

القيادة التحويلية وأثرها على أداء المسؤولين بوزارة التربية بدولة الكويت

إعداد

د/ مبارك حميد رجعان العازمي

دكتوراه الفلسفة في التربية - دولة الكويت

ملخص البحث:

إن القيادة التحويلية تشارك في عمليات تتضمن خطوات متتالية، وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير، إيجاد رؤية جديدة، وجعل التغيير عملاً مؤسسياً وإيضاح الرؤية، والإسراع في قبول أهداف وزارة التربية، وتقديم الدعم الفردي، وأن القائد الفعال يسعى لتغيير القيم الأساسية واتجاهات التابعين وبالتالي يكون لديهم الاستعداد لأداء مستويات عالية تفوق المستويات التي حددتها وزارة التربية.

وتسعى القيادة التحويلية لدى المسؤولين بدولة الكويت إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال وتوقعات، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية.

Abstract:

That transformational leadership is involved in operations involving successive steps, which include recognition of the need for change, a new vision, and make the change work of the founders and to clarify the vision, to accelerate the acceptance of the objectives of the Ministry of Education, and to provide individual support, and an effective leader seeks to change the core values and trends followers and thus be willing for high performance levels above the levels set by the Ministry of Education.

And transformational leadership among officials in Kuwait seeks to increase awareness of the needs of his subordinates and

convert this awareness needs to hopes and expectations, and then generated their motivation to satisfy their needs with regard to perception and self-fulfillment in their working lives.

المقدمة :

تسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين، وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين، فالقائد التحويلي يتحرك في عملة من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، وتلك القيم هي القيم الداخلية، والقيم الداخلية قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد، ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم.

ويشير الباحث إلى أن القيادة التحويلية تفاعل بين القادة المسؤولين داخل وزارة التربية بدولة الكويت والمرؤوسين ويؤدي هذا إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة، وتعمل القيادة التحويلية داخل وزارة التربية على التركيز على القيم المشتركة، وتطوير المرؤوسين، وتحقيق الغايات الكبيرة، وإحداث التغيير.

وتقوم القيادة التحويلية على مفاهيم ذات أصول راسخة مثل: الأمانة، الاستقامة، الشخصية، وضع اعتبار للقيم الاجتماعية والمهنية والالتزام الحقيقي بها، واحترام الفرد والتفاعل مع الآخرين. فالقائد التحويلي يملك الرؤية، والجاذبية، والقُدوة، والتمكين، والتحفيز، والاستقامة.

ويرى الباحث أن القيادة التحويلية تتناسب بشكل خاص مع الإدارة المدرسية، كما أنها تتناسب مع العصر الحالي الذي يعج بالتغيير. ومن ميزاتها احترام تفكير وعقول جميع العاملين وتعزيز ثقتهم بأنفسهم وتنمية الرغبة

لديهم للتطور وتطوير مؤسستهم التربوية وتشجيعهم لأن يصبحوا قادة تربويين، وتمكينهم من الوقوف معاً لمواجهة التحديات بدلاً من الجلوس وانتظار التعليمات من المسؤولين. والقيادة التحويلية نمط غير تقليدي للإدارة المدرسية، حيث يهدف القائد التحويلي إلى إحداث تغييرات ايجابية في الأفراد مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الخاصة بينهم. ويعمل القائد التحويلي على رفع الروح المعنوية للأفراد ويزيد من دافعيتهم للعمل في جميع المستويات الوظيفية حتى تتحقق جميع الأهداف المشتركة، ويتحقق الهدف الأسمى وهو تطوير الجميع إلى قادة تربويين.

ويشير كامبل Campbell (١٩٩٠م)^(١) إلى أن أداء العاملين هو أداء العمل من حيث الكمية والنوعية المتوقع من كل عامل في المنظمة، هذه المعايير هي الأساس لتقييم الأداء. فإن الأداء هو سلوك أو تصرفات العنصر البشري الذي يؤثر على أداء المنظمة. هذا السلوك إما أن يكون إيجابياً أو سلبياً، ويكون هذا السلوك جزءاً من العمل أو خارج نطاق الواجبات المنصوص عليها.

ويتفق كل من وان Wan (٢٠٠٧م)^(٢)، ايدوجرجيرى Edgar and Geare, (٢٠٠٥م)^(٣)، بات وآخرون Batt et al., (٢٠٠٢م)^(٤) أن المديرين الذين ساعدوا العاملين في تطوير حياتهم المهنية وتشجيعها من خلال توفير التغذية الراجعة حول الأداء المحتمل قد زاد من أداء العاملين.

ويتفق كلاً من كونجر Conger (٢٠٠٢م)^(٥)، جاست Guest (٢٠٠١م)^(٦) على أن القيادة التحويلية هي تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وابداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة.

مشكلة البحث:

يطبق المدراء أساليب مختلفة في القيادة وطرق تحفيزية مختلفة للموظفين من شأنها أن ترفع من مستوى الموظف وتحسن من الأداء العام للشركة، القيادة التحويلية وقيادة المعاملات يعتبران قطبين متضادين من ناحية نظريات الإدارة والتنفيذ التي يقوم عليها، من الضروري فهم النظريتين من أجل تحديد الطريقة الأنسب للإدارة.

ويشير الباحث إلى أن المدير الذي يتبع سياسة القيادة التحويلية يذهب إلى أبعد من تنظيم عمليات اليوم بيوم، ويشكل إستراتيجيات جديدة تأخذ بالمنظمة أو القسم أو فريق العمل الذي يديره لمستوى أعلى من الأداء والنجاح، يصب مدير القيادة التحويلية تركيزه على بناء الفريق الذي يرأسه وتحفيزه وأهمية التعاون بين أعضاء الفريق من أجل تحقيق تغيير أفضل للمنظومة. ويضع المدير الذي يتبع سياسة القيادة التحويلية أهدافاً وحوافز لمؤسسيه لدفعهم لأداء أحسن مع تزويدهم بفرص للنمو على المستوى الاحترافي والشخصي.

ويتفق كل من كمال الدين حسن (٢٠١٥م)^(٧)، مشهور بن ناصر (٢٠٠٤م)^(٨) إلى الخصائص التي يتمتع بها القادة التحويليون هي:

- يجب أن يكون له حضور واضح، حيث يشارك العاملين مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول المناسبة.
- القادة التحويليون يعتبرون أنفسهم وكلاء التغيير، وإحداث التميز وتحويل مؤسساتهم إلى الوضع المنشود.
- يسعى القائد التحويلي للوصول بمؤسسيه إلى تحقيق اتناجية عالية تفوق الأهداف وما هو متوقع منهم ومن المؤسسة التعليمية.
- يستطيع التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.

- يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية، ويتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية.

ويوضح طارق السويدان (٢٠٠٦م)^(٩) أربع مهام رئيسية للقائد التحويلي في النقاط التالية:

- تحديد الرؤية أو صورة المستقبل المنشود.

- إيصال الرؤية للاتباع.

- تطبيق الرؤية.

- رفع التزام الأتباع تجاه الرؤية.

ويضيف أليكس Allix (٢٠٠٠م)^(١٠) فالقيادة التحويلية تعمل على تغيير (تحويل) الأفراد والمنظمات، مع الأخذ في الاعتبار القيم والأخلاق والمعايير والأهداف بعيدة المدى أي أن القيادة تنشُد التغيير المستمر، الذي هو تحويلي بطبيعته، التغيير المادي والثقافي والمؤسسي والنفسي، والقائد التحويلي يشرك الآخرين، من خلال التعرف على حاجاتهم ومتطلباتهم الحقيقية، بطريقة تتحقق بها المطالب الحقيقية لكل من القادة والمرؤوسين، والنتيجة هي الجهود الجماعية لتطوير وتحويل المرؤوسين إلى قادة.

وقد عرف ترفينو Trofino (٢٠٠٠م)^(١١) القادة التحويليين بأنهم القادة الذين لديهم القدرة على وضع رؤية للمستقبل بشكل واضح، وهم صناع أسطورة نجاح النظم وتميزها، وعرف القيادة التحويلية بأنها القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظمتها، وتعمل على إيجاد أنظمة جديدة كلياً، تتوافق مع متطلبات المستقبل.

