

القيادة التحويلية والتعاملية لدى مديرات المدارس المتوسطة
من وجهة نظر المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي
بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية
"دراسة ميدانية على مدينة الرياض"

إعداد

د/ شيخة بنت راشد العسكر

أستاذ الإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية - جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

القيادة التحويلية والتعاملية لدى مديرات المدارس المتوسطة من وجهة نظر المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية

د/ شيخة بنت راشد العسكر *

المقدمة:

تشرف وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية على مراحل التعليم العام كافة لذا فهي مسؤولة عن عدد كبير من المدارس، وتقوم بوضع الخطط التعليمية لكافة المراحل الدراسية للجنسين وتتابع عملية تنفيذها بواسطة مكاتب الإشراف التربوي التي تعمل على التطوير الشامل للبيئة التربوية من مختلف الجوانب.

ومديرة المدرسة هي المسؤولة عن تفعيل تطبيق كافة الخطط التربوية بصورة مناسبة، لذا فهي بحاجة إلى توفر مهارات قيادية تمكنها من القيام بمهام عملها بصورة صحيحة.

وتؤثر عملية اتخاذ القرارات على أداء المعلم والطالب، وتنعكس بالتالي على المخرجات التعليمية للسنة الدراسية، ويؤكد هذا رأي سيمون (Simon) رائد نظرية اتخاذ القرارات حيث وضح: "أن مهمة اتخاذ القرار مهيمنة على العمل الإداري كله وبالفكر الذي تهيمن فيه مهمة التنفيذ"، ويحقق متخذ القرار الإشرافي المناسب نجاحات في محيطه التربوي عندما يقوم بالتعاون مع كافة الأطراف في البيئة التعليمية مع التواصل المثمر مع الفئات ذات العلاقة. (عياصرة وحجازين، ٢٠٠٦م، ص ١٧-١٨).

كما أشار "هارسون (Harrison)" إلى أن المؤسسات الناجحة هي التي يتخذ موظفوها القرارات ويتحملون مسئولية عملهم، وأكد كل من كلينر وبروبير (Kleiner & Brubaker) على أهمية اتخاذ القرارات (الهاللي، ٢٠٠٦م، ص ٥١). كما أوضح ولي (Wilee) أن من أهم وظائف مديرة المدرسة اتخاذ القرار المناسب في ضوء مصادر المعلومات المتاحة لها (أحمد، ١٩٩٩م، ص ٤١). ويتطلب ذلك توفر مجموعة مهارات في مديرة المدرسة ومن أهمها قدرتها على تحديد المشكلة بدقة

* د/ شيخة بنت راشد العسكر: أستاذ الإدارة التعليمية المساعد-كلية التربية - جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

ووضوح وتحديد ماهية المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، وحصر حجم المشاركة المطلوبة، والفئات التي يجب أن يؤخذ رأيها، تم التوصل إلى مجموعة بدائل يتم ترجيح أحدها بما يتلاءم مع الموقف التربوي باستخدام معايير تمكن من التوصل لقرار مناسب (البستان وآخرون، ٢٠٠٣م، ص ١١٣). وتستمد المديرية سلطاتها من عدة أمور وهي: المركز الوظيفي الذي تحتله وتعتمد هنا على اللوائح والأنظمة والقوانين والتعاميم، السلطة المستمدة من الخبرة المهنية بمجال القيادة المدرسية، ويفضل أن تعتمد المديرية سلطتها المستمدة من خبراتها بالبيئة المدرسية (عطوي، ٢٠٠١م، ص ٢٤٣).

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يمكن تحديد مشكلة الدراسة على النحو التالي:

ما القيادة التحويلية والتعاملية لدى مديرات المدارس المتوسطة من وجهة نظر المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية؟

وينبثق عن هذه المشكلة الرئيسة عدد من الأسئلة الفرعية هي:

١. ما ممارسات مديرة المدرسة المتوسطة لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية؟
٢. ما ممارسات مديرة المدرسة المتوسطة لنمط القيادة التعاملية من وجهة نظر المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية؟
٣. ما ممارسات مديرة المدرسة المتوسطة لاتخاذ القرارات من وجهة نظر المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسات مديرة المدرسة المتوسطة لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية تعزي لمتغير الدرجة العلمية والتخصص وسنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية؟
٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسات مديرة المدرسة المتوسطة لنمط القيادة التعاملية من وجهة نظر المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي

- بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية تعزي لمتغير الدرجة العلمية والتخصص وسنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية؟
٦. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسات مديرة المدرسة المتوسطة لنمطي القيادة التحويلية والتعاملية من وجهة نظر المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية تعزي لاتخاذ القرارات؟
٧. ما آليات تحسين ممارسات مديرات المدارس المتوسطة في مجال اتخاذ القرار في ضوء التوجهات العالمية؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق التالي:

١. تشخيص واقع القيادة التحويلية لدى مديرات المدارس المتوسطة من وجهة نظر المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية.
٢. تعرف واقع القيادة التعاملية لدى مديرات المدارس المتوسطة من وجهة نظر المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية.
٣. تشخيص واقع ممارسة مديرات المدارس المتوسطة لاتخاذ القرارات من وجهة نظر المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية.
٤. معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين ممارسات مديرة المدرسة المتوسطة لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية.
٥. معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين ممارسات مديرة المدرسة المتوسطة لنمط القيادة التعاملية من وجهة نظر المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية.
٦. معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين ممارسات مديرة المدرسة المتوسطة لنمطي القيادة التحويلية والتعاملية من وجهة نظر المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية تعزي لاتخاذ القرارات.
٧. تحديد آليات لتحسين الأداء القيادي لمديرات المدارس المتوسطة.

أهمية الدراسة:

- تتبع أهمية الدراسة من مساهمتها فيما يلي:
١. الكشف عن واقع القيادة التحويلية لدى مديرات المدارس المتوسطة من وجهة نظر المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي.
 ٢. الكشف عن واقع القيادة التعاملية لدى مديرات المدارس المتوسطة من وجهة نظر المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي.
 ٣. ستفيد العاملين في الوزارة حيث ستوفر لهم أداة موضوعية لتعرف ممارسات مديرات المدارس المتوسطة.
 ٤. تمكن معاهد التدريب من تصميم البرامج والورش التدريبية المناسبة لإعداد مديرات المدارس المتوسطة.
 ٥. تفيد العاملين في وزارة التربية والتعليم وتمكنهم من تحديد العوامل ذات العلاقة باتخاذ القرار في ممارسات مديرات المدارس المتوسطة.
 ٦. تفيد العاملين في وزارة التربية والتعليم، حيث ستوفر لهم أداة موضوعية لقياس ممارسات مديرات المدارس المتوسطة لعملية اتخاذ القرار المناسب.

مصطلحات الدراسة:

وزارة التربية والتعليم: (Ministry of Education) الجهاز المركزي الحكومي الذي يقوم بنشاط حكومي محدد ويكون مسئولاً أمام هيئة تشريعية (بدوي، 1994م) والمعنى الإجرائي المراد في هذه الدراسة وزارة التربية والتعليم التي تشرف على التعليم العام بكافة أنواعه للجنسين في المملكة العربية السعودية.

المشرفة التربوية: (Education Supervisor) الفرد الذي يقوم بتوجيه منسوبي المدرسة والإشراف عليهم في المستويات الدنيا في وزارة التربية والتعليم للتأكد من سير العمل في المدارس نحو تحقيق الأهداف التربوية المحددة له (البرعي، 1993م، ص318). أي الشخص الذي لديه مؤهل وخبرات تربوية ويقوم بدعم المعلمين والمديرين فنياً بهدف إثراء ممارساتهم المهنية (العمر، 2007م، 281) وذلك بهدف تحسين مستوى الأداء وتحقيق الأهداف المرسومة وهو المعنى الإجرائي المراد في هذه الدراسة.

القيادة التحويلية: اختلف الباحثون في تعريفها لذا يصعب الحصول على تعريف موحد لها، ولكن عرفها بيرنز بأنها النوع الذي يسعى به القائد إلى تحديد الدوافع الظاهرة والباطنية لدى المرؤوسين ثم يسعى إلى إشباع حاجاتهم

واستثمار أقصى طاقاتهم لتحقيق التغيير المطلوب. فهي تركز على التأثير المرتبط بالتعاون والمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة (الهالي، ٢٠٠٦م). والمعنى الإجرائي المراد في هذه الدراسة أن القيادة التحويلية هي الممارسة التي تعمل على اشتراك مديرة المدرسة المتوسطة في صنع القرار وتركز على القيم المشتركة بهدف تحسين الأداء وتطويره واستخدام الرؤى المشتركة والقيم والتحفيز للارتقاء إلى أعلى مستويات التفكير لتحقيق الأهداف المشتركة.

القيادة التعاملية: تهتم بتطبيق اللوائح والأنظمة والالتزام بالتعاميم وتستمد قوتها من السلطة البيروقراطية التي تهتم بتنفيذ القواعد واللوائح، ويحصل على جوائز نتيجة للالتزام الوظيفي (الهوري، ١٩٩٩م، ص١٢) وهو المعنى الإجرائي المراد في هذه الدراسة.

مديرة المدرسة (Headmastress): لغة الفرد الذي يصرف أمراً محدداً، واصطلاحاً هي المسؤولة عن حسن سير العملية التربوية بالمدرسة من كافة النواحي وتشرف بصورة مباشرة على كافة منسوبي المدرسة، وهي قائد فريق العمل بالمدرسة والذي يشتمل على الوكيلات والإداريات والمعلمات والعاملات وتقوم بتوجيههم إلى تحقيق الأهداف التربوية المحددة سلفاً في ضوء خطة عمل واضحة، وتوافر مقاييس واضحة للأداء (فليه وآخرون، ٢٠٠٤م)، ومديرة المدرسة هي التي على رأس الهيكل التنظيمي بالمدرسة ومسئولة أمام إدارة تعليم المنطقة عن تنفيذ ومتابعة الإشراف على البرنامج اليومي بالمدرسة، وتتبع وزارة التربية والتعليم ومن مهامها نشر رؤية ورسالة المدرسة وتحقيق الأهداف التربوية المحددة لها، وتوجيهه وتقويم كافة منسوبي المدرسة وتشرف على صيانة المباني (العمر، ٢٠٠٧م). وهو المعنى الإجرائي المراد في هذه الدراسة.

المدارس المتوسطة (Intermediate school): ويطلق عليها لفظ (Middle school) أي المرحلة الدراسية الوسطى التي تقع بين المرحلتين الابتدائية والثانوية، وتختص بمرحلة المراهقة المبكرة وتشتمل على المستويات (٧، ٨، ٩)، ويرى العديد من التربويين بأن طلابها يتميزون بخصائص نمو معينة تتسم بالتغيرات المتسارعة مما يتطلب توفر نظام إرشاد وتوجيه طلابي يمكنهم من تجاوز كافة العقبات ويسد احتياجاتهم الفعلية (العمر، ٢٠٠٧م) وهو المعنى الإجرائي المراد في هذه الدراسة.

