

[٢]

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة
الكويت لأبعاد القيادة التحويلية
من وجهة نظر المعلمين وانعكاساتها على تحسين
الأداء المهني لديهم

تركي الحميدي جزاع العتيبي
دكتوراه الفلسفة في التربية
أصول تربية

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين وانعكاساتها على تحسين الأداء المهني لديهم تركي الحميدي جزار العتيبي*

الملخص:

استهدفت الدراسة تعرّف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لأساليب القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، والوقوف على درجة إسهام ذلك في تحسين مستوى الأداء المهني للمعلمين. والكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب القيادة التحويلية وتحسين مستوى الأداء المهني للمعلمين، وكذلك الفروق بين تقديرات المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لأساليب القيادة التحويلية تبعاً للمتغيرات (النوع- المؤهل العلمي- عدد سنوات الخبرة- المنطقة التعليمية).

ولأجل ذلك تم إعداد أداة دراسة تكونت من (٤٦) عبارة، وزعت على خمس محاور (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية) ومحور خاص بتحسين الأداء. وتم تطبيقها على عينة قدرها (٣٤٢) معلماً، من جميع المناطق التعليمية الست بدولة الكويت، وكشفت نتائج الدراسة عن أن: مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت يمارسون أبعاد القيادة التحويلية في الواقع الميداني بدرجة كبيرة، وأن

* دكتوراه الفلسفة في التربية- أصول تربوية.

المعلمين يقدرون دور المديرين الفاعل في تحسين الأداء المهني لديهم بدرجة كبيرة، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط طردي دال بين تقديرات المعلمين لممارسة مديري المدارس الثانوية لأبعاد القيادة التحويلية، وبين تحسين الأداء المهني لديهم. وقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تقدير العينة لممارسة المديرين لبعدي (الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية) لصالح مجموعة الإناث. وكذلك وجود فروق بين متوسطات أفراد العينة فيما يتعلق بتحسين الأداء تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح الحاصلين على مؤهل الدبلوم والمؤهل الجامعي، بينما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة حول آرائهم فيما يتعلق بدرجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، وكذلك عدم وجود فروق تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، تحسين الأداء.

Abstract:

The study aimed to identify the degree of secondary school principals in the State of Kuwait to the dimensions of transformational leadership from the point of view of teachers, and to stand on the degree of the contribution in improving the level of professional performance of teachers. The detection of the correlation between the rate of exercise secondary school principals of the methods of transformational leadership and improve the level of professional performance of teachers, as well as the differences between the estimates of the teachers about the degree of secondary school principals in the State of Kuwait to the methods of transformational leadership depending on the variables (Gender- Qualification- Years of Experience- Educational Zone).

For this purpose, a survey was developed and it consisted of(46)are distributed on five axes (Idealized influence ,Inspirational motivation, Individualized consideration, Intellectual stimulation) and the axis of a special performance improvement. It was applied to a sample of (342) teachers, all school districts in the six State of Kuwait, and revealed the results of the study as follow: secondary school principals in Kuwait practicing dimensions of transformational leadership in the reality on the ground significantly, and that the teachers appreciate the active role of the managers in improving the professional performance, the results also revealed the existence of a correlation between the estimates of extrusive teachers to practice secondary school principals to the dimensions of transformational leadership, and the improvement of professional

performance they have. It was found and there were statistically significant differences around the sample estimate for managers to exercise after me (Individualized consideration, intellectual stimulation) in favor of a group of females. As well as the existence of differences between the mean of the sample with respect to improving the performance due to the variable qualification, for the benefit of obtaining a qualified diploma and university degree, while showing no statistically significant differences between the averages of the respondents about their opinions regarding the degree of exercise dimensions of transformational leadership according to a variable number of years of experience, as well as the lack of differences due to the variable region of education.

Keywords: Transformational leadership, Idealized influence, Inspirational motivation, Intellectual stimulation, Individualized consideration, to improve performance.

المقدمة:

تعد القيادة نبض العملية الإدارية ومفتاحها، إذ تسري في جميع جوانب العمليات الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل على ترشيد سلوك الأفراد، وتعبئة قدراتهم، وتنسيق جهودهم، وتنظيم أمورهم، وتوجيههم الوجهة الصحيح، ومن أجل بلوغ الأهداف المرجوة. كما تتميز بكونها تتضمن عناصر المبادأة، والتوقع، والابتكار، وإحداث التغييرات المنشودة (أحمد، ٢٠٠١). ولذا فقد حظيت القيادة باهتمام الباحثين والمهتمين والمسؤولين عن العمل الإداري، نظراً لأهميتها في إنجاز المؤسسات الإدارية لمهامها وتحقيقها لأهدافها. ويتوقف نجاح هذه المؤسسات أو فشلها على مدى النجاح الذي يحققه القادة الإداريون في أعمالهم، من خلال تأديتهم لأدوارهم ومهامهم المنوطة إليهم، وإسهامهم في تطوير منظماتهم، وفقاً لما لديهم من قدرات واستعدادات تمكنهم من التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف الموضوعية (الطويل، ١٩٩٩).

والتربية باعتبارها مجالاً لإعداد العنصر البشري واستثماره، وعنصر أساسي لتوفير متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، هي بحاجة ماسة لتلك القيادة والتنظيمات الإدارية، التي تقوم على أساس علمي من التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، والتقييم (أبو علي، ٢٠١٤، ٢١).

وتعد المدرسة اليوم المؤسسة التربوية الأكثر ارتباطاً وأثراً في البيئة المجتمعية والمؤسسية المحيطة بها، وأصبحت مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها تتأثر إلى درجة كبيرة بالنظريات الإدارية، وممارسات القادة التربويين، وقدرتهم على حفز العاملين، ورفع درجة انتمائهم وسلوكهم التنظيمي (الدغيم، ٢٠٠٨). فالقيادة العقلانية هي التي تهبيّ جواً مريحاً

للعمل، يساعد المرؤوسين على فهم طبيعة المهام الموكلة إليهم، والقيام بكثير من العمليات والممارسات الإدارية التي تعكس اتجاهاتهم وقيمهم نحو العمل (الحريري، ٢٠٠٨).

وقد حاولت نظريات عديدة في مجال القيادة تلمس أفضل الأساليب، والأفكار، والأنماط القيادية، للرفي دور القائد التربوي نحو الأفضل، من خلال الانسجام بين أهداف المؤسسة التربوية، وحاجات المرؤوسين فيها (أبو سمرة وآخرون، ٢٠١١، ٢٦٠). حيث تهدف نظرية القيادة إلى أن تحدد من هو القائد؟ وكيف يصبح كذلك؟

وقد أفرز الفكر الإداري المعاصر عددًا من النظريات التي راحت كل منها تفسر لنشأة وظهور القيادة، بشكل يختلف ويتباين عن تفسيرات غيرها من النظريات؛ ويمكن إجمال هذه النظريات في ثلاثة مداخل رئيسية، يمكن أن تتضمن تحتها الغالبية العظمى من هذه النظريات؛ وهذه المداخل هي:

• **مدخل السمات**، ومن أبرز ما يميز هذا المدخل في تفسيره لنشأة القيادة أنه يرجع نشأة وظهور القيادة إلى شخصية القائد، وسماته، وخصائصه الجسمية، والعقلية، والنفسية، والاجتماعية.

• **مدخل المواقف**، وأبرز ما يميز هذا المدخل أنه يرجع نشأة أو ظهور القيادة إلى عوامل خارجية غير ذاتية، وظهور أية قيادة يعود إلى طبيعة وظروف الموقف البيئي، وما يحيط به، وما يتضمنه من عوامل وعناصر موقفية وبيئية؛ هي بطبيعتها عرضة للتغير والتحول من فترة لأخرى، ومن موقف إلى آخر. ومن ثم فقد ساد الاعتقاد بأن القادة هم نتاج مواقف محددة.

• المدخل المشترك، ومن أبرز ما يميزه في تفسيره لحقيقة القيادة الإدارية أنه يرجع نشأة وظهور القيادة إلى شخصية القائد وسماته وخصائصه، كما يرجعها أيضا إلى عوامل خارجية ترتبط بطبيعة وظروف الموقف البيئي. وعلى ذلك فهذا المدخل في تفسيره للقيادة يأخذ بكل من المدخلين السابقين، السمات والمواقف (الأحمد، وأبو علي، ٢٠٠٩، ٢٣٤-٢٤٢)

وفي السنوات الأخيرة من القرن العشرين برزت بشكل لافت للنظر نظرية جديدة في القيادة، من خلال مجموعة من الأفكار التي طرحها كل من جيمس بيرنز وبرنارد باس وكينيث ليثوود ودانيال دوكي وغيرهم. عُرفت باسم نظرية القيادة التحويلية Transformational Leadership. ويتمثل جوهر هذه النظرية، في الاحتكام إلى مجموعة من الأفكار والقيم الأخلاقية كالعدالة والمساواة والإنسانية لدى القائد؛ سماها إيان "Eyan" القيم الداخلية، وأكد عدم إمكانية التفاوض حولها أو تبادلها (Iain,2006).

والقيادة التحويلية عملية يسعى من خلالها القائد الوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق لدى المرؤسين، وتعمل على تحويلهم إلى قادة، ورموز أخلاقية (Owens,1995). ومن هنا يتمثل الاختبار الحقيقي لهذه القيادة في مدى إسهامها في إحداث التغيير الذي يتم قياسه في ضوء الهدف المشتق من الدوافع والقيم.

والقيادة التحويلية هي قيادة تجمع القادة والأتباع في علاقة فعالة، من خلال فهم الأهداف من قبل الطرفين، ومن خلال هذا الفهم يستطيع القادة تشكيل، وتعديل، وتطوير دوافع الأتباع، وقيمهم وأهدافهم (Yukl,1989)، كما تعمل على توسيع اهتمامات المرؤسين، وتنشيطها،

وتعميق مستوى إدراكهم، للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية (العامري، ٢٠٠٢).

وتمتاز القيادة التحويلية بعدد من الخصائص، من أهمها: أنها تعترف بإنجازات الآخرين وجهودهم، وتؤكد المشاركة في عمل الفريق، أو جماعة العمل، كما أنها تتيح للعاملين كافة فرص التعاون فيما بينهم، وتتيح الفرص لعرض المهارات والبيانات المشتركة، وتوفير المصادر المتنوعة للعاملين، بالإضافة إلى أنها تعمل على رسم الطريق أمام العاملين وتوضيحها، وتشجعهم على الإبداع والنمو المستمرين، فضلاً عن أنها تسعى إلى تحويل المرؤوسين إلى قادة (Groves, 1996).

وقد حدد كوهلر وبانكوسكي (1997) Koehler & Pankowski) خصائص القائد التحويلي في: الطاقة العالية والديناميكية، والمثابرة، وتقديم الدعم، والسلطة للعاملين لرقابة العمليات الإدارية، وبخاصة عند ظهور مقاومة للتغيير، كما يمتاز بالمصادقية لما لها من تأثير في نظرة المرؤوسين إلى قائدهم، وزيادة ولائهم للقائد الذي لديه قدرة عالية على التأثير القوي في العاملين، من خلال الأفعال، والمعتقدات المؤثرة، وليس من خلال السيطرة واستخدام السلطة.