ويشير محمد عبد المقصود (٢٠٠٦م)^(١٢) أن القيادة التحويلية هي نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة ، ويشجع المرءوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل وتحديد أهداف واضحة واقعية للمؤسسة ، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة ، ويهتم بالعمل الجماعي المنظم وبناء فرق العمل ، ويعمل على إيجاد بيئة إدارية صحيحة تقوم على التفاهم والحوار البناء والمشاركة بين المستويات الإدارية جميعها .

ويذكر علاء سيد (٢٠١٠) ^(١٣) أن سلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس من تبادل مصالح مع المرءوسين ، فالقائد التحويلي يسعى فحداث تغيرات إيجابية في طرائق أداء العاملين وحثهم بأهمية عملهم وخلق الشعور لديهم بالولاء والانتماء للمنظمة بما يجعلهم يضعون المصلحة العامة في مرتبة أعلى من المصالح الشخصية ، وتستند القيادة التحويلية إلى ثلاث عناصر أساسية تتمثل فيما يلي :

- التغيير ، ويعنى التطوير التنظيمي بهدف تحويل المنظمة من منظمة فعالة إلى منظمة أكثر فعالية .
- الإبداع ، حيث تستند إلى التفكير الابتكاري لحل ما يواجهها من مشكلات معقدة إيماناً منها بأن الابتكار هو جوهر عملية الإبداع .
- إن روح المخاطرة ما يميز القائد التحويلي وهو القدرة على خوض المغامرات وقبول التحدي والاستمتاع بالمواقف المعقدة .

ويضيف بيترج . نورث هاوس (٢٠٠٦) ^(١٤) عناصر القيادة التحويلية إلى :

- **التأثير الكارزما :** يعنى إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة وتنمية الثقة لديهم .
 - **الحافز الإلهامى ،** وهو قدرة القائد على إيصال توقعاته إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرائق بسيطة .
 - **الإثارة الفكرية ،** قدرة القائد ورغبته فى جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرائق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل ، والبحث عن حلول منطقية لها .
 - **الاعتبار الفردى ،** هذا العامل يمثل القادة الذين يوفران المناخ المساند الذى ينصتون فيه بعناية لحاجات الأتباع الفردية ، ويتصرف القادة كالمدرسين والمستشارين فى أثناء محاولاتهم مساعدة الأفراد فى أن يحققوا ذاتهم .
- ويشير برنس Prince (٢٠٠٨م)^(١٥) إلى أن القيادة "هي عملية إحياء أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام عال ومثابرة في إنجاز المهام المطلوبة منهم. فالقيادة تهتم بكيفية بناء الالتزام وتحفيز الآخرين لدفعهم لاستخدام مهاراتهم في تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف." ويؤكد هذا التعريف على مدى ارتباط القيادة بالموارد البشرية التي يتوقف على أدائها نجاح منظمات الأعمال.
- ويؤكد شايين Schein, (٢٠٠٤م)^(١٦) على أهمية دور القائد وبخاصة القائد المؤسس على خلق ثقافة تنظيمية تقوم على الاعتراف بدور العاملين وإيمانهم بالقدرة على التقدم حسب رؤية القائد .
- يشير هيوز وزكرتش Hughes & Zachariah (٢٠٠١م)^(١٧) إلى أن القيادة التحويلية تعمل على مشاركة المعلمين بالقيم، وبناء ولاء طبيعي للعمل

وللمدرسة حيث ركزوا على تكوين ثقافة خاصة للمدرسة وكان من سماتها تفويض السلطة للمعلمين، حيث تعتبر هذه العملية مهمة جدا خاصة في المدارس وقد أثبتت الدراسات بالفعل أن هذا النوع من القياد يزيد من دافعية وولاء المعلمين لعملهم وأثبتت أيضا أن هذا النوع له فعالية أكثر في توفير البيئة المناسبة للمعلمين للتطوير والإبداع واستخدام التكنولوجيا في التعليم.

ويتفق كل من مارشال غولد (٢٠٠٦م)^(١٨)، لايتون Layton (٢٠٠٣م)^(١٩) أن هناك أمورا أساسية ينبغي على القائد التحويلي مراعاتها، وهي إيجاد إحساس بضرورة عملية التحويل في المدرسة، ومعرفة التحديات والفرص المتاحة تمهيدا لبذل الجهود المناسبة لحشد الطاقات الضرورية، وضرورة التعاون والمشاركة بين القائد والمدرسين والاستفادة من خبراتهم توضيح الرؤية للعاملين بالمدرسة، وإبراز دورها في إنجاح تحويل وضع المدرسة على وضع أفضل في المستقبل، وتحقيق أهدافها التغلب على العقبات التي قد تعوق عملية التحويل وتشجيع الأفكار والأنشطة والممارسات التجديدية في العمل وتحفيز العاملين عليها، والتخطيط لانجاز أهداف تطويرية على المدى القصير حتى يستند إليها في تحقيق التغيير الاستراتيجي، وإظهار الترابط بين الممارسات والسلوكيات الجديدة والانجازات المتحققة، وتطوير الاساليب والوسائل التي تضمن استمرار تطوير القيادات وتحقيق الاداء المتميز.

ويتفق كل من ترنبول Turnbull (٢٠٠٥م)^(٢٠)، يوكل Yukl (٢٠٠٢م)^(٢١) على أن القيادة التحويلية تتمتع بعدد من الأسس التي تميزها عن غيرها من الأنماط القيادية، وقد كان تحديد الأسس التي تقوم عليها القيادة التحويلية ضمن اهتمامات كثير من الكتاب والباحثين في مجال القيادة؛ وتوصل إلى أن القيادة التحويلية تقوم على الأسس التالية:

- وضع رؤية واضحة: إن الرؤية الواضحة لما يمكن أن تصبح عليه المنظمة في المستقبل تساعد الأفراد على فهم غايات وأهداف وأولويات المنظمة، وتعطي

معنى للعمل. ويعتمد نجاح الرؤية على مدى تمكن القائد من إيصال الرؤية على الآخرين بشكل واضح وجذاب.

• توضيح كيفية تحقيق الرؤية: يجب على القائد إقناع المرؤوسين بأن الرؤية ممكنة التحقيق، ومن المهم إيجاد ربط واضح بين الرؤية واستراتيجية جيدة من أجل تحقيق هذه الرؤية.

• العمل بثقة وتفاؤل: لن يؤمن المرؤوسون بالرؤية ما لم يظهر القائد الثقة والإيمان بالذات، ومن المهم إظهار التفاؤل في قدرة المجموعة على تحقيق الرؤية، وأن تفاؤل القائد يؤثر بشكل إيجابي في ثقة وتفاؤل المرؤوسين.

• إظهار الثقة في المرؤوسين: إن حرص المرؤوسين لتحقيق الرؤية يعتمد على مدى ثقتهم بقدراتهم على تحقيق هذه الرؤية، فأداؤهم عادة يكون أفضل عندما يكون لدى القائد توقعات أداء عالية، وعندما يظهرون ثقة عالية بمرؤوسيه.

• نمذجة السلوك: إن أحد أهم طرق تأثير القائد على التزام مرؤوسيه أن يكون مثلاً ونموذجاً للسلوكيات المثالية في تعامله مع مرؤوسيه.

• تمكين الآخرين من تحقيق الرؤية: يعد تمكين القائد لتابعيه لتحقيق الرؤية جانباً أساسياً في القيادة التحويلية؛ إذ يجب على القائد إعطاء الحرية للمرؤوسين في حل مشاكل العمل بطرقهم الخاصة، وتحديد أفضل الطرق لتنفيذ الإستراتيجية وإنجازهم المهام بدلاً من إعطائهم التوجيهات بالطريقة التفصيلية للتنفيذ.