الإطار النظري:

تحتاج أي منشأة إلى قيادة تعمل على تطويرها وتنمية قدراتها التنافسية حتى تستطيع أن تتجز أعمالها بكفاءة وتحقق أهدافها الاستراتيجية، ويختلف القادة في انتهاج الأساليب التي تمكنهم من الوصول إلى أهداف منظماتهم أو منشأتهم في إطار الظروف التنظيمية والبيئية التي يعملون فيها.

وحيث إن وزارة التربية والتعليم تعمل على تهيئة النشء ويحتاج القائمون على العملية التربوية في المدارس من مدراء ووكلاء إلى مهارات قيادية معينة تعينهم على التعامل مع المعلمين والمعلمات والإداريين ولتحسين الأداء مع مراعاة تطبيق الأنظمة بحيث تؤدي إلى تحقيق الأهداف التربوية المرسومة، وتتناول هذه الدراسة نمطين من أنماط القيادة هما القيادة التحولية والقيادة التعاملية.

يقصد القيادة التحولية (Transformational Leader Ship) ذلك النمط الذي يسعى إلى إحداث التغيير في الأداء والأنشطة، والتخلي عن بيروقراطية العمل، والاستماع إلى الموظفين، وهكذا تتمكن من تحقيق أهدافها بكفاءة، ويتطلب ذلك من القائد التحولي الاهتمام بكافة فئات العاملين لديه ورعايتهم وأن يتصف بالشجاعة والدافعية للعمل والقدرة على الإقناع والإقدام بموضوعية ووفق خطوات محسوبة ومدروسة. والقائد المبدع هو القادر على تحديث أساليب الأداء بطرق إبداعية، وتلعب العلاقات الإنسانية دوراً أساسياً بالقيادة، حيث تتطلب من القائد أن يكون قادراً على الإنصات وتفهم مشاعر موظفيه، ويقدر جهودهم ويمدهم بالمعلومات المناسبة ويوفر لهم التدريب الذي يحتاجون إليه، بالإضافة إلى إرشادهم إلى أفضل الطرق لأداء العمل، ويتبع سياسة الباب المفتوح التي تمكنه من استمرارية التواصل من يقودهم، وليتمكن من تشجيع وتحفيز المبدعين بأدائهم الوظيفي (أبو النصر، ٢٠٠٩م، ص ١٥٧-١٥٨، ١٨٥).

وتتفق مع ذلك القيادة التحولية حيث تهدف إلى دفع الموظفين إلى تحقيق الأهداف من خلال تنمية وتغيير الأداء، وتمكينهم من قيادة أنفسهم، وتحفيزهم إلى الاهتمام بما يفيد مجموعة العمل، والسعي إلى تحقيق مستوى عال من القدرات، بهدف الارتقاء بعملهم الوظيفي، لذلك يتميزون بقدرتهم على التأثير في الآخرين ويكونون قدوة لمرؤوسيه، ويهتمون بجميع من يرأسونهم، ويهيئون مناخاً وظيفياً مناسباً للإنتاج، ويشجعون على التواصل ذي الاتجاهات المتعددة (المخلفي، ٢٠٠٩، ٢٨٥-٢٨٨).

وهكذا فإن البيئة التربوية بالمدرسة بحاجة إلى القيادة التحويلية والتعاملية التي تمكنها من تحقيق أهدافها التعليمية بفعالية، والتعامل مع المشكلات الوظيفية، أي تتمكن مديرة المدرسة من تغيير أدائها المدرسي عن طريق إيجاد حلول، وأفكار تربوية جديدة بمساعدة موظفاتها لتحقيق الأهداف المرجوة، فتقوم بتهيئة البيئة المناسبة لتجريب الأفكار الإبداعية التي تتفق مع أهداف المدرسة التربوية، وتحفز المبدعات من تنفيذ أفكارهن التي تسهم في إحداث تغيير يرتقي بالأداء الوظيفي (الحري، ٢٠٠٧، ص ١٧١).

لذلك سعت هذه الدراسة إلى دراسة الفرق ما بين القيادة التحويلية والتعاملية في البيئة التربوية وتشخيص واقعها في جانب اتخاذ القرارات.

ب- الدراسات السابقة:

بحثت بعض الدراسات في واقع القيادة التحويلية والتعاملية بالبيئة الوظيفية وأخرى في اتخاذ القرارات بالمجال التربوي، ومنها ما الآتي:

دراسة موجلينار وآخرون (Moglenaar & Others, 2010) هدفت الدراسة لتعرف العلاقة بين القيادة التحويلية في المدارس والمناخ الابتكاري بالبيئة المدرسية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة، حيث تم تطبيقها على عينة من المعلمين تبلغ (702) معلماً، و(٥١) من مديري المدارس في هولندا، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج منها: الارتباط الإيجابي بين القيادة التحويلية ومناخ البيئة المدرسية المبتكرة، واستعداد المعلمين للتغيير واكتساب المعارف الجديدة وممارسة التجديد.

دراسة السميح (٢٠١٠م) فهذفت إلى تعرف درجة ممارسة رؤساء الأقسام لنمطي القيادة التحويلية والتعاملية، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وطبق استبانة على أعضاء الهيئة التعليمية الذكور في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض في المملكة العربية السعودية، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة نمط القيادة التعاملية أكبر من التحويلية، ومشاركة الأعضاء في صنع القرارات بدرجة كبيرة، وأوصت بضرورة ممارسة نمط القيادة التحويلية لأنه يمكن من التغلب على التحديات الحديثة، وتفعيل المشاركة في صنع القرارات بمختلف الوسائل والطرق الممكنة، والتدريب على كل من: تفعيل القيادة التحويلية ضمن برامج مشروع تنمية الإبداع والتميز، وأساليب تطبيق المشاركة.

دراسة أكوزو (Aqezo, 2010) هدفت إلى دراسة الممارسات القيادية في إدارة المدارس الثانوية، واتبعت المنهج الوصفي، وقامت بإجراء مقابلات شخصية

مع عينة من مديري المدارس الثانوية لمدة ثلاثة أشهر في جاهانا، كما تم فحص السجلات المدرسية لعينة عشوائية من مدارس المرحلة الثانوية، وتوصلت إلى عدد من النتائج منها: صياغة الرؤية والمهام التي تمت من فرق عمل مشتركة مكونة من مديري المدارس وذوي العلاقة، كانت بمستوى جيد، أسهم مديرو المدارس في توفير بيئة عمل تشجع على الإبداع الفكري، وتصميم وتنفيذ برامج جديدة بهدف التحسين والتطوير.

دراسة مولير (Mueller, 2009) هدفت الدراسة إلى تعرف دور التكنولوجيا والتقنيات في القيادة التحولية بالمدارس في إقليم وايومنغ، واستخدمت المنهج الوصفي في بحث أساليب صنع القرار وأنماط القيادة التحولية ودور التكنولوجيا والتقنية، وتناولت ثلاثة محاور: العلاقة بين القيادة التحولية وكل من: أساليب صنع القرار، والاستعداد التكنولوجي، والعلاقة بين أساليب صنع القرار والاستعداد التكنولوجي، وصمم استفتاء تم تطبيقه على عينة عشوائية من القادة في المنطقة موضوع الدراسة، وتوصلت لعدد من النتائج منها: الدور الإيجابي للتكنولوجيا والتقنية في صنع القرار بالقيادة التحولية.

دراسة (زيان، ٢٠٠٧م) حددت هذه الدراسة الأخطاء الشائعة لدى قيادات الإدارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين كمدخل لتطوير الكفايات، وطبق المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة طبقت على المعلمين، وتوصل إلى عدد من النتائج منها أن الكفايات اللازمة للقيادة المدرسية هي: التغيير والإبداع في العمل والتي تحتم على القائد تطبيق سياسة التغيير والابتكار وفق خطوات إجرائية موضوعية، وتطوير مهارات الاتصال بكافة أنواعه وتطوير العلاقات الإنسانية بما يخدم أهداف المدرسة الإبداعية والتدريب على كفاية التحفيز بأنواعه ليتمكن القائد من تحريك منسوبي المدرسة لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.

دراسة نول وآخرون (Nauri, & Others, 2006) هدفت هذه الدراسة لتعرف الآثار الإيجابية للقيادة التحولية في البيئة المدرسية، قام الباحث بتطبيق المنهج الوصفي، وتصميم استبانة تم توزيعها على عدد من معلمي المدارس الابتدائية في تنزانيا، وتوصل للعديد من النتائج منها: أن تطبيق القيادة التحولية في البيئة المدرسية ينعكس بقوة وبصورة إيجابية على رضا المعلمين، ويدفعهم للالتزام بمهامهم الوظيفية، ويشجعهم على العمل والانتماء للمدرسة ويقوي من السلوك التنظيمي الإيجابي.

دراسة جرنلز وآخرون (Giles, & others, 2005) تعد هذه الدراسة من الدراسات التجريبية التي قامت بدراسة الممارسات القيادية في البيئة المدرسية بهدف تحسينها وتطويرها، فاتبعت المنهج التجريبي، وطبقت على عدد من المدارس الابتدائية، وتوصلت لعدد من النتائج منها: نجاح تلك المدارس مرتبط بالقيادة التحويلية، ودعم القيادة التحويلية للثقة وتحفيز المشاركة مع منسوبي المدرسة، ورعايتها لمنسوبي المدرسة، وبناء توافق في الآراء، والتأكيد على المساواة والعدالة والقيم الأخلاقية وتحفيزها للابتكار والإبداع بالبيئة المدرسية.

دراسة وايومباو وآخرون (Walumbwa & others, 2005) هدفت الدراسة إلى المقارنة بين علاقة القيادة التحويلية وكل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، في كل من جامعات كينيا والولايات المتحدة، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة لتأثير القيادة التحويلية القوي والإيجابي على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي في كافة الثقافات، كما أكدت على تكافؤ المفاهيم الثلاثة المستخدمة في الدراسة.

دراسة (الجبر والصارمي، ٢٠٠٥م) هدفت إلى تعرف مهارات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها من قبل القيادات التربوية، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى عدد من النتائج منها: أهمية تحديد رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة التعليمية بوضوح ودقة والتي تعد من أولويات تطبيق القيادة التحويلية، وتشجيع المرؤوسين على تحمل المسؤوليات الوظيفية وأداء الواجبات والاستثمار الجيد للطاقات، السعي نحو التغيير الجذري والتغلب على التحديات التي قد تعوق عملية التطوير، وتوفير مناخ ديمقراطي يتيح المناقشة وتبادل الآراء بحرية دون الخوف من تسجيل مواقف ضد من عارض أو اقترح أمر ما، دعم العمل التعاوني المشترك، كما حددت بعض معوقات تطبيق القيادة التحويلية وهي: عدم وضوح الرؤية والرسالة، غياب الولاء للمؤسسة التعليمية نتيجة ضبابية التعيين واختيار القيادات، مقاومة التغيير والتطوير من المنسوبين، وتغليب المصالح الذاتية، وغياب المناخ الديمقراطي وتغلب التنظيم البيروقراطي، والافتقار للعمل الجماعي.