وقد أشار باس (Bass, 2001) إلى أن القائد التحويلي يمتاز بأن لديه رؤية واضحة، يحققها باستخدام طرق ووسائل أخلاقية، ويُفضّل مصلحة المنظمة على المصلحة الشخصية، ويُشجّع الإبداع، ويثق بالعاملين، ويفسح المجال أمامهم للنمو والتطوير وتحقيق ذواتهم.

والقائد التحويلي يكون لديه اعتقاد وحماس للعمل كعضو في فريق، أو جماعة، وهو مسؤول تغيير وتطوير، يسعى إلى تطوير ثقافة تنظيمية جديدة، وهو مبدع، وشجاع، يؤمن بقيمة الإنسان، توجهه قيم أخلاقية

محورية، ويتصرف في ضوءها، وهو دائم التعلم، ولديه القدرة على التعامل مع الغموض والتعقيد، يثق في نفسه، ويتسم بالاستقامة الأخلاقية، وواضح في وضع الهدف، ويعمل على تحفيز العاملين (الشريفي والتتح، ٢٠١٢).

وقد طور كل من باس وأوفوليو (Bass & Avolio, 1994) نموذج لأبعاد القيادة التحويلية ومكوناتها يتضمن أربعة أبعاد هي: (في: أبو سمرة وآخرون، ٢٠١١، ٢٦٢)

١- التأثير المثالي Idealized influence ويشير إلى التأثير الكارزمي أو الجاذبية القيادية، إذ إن القادة التحويليين يمارسون سلوكيات تجعل منهم نماذج لأتباعهم. من أهمها أن يشاركون في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع، ويكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم، ويحرصون على التمسك بالمعايير الأخلاقية والسلوكات المعنوية العالية وأن يتفادوا استخدام القوة من أجل تحقيق مصالح شخصية.

٢- الدافعية الإلهامية Inspirational motivation ويرتبط ذلك بالتحفيز الملهم من خلال التركيز على سلوكيات القائد التي تثير في التابعين تحدي العقبات التي تعترضهم، واستثارة روح الفريق من خلال بث روح الحماسة والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة متعددة، وفي سبيل ذلك يستخدم القائد التحويلي الرموز والشعارات لتوجيه الجهود وتوضيح توقعاته العالية من مرؤوسيه.

٣- الاستثارة الفكرية Intellectual stimulation وتتم من خلال التركيز على استثارة جهود المرؤوسين التفكيرية، والتحليلية، لتكون

جهوداً إبداعية وخلاقة، وتنمية المقدرة لدى التابعين كي يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة، ولذا فهم يتجنبون النقد العام لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ، ويستحثون الأعضاء على تقديم أفكار جديدة، وتجريب أساليب جديدة.

٤- الاعتبارية الفردية Individualized consideration ويقصد بها مدى اهتمام المدير بالموظفين على المستوى الفردي. ووفقاً لهذا العنصر يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد لتطويره، والارتقاء بمستوى أداءه ونموه؛ فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، وخلق فرص جديدة لتعليمهم.

وتبرز أهمية القيادة التحويلية في تحسين الأداء، إذ تسهم القيادة التحويلية في وضع معايير للأداء المنظمي، ضمن نسق متكامل ومترايط يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية، وتضع قيماً للمنظمة، وتدعمها، وتحدث تغييرات في ثقافتها، ومعتقداتها (Yammarino & Avolio, Waldman, 1991).

فالقيادة التحويلية هي قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية، غايتها تحسين الأداء (Sergiovanni 1996)، وأنها وفقاً لنتائج دراسة إيتروباكي (Epitropaki, 2001) تعمل على رفع مستوى الأداء المنظمي، وتستجيب بشكل فاعل للتغيرات التي تحدث في مناخ عمل المنظمات، والتقلبات في حاجات العاملين ورغباتهم، وكذلك المتعاملين مع المنظمة، فضلاً عن رفع ثقة العاملين بالمنظمة وإشعارهم بالولاء والانتماء، وتبعث فيهم الدافعية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز.

على جانب آخر يؤكد خبراء الإدارة أن تفوق الإنسان في عمله يرتبط بعدد من العوامل التي يختبرها في بيئة العمل، التي تتعلق بجودة المناخ التنظيمي لبيئة العمل، وتلاشي الضغوط المهنية التي يتعرض لها، وما يصاحب هذا العمل من علاقات ود بين الزملاء وبين القادة. وهذا يرتبط بشكل مباشر بنمط القيادة المتبع، وأساليب التحفيز التي تستخدم لتعزيز العوامل الإيجابية التي تحقق حاجاتهم، مما ينعكس على رضاهم الوظيفي، وتساعد على إنجاز العمل وأدائه بفاعلية (أبو سمرة وآخرون، ٢٠١١، ٢٦٣)، ولعل في أساليب القيادة التحويلية ما يساعد على تحقيق ذلك.

وإذا كان العمل في أي مجال يحتاج لهذا النمط القيادي الفعال، فإن المجال التربوي بحاجة لهذا النمط أكثر من غيره من المجالات، لما يتميز به من مقومات إنسانية وإبداعية، قادرة على الارتقاء بمهارات وأداء المعلمين العاملين بالمؤسسة التربوية نحو أهدافها، من خلال التأثير المثالي للقادة، والاستثارة الفكرية للمعلمين، وتنمية الدافعية الإلهامية، والاعتبارية الفردية لديهم، وغيرها من عناصر القيادة التحويلية ومكوناتها.

وقد عنيت العديد من الدراسات بتناول موضوع القيادة التحويلية في المجال التربوي، وتطرق لمجموعة من الجوانب؛ فعلى مستوى الممارسة توصلت دراسة العامري (٢٠٠٢) إلى أن السلوك القيادي التحويلي لا يرتقي إلى مستوى التطلعات، بينما كشفت دراسة المنذري (٢٠٠٣) عن أن واقع ممارسة أساليب القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية بسلطنة عمان يتراوح بين الدرجة المرتفعة والمتوسطة. وتوصلت دراسة نعساني (٢٠٠٧) إلى أن سمات القيادة التحويلية متوفرة

بدرجة جيدة لدى القيادات في المؤسسات التعليمية، وبيّنت دراسة الكريمين وآخرون (٢٠٠٨) أن مديري المدارس يمارسون أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في: أبعاد التغيير، والاعتبارات الفردية، والتأثير المثالي والدافعية، بدرجة مرتفعة، بينما جاء بعد الاستثارة الفكرية والتحفيز الذهني بدرجة متوسطة. وكشفت نتائج دراسة النتح (٢٠٠٩) عن أن أبعاد القيادة التحويلية التي يمارسها المديرون حسب درجة ممارستهم لها كانت: الاعتبارية الفردية، والتحصير العقل، والتأثير المثالي. وكانت درجة الممارسة بدرجة مرتفعة. وأظهرت نتائج دراسة Sangak (٢٠٠٩) أن أبعاد القيادة التحويلية سجلت أعلى مستوياتها، وأن المدارس الابتدائية تراعي مستوى عالي من الأداء، وأن المسؤولين عن المدارس الابتدائية هم أكثر استخداماً لنظرية القيادة التحويلية. وكشفت نتائج دراسة الحمد (٢٠١٠) عن أن مديري المدارس يمارسون نمط القيادة التحويلية نمط الإجرائية بدرجة كبيرة.

وحول أهمية القيادة التحويلية فقد كشفت نتائج دراسة Heberman, Maldonado, Lacey, Thompson (٢٠٠٥) عن أن نظرية القيادة التحويلية مهمة جداً للبيئة المدرسية وهي تدعم رسالة النظرية والرؤية المستقبلية للمجتمع المهني، ومن ثم فإن تطوير فريق القيادة هو الأساس لتحقيق النجاح الشامل في مجتمع التعليم المهني.

وحول وجود علاقات بين ممارسة أساليب القيادة التحويلية وبعض المتغيرات فقد توصلت (Sahin, 2004؛ ونعساني، ٢٠٠٧) إلى أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين.

وكشفت نتائج دراسات (Yung Yu, 2004؛ وRugg, 2005؛ والحمد، ٢٠١٠) أن هناك علاقة معنوية إيجابية بين النمط القيادي التحويلي للمديرين من جهة ورضا المعلمين الوظيفي وانتمائهم للمدرسة من جهة أخرى.

وحول وجود فروق بين الآراء تبعاً للمتغيرات المختلفة حول ممارسة أساليب القيادة التحويلية، فقد أظهرت نتائج دراسة رج (Rugg, 2005) أنه لا يوجد أثراً لعمر أو جنس أو سنوات الخبرة للمعلم أو المدير أو الموقع الجغرافي، على تقدير درجة ممارسة القيادة التحويلية. بينما بينت دراسة (الكريمين وآخرون، ٢٠٠٨) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في سلوكيات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس ومديراتها من وجهة نظر معلميهم تعزي إلى (الجنس، الخبرة، وتفاعل الجنس مع الخبرة) ولا يوجد أثر لمتغير المؤهل العلمي. وكشفت نتائج دراسة (التنح، ٢٠٠٩) عن وجود فرق ذي دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية تعزي لمتغير الخبرة. وكذلك وجود فرق ذي دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية يعزي لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الماجستير فما فوق.

وحدد (العمراني، ٢٠٠٤) عناصر قياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية، من خلال ثمانية أبعاد هي: التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية، والتمكين، والرؤيا، والمكافآت البدائية، والإدارة بالاستثناء. وقد عنيت دراسة (الربيعه، ٢٠١٠) ببناء قائمة بكفايات القيادة التحويلية لمدير مدارس التعليم العام

بلغ عددها (٢٨) كفاية من أهمها كفايات الجاذبية والتأثير، كفايات التحفيز والإلهام، كفايات الاستثارة الفكرية، كفايات الاهتمام الفردي. ويلاحظ من خلال مراجعة الأدب التربوي والدراسات السابقة في مجال القيادة التحويلية أنها حظيت بالدراسة والتحليل في الدراسات الأجنبية والدراسات العربية، كما أن هذه الدراسات حاولت ربط القيادة التحويلية بمتغيرات أخرى لها علاقة بأداء المرؤوسين، كالرضا الوظيفي، والإنتاجية، والانتماء المؤسسي، والإبداع، وتمكين العاملين، وكذلك علاقة هذه القيادة بتحصيل الطلبة.