ويتفق كل من شوليس Sholes (٢٠١٠م)^(٣٣)، جيتنس Gittens (٢٠٠٩م)^(٣٣) على أن العلاقة بين القائد وأتباعه كتفاعل بين أشخاص لديهم رؤى

مشتركة وإمكانات هائلة. وقدم النظرية الأولى التي شرحت الفرق بين القيادة التحويلية والاجرائية، ووصف القيادة الاجرائية بأنها العلاقة بين القادة والاتباع القائمة على أساس البديل. ومن جهة أخرى تتضمن القيادة التحويلية تأثير وتمكين المرؤوسين من عملية تغير المنظمات. ويركز القادة التحويليون على الخصائص المعنوية؛ مثل الرؤية المشتركة، والقيم، والمثل العليا، بدلاً من العلاقة التعاقدية التي تشمل المكافآت المادية المستخدمة للتحكم في سلوكيات معينة للاتباع.

وقد وصف أوسلين Olsen (٢٠٠٦م)^(٢٤) القائد التحويلي بأنه وكيل ناضج أخلاقياً، يركز على تطوير النضج المعنوي والقيم والمثل العليا لمرؤوسيه، وتقوية التزامهم لخدمة رفاهية الآخرين ومنظمتهم، والمجتمع وراء المصلحة الذاتية. ويختلف ذلك عن قائد المعاملات الذي يؤكد السيطرة على مرؤوسيه عن طريق استخدام المعاملات التصحيحية (نظرية الطوارئ) التي تهدف إلى تلبية الاحتياجات الشخصية لمرؤوسيه في مقابل بذل جهد بعمل محدد.

وقد تناول ترنر Turner (٢٠٠٢م)^(٢٥) القيادة التحويلية بأنها وسيلة للسيطرة على سلوكيات الاتباع، والقضاء على المشكلات، باستخدام اجراءات صحيحة بين القائد والمرؤوس، في المقابل يوصل القادة التحويليون رؤية جماعية، ويلهم الاتباع التطلع إلى أبعد من مصالحهم الذاتية لصالح المجموعة.

وقد أوضح ساجناك Sagnak (٢٠١٠م)^(٢٦) أن في القيادة التحويلية يرتفع كل من القادة والاتباع بدوافع الآخرين وأخلاقهم إلى مستويات عالية، وأن العلاقة بين القائد والتابع سلسلة من المبادئ الأخلاقية والقواعد المتقدمة فيما يتعلق بطبيعة القيادة الجيدة من النواحي الأخلاقية.

أهمية البحث:

أن القيادة التحويلية تشارك في عمليات تتضمن خطوات متتالية، وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير، إيجاد رؤية جديدة، وجعل التغيير عمل مؤسسي وإيضاح الرؤية، الإسراع في قبول أهداف وزارة التربية، وتقديم الدعم الفردي، وأن القائد الفعال يسعى لتغيير القيم الأساسية واتجاهات التابعين وبالتالي يكون لديهم الاستعداد لأداء مستويات عالية تفوق المستويات التي حددتها وزارة التربية.

ويشير الباحث إلى أنه يركز مفهوم القيادة التحويلية داخل وزارة التربية بدولة الكويت على القدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات وتشكيل وإعادة تشكيل طرق أداء العمل لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية، وتعمل القيادة التحويلية لدى المسؤولين بوزارة التربية بدولة الكويت على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغير مقصود.

وتسعى القيادة التحويلية لدى المسؤولين بدولة الكويت إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال وتوقعات، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية.

أهداف البحث:

يهدف البحث الى تحليل القيادة التحويلية وبيان أثرها على أداء المسؤولين بوزارة التربية بدولة الكويت وذلك من خلال:

- معرفة أهداف وأولويات وزارة التربية.
- تقديم نموذج إداري يحتذي به مع بناء ثقافة داعمة للتغيير داخل وزارة التربية.

- معرفة أثر القيادة التحويلية على العاملين وعلى مستويات أداء العمل.

تساؤلات البحث:

- ما هي أهداف وأولويات وزارة التربية؟
- ما هو النموذج الإداري الذي يحتذي به مع بناء ثقافة داعمة للتغيير داخل وزارة التربية؟
- ما هو أثر القيادة التحويلية على العاملين وعلى مستويات أداء العمل؟

منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي نظراً لملاءمته لطبيعة البحث.

مصطلحات البحث:

القيادة التحويلية:

يعرف كل من واصل جميل (٢٠٠٨م)^(٢٧)، محمد الحسني (٢٠٠٨م)^(٢٨) القيادة التحويلية بأنها تلك القيادة التي تقوم بالمحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهداف المشتركة.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات السابقة العربية:

- دراسة ميرفين عمرو (٢٠٠٧م)^(٢٩) بعنوان: "مدى توافر ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر المشرفين التربويين"، هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين (المحافظات الشمالية) من وجهة نظر المشرفين التربويين. وتكونت عينة الدراسة من (١٧٦) مشرفاً تربوياً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية. وتم استخدام الاستبيان كأداة

لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣,٢٨)، وفق مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري قيمته (٠,٥٦). كما أشارت النتائج الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي تعزى لمتغيرات: جنس المشرف، وتخصصه، ومؤهله العلمي، والمؤهل المسلكي.

- دراسة مروة سامي (٢٠٠٦م)^(٣٠) بعنوان: "العلاقة بين الكفاءة الادارية لمديري المدارس الثانوية والانتماء التنظيمي للمعلمين في محافظة بيت لحم"، هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم وعلاقتها بالانتماء التنظيمي للمعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (٣٢٩) معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة ان الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم كما يراها المعلمون كانت بدرجة مرتفعة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) في درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم كما يراها المعلمون تعزى لمتغيري المؤهل العلمي للمعلم، وسنوات الخبرة للمدير. في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم كما يراها المعلمون تعزى لمتغير جنس المعلم لصالح الذكور، ومتغير الجهة المشرفة لصالح معلمي المدارس الحكومية، ومتغير سنوات الخبرة لصالح الخبرة الأعلى (الأكثر من ١٠ سنوات).

• دراسة عبد العزيز العمراني (٢٠٠٤م)^(٣١) بعنوان: "تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية"، هدفت الدراسة إلى تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية، بحيث تتوفر لها دلالات الصدق والثبات وفاعلية الفقرات. وتكونت عينة الدراسة من (٨٣١) معلماً ومعلمة، اختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الأداة كانت صادقة وذلك من خلال الطريقة والإجراءات التي استخدمت في بنائها ومن خلال نتائج التحليل العاملي، كما تم التحقق من ثبات الأداة بطريقتين، طريقة الاتساق الداخلي، التجزئة النصفية مصححة بمعادلة سبيرمان - براون ، إذ كان معامل الثبات للأداة ككل (٠,٩٨) وتراوحت معاملات ثبات الأداة بين (٠,٩٣، ٠,٦٧).

• دراسة فايزة المنذري (٢٠٠٣م)^(٣٢) بعنوان: "متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان"، هدفت هذه الدراسة إلى التوصل لمتطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان على نحو فعال. وتكونت عينة الدراسة من (٦٠٧) فرداً من المديرين ومساعدتهم، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة للواقع الراهن للقيادة المدرسية على محاور الدراسة تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة. وتطابقت نتائج المقابلة الشخصية مع نتائج الاستبانة في جميع محاور الدراسة، عدا محور ممارسات التغيير. وفيما يتعلق بأثر متغيرات الاستبانة، فقد توصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية على جميع محاور الدراسة، وملتغير مسمى الحلقة التعليمية لصالح الحلقة الأولى، وملتغير المؤهل العلمي، وملتغير الخبرة العملية.

ثانياً: الدراسات السابقة الأجنبية:

• دراسة بونروس, Bonaros (٢٠٠٦م)^(٣٣) بعنوان: "دراسة القيادة التحويلية والتحصيل العلمي للطلاب في المدارس الابتدائية داخل المدينة"، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين القيادة التحويلية وزيادة مستويات الرضا عند المعلمين، واستعدادهم لتقديم المزيد من الجهود الإضافية، وفحص مدى فعالية المدير. وتكونت عينة البحث من عدد (٢١٠) من معلمي المدارس، وقد تم استخدام نموذج باس وافوليو (Bass and Avolio's) لاستمارة القيادة متعددة العوامل (Multifactor leadership questionnaire) كأداة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية مرتبطة بزيادة التعليم والتحصيل، إضافة إلى أن القيادة التحويلية مرتبطة بزيادة الرضا لدى المعلمين، وزيادة إدراك فعالية المدير، وزيادة استعداد المعلمين على إعطاء جهود إضافية. كما أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تحسن أداء الطلبة في المراحل الابتدائية. ويعتبر معلمو المدارس الابتدائية المديرين الذين يمارسون نمط القيادة التحويلية أسماً ورافعاً من المديرين الذين لا يمارسون هذا النمط من القيادة.