دراسة (الهاللي، ٢٠٠١م) هدفت الدراسة إلى استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية ببعض الكليات الجامعية بمصر، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة، وتوصل إلى عدد من النتائج منها: استخدام العمداء ورؤساء الأقسام لوسائل مختلفة لتحقيق الأهداف، استخدام النمط التحويلي لا يحقق نفس الفوائد، وأن الدافعية تمثل أعلى عنصر من عناصر القيادة

التحويلية، وتطبيق سلوكيات القادة التحويلية التي تتركز على مساعدة الآخرين، وتشجيع الحلول الابتكارية للمشكلات واستثارة الفكر، وأوصت الدراسة بأهمية المشاركة في التخطيط الإستراتيجي على مختلف المستويات التنظيمية، واستخدام تكنولوجيا الاتصال والتقنيات في تبادل المعلومات.

ومن هنا نستخلص من الدراسات السابقة أنها تشترك في اهتمامها بنوعي القيادة التحويلية والتعاملية، واستخدام غالبية الدراسات للاستبانة كأداة وإتباعها المنهج الوصفي، وأنها طبقت في البيئة التربوية على مختلف مؤسساتها، وتختلف الدراسة الحالية عن سابقتها في أنها جمعت بين القيادة التحويلية والتعاملية والبحث عن مدى توافرها لدى مديرات المدارس المتوسطة بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المشرفات التربويات بمكاتب الإشراف التربوي.

الإجراءات المنهجية للدراسة:

منهج الدراسة:

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يهتم بوصف الجوانب المتنوعة (سيكاران، ١٩٩٨) لواقع تطبيق القيادة التحويلية والتعاملية لدى مديرات المدارس المتوسطة عن طريق جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتنظيمها والتعبير عنها كمياً وكيفياً للتوصل إلى استنتاجات تساهم في فهم واقع القيادة التحويلية والتعاملية بالبيئة التربوية (عبيدات وآخرون، ١٩٩٨م)، والاعتماد على المراجع المكتبية والإحصائيات والوثائق والتعاميم اللازمة والمقاييس والأدوات المتنوعة في مجال القيادة التحويلية والتعاملية لدى مديرات المدارس المتوسطة كما أجرت الباحثة دراسة ميدانية على المشرفات للتعرف على وجهة نظر المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية عن أداء المديرات ومن ثم اقتراح آليات لتحسين أداء المديرات القيادي.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع المشرفات الإداريات بمكاتب الإشراف التربوي في وزارة التربية والتعليم بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية وعددها (10) مكاتب، وإجمالي عدد المشرفات الإداريات (70) مشرفة إدارية، وكلهن إناث تبعاً للوائح وأنظمة وزارة التربية والتعليم.

عينة الدراسة:

وهي عينة حصرية أو عمدية حيث قامت الباحثة بتطبيق أدواتها على كافة المشرفات الإداريات في مدينة الرياض وعددهن سبعين مشرفة إدارية، (عودة وملكاوي، ١٩٩٢م)، فتم اختيار كافة المشرفات الإداريات بمكاتب الإشراف التربوي بمنطقة الرياض وعددهن (70) : مشرفة إدارية يمثلن (100%)، وطلب منهن تعبئة الاستفتاء المصمم لذلك.

أداة البحث:

قامت الباحثة بمراجعة البحوث التربوية ذات العلاقة بالقيادة التحويلية والتعاملية، ووجدت أن أفضل أداة لاستطلاع آراء المشرفات هي الاستبيان، ثم قامت بتصميم استبيان تكون من ثلاثة أجزاء:

□ **الجزء الأول:** خاص بالمعلومات الأولية والتي تم تحديد المؤهل، والتخصص، وسنوات الخبرة، وعدد البرامج التدريبية في مجال القيادة.

□ **الجزء الثاني** شمل على:

o القيادة التحويلية (11) عبارة

o القيادة التعاملية (12) عبارة.

□ **الجزء الثالث** خاص باتخاذ القرارات وتكون من (14) عبارة.

واستخدم المقياس الخماسي من مقياس ليكرت والخاص بدرجة الممارسة: كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً.

تم الاستفادة من دراسة كل من:

• اليحيوي، صبرية، (٢٠٠٧م).

• الهاللي، الهاللي، (٢٠٠٦م).

• الموسوي، نعمان، (٢٠٠٣م).

• السميح، عبدالمحسن، (2009).

• الكريمين، هاني، وآخرون، (٢٠٠٩م).

تم وضع فقرة في بداية الأداة لضمان سرية المعلومات توضح بأن المعلومات المحصلة لن تستخدم إلا في الأمور البحثية.

تقنين أداة الدراسة:

قامت الباحثة بإتباع ما يلي:

الصدق: يمثل الصدق "درجة دقة المقياس في تحديد ما وضع لقياسه (أبو

هاشم، ٢٠٠٤م)، وللتحقق من صدق هذه الأداة تم عرضها في صورتها الأولية بعد

إعادة صياغتها للتلاءم مع البيئة السعودية على ستة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية، أحدهم لديه خبرات في القياس والتقويم، وهو ما يعرف هذا بصدق المحكمين (Trustees validity) وتم إجراء التعديلات وفقاً لآراء المحكمين وأصبحت الأداة جاهزة للتطبيق في صورتها النهائية، حيث تكونت من جزئين الجزء الأول خاص بالمعلومات الأولية: وهي المؤهل، والتخصص، وسنوات الخبرة، وعدد البرامج التدريبية في مجال القيادة والإبداع، والجزء الثاني شمل على ثلاثة محاور وهي: القيادة التحويلية (11) عبارة، والقيادة التعاملية (12) عبارة، واتخاذ القرارات (14) عبارة.

صدق الاتساق الداخلي: لحساب الاتساق الداخلي للاستفتاء (Internal Consistency) تم حساب معامل بيرسون (Pearson) بين درجات كل مفردة والدرجة الكلية وبلغت العينة (20) وتمثل حوالي 29% من إجمالي العينة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (1)

معاملات الارتباط

معامل	معامل	المحور
"سبيرمان"	"بيرسون"	
0.944**	**0.952	المحور الأول: القيادة التحويلية (11) عبارة (من 1 - 11).
0.88**	**0.936	المحور الثاني: القيادة التعاملية (12) عبارة (من 12 - 23).
0.88**	**0.939	المحور الثالث: اتخاذ القرارات (14) عبارة (من 24 - 37).

*دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.1.

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط البينية بين غالبية مفردات الأداة والدرجة الكلية مرتفعة وموجبة وذات دالة عند مستوى معنوية (0.01) مما يعد مؤشراً جيداً على صدق البناء والتكوين بالنسبة للأداة.

الثبات: تم حساب الاتساق الداخلي بين بنود الاستفتاء (Internal Consistency)، وذلك بإجراء الاختبار على عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة من المشرفات الإداريات بمكاتب التعليم بمنطقة الرياض، وتم حساب معامل كرونباخ ألفا لكرونباخ (Coefficient Alpha) للاتساق الداخلي (Isaac, Michael, 1995) لأنه أكثر ملاءمة لطبيعة البيانات المتغيرة. وكانت نتيجة ألفا لأدوات الدراسة كما

يلي (0.97) وطبق على (20) من عينة الدراسة، وتمثل حوالي ٢٩% من إجمالي العينة وهذه النتيجة تمكن من تطبيق الاستبانة لأنها مقبولة في العلوم الإنسانية الطريفي، ١٩٩٧م).

ثم وزعت الاستبيانات على كامل العينة وعددها ٧٠ مشرفة، وجمعت بنسبة ١٠٠% وتم مراجعتها وتدقيقها وإدخالها للحاسب الآلي ومعالجتها لاستخراج الجداول اللازمة للتحليل.

المعالجة والتحليل الإحصائي: تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة. حيث تمت الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم السلوكية المعروف (SPSS) والاستفادة من التحليل الإحصائية المناسبة مثل: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية وتحليل التباين الأحادي (Anova) ، واختبار (ف)، ولتسهيل تفسير النتائج استخدمت الباحثة الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بدائل الاستبانة، حيث تم إعطاء وزن للتقديرات: (كبيرة جداً 5 = ، كبيرة 4 = ، متوسطة 3 = ، ضعيفة 2 = ، ضعيفة جداً 1 =)، ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى أربع مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية: طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل المقياس (١-٥) = 0.80 = 5 ÷ نحصل على مدى المتوسطات التالية لكل وصف أو بديل: كبيرة جداً 4.2-5 = ، كبيرة 3.4-4.2 ، متوسطة 2.6-3.4 = ، ضعيفة 1.8-2.6 = ، ضعيف جداً 1-1.8 =

تحليل النتائج وتفسيرها:

أولاً وصف عينة الدراسة:

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب النسبة المئوية نوع العمل والمؤهل التعليمي والتخصص وسنوات الخبرة والبرامج التدريبية في مجال القيادة للدرجة العلمية وعدد سنوات الخبرة المهنية لجميع المشرفات، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٢)

وصف عينة الدراسة

المتغير	الفئة	النسبة المئوية
نوع العمل	إداري	98.6%
	إداري ومكتبي	1.4%
المؤهل التعليمي	بكالوريوس تربوي	78.6%
	ماجستير تربوي	4.3%
	بكالوريوس غير تربوي	14.3%
	ماجستير غير تربوي	2.8%
التخصص	علمي	31.4%
	أدبي	68.6%
سنوات الخبرة	1 إلى أقل من ٥	24.3%
	5 إلى أقل من ١٠	18.6%
	10 إلى أقل من ١٥	11.4%
	15 فأكثر	45.7%
	لا يوجد	17.1%
عدد البرامج التدريبية في مجال القيادة	أقل من ٥	14.3%
	5 إلى أقل من ١٠	18.6%
	10 فأكثر	50%

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

١. أن نسبة العاملات في العمل في الإداري بلغت ٩٨,٦% في حين بلغت نسبة من يقمن بالعمل الإداري والمكتبي معاً ١,٤%.
٢. أن نسبة الحاصلات على بكالوريوس تربوي بلغت ٧٨,٦% في حين بلغت نسبة الحاصلات على بكالوريوس غير تربوي 14.3% والحاصلات على ماجستير ٢,٨%، ويتضح من ذلك أن النسبة الغالبة من المشرفات حاصلة على تأهيل جامعي أو عالي حيث بلغت ٨٣,٩%.
٣. بلغت نسبة المتخصصات في المجالات الأدبية ٦٨,٦%، ونسبة المتخصصات في المجالات العلمية ٣١,٤% وهذا يعني أن أكثر من ثلثي المشرفات متخصصات في المجالات الأدبية وهذا أمر طبيعي وذلك بسبب تعدد

المجالات الأدبية في التعليم العام والتركيز على إعطاء العمل الإداري لهن نسبة للحاجة الماسة لمعلمات المواد العلمية.