مشكلة الدراسة:

كشفت نتائج العديد من الدراسات عن أن نظرية القيادة التحويلية مهمة للبيئة المدرسية، إذ تدعم رسالة ورؤية مديري المدارس، وأنهم حينما يمارسون أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في مراعاة الاعتبارات الفردية، والتأثير المثالي والدافعية والاستثارة الفكرية والتحفيز الذهني، فإن ذلك يؤثر بشكل إيجابي على مستوى الأداء، ومن ثم زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، مما يحسن من أدائهم، وزيادة الإنتاجية، والانتماء المؤسسي، مما ينعكس إجمالاً على مستوى تحصيل الطلبة، ومن ثم جودة المخرجات وتحقيق الجودة التربوية الشاملة (Heberman, Maldonado, 2005؛ Lacey, Thompson, 2005؛ العامري، ٢٠٠٢؛ ونعساني، ٢٠٠٧؛ والتنع، ٢٠٠٩؛ والحمد، ٢٠١٠). إلا أن الواقع الذي يلاحظه الباحث من واقع خبرته في العمل التربوي، يكشف عن أن أبعاد تلك القيادة تمارس في الواقع بدرجة ليست على المستوى المرغوب، وقد يكون من نتيجة ذلك عدم تحقيق الجودة التربوية الشاملة.

أسئلة الدراسة:

يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

- ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لأساليب القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين؟
- ما درجة إسهام مديري المدارس الثانوية في تحسين مستوى الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بدولة الكويت؟
- ما العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب القيادة التحويلية وتحسين مستوى الأداء المهني للمعلمين في دولة الكويت؟
- هل توجد فروق بين آراء المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لأساليب القيادة التحويلية تبعا للمتغيرات (النوع- المؤهل العلمي- عدد سنوات الخبرة- المنطقة التعليمية)؟

أهداف الدراسة:

تستهدف الدراسة:

- استعراض مفهوم القيادة التحويلية، وأهم مكوناتها.
- تعرف أهم أهداف القيادة التحويلية، وأهميتها بصفة عامة، وأهميتها في مجال الإدارة المدرسية بشكل خاص، وأهم خصائص القيادة التحويلية، وأهم سمات نمط القائد التحويلي.
- تعرّف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لأساليب القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين.

- الوقوف على درجة إسهام القادة التحويليين في المدارس الثانوية بدولة الكويت في تحسين مستوى الأداء المهني للمعلمين.
- الكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب القيادة التحويلية وتحسين مستوى الأداء المهني للمعلمين في دولة الكويت.
- الكشف عن الفروق بين تقديرات المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لأساليب القيادة التحويلية تبعاً للمتغيرات (النوع- المؤهل العلمي- عدد سنوات الخبرة- المنطقة التعليمية).

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، في سبيل الإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، نظراً لملاءمة هذا المنهج لأغراض الدراسة، إذ يعد من أفضل الأساليب المتعلقة بالسلوك الإنساني، ويعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ومن داخل هذا المنهج تم استخدام أسلوب المسح الجزئي لجمع البيانات، مع توثيق البيانات كما أو نوعاً، وبالتالي عرض النتائج في صورة وصف للأرقام المدرجة، وإخضاعها للتحليل الإحصائي، لاستخلاص أهم دلالاتها.

أهمية الدراسة:

- تبرز أهمية الدراسة من خلال النقاط الآتية:
- إن مدير المدرسة، بوصفه قائداً تربوياً يقوم بأدوار إدارية وفنية متعددة، تؤثر في سلوك العاملين من أجل تحسين العملية التربوية كما

وكيفاً. وقد أشارت كثير من الأدبيات المتعلقة بموضوع القيادة التحويلية أن نمط القائد التحويلي يُعد من أهم أنماط القيادة الفعالة في هذا المجال، لذا وجب استعراض صفات وسمات هذا النمط، ومن خلال هذا البحث سيتم ذلك (أبو سمرة وآخرون، ٢٠١١).

• أكدت العديد من الدراسات أن تطوير المؤسسات التربوية يتطلب وجود مديري مدارس يمتلكون مهارات وكفايات قيادية متميزة، تُمكنهم من تأدية أدوارهم ومهامهم بفاعلية، بما ينعكس على تحسين أداء معلمهم، مما يتحقق معه أهداف الجودة التربوية الشاملة، وقد كشفت العديد من الدراسات عن أن نمط القيادة التحويلية من أهم العوامل الباعثة على تحسين الأداء لدى المعلمين، ومن ثم تحقيق الجودة المرجوة (مصطفى، ٢٠٠٢).

• أنه في حدود علم الباحث، لم تتم دراسة مماثلة على البيئة الكويتية، ولذا فهذا البحث يعد من الأبحاث النادرة في البيئة الكويتية، ومن هنا تأتي أهمية وأصالة هذه الدراسة.

• من المتوقع أن تقيّد نتائج هذا البحث مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، من خلال تعرفهم واقع ممارساتهم لأساليب القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين العاملين في مدارسهم. كما تفيدهم من خلال تعريفهم بخصائص القيادة التحويلية، والسمات الواجب توافرها في القائد التحويلي.

• تقيّد نتائج هذه الدراسة، أصحاب القرار المختصين في وزارة التربية، والإدارات التعليمية، عند اختيار وتعيين مديري المدارس الثانوية، إذ تضع لديهم قائمة بخصائص القائد التحويلي.

- تفيد هذه الدراسة القائمين على أمر مراكز التدريب والتطوير التربوي بوزارة التربية بدولة الكويت في إعداد البرامج التدريبية لمديري المدارس، التي تعني بالتنمية الإدارية لديهم وتزويدهم بسمات القائد التحويلي.
- نظراً للتغيرات التربوية والتفجر المعرفي الهائل الذي يميز العصر الراهن، تأتي أهمية تعرف أهم إفرزات الفكر الإداري المعاصر، ومحاولة الاستفادة منها في المجال التعليمي.

مصطلحات الدراسة:

- **القيادة التحويلية (Transformational Leadership):** هي القيادة التي تسعى إلى إدخال تغييرات إيجابية في المؤسسات من خلال مجموعة من الأفكار القيادية، تركز بالدرجة الأولى على قيم القائد القدوة، والاستثارة الفكرية من أجل الإبداع، وتشجع العاملين بمنحهم الفرصة ليكونوا مبدعين وخالقين، ومشاركين في المهام بفاعلية (أبو سمرة وآخرون، ٢٠١١).
- **القيادة التحويلية إجرائياً:** تتمثل في استجابات المعلمين عن فقرات استبانة القيادة التحويلية المستخدمة في البحث الحالي المتعلقة بالكشف عن الأسلوب القيادي يمارسه مدير المدرسة الثانوية، من أجل رفع ولائهم للعمل، وتحفيزهم على العمل الجاد، وتعميق درجة استعدادهم لتبني المهمات المطلوب إنجازها.
- **الأداء المهني للمعلم:** هي السلوكيات والممارسات التي يتطلبها العمل في مهنة التعليم، والمطلوب إنجازها داخل المدرسة أو خارجها،

وتتكامل فيما بينها لتشكل قوة دافعة لعمليات تعلم الطلبة باعتبارها الرسالة الأساسية للمدرسة (العتيبي، ٢٠١٢).

حدود الدراسة:

تحددت الدراسة بالمحددات الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على موضوع القيادة التحويلية وما يتعلق بالموضوع من رصد مكوناتها وأهدافها وأهميتها بشكل عام وفي المجال المدرسي بشكل خاص.
- **الحدود البشرية:** تم تطبيق أداة الدراسة على عينة من معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت.
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق أداة الدراسة على عدد من المدارس الثانوية في المناطق التعليمية الست بدولة الكويت.
- **الحدود الزمانية:** تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١٣/٢٠١٤.

مجتمع الدراسة:

يضم مجتمع الدراسة جميع المعلمين في المرحلة الثانوية في المناطق التعليمية الست بدولة الكويت، والبالغ عددهم (٤٠٦٧) معلم ورئيس قسم حسب إحصائية العاملين بوزارة التربية في العام الدراسي ٢٠١٢/٢٠١٣م الصادرة عن قطاع التخطيط والمعلومات في وزارة التربية بدولة الكويت.

عينة الدراسة:

تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية، حيث تم اختيار عينة قدرها (٤٠٠) معلم، تعادل (٩.٨%) من مجتمع الدراسة في المناطق التعليمية المختلفة، وزعت عليهم الاستبانة، وعلى مدار أسبوعين تم استكمال استقصاء آراء العينة المطلوبة، وقد تم تجميع (٣٤٢) استمارة فقط بنسبة (٨٥.٥%) من الاستمارات التي تم توزيعها، وكانت جميع هذه الاستمارات صحيحة للإدخال، وهذه النسبة تعادل حوالي (٨.٤%) من إجمالي مجتمع الدراسة، ويوضح الجدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات المختلفة:

جدول (١)
توزيع العينة حسب متغيرات الدراسة
(ن = ٣٤٢)

المتغير	العدد	%	
النوع	ذكر	١٦٨	٤٩.١
	أنثى	١٧٤	٥٠.٩
المجموع			
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٧٠	٢٠.٥
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١١٨	٣٤.٥
	١٠ سنوات فأكثر	١٥٤	٤٥.٠
المجموع			
المؤهل العلمي	دبلوم	٤	١.٢
	جامعي	٣٠٨	٩٠.١
	ماجستير/ دكتوراه	٣٠	٨.٨
المجموع			
المنطقة التعليمية	العاصمة	٥٢	١٥.٢
	حولي	٥٨	١٧.٠
	الفروانية	٥٦	١٦.٤

١٧.٠	٥٨	الجهراء	
١٧.٠	٥٨	الأحمدي	
١٧.٥	٦٠	مبارك الكبير	
١٠٠.٠	٣٤٢	المجموع	

أداة الدراسة:

بعد الرجوع إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة الحالية، قام الباحث بإعداد أداة دراسة بالاستعانة بتلك الدراسات، تم تقسيمها إلى قسمين رئيسين، القسم الأول اشتمل على البيانات العامة لأفراد العينة، في حين ضم القسم الثاني عبارات الاستبانة، وقد تكونت من (٤٦) عبارة، وزعت على خمس محاور، وهي على النحو الآتي:

- **المحور الأول:** التأثير المثالي، ويتكون من (٧) عبارات.
- **المحور الثاني:** الحفز الإلهامي، ويتكون من (١٠) عبارات.
- **المحور الثالث:** الاعتبارات الفردية، ويتكون من (٩) عبارات.
- **المحور الرابع:** الاستثارة الفكرية، ويتكون من (٨) عبارات.
- **المحور الخامس:** تحسين الأداء، ويتكون من (١٢) عبارة

صدق الأداة:

اعتمد الباحث على صدق المحكمين، للتحقق من صدق الأداة، وهو ما يعرف بالصدق الظاهري، حيث قام بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في قسم الإدارة التربوية بكلية التربية جامعة الكويت، ويقسم الأصول والإدارة بكلية

التربية الأساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، للتأكد من وضوح العبارات، ومدى مناسبة الأداة لهدف الدراسة، وملاءمتها لجمع البيانات المرغوب الحصول عليها، وقد أبدى المحكمون بعض الآراء والملاحظات، وعلى ضوءها تم تعديل بعض العبارات، وحذف البعض الآخر، حتى أصبحت الأداة في شكلها النهائي؛ وبعد ذلك طرحت للتطبيق.