• دراسة ريجج, Rugg (٢٠٠٥م)^(٣٤) بعنوان: "رضا المعلم مع سلوك القائد التحويلي الرئيسي"، هدفت هذه الدراسة إلى فحص مدى رضا المعلم عن ممارسات المدير للقيادة التحويلية، وتكونت عينة الدراسة من عدد (٦٥٠) معلماً، وتم استخدام مقياس باس وافوليو (Bass & Avolios) كأداة جمع بيانات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: هنالك علاقة بين رضا المعلم ونمط القيادة التحويلية لدى المديرين، حيث تبين أن المعلمين أكثر رضا مع المديرين ذوي الدرجة المرتفعة من نمط القيادة التحويلية، كما تبين أنه لا توجد فروقات بين رضا المعلمين والمديرين التحويليين تعزى للموقع الجغرافي للمدرسة، والجنس، والعمر أو سنوات الخبرة للمعلم.

- دراسة ساهين, Sahin (٢٠٠٤م)^(٣٥) بعنوان: "العلاقة بين التحول والمعاملات أسلوب القيادة من مديري المدارس وثقافة المدرسة"، هدفت هذه الدراسة تحديد العلاقة بين أنماط القيادة التحويلية والتعاملية لدى مديري المدارس وثقافة المدرسة، وتكونت عينة الدراسة من عدد (٩٥٠) معلماً (٦٤٦) إناثاً و٣٠٤ ذكوراً، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أظهر تحليل نتائج كل من المديرين والمعلمين بان نمط القيادة التحويلية هو الغالب والأكثر اعتماداً من النمط التعاملية، بينما يعتبر مديري المدارس ثقافة المدرسة أكثر ايجابية من المعلمين، وبحسب وجهة نظر المديرين هنالك علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية واتجاهات التعاون الثقافي، والتطور التعليمي والمظاهر الثقافية الاجتماعية التعليمية لثقافة المدرسة، أما بحسب آراء المعلمين فان هنالك علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية والمفهوم العام للثقافة المدرسية وبين القيادة التعاملية والتعاون الثقافي، التطور التعليمي واتجاهات الثقافة الاجتماعية التعليمية.
- دراسة ابي, Eby (٢٠٠٤م)^(٣٦) بعنوان: "القيادة التحويلية لدى مديرات المدارس العليا في الولايات المتحدة"، هدفت الدراسة فحص أساليب القيادة النسوية، وخاصة القيادة التحويلية، في المدارس العليا في الولايات المتحدة الأمريكية ودورها في إحداث قيادة فعالة في التعليم، ومن خلال المقابلات والاستفادة من الوثائق المؤرشفة وملاحظات الميدان، توصلت الدراسة إلى أن مديرات المدارس العليا، يمارسن القيادة التحويلية بصورة أكثر فاعلية من خلال نظام التعليم العام في الولايات المتحدة الأمريكية، والذي أصبحت فيه النساء قوة واضحة وأثبتت وجودها في المدارس الثانوية، وأن النساء تدير المدارس بشكل ديمقراطي مشجع مقارنة بالرجال، وأن القيادة التحويلية المتبعة أثبتت فاعليتها في إدارة المدارس، وانعكاس ذلك على التعليم.

• دراسة ماركو وسكير Markow and Scheer (٢٠٠٣م)^(٣٧) بعنوان: "قياس ممارسة القيادة التحويلية في المدارس الإسلامية بالولايات المتحدة الأمريكية"، هدفت هذه الدراسة قياس القيادة التحويلية في المدارس الإسلامية الأمريكية، وعرضت الدراسة انطباع كل من المديرين، والمدرسين، والآباء، والطلبة حول القيادة المدرسية، حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من (٨٠٠) مديراً من المدارس العامة (الحكومية) و(١٠١٧) مدرساً و(١١٠٧) من آباء طلاب المدارس الحكومية، إضافة إلى إجراء مقابلات مع الطلبة من الصف الثالث إلى الثاني عشر، وقد أشارت النتائج إلى أن ٧٨٪ من المديرين وصفوا أنفسهم بأنهم ممتازون في احترام الناس داخل المدرسة، وعلى العكس من ذلك ٣٦٪ من المدرسين و٣٤٪ من الآباء وصفوا المديرين بأنهم ممتازون في احترام الأشخاص داخل المدرسة. ويعتقد المدرسون بأن المديرين يقضون ٣٧٪ من أوقاتهم في كتابة التقارير و ٢٤٪ في التحفيز والإرشاد، ومع ذلك المديرون يدعون بأن تحفيز مدرسيهم وطلابهم هو من أولوياتهم القصوى، وقد أشارت الدراسة إلى أن المديرين والمدرسين والآهالي اجمعوا على أن التحفيز للمدرسين والطلاب من أجل عمل أفضل ما عندهم هو الدور الأساسي للقيادة المدرسية.

إجراءات البحث:

عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية حصر شامل المسؤولين بوزارة التربية بدولة الكويت، وذلك لعدد (٧٥) مسئول، حيث بلغت العينة الاستطلاعية عدد (٣٠) من المسؤولين وبنسبة مئوية مقدارها (٤٠٪)، وبلغت العينة الأساسية عدد (٤٥) من المسؤولين وبنسبة مئوية مقدارها (٦٠٪)، ويتضح كما في الجدول (١).

جدول (١)

توصيف عينة البحث

م	الإدارة	المجتمع الكل للبحث		عينة البحث الكلية		عينة البحث الأساسية		عينة البحث الاستطلاعية	
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
١	الإدارة العليا بوزارة التربية.	٣٠	%١٠٠	٢٥	%٨٣,٣	١٥	%٦٠	١٠	%٤٠
٢	الإدارة التنفيذية بوزارة التربية.	٤٠	%١٠٠	٢٥	%٦٢,٥	١٥	%٦٠	١٠	%٤٠
٣	الإدارة الوسطى بوزارة التربية.	٤٠	%١٠٠	٢٥	%٦٢,٥	١٥	%٦٠	١٠	%٤٠
	المجموع	١١٠	%١٠٠	٧٥	%٦٨,٢	٤٥	%٦٠	٣٠	%٤٠

أدوات ووسائل جمع البيانات:

قام الباحث بإعداد إستمارة إستبيان لإستطلاع رأي عينة البحث في أثر القيادة التحويلية على أداء المسؤولين وعلى الأداء الوظيفي للمسؤولين بوزارة التربية بدولة الكويت، من خلال الإطلاع على الأبحاث والدوريات العلمية والدراسات السابقة، ومن خلال الإطلاع على شبكة المعلومات وذلك في الإدارة العامة والإدارة التربوية، قام الباحث بتحديد محاور استمارة الاستبيان كالتالي:

- أثر القيادة التحويلية على العاملين.
- تحديد الأهداف وأولوياتها حسب حاجات وزارة التربية وحاجات المجتمع المحلي.
- بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل وزارة التربية.

• تقديم نموذج سلوكي يحتذي.

ثم قام الباحث بعرض هذه المحاور على عدد (٥) من السادة الخبراء، مع مراعاة ألا تقل خبراتهم في المجال عن عشر سنوات وذلك بهدف التعرف على مدى مناسبة المحاور للهدف الذي وضعت من أجله، الموافقة على وجود المحور أو عدم وجوده، الموافقة على صياغة المحور أو تعديل صياغته، ويوضح جدول رقم (٢) نسبة آراء الخبراء حول محاور الاستبيان.

جدول (٢)

نسبة آراء الخبراء حول محاور استمارة استبيان القيادة التحويلية وأثرها على أداء المسؤولين بوزارة التربية بدولة الكويت

ن = ٥

م	المحور	اتفاق آراء الخبراء	النسبة المئوية
١	أثر القيادة التحويلية على العاملين.	٥	١٠٠٪
٢	تحديد الأهداف وأولوياتها حسب حاجات وزارة التربية وحاجات المجتمع المحلي.	٥	١٠٠٪
٣	بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل وزارة التربية.	٥	١٠٠٪
٤	تقديم نموذج سلوكي يحتذي.	٥	١٠٠٪

يتضح من الجدول رقم (٢) نسبة آراء الخبراء الموافقين على وجود المحور، وجاءت الأهمية النسبية (١٠٠٪) في جميع المحاور الأربعة.