٤. بلغت نسبة من تزيد خبرتهن عن ١٥ سنة ٤٥,٧%، ونسبة من تقل خبرتهن عن ١٥ سنة 11.4%، ونسبة من تقل خبرتهن عن ١٠ سنوات ١٨,٦%، ونسبة من تقل خبرتهن عن ٥ سنوات ٢٤,٣%، بلغت نسبة من حضرن أكثر من ١٠ دورات تدريبية في مجال الإدارة ٥٠%، ونسبة من حضرن أقل من ١٠ دورات ١٨,٦%، ونسبة من حضرت أقل من ٥ دورات ١٤,٣%، ونسبة من لم يحضرن أي دورات ١٧,١%.

يلاحظ من النتائج أن حوالي ثلاثة أرباع المشرفات التربويات ٧٤,٧% تزيد خبرتهن عن عشر سنوات، وأن حوالي الربع ٢٤,٣% تقل خبرتهن عن ٥ سنوات وهذا يعني أن الإشراف التربوي يراعي سنوات الخبرة وأن غالبيةهن يتمتعن بخبرات طويلة مما يجعلهن مؤهلات للقيام بمهام التوجيه والإرشاد للمديرات والمعلمات والإداريات بالمدارس.

وكذلك يلاحظ أن ٦٨,٦% من المشرفات التربويات حضرن ما بين ٥ إلى أكثر من ١٠ دورات تدريبية، وأن ١٤,٣% حضرن أقل من ٥ دورات في القيادة وهذا يعني أن هناك اهتمامًا برفع كفاءة المشرفة التربوية إذ إن نسبة اللاتي لم يحضرن أي دورات تدريبية في مجال القيادة لم يتجاوز ١٧,١%، مما يعزز الاعتقاد بأن المشرفة الإدارية لديها المهارات اللازمة لممارسة القيادة، والقيام بمهام التوجيه والإشراف على العاملات في المدارس بمختلف درجاتهن الوظيفية، وأنها نالت التدريب الكافي الذي يؤهلها للقيام بمهام الإشراف ومن ثم تقييم الأداء للمديرات والوكيلات وجميع العاملات في المدارس.

ثانياً: ما ممارسات مديرة المدرسة المتوسطة لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية:

لتعرف واقع ممارسات مديرة المدرسة المتوسطة لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المشرفات بمكاتب الإشراف التربوي قامت الباحثة بإجراء المعالجة الإحصائية للمحور ذي العلاقة واستخرجت النسبة المئوية والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للعبارات للوصول إلى مدى قدرة مديرات المدارس على ممارسة المهام القيادية بالشكل المطلوب وجاءت النتائج على النحو الموضح في الجدول (٣) أدناه.

جدول (٣)

ممارسات مديرة المدرسة المتوسطة لنمط القيادة التحويلية
من وجهة نظر المشرفات التربويات

انحراف معياري	متوسط	درجة الموافقة %					عبارات المحور
		ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	
٠,٦٧	٤,٣	—	١,٤	٤,٣	٣٤,٣	٦٠	١. تقدر مديرة المدرسة من يعمل معها.
٠,٩٢	٣,٩٩	٢,٩	٢,٨	١١,٤	٢٥,٧	٥٧,١	٢. تراعي مديرة المدرسة الفروق الفردية بين الإداريات.
٠,٧٢	٣,٩	٢,٩	—	٢٠	٢٠	٥٧,١	٣. تعمل مديرة المدرسة بجو من الثقة والتعاون مع إدارياتها.
٠,٧	٣,٩	١,٤	—	٢٢,٩	٢٠	٥٥,٧	٤. تحرص مديرة المدرسة علي إزالة أي صعوبات تعيق العمل الإداري
٠,٦٩	٤,١	١,٤	—	١١,٤	٣٢,٩	٥٤,٣	٥. تحترم مديرة المدرسة من تشرف عليهن.
٠,٩	٣,٩	٢,٩	١,٤	٢٤,٣	٢٢,٩	٤٨,٦	٦. تسعى مديرة المدرسة إلي توضيح كافة الأمور لمن تعمل معهم.
٠,٩٢	٤,٣	١,٤	٢,٨	٤,٣	٤٤,٣	٤٧,١	٧. تقدر مديرة المدرسة الإداريات اللاتي يعملن بجد.
٠,٩٥	٣,٧	٥,٧	١,٤	٣٢,٩	٢٠	٤٠	٨. تسمح مديرة المدرسة للإداريات بإبداء رأيهن في العمل.
٠,٩٥	٣,٦	٢,٩	٢,٨	٣٧,١	١٧	٤٠	٩. تستمع مديرة المدرسة إلى آراء إدارياتها التطويرية
١,٠٣	٣,٦	٢,٩	٢,٩	٤١,٤	٢٠	٣٢,٩	١٠. تحفز مديرة المدرسة إدارياتها على الإبداع بالعمل.
٠,٩	٣,٥	٨,٦	—	٤٥,٧	١٧,١	٢٨,٦	١١. تشجع مديرة المدرسة إدارياتها على تجريب أساليب جديدة في عملهن.

يستنتج من الجدول السابق التالي:

- (1) أن ٦٠% من المشرفات يوافقن بدرجة كبيرة جداً على أن المديرة تقدر من يعملن معها، وبمتوسط ٤,٣، وانحراف معياري ٠,٦٧.
- (2) ترى ٥٧,١% من المشرفات أن مديرة المدرسة تراعي الفروق الفردية بين الإداريات بدرجة كبيرة جداً وتوافقها الرأي ٢٥,٧% بدرجة كبيرة، وبمتوسط ٣,٩٩، وانحراف معياري ٠,٩٢، وهذا يؤكد اهتمام المديرات بمراعاة الفروق الفردية بين الإداريات.

- (3) توافق بنسبة ٥٧,١% من المشرفات بدرجة كبيرة جداً على إن مديرة المدرسة تعمل بجو من الثقة والتعاون مع إدارياتها، وتوافقها الرأي ٢٠% بدرجة كبيرة و ٢٠% درجة متوسطة، وبمتوسط بلغ ٣,٩، وانحراف معياري ٠,٧٢.
- (4) أبدت نسبة ٥٥,٧% من المشرفات موافقتهن على إزالة أي صعوبات تعيق العمل الإداري، ووافقتهن الرأي بنسبة ٢٠% بدرجة كبيرة ونسبة ٢٢,٩ بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط ٣,٩، وانحراف معياري ٠,٧٢.
- (5) جاءت الموافقة بدرجة كبيرة جداً من نسبة ٥٤,٣% من المشرفات على أن مديرة المدرسة تحترم من تشرف عليهن، ووافقتهن الرأي بنسبة ٣٢,٩% بدرجة كبيرة و ١١,٤% بدرجة متوسطة وبلغ المتوسط ٤,١، والانحراف المعياري ٠,٦٩.
- (6) ترى نسبة 48.6% من المشرفات أن مديرة المدرسة تسعى إلى توضيح كافة الأمور لمن تعمل معهن، وتوافقها الرأي بنسبة ٢٢,٩% بدرجة كبيرة و ١,٤% بدرجة متوسطة، وبمتوسط ٣,٩، وانحراف معياري ٠,٩.
- (7) توافق 47.1% من المشرفات بدرجة كبيرة جداً على أن مديرة المدرسة تقدر الإداريات اللاتي يعملن بجد، وتوافقتهن الرأي بنسبة ٤٤,٣% بدرجة كبيرة و ٤,٣٠% بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط ٤,٣، والانحراف المعياري ٠,٩٢.
- (8) جاءت موافقة ٤٠% من المشرفات بدرجة كبيرة على أن المديرة تسمح للإداريات بإبداء رأيهن ووافقتهن الرأي بنسبة ٢٠% بدرجة كبيرة ونسبة ٣٢,٩% بدرجة متوسطة وبمتوسط ٣,٧، وانحراف معياري ٠,٩٥.
- (9) توافق نسبة ٤٠% من المشرفات بدرجة كبيرة جداً على أن مديرة المدرسة تستمع إلى آراء إدارياتها التطويرية وتوافقتهن الرأي ١٧% بدرجة كبيرة و ٣٧,١% بدرجة متوسطة، وتخالفتهن الرأي بنسبة ٢,٨% و ٢,٩% بدرجة ضعيفة وضعيفة جداً على التوالي، وبمتوسط ٣,٦% وانحراف معياري ٠,٩٥.
- (10) وافقت نسبة ٣٢,٩% من المشرفات بدرجة كبيرة جداً على إن المديرة تحفز إدارياتها على الإبداع بالعمل، وافقتهن الرأي بدرجة كبيرة بنسبة ٢٠%، وبدرجة متوسطة بنسبة ٤١% في حين خالفتهن الرأي بنسبة ٢,٩% بدرجة ضعيفة أو ضعيفة جداً، وبمتوسط ٣,٦%، وانحراف معياري ٠,١٣.

(11) جاءت موافقة نسبة ٢٦,٦% من المشرفات بدرجة كبيرة جداً على إن المديرية تشجع إدارياتها على تجريب أساليب جديدة في عملهن، ووافقتهن الرأي نسبة ١٧,١% بدرجة كبيرة و٤٥,٧% بدرجة متوسطة في حين خالفتهن الرأي نسبة ٨,٦% بدرجة ضعيفة جداً، وبمتوسط ٣,٥%، وانحراف معياري ٠,٩.

يتضح من التحليل السابق أن المشرفات يرين بدرجة كبيرة في جميع العبارات وبانحراف معياري يقل عن (1) وبمتوسط حسابي يزيد عن ٣,٦، أن المديرات يمارسن عناصر القيادة التحويلية في غالبية ما طرح، عدا عبارة تحفز المديرية إدارياتها على الإبداع والعمل حيث نشئت الإجابة نحو الموافقة بدرجة متوسطة، وبانحراف معياري ١,٠٣.

وتتفق هذه النتائج وآراء المشرفات في أداء المديرات مع ما توصلت إليه دراسة الهلالي ٢٠٠١، ودراسة الجبر ٢٠٠٥ من إن العاملات في الوظائف القيادية تعمل على تحقيق الأهداف من خلال استخدام نمط القيادة التمويلية والتي تركز على مساعدة العاملين الآخرين وإشراكهم في الإدارة بشكل فعال.

ثالثاً: ما ممارسات مديرة المدرسة المتوسطة لنمط القيادة التعاملية من وجهة نظر المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية:

لتعرف واقع ممارسات مديرة المدرسة المتوسطة لنمط القيادة التعاملية من وجهة نظر المشرفات بمكاتب الإشراف التربوي قامت الباحثة بإجراء المعالجة الإحصائية للمحور ذي العلاقة واستخرجت النسبة المئوية والانحراف المعياري والمتوسط للعبارات، ودلالاتها ويعالج هذا المحور في ١١ عبارة الممارسات المتعلقة بتطبيق الأنظمة والإجراءات ومتابعتها من قبل المديرية، والأساليب المتبعة في مراقبة ومتابعة تطبيق الأنظمة والإجراءات والقرارات واللوائح والتعاميم بشكل حرفي المتابعة والجدول (٤) أدناه يوضح ذلك.