ثبات الأداة:

قام الباحث بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية من معلمي بعض المواد الدراسية من منطقتي مبارك الكبير وحولي التعليميتين، بلغ عددهم (٣٠) معلماً، وذلك للتحقق من الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة بحساب معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS والجدول (٢) يوضح معامل الثبات لكل محور من محاور الدراسة، والأداة ككل:

جدول (٣)

قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة والأداة ككل

معامل الثبات	عدد العبارات	المحور
٠.٩٣٤	٧	التأثير المثالي
٠.٩٥٨	١٠	الحفز الإلهامي
٠.٩٣٨	٩	الاعتبارات الفردية
٠.٩١٧	٨	الاستشارة الفكرية
٠.٩٠٨	١٢	تحسين الأداء
٠.٩٧٥	٤٦	الأداة ككل

يتضح من الجدول (٢) أن قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ هي معاملات مرتفعة، تدل على ثبات جيد للأداة، وأن هناك اتساق داخلي

بين عبارات الاستبانة، مما يدل على أن الأداة صالحة للتطبيق ويعتمد عليها لتحقيق أهداف الدراسة.

وعند إدخال البيانات أعطى للاختيار (أوافق تماما) خمس درجات، والاختيار (أوافق إلى حد ما) أربع درجات، والاختيار (محايد) ثلاث درجات، والاختيار (لا أوافق إلى حد ما) درجتان، أما الاختيار (لا أوافق مطلقاً) فقد أعطي درجة واحدة، بالتالي كانت الدرجات التي أعطيت للاختيارات هي (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب.

ولأجل تحديد درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستبانة، وعلى كل محور، فقد تم تحديد المدى بين درجات الموافقة (٥ - ١ = ٤)، وتم تقسيم هذا المدى إلى ثلاث فترات متساوية، طول كل فترة (١.٣٣)، وبناء عليه تم اعتماد المعيار التالي لتصنيف درجات المتوسط الحسابي لأغراض تحليل النتائج:

- المتوسط الحسابي (١.٠٠ - أقل من ٢.٣٤) هو متوسط حسابي مستواه منخفض
- المتوسط الحسابي (٢.٣٤ - أقل من ٢.٦٨) هو متوسط حسابي مستواه متوسط
- المتوسط الحسابي (٢.٦٨ - ٥.٠٠) هو متوسط حسابي مستواه مرتفع.

وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات، حيث تم: حساب معامل ألفا كرونباخ - Cronbach Alpha، وذلك لاستخراج درجة ثبات الأداة، وبيان مدى الاتساق الداخلي بين العبارات. وتم استخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسط

الحسابي لوصف خصائص العينة، وللإجابة على السؤال الأول والثاني. كما تم استخدام الاختبار التائي (ت) للعينات المستقلة، وذلك لاختبار الفروق بين متوسطي مجموعتين مستقلتين عند دراسة تأثير متغير النوع. كما تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه وذلك لاختبار الفروق في حالة المتغيرات أكثر من ثنائية التصنيف، وكان ذلك عند دراسة أثر متغير عدد سنوات الخبرة، ومتغير المؤهل العلمي، ومتغير المنطقة التعليمية.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

(١) نتائج السؤال الأول:

وللإجابة على السؤال الأول الذي نصّ على: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لأساليب القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين؟ تم حساب المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول عبارات الاستبانة في المحاور المختلفة، وكانت كما هو موضح في الجدول (٣) الآتي:

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية الإجمالية لإجابات أفراد العينة حول أبعاد

القيادة التحويلية المختلفة

الترتيب	المستوى	المتوسط الحسابي الإجمالي	المحور
١	مرتفع	٤.٥٨	التأثير المثالي
٢	مرتفع	٤.٥٠	الحفز الإلهامي
٣	مرتفع	٤.٣٦	الاستشارة الفكرية
٤	مرتفع	٤.٣٣	الاعتبارات الفردية
	مرتفع	٤.٤٤	مجموع القيادة التحويلية

تكشف النتائج في الجدول (٣) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على أبعاد القيادة التحويلية ككل قد جاءت بمتوسط حسابي قدره (٤.٤٤) من أصل (٥) درجات، وهذا يعادل وزن نسبي (٨٨.٨%). وهو متوسط حسابي درجته كبيرة تبعا للمعيار الذي تم اعتماده لتصنيف مستويات المتوسط الحسابي. ومعنى ذلك أن العينة يرون أن مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت يمارسون أبعاد القيادة التحويلية في الواقع الميداني بدرجة كبيرة.

وجاء ترتيب بعد التأثير المثالي في المرتبة الأولى، ليكشف عن أن السمات القيادية التي يمتلكها مديري المدارس لها تأثير فعال في الإدارة المدرسية، ولعل أبرز السمات التي لها تأثير في عملية القيادة هي: شخصية القائد، وخصائصه العقلية، والنفسية، والاجتماعية، وتلك أشارت لها نظرية السمات التي تعد مدخلاً من الفكر الإداري في مجال نظرية القيادة. يلي ذلك بعد الحفز الإلهامي في المرتبة الثانية، وهذا يبين أن استخدام أساليب التحفيز المعنوي والمادي التي يتبعها مديري المدارس لها تأثير فعال في الإدارة المدرسية، ويأتي بعد الاستثارة الفكرية في المرتبة الثالثة، لينسجم مع اختيارات العينة حينما جاء بعد التحفيز في المرتبة الثانية، إذ تعد الاستثارة الفكرية نوع من التحفيز المعنوي، وقد جاء بعد الاعتبارات الفردية في المرتبة الرابعة، ليؤكد أن المعلمين يرون أن المديرين أثناء ممارستهم الإدارية يضعون العلاقات الإنسانية في مرتبة متأخرة من اهتماماتهم، إذ يكون اهتمامهم مُنصب على العمل وجودته، وأن الاهتمام بالعاملين يأتي في مرتبة متأخرة عن ذلك. وتعرّف آراء أفراد العينة حول كل بعد من أبعاد الأداة، تم حساب المتوسطات

الحسابية، لإجابات أفراد العينة على أداة الدراسة في كل بعد من أبعادها؛ وكانت النتائج كما هو موضح في الجداول (٤ - ٧) الآتية:

(١) التأثير المثالي:

كانت النتائج كما هو موضح في الجدول (٤) الآتي:

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول عبارات

المحور الأول "التأثير المثالي"

مرتبة تنازلياً حسب متوسطها الحسابي

م	العبارة مدير المدرسة:	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	ترتيب
١	يمتلك تصوراً واضحاً للأهداف التي تسعى المدرسة لتحقيقها.	٤.٦٩	كبيرة	١
٤	يهتم بالاعتبارات الأخلاقية عند انجاز الأعمال.	٤.٦٩	كبيرة	٢
٦	يتسم بقوة الشخصية.	٤.٦٤	كبيرة	٣
٧	يقدر المعلمين باحترامه لهم.	٤.٦٣	كبيرة	٤
٢	يهتم بوضع أهداف مشتركة بين مجموعات العمل في المدرسة.	٤.٥٦	كبيرة	٥
٥	يتبع أسلوب القيادة الديمقراطية في الإدارة.	٤.٥٦	كبيرة	٦
٣	يهتم بتوفير احتياجات المعلمين الخاصة بجودة العمل.	٤.٣١	كبيرة	٧
الإجمالي		٤.٥٨	كبيرة	

تشير النتائج الواردة في الجدول (٤) إلى أن إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول (التأثير المثالي)، قد جاءت بمتوسط حسابي إجمالي قدره (٤.٥٨) من أصل (٥) درجات، وهو متوسط حسابي درجته

كبيرة، تبعاً للتصنيف الذي اعتمده الباحث لتصنيف مستويات المتوسط الحسابي، ويعادل وزن نسبي (٩١.٦ %).

ويستدل من ذلك أن أفراد العينة يقدرّون أن مديري المدارس لديهم مقدرة كبيرة على التأثير المثالي في المعلمين، ويتمثل ذلك في أن مديري المدارس يمتلكون تصورات جيدة لأهداف التربية بصفة عامة، وأهداف المدرسة الثانوية على وجه الخصوص، وكذلك في اهتمام المديرين بالاعتبارات الشخصية عند انجاز الأعمال، حيث يتسم المدير بقوة الشخصية، مع احترام المعلمين، ومشاورتهم في اتخاذ تلك القرارات خاصة فيما يتعلق بالجانب الفني التخصصي، وهنا يظهر حرص المديرين على اتباع أسلوب القيادة الديمقراطية في الإدارة، وكذلك من خلال وضع أهداف مشتركة بين مجموعات العمل في المدرسة، والاهتمام بتوفير احتياجات المعلمين الخاصة بجودة العمل.

ويمكن تفسير ذلك في ضوء التأثير الكارزمي أو الجاذبية لمديري المدارس، التي تهتم باتباع نماذج ومثّل سلوكية جيدة، تجعل منهم نماذج للعاملين في المجال المدرسي، مع حرصهم على الظهور بشكل محدد للعاملين بالمدارس فيصبحون نماذجاً يحاكيها الآخرون مع مرور الوقت.

ولعل أهم ما يتم فعله في هذا المجال هو محاولة التوافق مع العاملين، والابتعاد عن التسلطية في الإدارة، والتمسك بالمعايير الأخلاقية والسلوكات المعنوية العالية، ومحاولة تحقيق أهداف العمل التربوي بأعلى مستوى بالتوافق مع أهداف العاملين، حتى تصبح أهداف هؤلاء التابعين ذات معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقاتهم، وهذا مقصد من مقاصد القيادة التحويلية.

(٢) الحفز الإلهامي:

تم حساب المتوسطات الحسابية لإجابات العينة على المحور الخاص بذلك، وكانت كما النتائج كما هو موضح في الجدول (٥) الآتي:

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول عبارات

المحور الثاني "الحفز الإلهامي"

مرتبة تنازليا حسب متوسطها الحسابي

م	العبارة مدير مدرستك:	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	الترتيب
١٧	يتميز بشخصية تفاؤلية حول مستقبل العمل المدرسي	٤.٦٧	كبيرة	١
٩	يهتم بأن يكون قدوة ملهمة للمعلمين	٤.٥٥	كبيرة	٢
١٦	يشجع الحوار بين العاملين لتحفيزهم على التميز المدرسي	٤.٥٥	كبيرة	٣
١٥	يقدم النصح والإرشاد للمعلمين	٤.٥٢	كبيرة	٤
١٠	يعمل على استثارة روح التنافس بين المعلمين	٤.٤٩	كبيرة	٥
١١	يرشد المعلمين لإنجاز المهام من خلال العمل الجماعي	٤.٤٩	كبيرة	٦
١٤	يقوي من دافعية المعلمين معه للإنجاز	٤.٤٥	كبيرة	٧
١٢	ينمي الحافزية لدى المعلمين للتميز في العمل	٤.٤٤	كبيرة	٨
١٣	يحرص على إقناع المعلمين باستخدام أساليب العمل التي تناسب الأهداف الموضوعية	٤.٤٣	كبيرة	٩
٨	يتمتع بقدرة عالية على الإقناع	٤.٣٩	كبيرة	١٠
	الإجمالي	٤.٥٠	كبيرة	

تشير النتائج الواردة في الجدول (٥) إلى أن إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني (الحفز الإلهامي)، قد جاءت بمتوسط حسابي إجمالي قدره (٤.٥٠) من أصل (٥) درجات، وهو متوسط حسابي درجته كبيرة، ويعادل وزن نسبي (٩٠%).