تحديد عبارات محاور استمارة استبيان القيادة التحويلية وأثرها على أداء المسؤولين بوزارة التربية بدولة الكويت:

قام الباحث بتحديد مجموعة من العبارات الخاصة بكل محور بما يتناسب مع محاور الاستبيان التي تم تحديدها وفقاً لآراء الخبراء، وقد راعى الباحث عند تحديد العبارات أن تتناسب العبارات مع محاورها، ووضوح العبارات، وأن تتناسب العبارات مع الهدف الذي وضعت من أجله، وبلغ عدد العبارات (٣٨) عبارة والجدول رقم (٣) يوضح تلك العبارات ونسبة توزيعها:

جدول (٣)

محاور استمارة استبيان القيادة التحويلية وأثرها على أداء المسؤولين بوزارة التربية بدولة الكويت

عدد عباراته	المحور
١٢ عبارة	الأول أثر القيادة التحويلية على العاملين.
١٠ عبارات	الثاني تحديد الأهداف وأولوياتها حسب حاجات وزارة التربية وحاجات المجتمع المحلي.
٨ عبارات	الثالث بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل وزارة التربية.
٨ عبارات	الرابع تقديم نموذج سلوكي يحتذى.
٣٨ عبارة	المجموع

عرض استمارة استبيان القيادة التحويلية وأثرها على أداء المسؤولين بوزارة التربية بدولة الكويت:

قام الباحث بعرض استمارة استبيان القيادة التحويلية وأثرها على أداء المسؤولين بوزارة التربية بدولة الكويت في صورتها المبدئية متضمنة المحاور والعبارات التي تمثلها على الخبراء بغرض التأكد من مدى مناسبة العبارات للمحور الذي تمثله، ومناسبة العبارة لظاهرة المقاسه، ومدى كفاية العبارات

للتعبير عن المحور، ومدى صلاحيتها للصياغة، ويوضح الجدول رقم (٤) نسبة آراء الخبراء في كل عبارة من عبارات الاستبيان.

جدول (٤)

الأهمية النسبية لآراء الخبراء حول عبارات محاور استمارة أساليب القيادة التحويلية وأثرها على أداء المسؤولين بوزارة التربية بدولة الكويت

ن = ٥

المحور الأول			المحور الثاني			المحور الثالث			المحور الرابع		
رقم	عدد	%	رقم	عدد	%	رقم	عدد	%	رقم	عدد	%
العبارة	الخبراء		العبارة	الخبراء		العبارة	الخبراء		العبارة	الخبراء	
١	٣	٦٠	١	٤	٨٠	١	٤	٨٠	١	٤	٨٠
٢	٣	٦٠	٢	٤	٨٠	٢	٤	٨٠	٢	٣	٦٠
٣	٣	٦٠	٣	٣	٦٠	٣	٤	٨٠	٣	٤	٨٠
٤	٤	٨٠	٤	٥	١٠٠	٤	٣	٦٠	٤	٤	٨٠
٥	٥	١٠٠	٥	٤	٨٠	٥	٣	٦٠	٥	٣	٦٠
٦	٤	٨٠	٦	٣	٦٠	٦	٥	١٠٠	٦	٣	٦٠
٧	٣	٦٠	٧	٣	٦٠	٧	٥	١٠٠	٧	٥	١٠٠
٨	٥	١٠٠	٨	٥	١٠٠	٨	٤	٨٠	٨	٣	٦٠
٩	٥	١٠٠	٩	٤	٨٠						
١٠	٤	٨٠	١٠	٤	٨٠						
١١	٣	٦٠									
١٢	٤	٨٠									

يتضح من الجدول رقم (٤) نسبة آراء الخبراء في كل عبارة من عبارات الاستمارة، حيث أنها واقعة ما بين نسبة ٦٠% - ١٠٠%، وقد ارتضى الباحث على أخذ كل العبارات والتي بلغت (٣٨) عبارة.

وكذلك أوصي الخبراء بأن يتم تصحيح الاستثمار وفقاً لميزان تقدير ثلاثي (دائماً، أحياناً، أبداً).
الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية على عدد (٣٠) من المسؤولين بوزارة التربية بدولة الكويت، وهي العينة الاستطلاعية المستخدمة لإيجاد المعاملات العلمية (الصدق - الثبات) وذلك في الفترة من يوم السبت الموافق ٢٠١٤/١٢/٢٠م إلى يوم الخميس الموافق ٢٠١٥/١/١٥م.
المعاملات العلمية للاستبيان:

قام الباحث بإجراء صدق وثبات الاستثمار بالطرق العلمية التالية.

صدق الإستبيان:

١ - صدق المضمون (صدق المحكمين):

وهو صدق السادة الخبراء كما في جدول رقم (٤).

٢ - صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحث بحساب قيمة معامل الارتباط بين درجة كل عبارته والدرجة الكلية للمحور وبين درجة المحور والدرجة الكلية لاستثمار الإستبيان، ويتضح ذلك كما في الجدول رقم (٥، ٦).

جدول (٥)

معامل ارتباط عبارات كل محور والدرجة الكلية للمحور ن = ٣٠

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع	
رقم	معامل	رقم	معامل	رقم	معامل	رقم	معامل
العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط
١	٠,٤١٣	١	٠,٨٢٢	١	٠,٧٤٨	١	٠,٧٧٣
٢	٠,٦٩٣	٢	٠,٦٣٨	٢	٠,٦٢٨	٢	٠,٦١٥
٣	٠,٦٢٧	٣	٠,٥٤٧	٣	٠,٥٦١	٣	٠,٥٨٢

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع	
رقم	معامل	رقم	معامل	رقم	معامل	رقم	معامل
العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط
٤	٠,٥٩١	٤	٠,٦٣٩	٤	٠,٨٠٧	٤	٠,٣٨٤
٥	٠,٤٦٢	٥	٠,٥١١	٥	٠,٥٥٥	٥	٠,٥٢٧
٦	٠,٦٢٨	٦	٠,٧٥١	٦	٠,٦١٩	٦	٠,٨١٨
٧	٠,٤٢٦	٧	٠,٦٤٢	٧	٠,٤٣٣	٧	٠,٧٥١
٨	٠,٥٤٨	٨	٠,٦٩٤	٨	٠,٧٤٦	٨	٠,٤٠٨
٩	٠,٧٥٧	٩	٠,٥٩١				
١٠	٠,٦٣٧	١٠	٠,٧٢٧				
١١	٠,٧١٩						
١٢	٠,٥٧٢						

❖ قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٠,٣٦١.

يتضح من الجدول رقم (٥) ان قيم معاملات الارتباط بين درجة المحور والدرجة الكلية للإستبيان ذات دلالة إحصائية حيث تراوحت ما بين (٠,٣٨٤)، (٠,٨٢٢) مما يدل على صدق الاستبيان.

جدول (٦)

صدق الاتساق الداخلي لمحاور استمارة الاستبيان ن = ٣٠

م	المحاور	معامل الارتباط
١	أثر القيادة التحويلية على العاملين.	٠,٧٨٢
٢	تحديد الأهداف وأولوياتها حسب حاجات وزارة التربية وحاجات المجتمع المحلي.	٠,٣٩٦

م	المحاور	معامل الارتباط
٣	بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل وزارة التربية.	٠,٦٤٨
٤	تقديم نموذج سلوكي يحتذى.	٠,٧٢٧

❖ قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٠,٣٦١

يتضح من الجدول رقم (٦) أن قيم معاملات الارتباط الدال على صدق الاتساق الداخلي لمحاور استمارة الاستبيان ذات دلالة إحصائية حيث تراوحت ما بين (٠,٣٩٦، ٠,٧٨٢) مما يدل على أن محاور الاستمارة دالة.