جدول (٤)

ممارسات مديرة المدرسة المتوسطة لنمط القيادة التفاعلية
من وجهة نظر المشرفات التربويات

انحراف معياري	متوسط	درجة الموافقة %					عبارات المحور
		ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	
٠,٧٤	٤,١	١,٤	١,٤	١٠	٢٥,٧	٦١,٤	١٢.تحرص مديرة المدرسة على تطبيق التعاميم واللوائح .
٠,٦٤	٣,٩٧	—	—	٢١,٤	١٨,٦	٦٠	١٣.تركز مديرة المدرسة على إنجاز الأعمال في الوقت المحدد لها.
٠,٩	٣,٨	١,٤	٢,٩	٢٢,٩	١٥,٧	٥٧,١	١٤.تتفرد مديرة المدرسة بتوزيع العمل الإداري.
٠,٨٣	٣,٧	٢,٩	١,٤	٢٧,١	١٢,٩	٥٥,٧	١٥.تتابع مديرة المدرسة إنجاز الأعمال الإدارية بدقة.
٠,٨	٣,٨	١,٤	١,٤	٢٥,٧	١٥,٧	٥٥,٧	١٦.تدعم مديرة المدرسة الأداء الجيد الذي يسهم بإنجاز المهام.
٠,٧٠	٣,٩	٢,٩	١,٤	٢٨,٦	١١,٤	٥٥,٧	١٧.تحفز مديرة المدرسة الإداريات على إنجاز العمل بطريقة مناسبة.
٠,٨٤	٣,٧	٢,٩	١,٤	٣٠	١٢,٩	٥٢,٩	١٨.تحدد مديرة المدرسة خطوات إنجاز الأعمال الإدارية بوضوح.
٠,٨	٣,٧٣	١,٤	١,٤	٣٠	١٤,٣	٥٢,٩	١٩.توضح مديرة المدرسة للإداريات أهمية إنجازهن واجباتهن الوظيفية
٠,٨٢	٣,٦٤	١٠	—	٢٧,١	١١,٤	٥١,٤	٢٠.تنسق مديرة المدرسة بين الإداريات والمعلمات في إنجاز الأعمال.
٠,٨	٣,٦٣	٢,٩	١,٤	٣٧,١	١٠	٤٨,٦	٢١.تتابع مديرة المدرسة أداء الإداريات بصورة مستمرة.
١,١	٣,٣	١٧,١	٥,٧	٢٧,١	١٢,٩	٢٧,١	٢٢.تهتم مديرة المدرسة على العلاقات الرسمية مع الإداريات.

يستنتج من الجدول السابق التالي:

- ١- توافق ٦١,٤% من المشرفات التربويات بدرجة كبيرة جداً على أن المديرة تحرص على تطبيق التعاميم واللوائح وتوافقهن الرأي نسبة ٢٥,٧% بدرجة كبيرة و ١٠% بدرجة متوسطة، في حين ترى غير ذلك نسبة ١,٤% إما بدرجة ضعيفة أو ضعيفة جداً، وبلغ المتوسط ٤,١، والانحراف المعياري ٠,٧٤.

- ٢- يرى ٦٠% من المشرفات التربويات إن المديرية تركز على إنجاز الأعمال في الوقت المحدد لها توافقهن على ذلك بدرجة كبيرة جداً و ١٨,٦% بدرجة كبيرة و ٢١,٤% بدرجة متوسطة، وبمتوسط ٣,٩٧ وانحراف معياري ٠,٦٤.
- ٣- يتفق بدرجة كبيرة جداً ٥٧,١% من المشرفات على أن المديرية تتفرد بتوزيع العمل الإداري و ١٥,٧% بدرجة كبيرة و ٢٧,١% بدرجة متوسطة في حين ترى ٥,٤% فقط عكس ذلك إما بدرجة ضعيفة أو ضعيفة جداً وبمتوسط ٣,٨، وانحراف معياري ٠,٩.
- ٤- جاءت درجة الموافقة بدرجة كبيرة جداً من ٥٥,٧% من المشرفات على أن المديرية تتابع إنجاز الأعمال الإدارية، وتوافقها في هذا الرأي ١٢,٩% بدرجة كبيرة، و ٢٧,١% بدرجة متوسطة في حين تخالفهن ٤,٣% إما بدرجة ضعيفة أو ضعيفة جداً، وبمتوسط ٣,٧ وانحراف معياري ٠,٨٣.
- ٥- أبدت ٥٥,٧% من المشرفات موافقتهن بدرجة كبيرة جداً على أن المديرية تدعم الأداء الجيد الذي يسهم بإنجاز المهام، وتوافقهن في هذا الرأي نسبة ١٥,٧% بدرجة كبيرة و ٢٥,٧ بدرجة متوسطة وبمتوسط ٣,٨، وانحراف معياري ٠,٨.
- ٦- توافق ٥٥,٧% من المشرفات بدرجة كبيرة جداً على أن المديرية تحفز الإداريات على إنجاز العمل بطريقة مناسبة، وتوافقهن في ذلك الرأي ١١,٤% بدرجة كبيرة، و ٢٨,٦% بدرجة متوسطة، وتخالفن في ذلك ٦,٨% بدرجة ضعيفة أو ضعيفة جداً وبمتوسط ٣,٩ وانحراف معياري ٠,٧٠.
- ٧- وافقت نسبة ٥٢,٩% من المشرفات بدرجة كبيرة جداً على أن المديرية تحدد خطوات إنجاز الأعمال الإدارية بوضوح ووافقتها في ذلك نسبة ١٢,٩% بدرجة كبيرة و ٣٠% بدرجة متوسطة، وجاءت موافقة ٦,٦% بدرجة ضعيفة أو ضعيفة جداً وبمتوسط ٣,٧ وانحراف معياري ٠,٨٤.
- ٨- أبدت 52.9% من المشرفات موافقتهن بدرجة كبيرة جداً على أن المديرية توضح للإداريات أهمية إنجازهن واجباتهن الوظيفية ووافقت على الرأي نفسه نسبة 14.3% بدرجة كبيرة و ٣٠% بدرجة متوسطة في حين جاءت الموافقة بدرجة ضعيفة أو ضعيفة جداً من ٢,٨% من المشرفات، وبلغ المتوسط ٣,٧٣، والانحراف المعياري ٠,٨.

- ٩- جاءت موافقة نسبة ٥١,٤% من المشرفات بدرجة كبيرة على عبارة تتسق مديرة المدرسة بين الإداريات والمعلمات في إنجاز الأعمال، وتوافقهن الرأي نسبة 11.4% بدرجة كبيرة و ٢٧,١% بدرجة متوسطة، و ١٠ بدرجة ضعيفة جداً وبلغ المتوسط ٣,٦٤ والانحراف المعياري ٠,٨٢.
- ١٠- توافق نسبة ٤٨,٦% من المشرفات بدرجة كبيرة جداً على أن المديرية تتابع أداء الإداريات بصورة مستمرة وتوافقها في ذلك نسبة ١٠% بدرجة كبيرة و ٣٧,١% بدرجة متوسطة، وترى نسبة ٤,٣% ذلك بدرجة ضعيفة أو ضعيفة جداً وبلغ المتوسط 3.63، والانحراف المعياري ٠,٨.
- ١١- جاءت الموافقة بدرجة كبيرة جداً من ٢٧,١% من المشرفات على عبارة تهتم مديرة المدرسة بالعلاقات الرسمية مع الإداريات، ووافقتهن في هذا الرأي بدرجة كبيرة نسبة ١٢,١%، وبدرجة متوسطة نسبة ٢٧,١% في حين وافقت نسبة 5.7% و ١٧,١% بدرجة ضعيفة أو ضعيفة جداً على التوالي وبمتوسط ٣,٣ وانحراف معياري ١,١. وهذه نسبة تقارب الربع ولا يستهان بها مما يستدعي الانتباه للاهتمام بالعلاقات الرسمية بين المديرات والإداريات، وهي ذات أهمية كبيرة في قياس كفاءة الأداء.
- وبتحليل هذه النتائج يتضح أن جميع العبارات حازت على موافقة عالية من المشرفات على الأقل بدرجة كبيرة وبمتوسطات تراوحت ما بين ٣,٦٣ و ٤,١، وبانحراف معياري يقل عن ١، مما يدل على توافق أفراد العينة في آرائهن عن أداء المديرات وممارستهن لنمط القيادة التعاملية التي تعتمد على تطبيق الأنظمة والإجراءات عدا عبارة "تهتم مديرة المدرسة بالعلاقات الرسمية مع الإداريات التي تشتت فيها إجاباتهن، وجاء الانحراف المعياري ١,١، والمتوسط الحسابي ٣,٣ وهو أقل متوسط"، مما يدل على ضعف في هذا الجانب الإداري الهام.
- رابعاً: ما ممارسات مديرة المدرسة المتوسطة لاتخاذ القرارات من وجهة نظر المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية:**
- حيث إن عملية اتخاذ القرار تعد من المهام المؤثرة في العملية الإدارية فقد تم تخصيص هذا الجزء من الاستبيان (14) عبارة (لاستكشاف آراء المشرفات في أداء المديرات في هذا الشأن، وقد تم القيام بالتحليل الإحصائي المناسب لإجابات عينة الدراسة على عبارات اتخاذ القرارات من وجهة نظر المشرفات بمكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٥)

ممارسات مديرة المدرسة المتوسطة لاتخاذ القرارات من وجهة نظر المشرفات

انحراف معياري	متوسط	درجة الموافقة %					عبارات المحور
		ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	
٠,٨	٣,٩	١,٤	١,٤	١٤,٣	١٢,٩	٧,٠	٢٣. تشارك مديرة المدرسة الوكيلات عند اتخاذ القرارات.
٠,٩	٣,٧	٤,٣	٢,٨	٢٤,٣	١٠	٥٨,٦	٢٤. تحرص مديرة المدرسة على العلاقات الإنسانية المحفزة لإبداء الآراء.
٠,٧	٣,٨	٤,٣	—	٢٨,٦	١٢,٩	٥٤,٣	٢٥. تحرص مديرة المدرسة على تجنب المصالح الشخصية عند اتخاذ أي قرار.
٠,٨٢	٣,٧	٢,٩	٢,٩	٢٧,١	١٥,٧	٥١,٤	٢٦. تعتمد المديرة على خبرتها الوظيفية عند اتخاذ القرارات.
٠,٨	٣,٦	٥,٧	١,٤	٣٢,٩	١٠	٥٠	٢٧. توفر مديرة المدرسة المعلومات والبيانات الداعمة لاتخاذ قرار ما.
٠,٨	٣,٥	٨,٦	١,٤	٣٢,٩	٨,٦	٤٨,٦	٢٨. تحرص مديرة المدرسة على الاجتماع مع الإداريات لأخذ رأيهن قبل اتخاذ أي قرار.
٠,٨	٣,٧	٨,٦	—	٣٠	١٢,٩	٤٨,٦	٢٩. تدرس مديرة المدرسة المشكلات تواجهها وتشارك بها الجهات المعنية في حلها.
٠,٨	٣,٧	٢,٩	١,٤	٣٢,٩	١٥,٧	٤٧,١	٣٠. تتأثر مديرة المدرسة بالضغط المحيط بها عند اتخاذ القرارات.
٠,٩	٣,٧	٥,٧	١,٤	٣٠	١٥,٧	٤٧,١	٣١. تحاول مديرة المدرسة تحقيق العدالة عند اتخاذ قراراتها.
٠,٩	٣,٦	٧,١	١,٤	٣٤,٣	١٢,٩	٤٤,٣	٣٢. تناقش مديرة المدرسة المواضيع بموضوعية قبل اتخاذ القرار.
٠,٩٣	٣,٥	٢,٩	٤,٧	٤٢,٩	١٠	٤٠	٣٣. تحترم مديرة المدرسة الرأي الآخر حتى لو خالف توجهاتها.
٠,٨	٣,٤	٧,١	١,٤	٤٤,٣	٧,١	٤٠	٣٤. تحرص مديرة المدرسة على جمع أكبر عدد من الآراء قبل اتخاذ أي قرار.
٠,٩٧	٣,٤	١١,٤	٢,٩	٤١,٤	٨,٦	٣٥,٧	٣٥. تتبع مديرة المدرسة أسلوب العصف الذهني عند اتخاذ بعض القرارات.
١	٣,٣	١٤,٣	٤,٣	٣٧,١	٨,٦	٣٥,٧	٣٦. تحرص مديرة المدرسة على التصويت عند اتخاذ أي قرار.