ومن هنا يستدل على أن مدير المدرسة الثانوية يهتم بتفعيل بُعد الحافزية لدى المعلمين، من خلال مجموعة من الأساليب التي تدفعهم لتحسين الأداء المهني، مما يكشف عن أن مدير المدرسة الثانوية يمارس هذا البعد من أبعاد القيادة التحويلية بشكل جيد، ويتمثل ذلك في نقل أحاسيس التفاؤل حول مستقبل العمل المدرسي، والاهتمام بأن يكون قدوةً ومثالاً يحتذي به المعلمون، ومن خلال تشجيعه الحوار بين العاملين لمزيد من التواصل والتفاهم حول العمل المدرسي، وإرشادهم لإنجاز المهام من خلال العمل الجماعي، وصولاً إلى التميز والجودة، مع تقديم النصح والإرشاد، والعمل على استثارة روح التنافس بينهم، يقوي من دافعية المعلمين معه للإنجاز، وينمي الحافزية لدى المعلمين للتميز في العمل، وإقناع المعلمين باستخدام أساليب العمل التي تناسب الأهداف الموضوعية، في ضوء ما يمتلكه ويتمتع به من قدرة عالية على الإقناع.

ويمكن تفسير ذلك في ضوء تقدير المديرين لأهمية الدافعية الإلهامية والحوافز في نفوس المعلمين، حيث إن التحفيز يعد عنصراً ملهماً في العمل الإداري المدرسي، ويتم تفعيل هذا العنصر من قبل مدير المدرسة من خلال التركيز على مجموعة من السلوكيات التي تثير في التابعين تحدي العقبات التي تعترضهم، واستثارة روح الفريق من خلال بث روح الحماسة والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويفكرون في تقديم رؤى إبداعية وأفكار جديدة لمشكلات واقعية، وهنا قد يلجأ المدير لرفع مجموعة من الشعارات التحفيزية وعقد اللقاءات المختلفة مع المعلمين في الأقسام العلمية المختلفة لتوجيه جهودهم وتوضيح توقعاته العالية منهم، مع تقديم بعض الحوافز المادية وتقديم هدايا لهم وتكريم بعض العاملين المتميزين على جهودهم في العمل المدرسي، حتى يقتفي

باقي المعلمين أثرهم، ويكون الهدف من ذلك تحسين الأداء والعمل بما ينعكس على جودته بشكل مباشر.

(٣) الاستثارة الفكرية:

تم حساب المتوسطات الحسابية لإجابات العينة على هذا المحور، وكانت كما هو موضح في الجدول (٦) الآتي:

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثالث "الاستثارة الفكرية" مرتبة تنازلياً حسب متوسطها الحسابي

م	العبارة مدير مدرستك:	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	ترتيب
٢٧	ينمي الشعور بأهمية الابتكار لدى المعلمين	٤.٤٥	كبيرة	١
٢٨	يعزز الفعاليات والأنشطة التي تثير التنافس الشريف بين المعلمين	٤.٤٥	كبيرة	٢
٣٢	يشجع المعلمين على المشاركة في المؤتمرات التربوية وزيارة المدارس الرائدة.	٤.٤٥	كبيرة	٣
٣٠	يشجع المعلمين على تقديم الأفكار المبدعة لحل المشكلات المدرسية.	٤.٤٣	كبيرة	٤
٣٤	يشجع المعلمين على تحليل المقررات الدراسية وإثرائها بأنشطة إبداعية	٤.٣٨	كبيرة	٥
٢٩	يعمل على تنمية الإبداع لدى المعلمين من خلال تزويدهم بالمعرفة والمعلومات المناسبة.	٤.٣٢	كبيرة	٦
٣١	يفوض المعلمين القيام ببعض الأعمال الإدارية.	٤.٢٧	كبيرة	٧
٣٣	يشارك المعلمين في صياغة الأهداف التعليمية الخاصة بتنمية الإبداع في خططهم التدريسية اليومية	٤.٢٤	كبيرة	٨
	الإجمالي	٤.٣٦	كبيرة	

تشير النتائج الواردة في الجدول (٦) إلى أن إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث (الاستثارة الفكرية)، قد جاءت بمتوسط

حسابي إجمالي قدره (٤.٣٦) من أصل (٥) درجات، وهو متوسط حسابي درجته كبيرة، تعادل وزن نسبي (٨٧.٢ %).

ومن هنا يستدل على أن مدير المدرسة الثانوية باستثارة المعلمين فكريا لتقديم أفكار جديدة، من خلال اتباع مجموعة من الأساليب التي تحثهم على الإبداع الفكري، مما يكشف عن أن مدير المدرسة الثانوية يمارس هذا البعد من أبعاد القيادة التحويلية بشكل جيد، ويتمثل ذلك في تعزيز الفعاليات والأنشطة التي تتم داخل المدرسة لإثارة التنافس الشريف بين المعلمين، ومن خلال تشجيعهم على المشاركة في المؤتمرات والاجتماعات التربوية وزيارة المدارس الرائدة، وتقديم الأفكار المبدعة لحل المشكلات المدرسية خاصة التي تتعلق تحليل المقررات الدراسية وإثرائها بأنشطة إبداعية، وفي سبيل ذلك فهو يزودهم بالمعرفة والمعلومات المناسبة، مع تفويضهم للقيام ببعض الأعمال الإدارية، وإشراكهم في صياغة الأهداف التعليمية الخاصة بتنمية الإبداع في خططهم التدريسية اليومية.

ويمكن تفسير ذلك في ضوء فهمه وإدراكه لأهمية بعد الاستثارة الفكرية، والذي يترجمه من خلال التركيز على استثارة قدرات وطاقات المرؤوسين الفكرية، ومحاولة استجلاء آرائهم وتصوراتهم ورؤاهم التحليلية، لبعض مشكلات العمل المدرسي، أو بعض توجهات الإدارة المدرسية في مجالات تحسين العمل وتجويده، خاصة فيما يتعلق بالعمل الفني التخصصي، هناك يركز المدير على استخراج أفكارا إبداعية خلاقة لمواجهة بعض المشكلات في الواقع المدرسي بطرق جديدة وأفكار حديثة، تتواءم مع التغيرات والمستجدات التي تحيط بالعمل التربوي، وكون المدير يتبع مثل هذه الأساليب فهو يحاول أن يجيل العاملين

النظر إلى الصعوبات اليومية في العمل المدرسي بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، بشكل منطقي، ومشارك من قبل الإدارة والعاملين، مما يشجعهم على الإبداع والابتكار في تقديم الأفكار والرؤى، وحينما يقوم العاملون بتقديم أفكار لمواجهة مشكلات العمل المدرسي والقضايا المتعلقة به من خلال مشاورتهم في اتخاذ القرارات المناسبة، هنا يتفاني العاملون في إنجاح هذه القرارات ويسعون لتنفيذها في الواقع بدرجة فعالة. ومن هذا المنطق يتجنب المديرون النقد العام لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ، فالجميع قد شارك في اقتراح الحلول.

(٤) الاعتبارات الفردية:

كانت النتائج كما هو موضح في الجدول (٧) الآتي:

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الرابع
"الاعتبارات الفردية" مرتبة تنازليا حسب متوسطها الحسابي

م	العبارة مدير مدرستك:	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	ترتيب
١٨	يثق في إمكانيات المعلمين المهنية في المدرسة	٤.٤٠	كبيرة	١
١٩	يهتم بمشاعر المعلمين في المدرسة	٤.٤٠	كبيرة	٢
٢٢	يفتح مجال دائم للاتصال مع المعلمين	٤.٣٧	كبيرة	٣
٢١	يتبنى استراتيجية التعزيز الإيجابي في التعامل مع المعلمين	٤.٣٥	كبيرة	٤
٢٠	يلبي احتياجات المعلمين المهنية	٤.٣٣	كبيرة	٥
٢٦	يحاول إزالة أي عوائق تواجه المعلمين في أداء مهامهم	٤.٣٢	كبيرة	٦
٢٥	يولي اهتمامه بكل المعلمين دون تحيز أو استثناء	٤.٢٨	كبيرة	٧
٢٤	يساعد المعلمين لتنمية قدراتهم المهنية حسب احتياجاتهم	٤.٢٦	كبيرة	٨
٢٣	يوزع الأعمال على المعلمين بحسب ما يمتلكون من قدرات لاتجازها	٤.٢٤	كبيرة	٩
	الإجمالي	٤.٣٣	كبيرة	

تشير النتائج الواردة في الجدول (٧) إلى أن إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع (الاعتبارات الفردية)، قد جاءت بمتوسط حسابي إجمالي قدره (٤.٣٣) من أصل (٥) درجات، وهو متوسط حسابي درجته كبيرة، تعادل وزن نسبي (٨٦.٦%).

ومن هنا يستدل على أن مدير المدرسة الثانوية يراعي الاعتبارات الفردية لدى المعلمين، بدرجة كبيرة، من خلال مجموعة من الأساليب المتعلقة بالعلاقات الإنسانية.

ومن هنا يتضح أن مدير المدرسة الثانوية يمارس هذا البعد من أبعاد القيادة التحويلية بشكل جيد، ويترجم ذلك في مجموعة من السلوكيات التي توضح ثقة المدير في إمكانيات المعلمين المهنية في المدرسة، ومراعاة مشاعر المعلمين، والحرص على إيجاد قنوات اتصال مفتوحة بشكل دائم، مع حرصه على تبني استراتيجيات التعزيز الإيجابي في التعامل مع المعلمين، وتلبية احتياجاتهم المهنية والإنسانية، والاهتمام بهم دون تحيز أو استثناء، والحرص على الاستفادة من طاقاتهم وإمكاناتهم في سبيل تحسين الأداء بتوزيع الأعمال على المعلمين بحسب ما يمتلكون من قدرات لإنجازها بشكل جيد، وإزالة أي عوائق تواجه المعلمين في أداء مهامهم، وكذلك الحرص على تنميتهم مهنيًا من خلال توفير الفرص لذلك وتيسير السبل للاستفادة القصوى من عمليات التدريب المخصصة لتنمية قدراتهم المهنية حسب احتياجاتهم.