ثبات الاستبيان:

تم حساب ثبات الاستبيان بطريقة إعادة تطبيق الاختبار وذلك بفواصل زمني (١٥) يوم وذلك لإيجاد قيمة معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني ويتضح ذلك كما في الجداول رقم (٧، ٨).

جدول (٧)

معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني لعبارات الإستبيان ن = ٣٠

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع	
رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط
١	٠,٤٨٢	١	٠,٨١١	١	٠,٦٣٩	١	٠,٧٩١
٢	٠,٧٥١	٣	٠,٤٧٢	٢	٠,٥٨٢	٢	٠,٦٢١
٣	٠,٥٣٢	٤	٠,٥٨٣	٣	٠,٦٨٣	٣	٠,٥٦٣
٤	٠,٦٨٣	٥	٠,٧٠١	٤	٠,٥٩٤	٤	٠,٥٧٤
٥	٠,٤٢٦	٦	٠,٥٧٧	٥	٠,٦٥٢	٥	٠,٦٨٩
٦	٠,٧٢٨	٧	٠,٤٨٢	٦	٠,٤٤٩	٦	٠,٤٤٨
٧	٠,٤٩٣	٨	٠,٦٦٦	٧	٠,٤١٤	٧	٠,٦٥١

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع	
رقم	معامل	رقم	معامل	رقم	معامل	رقم	معامل
العبارة	الإرتباط	العبارة	الإرتباط	العبارة	الإرتباط	العبارة	الإرتباط
٨	٠,٥٦٤	٩	٠,٧٣٩	٨	٠,٨٠٤	٨	٠,٤٣٧
٩	٠,٧٢٢	١٠	٠,٥٥٤				
١٠	٠,٦١٢						
١١	٠,٤٠٤						
١٢	٠,٦٨٨						

❖ قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٠,٣٦١.

يتضح من الجدول رقم (٧) أن قيم معاملات الإرتباط تراوحت ما بين (٠,٤٠٤، ٠,٨١١) مما يدل على ثبات جميع عبارات الإستبيان.

جدول (٨)

معامل الإرتباط بين التطبيق الأول والثاني لمحاور استمارة الإستبيان

ن = ٣٠

م	المحاور	معامل الارتباط
١	أثر القيادة التحويلية على العاملين.	٠,٦٢٢
٢	تحديد الأهداف وأولوياتها حسب حاجات وزارة التربية وحاجات المجتمع المحلي.	٠,٥٨١
٣	بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل وزارة التربية.	٠,٧٤٩
٤	تقديم نموذج سلوكي يحتذى.	٠,٤٥١

❖ قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٠,٣٦١.

يتضح من الجدول رقم (٨) أن قيم معاملات الارتباط تراوحت ما بين (٠,٤٥١، ٠,٧٤٩) مما يدل على ثبات محاور استمارة الاستبيان.

الدراسة الأساسية:

قام الباحث بتطبيق استمارة استبيان (القيادة التحويلية وأثرها على أداء المسؤولين بوزارة التربية بدولة الكويت) في صورتها النهائية، وقد ارتضى الباحث ميزان التقدير الثلاثي لاستمارة الاستبيان (أوافق بدرجة كبيرة - أوافق بدرجة متوسطة - لا أوافق) بدرجات (٣ - ٢ - ١) للعبارة الإيجابية والعكس للعبارة السلبية وذلك في الفترة من يوم السبت الموافق ٢٤/١/٢٠١٥م إلى يوم الخميس الموافق ١٢/٢/٢٠١٥م.

المعالجات الإحصائية:

تم استخدام المعالجات الإحصائية المناسبة للبحث وذلك باستخدام برنامج SPSS لإجراء العمليات الإحصائية للبحث وهي:

- معامل الارتباط.
- النسبة المئوية.
- اختبار كا^٢.

عرض النتائج ومناقشتها:

عرض ومناقشة نتائج المحور الأول: أثر القيادة التحويلية على العاملين.

جدول (٩)

التكرارات والنسب المئوية ومعامل كا^٢ لعبارة المحور الأول والخاص

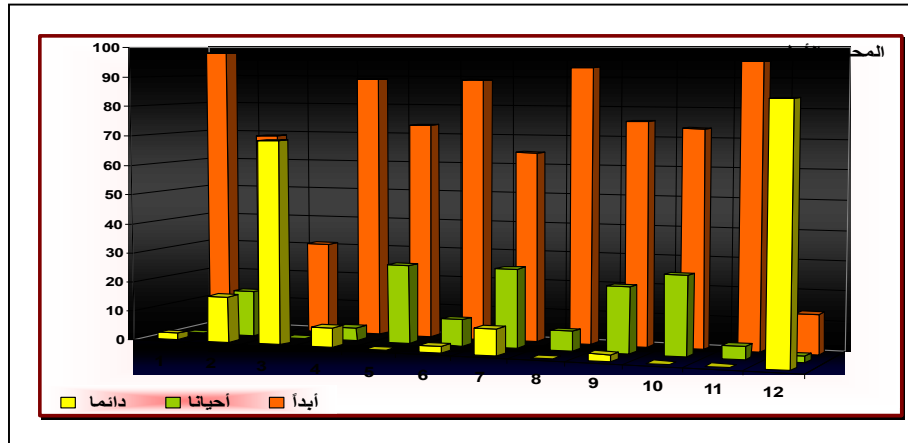
بأثر القيادة التحويلية على العاملين ن = ٤٥

م	دائماً		أحياناً		أبداً		كا ^٢
	ك	%	ك	%	ك	%	
١	١	٢,٢٢	٠	٠	٤٤	٩٧,٧٨	❖ ٨٤,١٣
٢	٧	١٥,٥٦	٧	١٥,٥٦	٣١	٦٨,٨٩	❖ ٢٥,٦٠
٣	٣١	٦٨,٨٩	٠	٠	١٤	٣١,١١	❖ ٣٢,١٣
٤	٣	٦,٦٧	٢	٤,٤٤	٤٠	٨٨,٨٩	❖ ٦٢,٥٣

م	دائماً		أحياناً		أبداً		كا ^٢
	ك	%	ك	%	ك	%	
٥	٠	٠	١٢	٢٦,٦٧	٣٣	٧٣,٣٣	❖ ٣٧,٢٠
٦	١	٢,٢٢	٤	٨,٨٩	٤٠	٨٨,٨٩	❖ ٦٢,٨٠
٧	٤	٨,٨٩	١٢	٢٦,٦٧	٢٩	٦٤,٤٤	❖ ٢١,٧٣
٨	٠	٠	٣	٦,٦٧	٤٢	٩٣,٣٣	❖ ٧٣,٢٠
٩	١	٢٢,٢٢	١٠	٢٢,٢٢	٣٤	٧٥,٥٦	❖ ٣٨,٨٠
١٠	٠	٠	١٢	٢٦,٦٧	٣٣	٧٣,٣٣	❖ ٣٧,٢٠
١١	٠	٠	٢	٤,٤٤	٤٣	٩٥,٥٦	❖ ٧٨,٥٣
١٢	٣٨	٨٤,٤٤	١	٢,٢٢	٦	١٣,٣٣	❖ ٥٣,٧٣

قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٥,٩٩.

يتضح من الجدول رقم (٩) أن قيمة كا^٢ المحسوبة تتراوح ما بين (٢١,٧٣)، (٨٤,١٣)، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات المحور.



شكل (١)

النسبة المئوية للتكرارات لعبارات المحور الأول
والخاص بأثر القيادة التحويلية على العاملين

ويعزى ذلك الباحث إلى أن القيادة التحويلية تستند إلى استثارة قدرات الأفراد العاملين بالمنظمة وتحفيزهم المستمر على تجويد الأداء والمشاركة في وضع الأهداف، والبحث عن حلول إبداعية للمشكلات التي تعترض العمل وتؤثر على تحقيق الأهداف.

ويشير الباحث إلى أن القيادة الفعالة والناجحة تمثل نوعاً من العلاقات التي تنشأ بين مدير المنظمة ومجموعة العاملين معه في موقف جماعي معين تهدف إحداث التأثير على العاملين حتى تتحقق الأهداف. لذا فإن القائد يستمد سلطته من رضا الجماعة عنه النابعة من إيمانهم بقدرته على قيادتهم إلى تحقيق الأهداف، مما يتطلب الطاعة والامتثال من جانب الجماعة في تنفيذ الأوامر والتعليمات.