يتضح من تحليل الجدول السابق التالي:

- ١- توافق 70% من المشرفات بدرجة كبيرة جداً على أن المديرة تشارك الوكيلات عند اتخاذ القرارات، ويوافقهن الرأي 12,9% بدرجة كبيرة

- و١٤,٣% بدرجة متوسطة ولم تتجاوز نسبة من يرين أنها بدرجة ضعيفة أو ضعيفة جداً ٢,٨%, وبمتوسط ٣,٩, وانحراف معياري ٠,٨.
- ٢- ترى ٥٨,٦% من المشرفات بدرجة كبيرة جداً أن المديرية تحرص على العلاقات الإنسانية المحفزة لإبداء الآراء، ويوافقهن على ذلك ١٠% بدرجة كبيرة و٢٤,٣% بدرجة متوسطة، وترى نسبة ٧,١% أن الحرص بدرجة ضعيفة أو ضعيفة جداً، وبمتوسط ٣,٧، وانحراف معياري ٠,٧.
- ٣- جاءت موافقة ٥٤,٣% من المشرفات بدرجة كبيرة جداً على أن المديرية تحرص على تجنب المصالح الشخصية، وتوافقهن الرأي نسبة ١٢,٩% بدرجة كبيرة و 28.6% بدرجة متوسطة، في حين ترى ٤,٣% فقط إنها بدرجة ضعيفة وبمتوسط ٣,٨، وانحراف معياري ٠,٧.
- ٤- توافق نسبة ٥١,٤% من المشرفات بدرجة كبيرة جداً على أن المديرية تعتمد على خبرتها الوظيفية عند اتخاذ القرارات، وترى مثل ذلك نسبة ١٥,٧% بدرجة كبيرة و 27.1% بدرجة متوسطة في حين تساوت نسبة من يرين غير ذلك، وجاءت ٢,٩% لكل من يرين أنها بدرجة ضعيفة أو ضعيفة جداً، وبلغ المتوسط ٣,٧% والانحراف المعياري ٠,٨٢.
- ٥- جاءت نسبة ٥٠% من المشرفات بدرجة كبيرة جداً على أن المديرية توفر المعلومات والبيانات الداعمة لاتخاذ قرار ما، وترى الرأي نفسه نسبة ١٠% بدرجة كبيرة و 32.9% بدرجة متوسطة، في حين ترى نسبة ١,٤% و ٥,٧% أنها بدرجة ضعيفة أو ضعيفة جداً على الترتيب، وبمتوسط ٣,٦، وانحراف معياري ٠,٨.
- ٦- جاءت موافقة نسبة 48.6% من المشرفات بدرجة كبيرة جداً على أن المديرية تحرص على الاجتماع مع الإداريات لأخذ رأيهن قبل اتخاذ أي قرار، ووافقن على ذلك ٨,٦% بدرجة كبيرة و 32.9% بدرجة متوسطة، في حين جاءت الموافقة بدرجة ضعيفة أو ضعيفة جداً من ١٠% من المشرفات وبمتوسط 3.5%، وانحراف معياري ٠,٨.
- ٧- توافق نسبة ٤٨,٦% من المشرفات بدرجة كبيرة جداً على أن المديرية تدرس المشكلات التي تواجهها وتشارك الجهات المعنية في حلها، وتوافقهن الرأي نفسه نسبة 12.9% بدرجة كبيرة ونسبة ٣٠% بدرجة متوسطة، في حين ترى ٨,٦% أنها بدرجة ضعيفة جداً، وبمتوسط ٣,٧ وانحراف معياري ٠,٨.

- ٨- ترى ٤٧,١% من المشرفات وبدرجة كبيرة جداً أن المديرية تتأثر بالضغوط المحيطة بها عند اتخاذ القرارات وترى مثل ذلك ١٥,٧% بدرجة كبيرة و ٣٢,٩% بدرجة متوسطة وتخالقهن الرأي نسبة ١,٤% بدرجة ضعيفة و ٢,٩% بدرجة ضعيفة جداً، وبلغ المتوسط ٣,٧ والانحراف المعياري ٠,٨.
- ٩- جاءت موافقة ٤٧,١% من المشرفات بدرجة كبيرة جداً على عبارة أن المديرية تحاول تحقيق العدالة عند اتخاذ قراراتها وتوافقهن الرأي نسبة ١٥,٧% بدرجة كبيرة و ٣٠% بدرجة متوسطة في حين جاءت الموافقة بدرجة ضعيفة من ١,٤% وبدرجة ضعيفة جداً من ٥,٧%، وبمتوسط ٣,٧ وانحراف معياري ٠,٩.
- ١٠- جاءت آراء ٤٧,١% من المشرفات بدرجة كبيرة جداً حول عبارة تناقش المديرية المواضيع بموضوعية قبل اتخاذ القرار وترى مثل ذلك نسبة ١٢,٩% بدرجة كبيرة و ٣٤,٣% بدرجة متوسطة، وترى ١,٤% بدرجة ضعيفة و ٧,١% بدرجة ضعيفة جداً وبلغ المتوسط ٣,٦ والانحراف المعياري ٠,٩.
- ١١- توافق ٤٠% من المشرفات بدرجة كبيرة جداً على إن المديرية تحترم الرأي الآخر حتى لو خالف توجهاتها، وتوافقهن الرأي نسبة ١٠% بدرجة كبيرة، و ٤٢,٩% بدرجة متوسطة في حين توافق على ذلك نسبة ٤,٧% بدرجة ضعيفة و ٢,٧% بدرجة ضعيفة جداً، وبمتوسط ٣,٥ وانحراف معياري ٠,٩٣.
- ١٢- ترى ٤٠% من المشرفات وبدرجة موافقة كبيرة جداً إن المديرية تحرص على جمع أكبر عدد من الآراء قبل اتخاذ أي قرار، وترى مثل ذلك بدرجة كبيرة نسبة ٧,١% وبدرجة متوسطة نسبة ٤٤,٣% في حين ترى ١,٤% أن ذلك بدرجة ضعيفة ونسبة ٧,١% بدرجة ضعيفة جداً وبلغ المتوسط ٣,٤ والانحراف المعياري ٠,٨.
- ١٣- توافق ٣٥,٧% من المشرفات بدرجة كبيرة جداً على أن المديرية تتبع أسلوب العصف الذهني عند اتخاذ بعض القرارات، وتوافقهن الرأي نفسه نسبة ٨,٦% بدرجة كبيرة و ٤١,٤% بدرجة متوسطة، في حين توافق على ذلك نسبة ٢,٩% بدرجة ضعيفة و ١١,٤% بدرجة ضعيفة جداً وهي أعلى

نسبة من الموافقة وهذه نسبة لا يستهان بها وتشير هذه النسبة إلى الضعف في عمليات المناقشات المفتوحة للقضايا بين المديرية ومرووسياها عند اتخاذ القرارات، وبلغ المتوسط ٣,٤ والانحراف المعياري ٠,٩٧.

١٤- جاءت الموافقة بدرجة كبيرة جداً من ٣٥,٧%، من المشرفات على أن المديرية تحرص على التصويت عند اتخاذ أي قرار، وتوافقهن الرأي نفسه نسبة ٨,٦% بدرجة كبيرة و ٣٧,١% بدرجة متوسطة في حين جاءت الموافقة بدرجة ضعيفة من ٤,٣% وبدرجة ضعيفة من نسبة ١٤,٣% ومرة أخرى هذه النسب تشير إلى عدم تفعيل المشاركة التي تشير إلى نوع من النمط الديمقراطي أو الشورى في الإدارة الذي يعتمد مبدأ الحوار ومشاركة الآخرين ثم أخذ الرأي المباشر من خلال المناقشات والتصويت على الآراء المتعددة لأخذ الأفضل حسب نتيجة التصويت، وهذا يؤكد مبدأ المركزية في المنهج الإداري عند عدد من المديرات، وبلغ المتوسط ٣,٣، والانحراف المعياري ١.

وبتحليل النتائج يتضح أن العبارات التي نقل فيها المشاركة بالرأي المباشر والتي تعتمد على الاستشارة بالرأي فقط هي التي حصلت على درجات موافقة عالية على الأقل بدرجة كبيرة أو متوسطة وعلى متوسط يزيد عن ٣,٧ وانحراف معياري يتراوح ما بين ٠,٧ و ٠,٨.

أما العبارات التي تكون فيها القرارات مبنية على الحوار المفتوح وأخذ الرأي المباشر الذي قد يخالف آراء وتوجهات المدير، فقد قلت فيها النسبة حيث مالت الموافقة إلى الدرجة المتوسطة وقل المتوسط والانحراف المعياري حيث تراوح المتوسط ما بين ٣,٣ و ٣,٦ والانحراف المعياري ما بين ٠,٩ و ٠,١ وهذا دليل على أن النهج الذي يكرس نوع من القيادة التي تعتمد على آرائها الخاصة مع المشاركة من الآخرين للاستئناس بأرائهم عند اتخاذ القرار وليس مشاركتهم الفعلية من خلال الحوار والمناقشات ثم طرح قرارات متعددة والتصويت عليها لاختيار الأنسب حسب نتائج التصويت أو ما تراه الأغلبية.