ويمكن تفسير رؤية المعلمين لممارسة مدير المدرسة لهذا البعد من أبعاد القيادة التحويلية من خلال ملاحظتهم لمدى اهتمام المدير بالعملين في المجال المدرسي على المستوى الفردي، ومراعاة الفروق

الفردية بينهم والتعامل معهم باحترام، ومراعاة مشاعرهم. حيث يهتم المدير بكل فرد ويدرس حالاتهم والتعرف على ظروفهم وآرائهم والاطلاع على مشكلاتهم، مع محاولة التدخل لحل المشكلات التي تتعلق بالعمل لأجل تطوير مستوى أداء المعلم والارتقاء به ونموه؛ متبعاً في ذلك أسلوب القيادة الموقفية التي تركز على طبيعة وظروف الموقف البيئي، وما يحيط به، وما يتضمنه من عوامل وعناصر موقفية وبيئية، ومن موقف إلى آخر.

فقد يتبع أساليب مختلفة في ظهور موقف واحد من عاملين مختلفين، وذلك لتقديره لمجموعة اعتبارات تخص كل منهما، فيعامل كل فرد بما يناسب ظروفه، وتقدير لحالته، بالشكل الذي لا يعيق تحقيق أهداف العمل التربوي، وبالتالي فهو يعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه للعاملين في نطاق مدرسته ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، ويكون مستمعاً جيداً لهم يعطيهم الثقة والاطمئنان، وهذا من أهم أهداف القيادة التحويلية.

(٢) نتائج السؤال الثاني

للإجابة على السؤال الثاني الذي نصّ على: ما درجة إسهام مديري المدارس الثانوية في تحسين مستوى الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية بدولة الكويت؟

تم حساب المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول عبارات الأداة في الجزء الخاص بتحسين الأداء، وكانت كما هو موضح في الجدول (٨) الآتي:

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول عبارات محور "تحسين الأداء" مرتبة تنازليا حسب متوسطها الحسابي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	الترتيب
٣٥	أحرص على الارتقاء بالأداء المهني لتحقيق الجودة التربوية الشاملة	٤.٦٩	كبيرة	١
٤٤	أسعى مع الزملاء لبناء منظومة من القيم داخل المدرسة تتصل بتحسين الأداء المهني وجودته	٤.٦٠	كبيرة	٢
٤٦	أشاور الزملاء في كيفية تحسين الأداء بشكل مستمر	٤.٦٠	كبيرة	٣
٤٠	أتابع جهود المعلمين ذوي الأداء المتميز للاستفادة منها وتطبيقها.	٤.٥٧	كبيرة	٤
٤١	أقدر روح المسؤولية والتنافس الإيجابي بين المعلمين في المدرسة.	٤.٥٦	كبيرة	٥
٣٧	أتبع أسلوب التقييم الذاتي للوقوف على درجة جيدة من الأداء المهني	٤.٥١	كبيرة	٦
٣٦	أتقدم بمبادرات لتحسين الأداء المهني للمعلمين	٤.٤٩	كبيرة	٧
٤٥	أطلع على ثقافة الجودة التربوية الشاملة التي تشمل القناعات والقيم للعمل بموجبها لأجل تحسين الأداء المهني.	٤.٤٧	كبيرة	٨
٤٣	أطبق ما ينشر من برامج إثرائية لتحسين أداء المعلمين مهنيا	٤.٤٦	كبيرة	٩
٣٩	أحاول تعزيز كفايات الزملاء المهنية من أجل تحقيق الجودة الشاملة.	٤.٤٥	كبيرة	١٠
٣٨	أسهم في التحسين المستمر في أداء المعلمين المهني بالمدرسة	٤.٤٢	كبيرة	١١
٤٢	أهتم بوضع آلية تقويم الأداء المهني للمعلمين منذ بداية العام الدراسي.	٤.٤٢	كبيرة	١٢
	الإجمالي	٤.٥٢	كبيرة	

تشير النتائج الواردة في الجدول (٨) إلى أن إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الخاص بتحسين الأداء، قد جاءت بمتوسط حسابي

إجمالي قدره (٤.٥٢) من أصل (٥) درجات، وهو متوسط حسابي درجته كبيرة، تعادل وزن نسبي (٩٠.٤ %). ومن هنا يستدل على أن المعلمين يقدرون دور المديرين الفاعل في تحسين الأداء المهني لديهم، إذ يلمسون حرصهم على الارتقاء بالأداء المهني لهم لتحقيق الجودة التربوية الشاملة، من خلال سعي المدراء لبناء منظومة من القيم داخل المدرسة تتصل بتحسين الأداء المهني وجودته، تعتمد مشاوراة العاملين في كيفية تحسين الأداء بشكل مستمر، ومتابعة جهود المعلمين ذوي الأداء المتميز للاستفادة منها، وتعزيز كفاياتهم، مع تقدير روح المسؤولية والتنافس الإيجابي بين المعلمين، واتباع أسلوب التقييم الذاتي للوقوف على درجة جيدة من الأداء المهني، من خلال تقديم مبادرات لتحسين الأداء، واقتراح برامج إثرائية لتحسين أداء المعلمين مهنيًا، ووضع آلية تقويم الأداء المهني للمعلمين منذ بداية العام الدراسي؛ مع نشر ثقافة الجودة التربوية الشاملة التي تشمل الفئات والقيم للعمل بموجبها. وغاية ذلك تحسين الأداء المهني، وبالتالي تحسين المخرجات، وتحقيق أهداف الجودة التربوية الشاملة.

(٣) نتائج السؤال الثالث:

للإجابة على السؤال الثالث الذي نصّ على: ما العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب القيادة التحويلية وتحسين مستوى الأداء المهني للمعلمين في دولة الكويت؟
تم حساب معامل الارتباط الخطي لبيرسون بين أبعاد القيادة التحويلية، وبعد تحسين الأداء، وتم رصد ذلك في الجدول (٩) الآتي:

جدول (٩)

معاملات الارتباط الخطي لبيرسون بين أبعاد القيادة التحويلية
وبعد تحسين الداء

تحسين الأداء	البعد
**٠.٣٦٤	التأثير المثالي
**٠.٤٥٨	الحفز الإلهامي
**٠.٤٨٧	الاعتبارات الفردية
**٠.٥٣٠	الاستثارة الفكرية

** دالة عند مستوى أقل من (٠.٠١).

من الجدول (٩) يتضح أن هناك علاقة ارتباط طردي دال بين تقديرات المعلمين لممارسة مديري المدارس الثانوية لأبعاد القيادة التحويلية، وبين تحسين الأداء المهني لديهم، ومعنى ذلك أن زيادة درجة ممارسة أساليب القيادة التحويلية من قبل مديري المدارس ينعكس على تحسين الأداء المهني للمعلمين بالزيادة أيضا.

وتكشف تلك النتيجة عن إمكانية التنبؤ بمستوى أداء المعلم إذا علمت درجة ممارسة أساليب القيادة التحويلية من قبل المديرين.

ويتبين أن أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيرا في تحسين أداء المعلمين هو بعد الاستثارة الفكرية، يليه بعد الاعتبارات الفردية، ثم الحفز الإلهامي وأخيرا التأثير المثالي، وهذا يتوافق مع المنطقة، فحينما تكون هناك فرص جيدة للإبداع وتقديم حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات التعليمية من قبل المعلمين، سيجرصون بالفعل على تحقيق ونجاح هذه الأفكار وبالتالي ستزداد فعالية أدائهم للعمل، وتزداد أهميه الفعالية حينما يكون هناك اهتمام بالعلاقات الإنسانية والاعتبارات الشخصية وتلبية حاجات المعلمين، ولاسيما إذا قدمت بعض الحوافز المادية أو المعنوية،

هنا ستزداد فعالية الأداء، الذي ينعكس على جودة مخرجات العملية التعليمية وتحقيق أهدافها بصورة جيدة.

وتتفق نتائج الدراسة في ذلك مع ما أشارت إليه دراسات (Sergiovanni ، Yammarino & Avolio, Waldman, 1991) و (Epitropaki, 2001 و 1996) التي كشفت عن أثر القيادة التحويلية في تحسين الأداء. ودراسات (Sahin ، 2004 ، نغساني، ٢٠٠٧؛ والحمد، ٢٠١٠) التي كشفت عن وجود علاقة إيجابية بين ممارسة أساليب القيادة التحويلية ومستوى الإبداع الإداري، وأن هناك علاقة معنوية إيجابية بين اتباع نمط القيادة التحويلية وارتفاع مستوى رضا المعلمين.

(٤) نتائج السؤال الرابع

للإجابة على السؤال الرابع الذي نصّ على: هل توجد فروق بين آراء المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لأساليب القيادة التحويلية تبعا للمتغيرات (النوع- المؤهل العلمي- عدد سنوات الخبرة- المنطقة التعليمية)؟ تم استخدام مجموعة من أساليب الإحصاء الاستدلالي التي تناسب طبيعة البيانات والمتغيرات، وكانت النتائج كما هو موضح في الجداول (١٠-١٣) الآتية:

١- بالنسبة لمتغير النوع

تم استخدام اختبار (T .test) لبيان دلالة الفروق بين متوسطات العينة على محاور الأداة المختلفة، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (١٠) التالي:

جدول (١٠)

نتائج اختبار (ت) لبيان دلالة الفروق بين أفراد العينة حول المحاور المختلفة تبعا لمتغير النوع

المحور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	ملاحظات
التأثير المثالي	ذكر	١٦٨	٣١.٨٥	٥.٠٨٧	٠.٩٠٠	٣٤٠	٠.٣٦٩	غير دالة
	أنثى	١٧٤	٣٢.٣١	٤.٤٥٧				
الحفز الإلهامي	ذكر	١٦٨	٤٤.٤٢	٧.١٨٥	١.٤٩١	٣٤٠	٠.١٣٧	غير دالة
	أنثى	١٧٤	٤٥.٥٢	٦.٤٦٠				
الاعتبارات الفردية	ذكر	١٦٨	٣٨.١٨	٦.٨٨٣	٢.١٠١	٣٤٠	٠.٠٣٦	دالة
	أنثى	١٧٤	٣٩.٦٩	٦.٤١٨				
الاستثارة الفكرية	ذكر	١٦٨	٣٤.٢٦	٥.٨٩٨	٢.٥٣٥	٣٤٠	٠.٠١٢	دالة
	أنثى	١٧٤	٣٥.٦٩	٤.٤٣٩				
تحسين الأداء	ذكر	١٦٨	٥٤.٢٦	٤.٨٥٨	٠.١٢٩	٣٤٠	٠.٨٩٧	غير دالة
	أنثى	١٧٤	٥٤.١٨	٦.٢١٧				

يتضح من خلال الجدول (١٠) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع في البعدين (الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية)، حيث كانت قيم (ت) دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥). وكان الفروق لصالح متوسطات مجموعة الإناث، بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة في باقي الأبعاد. ومعنى ذلك أن المعلمات يقدرن قيام المديرات بمراعاة الاعتبارات الفردية لديهن واستثارتهم فكريا، بشكل أكبر من تقدير المعلمين الذكور لما يقوم به مديرو مدارسهم في هذين البعدين.

وتتفق نتائج الدراسة في ذلك مع نتائج دراسة (الكريمين وآخرون، ٢٠٠٨)، بينما تختلف مع نتائج دراسة (Rugg, 2005). ويمكن تفسير ذلك في ضوء ارتفاع مستوى الوجدان لدى الإناث عن الذكور، فنجد هناك تقدير أعلى من قبل المعلمات لسلوكيات المديرات تجاه مراعاة ظروفهن، وأنهن أكثر اهتماماً بمشاعر المعلمات، بصورة أكثر مما يقدر

الذكور سلوك المديرين تجاههم. وقد يعود ذلك لوجود روح التنافس بين المعلمات، والحرص على المشاركة في الاجتماعات التربوية، وتشجيع المعلمات على تقديم الأفكار المبدعة لحل المشكلات المدرسية، والاهتمام بالأنشطة الإثرائية والإبداعية فيما يتعلق بالخطط التدريسية في مدارس البنات أكثر مما نجده في مدارس البنين.

٢- بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة

تم استخدام اختبار (ONE WAY ANOVA)، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (١١) الآتي:

جدول (١١)

نتائج اختبار (ONE WAY ANOVA) لبيان دلالة الفروق بين

آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة تبعا لمتغير

عدد سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية	ملاحظات
التأثير المثالي	بين المجموعات	٦.١٦٢	٢	٣.٠٨١	٠.١٣٤	٠.٨٧٤	غير دالة
	داخل المجموعات	٧٧٧١.٥٤٥	٣٣٩	٢٢.٩٢٥			
	المجموع	٧٧٧٧.٧٠٨	٣٤١				
الحفز الإلهامي	بين المجموعات	٤٩.٩٠٣	٢	٢٤٩.٥١	٠.٥٣٢	٠.٥٨٨	غير دالة
	داخل المجموعات	١٥٨٩٣.٩١٠	٣٣٩	٤٦.٨٨٥			
	المجموع	١٥٩٤٣.٨١٣	٣٤١				
الاعتبارات الفردية	بين المجموعات	١٤.٤٦٦	٢	٧.٢٣٣	٠.١٦١	٠.٨٥١	غير دالة
	داخل المجموعات	١٥٢١٨.٥٨٦	٣٣٩	٤٤.٨٩٣			
	المجموع	١٥٢٣٣.٠٥٣	٤١				
الاستثارة الفكرية	بين المجموعات	٦.٣٦٤	٢	٣.١٨٢	٠.١١٥	٠.٨٩١	غير دالة
	داخل المجموعات	٩٣٨٥.٥٨٩	٣٣٩	٢٧.٦٨٦			
	المجموع	٩٣٩١.٩٥٣	٣٤١				
تحسين الأداء	بين المجموعات	٥.٥٧٢	٢	٢.٧٨٦	٠.٠٨٩	٠.٩١٥	غير دالة
	داخل المجموعات	١٠٦٢١.٥٣٩	٣٣٩	٣١.٣٣٢			
	المجموع	١٠٦٢٧.١١١	٣٤١				

من الجدول (١١) يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة حول آرائهم فيما يتعلق بدرجة ممارسة أساليب القيادة التحويلية من قبل مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في جميع الأبعاد حيث كانت قيم (ف) غير دالة عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) عند درجات الحرية المقابلة (٢، ٣٣٩).

ومعنى ذلك أن هناك توافق بين آراء أفراد العينة على اختلاف مستويات عدد سنوات الخبرة لديهم حول درجة ممارسة أساليب القيادة من قبل مديري المدارس، وبشكل خاص فيما يتعلق بأبعاد القيادة التحويلية. ومنه يستدل على أن مديري المدارس لا يميزون بين المعلمين عند التعامل في نطاق العمل اليومي، سواء في تطبيق اللوائح والتشريعات المنظمة للعمل المدرسي، أو في التعاملات على المستوى الإنساني والعلاقات الإنسانية، وبالتالي كان هناك اتفاق بين رؤى ومنظور المعلمين لمستوى الأداء وجودته، على اختلاف مستويات عدد سنوات خبراتهم في العمل التربوي.

وتتفق نتائج الدراسة في ذلك مع نتائج دراسة (Rugg, 2005) بينما تختلف مع نتائج دراسات (الكريمين وآخرون، ٢٠٠٨؛ والتنج، ٢٠٠٩).

٣- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

تم استخدام اختبار (ONE WAY ANOVA) لحساب قيم (ف) وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (١٢) التالي:

جدول (١٢)
نتائج اختبار (ONE WAY ANOVA) لبيان دلالة الفروق بين
آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة تبعاً لمتغير
المؤهل العلمي للمعلمين

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية	ملاحظات
التأثير المتالي	بين المجموعات	٣٧.٣٢١	٢	٢٣.٦٦١	١.٠٣٨	٠.٣٥٥	غير دالة
	داخل المجموعات	٧٧٣.٣٨٦	٣٣٩	٢٢.٨٠٣			
	المجموع	٧٧٧٧.٧٠٨	٣٤١				
الحفز الإلهامي	بين المجموعات	٧٥.٠٣٥	٢	٣٧.٥١٧	٠.٨٠١	٠.٤٥٠	غير دالة
	داخل المجموعات	١٥٨٦٨.٧٧٨	٣٣٩	٤٦.٨١١			
	المجموع	١٥٩٤٣.٨١٣	٣٤١				
الاعتبارات الفردية	بين المجموعات	١٠.٣٨١	٢	٥.١٩٠	٠.١١٦	٠.٨٩١	غير دالة
	داخل المجموعات	١٥٢٢٢.٦٧٢	٣٣٩	٤٤.٩٠٥			
	المجموع	١٥٢٣٣.٠٥٣	٣٤١				
الاستشارة الفكرية	بين المجموعات	١٨.١٣٨	٢	٩.٠٦٩	٠.٣٨٢	٠.٧٢١	غير دالة
	داخل المجموعات	٩٣٧٣.٨١٥	٣٣٩	٢٧.٦٥١			
	المجموع	٩٣٩١.٩٥٣	٣٤١				
تحسين الأداء	بين المجموعات	٣٤٩.٨٣٣	٢	١٧٤.٩١٧	٥.٧٧٠	٠.٠٠٣	دالة
	داخل المجموعات	١٠٢٧٧.٢٧٨	٣٣٩	٣٠.٣١٦			
	المجموع	١٠٦٢٧.١١١	٣٤١				

من الجدول (١٢) يتضح أنه توجد فروق بين متوسطات أفراد العينة فيما يتعلق بتحسين الأداء تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولتعرف اتجاهات الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية المتوسطة، وتم رصد نتائج ذلك في الجدول (١٣) الآتي:

جدول (١٣)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين متوسطات العينة
على محور تحسين الأداء

دراسات عليا	المتوسط الحسابي	المؤهل
*	٦٠.٠٠٠	دبلوم
*	٥٥.٠٠٠	جامعي
	٥٤.٣١	دراسات عليا

* دالة عند مستوى الدلالة (٠.٠٥).

من الجدول (١٣) يلاحظ أن الفروق قد تركزت بين متوسطات الحاصلين على مؤهل الدبلوم، والمؤهل الجامعي من ناحية، وبين الحاصلين على مؤهلات الدراسات العليا (ماجستير ودكتوراه) من ناحية أخرى، وكانت الفروق لصالح الحاصلين على مؤهل الدبلوم والمؤهل الجامعي. ومعنى ذلك أن الحاصلين على مؤهلات الدبلوم والمؤهل الجامعي فقط، يرون أن تأثير المديرين على تحسين مستويات أدائهم أعلى من المستوى الذي أشار إليه الحاصلون على دراسات عليا ماجستير ودكتوراه.

وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين الحاصلين على دراسات عليا بما توافر لديهم من خبرات وفرتها لهم دراساتهم الجامعية الأكاديمية واطلاعهم على أدبيات البحث المتعلقة بموضوعات دراساتهم، يرون أن لديهم مداخل فاعلة لتحسين الأداء، وأنهم يسعون لذلك من منطلق هذه الخلفيات من تلقاء أنفسهم، على عكس المعلمين من الحاصلين على مؤهلات أخرى أقل، كان تأثير المديرين على تحسين أدائهم أكثر فاعلية.

وتتفق نتائج الدراسة في ذلك مع نتائج دراسة (التتح، ٢٠٠٩) التي كشفت عن وجود فرق ذي دلالة إحصائية في تقدير درجة ممارسة

مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحولية تعزي لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الماجستير فما فوق. بينما تختلف مع نتائج دراسة (الكريمين وآخرون، ٢٠٠٨) التي أشارت إلى أنه لا يوجد أثر لمتغير المؤهل العلمي في تقدير درجة ممارسة القيادة التحولية.

٤- بالنسبة لمتغير المنطقة التعليمية:

تم استخدام اختبار (ONE WAY ANOVA)، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (١٤) التالي:

جدول (١٤)

نتائج اختبار (ONE WAY ANOVA) لبيان دلالة الفروق بين آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية	ملاحظات
التأثير المثالي	بين المجموعات	١٥٩.٨٤٥	٥	٣١.٩٦٩	١.٥٥٧	٠.١٣٤	غير دالة
	داخل المجموعات	٦٨٩٩.٢١٣	٣٣٦	٢٠.٥٣٣			
	المجموع	٧٧٧٧.٧٠٨	٣٤١				
الحفز الإلهامي	بين المجموعات	٥٣٨.٧٣٥	٥	١٠٧.٧٤٧	٢.٤٩٠	٠.٠٦٠	غير دالة
	داخل المجموعات	١٤٥٣٩.٣٥	٣٣٦	٤٢.٢٧٢			
	المجموع	١٥٩٤٣.٨١	٣٤١				
الاعتبارات الفردية	بين المجموعات	٥٤٩.٩٢	٥	١٠٩.٩٨٤	٢.٧٧٩	٠.٠٥٨	غير دالة
	داخل المجموعات	١٣٢٩٧.٩١	٣٣٦	٣٩.٥٧٧			
	المجموع	١٥٢٣٣.٠٥	٣٤١				
الاستثارة الفكرية	بين المجموعات	٣٠٢.٤٩	٥	٦٠.٤٩٨	٢.٤٣٦	٠.٠٦١	غير دالة
	داخل المجموعات	٨٣٤٤.٤٥٨	٣٣٦	٢٤.٨٣٥			
	المجموع	٩٣٩١.٩٥٣	٣٤١				
تحسين الأداء	بين المجموعات	٣٢٤.٢٦٩	٥	٦٤.٨٥٤	٢.١١٥	٠.٠٦٣	غير دالة
	داخل المجموعات	١٠٣٠٢.٨٤	٣٣٦	٣٠.٦٦٣			
	المجموع	١٠٦٢٧.١١	٣٤١				

من الجدول (١٤) يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات العينة حول ممارسة المديرين لأبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية؛ في جميع الأبعاد المتعلقة بالقيادة التحويلية، وكذلك محور تحسين الأداء؛ حيث كانت قيم (ف) المحسوبة لهذه المجالات غير دالة عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) عند درجات الحرية المقابلة (٥، ٣٣٦).