خامساً: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسات مديرة المدرسة المتوسطة لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية تعزي لمتغير الدرجة العلمية والتخصص وسنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية:

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين للوصول إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الآراء حول ممارسات مديرة المدرسة المتوسطة لنمط القيادة التحويلية باختلاف متغيرات كل من الدرجة العلمية والتخصص وسنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٦)

الفروق الإحصائية بين آراء المشرفات حول ممارسات مديرة المدرسة المتوسطة لنمط القيادة التحويلية باختلاف متغيرات الدرجة العلمية والتخصص وسنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية وذلك باستخدام اختبار تحليل التباين "Anova"

المتغيرات	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
ممارسات مديرة المدرسة المتوسطة لنمط القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات الدراسة	الدرجة العلمية	بين المجموعات	٢٥,٥٣	١,٢٨	٢,١	٠,٠٢
		داخل المجموعات	٢٩,٦	٠,٦		
		الإجمالي	٥٥,١	—		
	التخصص	بين المجموعات	٤,٤	٠,٢	١,٠١	٠,٥
		داخل المجموعات	١٠,٧	٠,٢٢		
		الإجمالي	١٥,١			
	سنوات الخبرة	بين المجموعات	٢٨,١	١,٤	٠,٨	٠,٧
		داخل المجموعات	٨١,٧	١,٧		
		الإجمالي	١٠٩,٨	—		
	عدد الدورات التدريبية	بين المجموعات	٢١,١	١,٠١	٠,٧٢	٠,٨
		داخل المجموعات	٧١,٩	١,٥		
		الإجمالي	٩٢,٩٩			

يتضح من الجدول السابق نتائج تحليل التباين بين آراء المشرفات وهي كما يلي:

- (١) يتضح من الجدول أعلاه إن هناك اختلافات جوهرية بين آراء المشرفات حول ممارسات مديرات المرحلة المتوسطة لنمط القيادة التحويلية وتعزى إلى متغيرات الدرجة العلمية والتخصص حيث جاءت القيمة الاحتمالية للمتغيرين ٠,٥ و ٠,٢ على التوالي.
- (٢) توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء المشرفات حول نمط القيادة الذي تمارسه مديرات المدارس المتوسطة باختلاف سنوات الخبرة أو عدد الدورات التدريبية حيث جاءت القيمة الاحتمالية ٠,٧ و ٠,٨ على التوالي مما يعني إن المشرفات متفقات في آرائهن حول ممارسات المديرات فيما يتعلق، بعناصر القيادة التحويلية.

سادساً-هل توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات مديرة المدرسة المتوسطة لنمط القيادة التفاعلية من وجهة نظر المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية تعزي لمتغير الدرجة العلمية والتخصص وسنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية:

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت الباحثة اختبار التباين للتعرف إن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسات مديرة المدرسة المتوسطة لنمط القيادة التفاعلية تعزي لمتغير كل من الدرجة العلمية والتخصص وسنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٧)

الفروق الإحصائية بين آراء المشرفات حول ممارسات مديرة المدرسة المتوسطة لنمط القيادة التفاعلية باختلاف متغيرات الدرجة العلمية والتخصص وسنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية باستخدام اختبار تحليل التباين "Anova"

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
ممارسات مديرة المدرسة المتوسطة لنمط القيادة التفاعلية تعزي لمتغيرات الدرجة العلمية والتخصص وسنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية	الدرجة العلمية	بين المجموعات	٢٠,٦	٠,٩	١,٢	٠,٣
		داخل المجموعات الإجمالي	٣٤,٦	٠,٨		
			٥٥,١			
	التخصص	بين المجموعات	٣,٣	٠,١٤	٠,٦	٠,٩
		داخل المجموعات الإجمالي	١١,٨	٠,٣		
			١٥,١			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	٣٨,٣	١,٧	١,١	٠,٤	
	داخل المجموعات الإجمالي	٧١,٤	١,٦			
		١٠٩,٨				
عدد الدورات التدريبية	بين المجموعات	٤٨,٩	٢,١	٢,٢	٠,٠١	
	داخل المجموعات	٤٤,١	٠,٩٦			

يتضح من جدول (٧) أعلاه إن هناك فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين المشرفات وآرائهن عن ممارسة المديرات للقيادة التحويلية تعزي إلى الدرجة العلمية حيث جاءت القيمة الاحتمالية ٠,٣ وسنوات الخبرة بقيمة احتمالية ٠,٤ وعدد الدورات التدريبية بقيمة احتمالية ٠,٠١.

كما لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين المشرفات حول آرائهن عن ممارسات المديرات فيما يتعلق بنمط القيادة التفاعلية حيث جاءت القيمة الاحتمالية ٠,٩.

سابعاً- هل توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء المشرفات حول ممارسات مديرة المدرسة المتوسطة نمطي القيادة التحويلية والتعاملية من وجهة نظر المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية تعزي لاتخاذ القرارات.

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت الباحثة اختبار التباين للتعرف إن كان هناك فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات مديرة المدرسة المتوسطة لنمط القيادة التحويلية والتعاملية تعزي لمتغير اتخاذ القرارات، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٨)

الفروق الإحصائية بين ممارسات مديرة المدرسة المتوسطة لنمطي القيادة التحويلية والتعاملية تعزي لمتغير اتخاذ القرارات باستخدام اختبار تحليل التباين "Anova"

المتغيرات	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
ممارسات مديرة المدرسة المتوسطة لنمطي القيادة التحويلية والتعاملية تعزي لمتغير اتخاذ القرارات	الدرجة العلمية	بين المجموعات	٢٠,٦	٠,٩	١,٢	٠,٣
		داخل المجموعات الإجمالي	٣٤,٦	٠,٨		
		٥٥,١				
ممارسات مديرة المدرسة المتوسطة لنمطي القيادة التحويلية والتعاملية تعزي لمتغير اتخاذ القرارات	التخصص	بين المجموعات	٣,٣	٠,١٤	٠,٦	٠,٩
		داخل المجموعات الإجمالي	١١,٨	٠,٣		
		١٥,١				
ممارسات مديرة المدرسة المتوسطة لنمطي القيادة التحويلية والتعاملية تعزي لمتغير اتخاذ القرارات	سنوات الخبرة	بين المجموعات	٣٨,٣	١,٧	١,١	٠,٤
		داخل المجموعات الإجمالي	٧١,٤	١,٦		
		١٠٩,٨				
ممارسات مديرة المدرسة المتوسطة لنمطي القيادة التحويلية والتعاملية تعزي لمتغير اتخاذ القرارات	عدد الدورات التدريبية	بين المجموعات	٤٨,٩	٢,١	٢,٢	٠,٠١
		داخل المجموعات الإجمالي	٤٤,١	٠,٩٦		
		٩٢,٩٩				

يتضح من الجدول السابق أن هناك فروقاً جوهرية ذات دلالة إحصائية لممارسة المديرة لنمطي القيادة التحويلية والقيادة التعاملية تعزي لمتغير اتخاذ القرار وكانت القيمة الاحتمالية (0.000) للمصدرين. ويستنتج من ذلك أن ممارسات المديرات لنمطي القيادة التحويلية والتعاملية تؤثر في اتخاذ القرار بدلالة الفروق الجوهرية بين النمطين.

ملخص النتائج:

بناء على التحليل السابق لآراء المشرفات حول ممارسات مديرات المدارس المتوسطة نمطي القيادة التحويلية والتعاملية، توصلت الباحثة إلى النتائج التالي:

أولاً- نمط القيادة التحويلية:

- (١) وافقت غالبية المشرفات بدرجة كبيرة جداً على أن مديرة المدرسة تقدر من تعمل معها.
- (٢) وافقت المشرفات بدرجة كبيرة على الأقل على العبارات التالية المتعلقة بممارسات مديرة المدرسة المتوسطة للقيادة التحويلية:
- تراعي مديرة المدرسة الفروق الفردية بين الإداريات.
 - تعمل مديرة المدرسة بجو من الثقة والتعاون مع إدارياتها.
 - تحرص مديرة المدرسة على إزالة صعوبات العمل الإداري.
 - تحترم مديرة المدرسة من تشرف عليهن.
 - تسعى مديرة إلى توضيح كافة الأمور لمن تعمل معهم.
 - تقدر مديرة المدرسة الإداريات اللاتي يعملن بجد.
- (٣) وافقت المشرفات بدرجة متوسطة على الأقل على ممارسات مديرة المدرسة للقيادة التحويلية في العبارات التالية:
- تسمح مديرة المدرسة للإداريات بإبداء رأيهن في العمل.
 - تستمع مديرة المدرسة إلى آراء إدارياتها التطويرية.
 - تحفز مديرة المدرسة إدارياتها على الإبداع.
 - تشجع مديرة المدرسة إدارياتها على تجريب أساليب جديدة في عملهن.

ثانياً- القيادة التفاعلية:

- (١) وافقت المشرفات بدرجة كبيرة جداً على ممارسة مديرة المدرسة المتوسطة لنمط القيادة التفاعلية في العبارات التالية:
- ❖ تحرص مديرة المدرسة على تطبيق التعاميم واللوائح.
 - ❖ تركز مديرة المدرسة على إنجاز الأعمال في الوقت المحدد.
- (٢) وافقت المشرفات بدرجة كبيرة على الأقل على ممارسة مديرة المدرسة المتوسطة للقيادة التفاعلية في العبارات التالية:
- ❖ تفرد مديرة المدرسة بتوزيع العمل الإداري.
 - ❖ تتابع مديرة المدرسة الأداء الجيد الذي يسهم بإنجاز المهام.
 - ❖ تحفز مديرة المدرسة الإداريات على إنجاز العمل بطريقة مناسبة.
 - ❖ تحدد مديرة المدرسة خطوات إنجاز الأعمال الإدارية بوضوح.
 - ❖ توضح مديرة المدرسة للإداريات أهمية إنجازهن وواجباتهن الوظيفية.

(٣) وافقت المشرفات بدرجة متوسطة على ممارسة مديرة المدرسة المتوسطة للقيادة التعاملية في العبارات التالية:

- تتسق مديرة المدرسة بين الإداريات والمعلمات في إنجاز الأعمال.
- تتابع مديرة المدرسة أداء الإداريات بصورة مستمرة.
- تهتم مديرة المدرسة بالعلاقات الرسمية مع الإداريات.

ثالثاً - ممارسة مديرة المدرسة المتوسطة لاتخاذ القرارات

(١) وافقت المشرفات بدرجة كبيرة جداً على ممارسة مديرة المرحلة المتوسطة في اتخاذ القرارات في العبارات التالية:

- ❖ تشارك مديرة المدرسة الوكيلات عند اتخاذ القرارات.
 - ❖ تحرص مديرة المدرسة على العلاقات الإنسانية المحفزة لإبداء الآراء.
- (٢) وافقت المشرفات بدرجة كبيرة على ممارسة مديرة المرحلة المتوسطة عند اتخاذ القرارات في العبارات التالية:
- ❖ تحرص مديرة المدرسة على تجنب المصالح الشخصية عند اتخاذ أي قرار.

❖ تعتمد المديرة على خبرتها الوظيفية عند اتخاذ القرارات.

(٣) وافقت المشرفات بدرجة متوسطة على ممارسة مديرة المدرسة عند اتخاذ القرارات في العبارات التالية:

- ❖ توفر مديرة المدرسة المعلومات والبيانات الداعمة لاتخاذ قرار ما.
- ❖ تحرص مديرة المدرسة على الاجتماع مع الإداريات لأخذ رأيهن قبل اتخاذ أي قرار.
- ❖ تدرس مديرة المدرسة المشكلات التي تواجهها وتشارك بها الجهات المعنية في حلها.
- ❖ تتأثر مديرة المدرسة بالضغوط المحيطة بها عند اتخاذ القرارات.
- ❖ تناقش مديرة المدرسة المواضيع بموضوعية قبل اتخاذ قراراتها.
- ❖ تحترم مديرة المدرسة الرأي الآخر حتى لو خالف توجهاتها.
- ❖ تحرص مديرة المدرسة على جمع أكبر عدد من الآراء قبل اتخاذ أي قرار.
- ❖ تتبع مديرة المدرسة أسلوب العصف الذهني عند اتخاذ بعض القرارات.

❖ تحرص مديرة المدرسة على التصويت عند اتخاذ أي قرار.

رابعاً- نتائج عامة:

- (١) وضوح عدم المركزية في ممارسة مديرة المرحلة المتوسطة للقيادة التحويلية، حيث جاءت الموافقة على غالبية عبارات المحور إما بدرجة كبيرة جداً أو كبيرة.
- (٢) إنفراد مديرة المدرسة باتخاذ القرارات اعتماداً على الأنظمة واللوائح.
- (٣) أخذ الرأي من الآخرين بهدف الاستئناس به وليس المشاركة الفعلية.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها في استطلاع آراء المشرفات التربويات حول ممارسة مديرات المدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية لتحظى القيادة التحويلية والقيادة التفاعلية من خلال العينة الممثلة لتلك المدارس، وهي مدارس منطقة الرياض والتي تمثل ما يزيد عن ثلث المدارس بالمملكة، وهي عينة يعتد بها خاصة وإنها جاءت من جميع المشرفات كعينة عمدية اعتمدت حصرياً وبناء على ما سبق توصي الباحثة بما يلي من أجل رفع كفاءة المديرات ممارستنهن لنمطي القيادة التحويلية والتفاعلية:

- (١) العمل على تطبيق نمط الحياة التحويلية في المدارس لأنها توسع قاعدة المشاركة الإدارية.
- (٢) إعداد المديرات والإداريات وتأهيلهم لقبول مبدأ التنازل عن السلطات وتفويضها عن مهامهن المساعدين لمصلحة العمل.
- (٣) تصميم برامج تأهيلية وتدريبية لتدريب المديرات والإداريات لترسخ مفهوم القيادة التحويلية ثم العمل على تطبيقها.
- (٤) استخدام الوسائل التقنية الحديثة المتاحة لتحفيز المديرات لإشراك الإداريات في اتخاذ القرار.
- (٥) ترسيخ مبدأ الشورى كقيمة شرعية واجتماعية تساعد في الوصول إلى القرار الأصوب والأنسب.
- (٦) تبني كل من شأنه المساعدة في تفعيل دور القيادة التحويلية، ونشر آثارها الإيجابية على بيئة العمل في المدارس وإيجاد روح التآلف والتآزر بين المديرية ومرؤوساتها من إداريات ومعلمات.

المراجع

- إبراهيم، مجدي، (٢٠٠٩م)، مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم، القاهرة، عالم الكتب.
- أبو النصر، مدحت، (٢٠٠٩م)، قادة المستقبل- القيادة المتميزة الجديدة، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو الوفا، جمال، (٢٠٠٦م)، دور قيادات المدرسة الابتدائية في تنمية الإبداع الجماعي لدى العاملين بها لمواجهة تحديات العولمة -دراسة ميدانية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد ١٢، العدد ٤٢، يوليو ٢٠٠٦.
- أبو الهاشم، السيد، (٢٠٠٤م)، الدليل الإحصائي في تحليل البيانات باستخدام (SPSS)، الرياض، مكتبة الرشد.
- احمد، حافظ، (٢٠٠٤م)، التنمية المهنية المستدامة لأستاذ الجامعة في ضوء متغيرات العصر، بحث منشور في كتيب المؤتمر القومي السنوي الحادي عشر (العربي الثالث) لمركز تطوير التعليم الجامعي، التعليم الجامعي العربي: آفاق الإصلاح والتطوير بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية، المنعقد في 18-19 ديسمبر ٢٠٠٤م، جامعة عين شمس، القاهرة، ص ص ١٠٣-١٣٤.
- بدوي، عبد الرؤف، ومجاهد، أشرف، (٢٠١٠م)، ضمان جودة التعليم العالي مدخل للتنمية المستدامة في التعليم المصري، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد ١٧، العدد ٦١، يناير، ص ص ٩-٩٦.
- بدوي، أحمد (1994) معجم مصطلحات العلوم الإدارية، لبنان، دار الكتاب اللبناني.
- البكر، فوزية، (٢٠٠١م)، النمو العلمي والمهني للمعلم الجامعي، الواقع والمعوقات دراسة مسحية لعضوات هيئة التدريس في بعض جامعات وكليات البنات بالرياض، مجلة رسالة الخليج العربي، العدد ٨١، السنة ٢٢، ص ص ١٣-٥٢.
- الجبر، زينب، والصارمي، عبدالله، (٢٠٠٥م، سبتمبر/أكتوبر)، مهارات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها من قبل القيادات التربوية في الجامعات العربية، ورقة عمل منشورة في الملتقى العربي الثاني للتربية والتعليم-التعليم العالي: رؤى مستقبلية، المنعقد في بيروت بالفترة من ٢٤-٢٧ شعبان ١٤٢٦هـ الموافق ٢٨ سبتمبر - ١ أكتوبر ٢٠٠٥م، مكتب التربية العربي لدول الخليج بالتعاون مع مؤسسة الفكر العربي.

الجبريني، انشراح، (٢٠٠٨م)، استراتيجيات تنمية الكفايات للمشرف الأكاديمي، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد ١٤، العدد ٥١، يونيو، ص ص ١١٥-٢٠٠.

الحربي، قاسم(٢٠٠٨م) القيادة التربوية الحديثة، الأردن، الجنادرية. الحريري، رافدة (٢٠٠٧م)، إعداد القيادة الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، عمان، الأردن، دار الفكر.

حسن، ماهر، (٢٠٠٤م)، القيادة - أساسيات ونظريات ومفاهيم، الأردن، دار الكندي. حسين، هشام(٢٠٠٧)، التنمية المهنية عبر الانترنت أداة لتطوير الأداء التدريسي للمعلم، كتيب منشور إلكترونياً بمسمى (Barakat1) على موقع (www.Kotobarabia.com)

حسين، سلامة، (2006)، التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعة، دراسة تقييمية لمشروع تنمية القدرات بجامعة بنها، بحث منشور في كتيب المؤتمر القومي السنوي ١٣ (العربي الخامس)، الجامعات العربية في القرن الحادي والعشرين- الواقع والرؤى، ٢٦-٢٧ نوفمبر، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص ص ٧١-١٥٠.

الخطيب، أحمد، ومعاينة، عادل، (٢٠٠٦م)، الإدارة الإبداعية للجامعات - نماذج حديثة، الأردن، جدارا للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث.

الدايل، سعد، (٢٠٠٧م)، مدى توافر كفايات تكنولوجيا التعليم لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية المعلمين بالرياض، مجلة كليات المعلمين، العلوم التربوية، المجلد ٧، العدد ٢، رجب ١٤٢٨، أغسطس، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص ص ١-٤٣.

دمس، مصطفى، (٢٠٠٩م)، إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، الأردن، دار غيداء للنشر والتوزيع.

رضوان، حنان، (٢٠٠٩م)، دور مشروع التدريب على نظام وتكنولوجيا المعلومات بجامعة بنها في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في ضوء متطلبات التعليم الإلكتروني، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد ٥٩، يوليو، ص ص ٩-٩٤.

- زاهر، علي، والقحطاني، منصور، (2009م)، تطوير الممارسات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي، معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الإسلامي، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى.
- زيان، عبد الرازق، (2007م): الأخطاء الشائعة لدى قيادات الإدارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين كمدخل مقترح لتطوير الكفايات القيادية، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد ١٦، ديسمبر 2007م.
- السبيعي، منى، (2010م): واقع المهارات التدريسية لعضوات هيئة التدريس بكلية العلوم التطبيقية في ضوء معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر طالبات جامعة أم القرى، نشر في ندوة التعليم العالي للفتاة: الأبعاد والتطلعات، المنعقدة في جامعة طيبة بالمدينة المنورة، 20/1/1431 - 18 الموافق 4-6/1/2010، بحث منشور على الشبكة العنكبوتية.
- السلمي، سعود (2010م): نمط القيادة وممارسات الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة: دراسة تحليلية، مجلة التربية، السنة 13، العدد 27، فبراير، جمهورية مصر العربية.
- سمارة، نواف. والعديلي، عبد السلام، (2008م)، مفاهيم ومصطلحات في العلوم التربوية، الأردن، دار المسيرة.
- السميح، عبد المحسن (2010م): دراسات في الإدارة الجامعية، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- السميح، عبد المحسن، (2005م)، تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء خبرات الدول الغربية والعربية، مجلة التربية، السنة 8، العدد 15، مايو، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص ص 265-313.
- السميح، عبد المحسن (2009م)، نمط القيادة التحويلية والتعاملية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وعلاقته بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات، رسالة التربية وعلم النفس قائمة المراجع سيكاران، أوما (1988م): طرق البحث في الإدارة. ترجمة إسماعيل بسيوني وعبد الله العزاز. الرياض: جامعة الملك سعود، كلية التربية، الرياض.
- الشافعي، أحمد (2009م) الممارسات المهنية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية النوعية جامعة المنصورة في ضوء معايير ضمان الجودة والاعتماد، بحث

- منشور في المؤتمر العلمي السنوي (العربي الرابع/الدولي الأول)الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي- الواقع والمأمول، جامعة المنصورة، كلية التربية النوعية، في الفترة من ٨-٩ ابريل، ص ص ٦٠٣-٦٤٦.
- الशल، محمود، (٢٠٠٣م): الأستاذ الجامعي: احتياجاته التدريبية الإدارية-دراسة ميدانية على جامعة الإسكندرية، مستقبل التربية العربية، المجلد ٩، العدد ٣٠، يوليو، ص ص ٦٨-٩.
- شاهين، محمد، (٢٠٠٤م): التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية كمدخل لتحقيق جودة النوعية في التعليم الجامعي، ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله في الفترة الواقعة 3-5/7/2004، 54-إبحث منشور على الشبكة العنكبوتية.
- صالح، إيمان، وحميد، حميد محمود، (٢٠٠٥م): الاحتياجات المهنية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية من المستحدثات التكنولوجية في ضوء معايير الجودة الشاملة، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، المجلد ١١، العدد ٢، ابريل، كلية التربية، جامعة حلوان، جمهورية مصر العربية، ص ص ٢٥٩-٣٣٠.
- الصيرفي، محمد، (٢٠٠٧م): واقع التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس المصريين المعارين لبض دول الخليج العربية- دراسة ميدانية، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد ١٤، ابريل، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص ص ٣٣-٧٦.
- الطريري، عبد الرحمن.(١٩٩٧م): القياس النفسي والتربوي-نظرياته وأساسه وتطبيقاته. الرياض.