ومعنى ذلك أن المعلمين من المناطق التعليمية المختلفة يرون أن مديري المدارس بتلك المناطق يحرصون على ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في الواقع الميداني بدرجة كبيرة، كما كشفت عنها النتائج السابقة، وأن ذلك ينعكس على تحسين مستويات الأداء لديهم جميعاً.

ولعل هذا مرجعه إلى أن مديري المدارس في المناطق التعليمية المختلفة يتلقون نفس القدر من الدورات التدريبية، ويتبعون سياسة واحدة في العمل الإداري مصدرها التشريعات الوزارية والتعاميم التي تعم جميع المناطق.

وتتفق نتائج الدراسة في ذلك مع نتائج دراسات (Rugg, 2005) التي كشفت عن عدم وجود أثر للموقع الجغرافي، على تقدير درجة القيادة التحويلية.

خلاصة النتائج:

أفرزت الدراسة مجموعة النتائج الآتية:

- مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت يمارسون أبعاد القيادة التحويلية في الواقع الميداني بدرجة كبيرة.

- جاء ترتيب ممارسة أبعاد القيادة التحويلية، كالاتي:
- (أ) التأثير المثالي، والعبارات التي حازت على أعلى تقديرات من قبل العينة هي:
- يمتلك تصوراً واضحاً للأهداف التي تسعى المدرسة لتحقيقها.
- يهتم بالاعتبارات الأخلاقية عند انجاز الأعمال.
- يتسم بقوة الشخصية.
- (ب) الحفز الإلهامي، والعبارات التي حازت على أعلى تقديرات هي:
- يتميز بشخصية تفاؤلية حول مستقبل العمل المدرسي
- يهتم بأن يكون قدوة ملهمة للمعلمين
- يشجع الحوار بين العاملين لتحفيزهم على التميز المدرسي
- (ج) الاستثارة الفكرية، والعبارات التي حازت على أعلى تقديرات هي:
- ينمي الشعور بأهمية الابتكار لدى المعلمين.
- يعزز الفعاليات والأنشطة التي تثير التنافس الشريف بين المعلمين.
- يشجع المعلمين على المشاركة في المؤتمرات التربوية وزيارة
- المدارس الرائدة.
- (د) الاعتبارات الفردية، والعبارات التي حازت على أعلى تقديرات هي:
- يثق في إمكانات المعلمين المهنية في المدرسة
- يهتم بمشاعر المعلمين في المدرسة
- يفتح مجال دائم للاتصال مع المعلمين
- (١) المعلمون يقدرون دور المديرين الفاعل في تحسين الأداء المهني لديهم بدرجة كبيرة، تعادل وزن نسبي (٩٠.٤ %).

- (٢) هناك علاقة ارتباط طردي دال بين تقديرات المعلمين لممارسة المديرين لأبعاد القيادة التحويلية، وبين تحسين الأداء المهني لديهم.
- (٣) توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تقدير العينة لممارسة بعدي (الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية)، لصالح مجموعة الإناث.
- (٤) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة حول آرائهم فيما يتعلق بدرجة ممارسة أساليب القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.
- (٥) توجد فروق بين متوسطات أفراد العينة فيما يتعلق بتحسين الأداء تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح الحاصلين على مؤهل الدبلوم والمؤهل الجامعي
- (٦) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات العينة حول ممارسة المديرين لأبعاد القيادة التحويلية، وكذلك فيما يتعلق بتحسين الأداء تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

التوصيات:

- على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بالآتي:
- ١- العمل على نشر ثقافة إدارية تربوية حول أسس القيادة التحويلية وعناصرها، بين مديري المدارس والمعلمين.

- ٢- إعداد برامج تدريبية لمديري المدارس، تركز على مجالات القيادة التحويلية، والمهارات المتعلقة بها.
- ٣- عقد حلقات نقاشية وورش عمل حول كيفية ممارسة أساليب القيادة التحويلية في الواقع المدرسي.
- ٤- العمل على تمكين مديري المدارس لأجل إنجاز مهامهم بنجاح، ومنحهم الصلاحيات الكافية لإيجاد نظام للحوافز لرفع الروح المعنوية للمعلمين في المدارس، وزيادة الرضا الوظيفي لديهم بما ينعكس على تحسين مستوى الأداء.
- ٥- العمل على تنمية روح الفريق التعاوني في المدرسة والعمل على دعم الجهود التطويرية التشاركية.
- ٦- أن يهتم مديرو المدارس بالعلاقات الإنسانية الطيبة بينهم وبين العاملين معهم، لأن ذلك يساهم بشكل فاعل في زيارة الانتماء لدى العاملين وبالتالي تحسين الأداء، وتحقيق جودة العملية التعليمية.
- واستكمالاً لتلك التوصيات يقترح الباحث إجراء دراسات أخرى تتعلق بدراسة دور القيادة التحويلية في تطوير أداء المعلمين في المراحل التعليمية الأخرى. والعلاقة بين تمكين مديري المدارس وممارسة أساليب القيادة التحويلية، وكذلك علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري.

المراجع:

- أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠١). الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة. الإسكندرية: مكتبة المعارف الجديدة.
- أحمد العامري (٢٠٠٢). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية. المملكة العربية للعلوم الإدارية. المجلة العربية للعلوم. الرياض. العدد ٥٠. ٣٥ - ٤٠.
- أحمد عبد الكريم حماد الدغيم (٢٠٠٨). فاعلية برنامج تدريبي قائم على المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصال لتنمية الكفايات الإدارية للقادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة" (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان: الأردن.
- تركي الحميدي جراح العتيبي (٢٠١٢). "العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ودورها في تعزيز الأداء المهني للمعلم بمدارس منطقة حولي التعليمية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- رافدة الحريري (٢٠٠٨). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- سعد جاسم الهاشل (١٩٨٧). القيادة التربوية في الفكر المعاصر. حولية كلية التربية. جامعة قطر. العدد ٥. السنة ٥.
- سيد الهواري (١٩٩٩). القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن ال ٢١. ط ٢. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- صالح بن محمد الربيعة (٢٠١٠). كفايات القيادة التحويلية لمدير مدارس التعليم العام. رسالة ماجستير. جامعة الملك سعود.

- عبد العزيز أحمد الأحمد، وفقى حامد أبو علي (٢٠٠٩). الإدارة التعليمية: أسسها وتنميتها في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة. الكويت: مكتبة الدار الأكاديمية.
- عبد الغني العمراني (٢٠٠٤). تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية رسالة دكتوراه غير منشورة. الجامعة الأردنية.
- عبد المحسن نعلاني (٢٠٠٨). اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري. مجلة جامعة تشرين. المجلد (٣٠) العدد (١). ص ص ٦٧-٨٧.
- فائزة المنذري (٢٠٠٣). متطلبات القيادة التحويلية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السلطان قابوس. عمان.
- قاسم بن عائل الحربي (٢٠٠٧). التنمية المهنية للقيادات التربوية لإدارة مدرسة المستقبل بدول الخليج العربي في ضوء القيادة التحويلية. مجلة دراسات التعليم الجامعي. العدد الخامس عشر. ص ص ٨٧-١٥٨.
- محمود أحمد أبو سمرة، ومحمد عبد الإله الطيطي، وميرفين عبد الحميد عمرو (٢٠١١). القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين. مجلة العلوم التربوية والنفسية. المجلد ١٢. العدد ٢. كلية التربية. جامعة البحرين.
- منال محمود التتح (٢٠٠٩). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية. رسالة دكتوراه. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا. الأردن.

- نيول كلارنس (١٩٩٣). السلوك الإنساني في الإدارة التربوية. ط١. ترجمة طه الحاج إلياس. عمان: الدار العربية للتوزيع والنشر.
- هاني أحمد الكريمين، محمد سالم العمرات، سليمان سالم الحجايا (٢٠٠٩). مدرس ممارسة مديري المدارس ومديراتها في محافظة الطفيلة لسلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية. العدد الثالث. ص ص ١٧٧-٢٠٧.
- هاني عبد الرحمن الطويل (١٩٩٩). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الهلالي الشرييني الهلالي (٢٠٠٦). إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين. القاهرة: المكتبة العصرية.
- يوسف عبد المعطي مصطفى (٢٠٠٢). "أسلوب القيادة التحويلية كمدخل لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر". مجلة التربية. العدد السابع. السنة الخامسة. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. القاهرة. يوليو.
- Bass, Bernard M & Avolio, Bernard M. (1994). Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership, Thousand Oaks, CA: Sage-Publications.
- Burns. J. (1978). Leadership. New York: Harper and Row.
- Epitropaki, Olga (2001). what is Transformational Leadership? Sheffied: University of Sheffied, Institute of Work Psychology

- Groves, Delores E (1996). **The Effects of Transformational Leadership Behavior of Principals of National Blue Ribbon Secondary Schools in Cuyahoga County, Ohio (Unpublished Doctoral Dissertation), University of Akron.**
- Hiebman Howard, Maldonado Nancy, H.Lacey Candace, and Thompson Steve, (2005). **An Investigation of leadership, Miami, F1.**
- Koehler J. W & Pankowski, Joseph (1997). **Transformational Leadership in Government. (1st Ed.)USA, St.Lucie Pree.**
- Lunenbur, F. Ornsteinma92004). **Educational administration. CA: Wadsworth, Belton.**
- Martin H. Jason, (2000). **The Role f Principal As Transformational Leader in a Multi-cultural Learning Community, high school Journal, Vol.83, issue 3, Unvi. Of North Carolina Press, NYM Feb. /Mar.**
- Owens ,Robert (1995). **Organizational Behavior in Education wren,Thomas the Leaders companion, New York: The Free Press.**
- Rugg, L. (2005). **Teacher satisfaction with principal transformational leader behavior. Dissertation Abstracts International, Purdue University, Retrieved October 8, 2008, from:http://docs. Lib. Purdue. edu/dissertation/AA1320777 /index.html.**
- Sagnak Mesut, (2010). **The Relationship between Transformational School Leadership and Ethical climate, Education Sciences. 10(2); pp (1135-1152).**

- Sahin, S. (2004). The relation between transformational leadership style of school between transformational and transactional leadership style of school principals and school culture. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 4(2), 365-396.
- Sergiovanni T.J. (1996) *Leadership for the Schoolhouse; How is it Different. Why it is Important?* San Francisco, Jossey-Bass.
- Yukl, G. (1989). *Leadership in organizations* (2nd ed). New Jersey, NJ: Englewood cliffs, Prentice- Hall.
- عباس عبد مهدي الشريقي، منال محمود محمد النتج. درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم: تاريخ <http://www.dr-saud-a.com> الدخول، ٢٧/٨/٢٠١٢
- Iain, H. (2006). Leadership of stability and leadership of volatility: Transactional and Transformational leadership compared, *Academic Leadership*, 4(4). Retrieved October 10, 2008, from: <http://www.academicleadership.org/>