ويذكر الباحث وتعتبر القيادة الإدارة الرئيسة التي من خلالها تستطيع المؤسسات تحقيق أهدافها وهي القدرة على التنسيق بين العناصر المختلفة. ومن خلال ما سبق يتضح أن للقيادة دوراً مهماً في الإدارة وهذا الدور يبرز في الجانب الانساني أكثر منه في الجوانب الاخرى. وتعمل القيادة على تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والانسانية والاجتماعية للعملية الإدارية. وإذا نظرنا بعين جادة فإننا نجد أن القيادة لا يمكن أن تزدهر في فراغ حيث أكدت جميع نظريات القيادة الحديثة أن القيادة الفعالة هي نتاج تفاعل القائد مع التابعين حيث يحتل القائد دوراً رئيساً في مسؤوليته عن إنتاج الأفراد العاملين معه.

وهذا يتفق مع دراسة كل من مروة سامي (٢٠٠٦م)^(٣٨)، شاهين، Sahin (٢٠٠٤م)^(٣٩) حيث أوضحت هذه الدراسات أن للقيادة التحويلية جاذبية بديهية، فهي تصف كيف يكون القائد في المقدمة مدافعاً عن التغيير بالنسبة للآخرين؛ ويتلاءم هذا المفهوم مع الفهم السائد بالمجتمع حول معنى القيادة. والناس ينجذبون إلى القيادة التحويلية لأن لها معنى بالنسبة لهم وهي تناشد القائد بأن يقدم رؤية للمستقبل.

عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني: تحديد الأهداف وأولوياتها حسب حاجات وزارة التربية وحاجات المجتمع المحلي.

جدول (١٠)

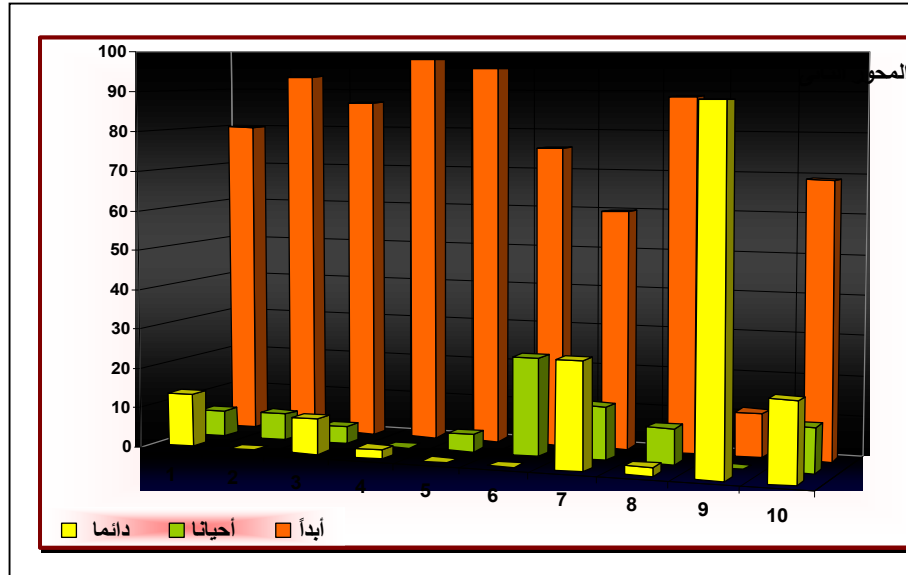
التكرارات والنسب المئوية ومعامل كا^٢ لعبارات المحور الثاني والخاص بتحديد الأهداف وأولوياتها حسب حاجات وزارة التربية وحاجات المجتمع المحلي

ن = ٤٥

م	دائماً		أحياناً		أبداً		كا ^٢
	ك	%	ك	%	ك	%	
١	٦	١٣,٣٣	٣	٦,٦٧	٣٦	٨٠,٠٠	❖ ٤٤,٤٠
٢	٠	٠	٣	٦,٦٧	٤٢	٩٣,٣٣	❖ ٧٣,٢٠
٣	٤	٨,٨٩	٢	٤,٤٤	٣٩	٨٦,٦٧	❖ ٥٧,٧٣
٤	١	٢,٢٢	٠	٠	٤٤	٩٧,٧٨	❖ ٨٤,١٣
٥	٠	٠	٢	٤,٤٤	٤٣	٩٥,٥٦	❖ ٧٨,٥٣
٦	٠	٠	١١	٢٤,٤٤	٣٤	٧٥,٥٦	❖ ٤٠,١٣
٧	١٢	٢٦,٦٧	٦	١٣,٣٣	٢٧	٦٠,٠٠	❖ ١٥,٦٠
٨	١	٢,٢٢	٤	٨,٨٩	٤٠	٨٨,٨٩	❖ ٦٢,٨٠
٩	٤٠	٨٨,٨٩	٠	٠	٥	١١,١١	❖ ٦٣,٣٣
١٠	٩	٢٠,٠٠	٥	١١,١١	٣١	٦٨,٨٩	❖ ٢٦,١٣

❖ قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٥,٩٩

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن قيمة كا^٢ المحسوبة تتراوح ما بين (١٥,٦٠، ٨٤,١٣)، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات المحور.



شكل (٢)

النسبة المئوية للتكرارات لعبارات المحور الثانى والخاص بتحديد الأهداف وأولوياتها حسب حاجات وزارة التربية وحاجات المجتمع المحلى

ويعزى الباحث ذلك إلى أن القيادة التحويلية تتعامل مع القيادة على أنها عملية تحدث بين الأتباع والقادة. ولأن هذه العملية تجمع بين حاجات كل من الأتباع والقادة، فإن القيادة ليست تماماً مسؤولية القائد، ولكنها تنشأ عن التفاعل بين القادة والأتباع. حاجات الآخرين تعد رئيسية بالنسبة للقائد التحويلي. ونتيجة لذلك فالأتباع يحصلون على موقع ثابت في عملية القيادة لأن صفات الأتباع تعد أمراً أساسياً في نشوء العملية التحويلية.

ويشير الباحث إلى أن المدخل التحويلي يقدم رؤية واسعة للقيادة تساند النماذج القيادية الأخرى. والعديد من نماذج القيادة تركز في الأساس على كيفية تبادل القادة المكافآت مقابل إنجاز الأهداف. أي أن العملية تبادلية. ويوفر المدخل التحويلي صورة مكبرة للقيادة تشتمل ليس فقط على تبادل المكافآت، وإنما تشمل على اهتمام القادة بحاجات الأتباع وتطورهم.

ويرى الباحث أن القيادة التحويلية تؤكد بشكل قوي على حاجات الأتباع وقيمهم وأخلاقهم. إن القيادة التحويلية تشتمل على محاولات يقوم بها القادة بنقل الأفراد إلى معايير أعلى من المسؤولية الأخلاقية، ويشمل ذلك على تحفيز الأتباع على عدم تغليب مصالحهم الذاتية على مصلحة الفريق، أو المنظمة أو المجتمع. وهذا التركيز لمدخل القيادة التحويلية يعني إعلاء للأخلاق. لذلك فإن مدخل القيادة التحويلية يختلف عن مداخل القيادة الأخرى بأنه يتضمن بُعداً أخلاقياً رئيساً، ومن خلال التأكيد على هذا الجانب، فإن الاستخدام القسري للقوة من قبل أفراد مثل هتلر وجيم جونز وديفيد كورش يمكن استبعادها من نماذج القيادة.

ويتفق مع دراسة كل من عبد العزيز العمراني (٢٠٠٤م)^(٤٠)، بونروس Bonaros (٢٠٠٦م)^(٤١)، ريجج Rugg (٢٠٠٥م)^(٤٢) حيث بينت هذه الدراسات أن للقيادة التحويلية العديد من نقاط القوة، لها أيضاً نقاط ضعف، إحدى هذه النقاط هو أنها تفتقر إلى الوضوح في المفهوم، ولأنها تغطي مدى واسعاً، يشتمل على رؤية مستقبلية، وتدعو للتحفيز والتغيير وبناء الثقة، فإنه من الصعوبة أن نحدد بوضوح حدود القيادة التحويلية. وبصفة خاصة، فإن البحث الذي قام به تراسي وهنكن قد أظهر وجود تداخل جوهري بين العناصر الأربعة (التأثير المثالي، والحفز الذهني، والدافعية الإلهامية، والاهتمام الفردي)، بما يوحي بأن هذه الأبعاد ليست محددة بدقة.

عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث: بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل وزارة التربية.

جدول (١١)

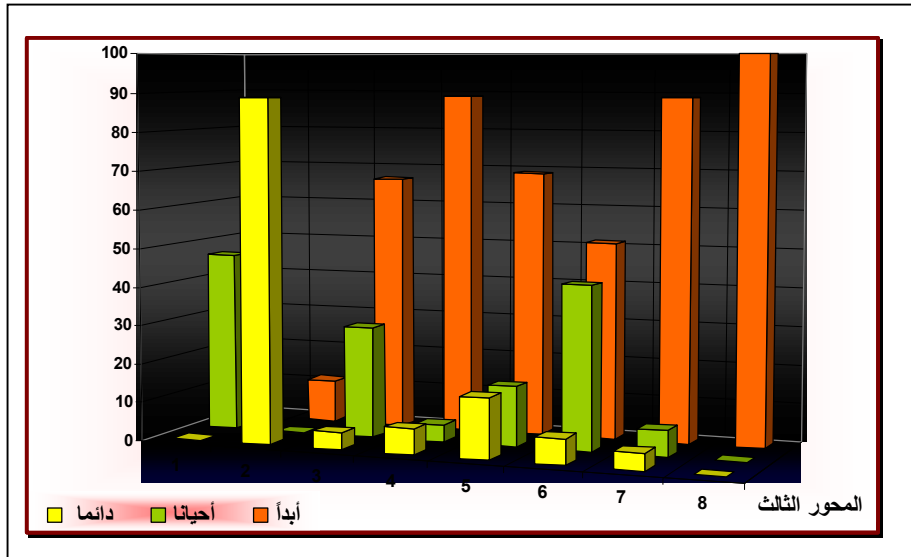
التكرارات والنسب المئوية ومعامل كاي^٢ لعبارات المحور الثالث والخاص ببناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل وزارة التربية

ن = ٤٥

م	دائماً		أحياناً		أبداً		كا ^٢
	ك	%	ك	%	ك	%	
١	٠	٠	٢١	٤٦,٦٧	٢٤	٥٣,٣٣	❖ ٢٢,٨٠
٢	٤٠	٨٨,٨٩	٠	٠	٥	١١,١١	❖ ٦٣,٣٣
٣	٢	٤,٤٤	١٣	٢٨,٨٩	٣٠	٦٦,٦٧	❖ ٢٦,٥٣
٤	٣	٦,٦٧	٢	٤,٤٤	٤٠	٨٨,٨٩	❖ ٦٢,٥٣
٥	٧	١٥,٥٦	٧	١٥,٥٦	٣١	٦٨,٨٩	❖ ٢٥,٦٠
٦	٣	٦,٦٧	١٩	٤٢,٢٢	٢٣	٥١,١١	❖ ١٤,٩٣
٧	٢	٤,٤٤	٣	٦,٦٧	٤٠	٨٨,٨٩	❖ ٦٢,٥٣
٨	٠	٠	٠	٠	٤٥	١٠٠,٠٠	❖ ٩٠,٠٠

❖ قيمة كاي^٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٥,٩٩

يتضح من الجدول رقم (١١) أن قيمة كاي^٢ المحسوبة تتراوح ما بين (١٤,٩٣، ٩٠,٠٠)، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات المحور.



شكل (٣)

النسبة المئوية للتكرارات لعبارات المحور الثالث والخاص ببناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل وزارة التربية

ويعزى الباحث ذلك إلى أن حدود القيادة التحويلية غالباً ما تتداخل مع الطروحات المشابهة في القيادة. وعلى سبيل المثال يبين برايان أن القيادة التحويلية والكاريزمية غالباً ما يتم التعامل معها على أنهما مترادفان، على الرغم من أن الكاريزما في بعض نماذج القيادة تعتبر مجرد مكون واحد للقيادة التحويلية. وبالمثل، فلقد وجد تراسي وهنكن أن القيادة التحويلية تتداخل مع الممارسات الإدارية الوسطى مثل: التوضيح والتحفيز وبناء الفريق.

ويشير الباحث إلى أن هناك صعوبة أخرى مع القيادة التحويلية تتمثل في أنه غالباً ما يتم تفسيرها على نحو مبسط بأنها مدخل إما ... أو، وليس على أنها مسألة نسبية. وهناك ميل إلى الفشل في رؤية القيادة التحويلية على أنها تحدث في تسلسل يتضمن مكونات عديدة للقيادة. والنقد الثالث الذي تم طرحه

هو أن القيادة التحويلية تنظر إلى القيادة على أنها سمات شخصية، وليس على أنها سلوك يتم تعليمه للناس. وإذا كانت القيادة سمات، فإن تدريب الناس على هذا المدخل يصبح أكثر تعقيداً، لأنه من الصعب تعليم الناس كيفية تغيير سماتهم. وعلى الرغم من أن علماء عديدين من بينهم فيبر وهاوس وباس يؤكدون أن القيادة التحويلية تركز على السلوكيات القيادية، مثل: كيف يشارك القادة الأتباع؟ إلا أن هناك ميلاً للنظر إلى المدخل من خلال منظور السمات. وربما تزداد هذه المشكلة سوءاً لأن كلمة تحويلي تخلق صوراً لشخص واحد يكون العنصر الأكثر فعالية في عملية القيادة. وعلى سبيل المثال، وعلى الرغم من أن إيجاد رؤية يتطلب مشاركة الأتباع، إلا أن هناك ميلاً للنظر إلى القادة التحويليين على أنهم أفراد يملكون خصائص خاصة تحول الآخرين. وهذه النظرة تؤكد السمات الخاصة للقيادة التحويلية. والنقد الرابع الذي تم طرحه هو أن القيادة التحويلية نخبوية وغير ديمقراطية. فالقادة التحويليون غالباً ما يقومون بدور مباشر في بدء التغيير، وتكوين الرؤية، والدفاع عن التوجهات الجديدة. وهذا يعطي انطباعاً قوياً بأن القائد يتصرف بصورة مستقلة عن الأتباع أو يضع نفسه فوق حاجات الأتباع. وعلى الرغم من أن نقد النخبة قد دحضه باس وأفوليو اللذان أقرّا بأن القادة التحويليين يمكن أن يكونوا موجّهين ومشاركين وديمقراطيين وسلطويين، إلا أن جوهر النقد يثير أسئلة مشروعة حول القيادة التحويلية.

وهذا يتفق مع دراسة كل من ميرفين عمرو (٢٠٠٧م)^(٤٣)، ابي Eby, (٢٠٠٤م)^(٤٤) حيث ذكرت هذه الدراسات أن هناك ثمة نقد آخر وهو أن القيادة التحويلية تستند أساساً إلى البيانات النوعية التي يتم تجميعها من قادة كانوا يشغلون مناصب قيادية في منظماتهم، وبين برايان أن البيانات تنطبق على قيادة المنظمات ولكنها لا تنطبق بالضرورة على القيادة في المنظمات. ولقد بدأ باس والأعضاء المشاركون في الحصول على نتائج دراسات كمية عن القادة في جميع المستويات الإدارية للتأكد من فروض القيادة التحويلية. ولكن إلى أن يتم جمع

المزيد من البيانات تظل الأسئلة حول كيفية تطبيق القيادة التحويلية للقيادة في المستويات الدنيا معلقة. والنقد الأخير للقيادة التحويلية هو أنها مرشحة بأن يتم إساءة استغلالها؛ فهي إنما تُعنى بتغيير قيم الناس ونقلهم إلى رؤية جديدة؛ ولكن، من الذي يحدد ما إذا كانت الاتجاهات الجديدة جيدة ومؤكدة؟ ومن الذي يقرر أن الرؤية الجديدة هي الرؤية الأفضل؟ وإذا لم تكن القيم التي يحرك القائد أتباعه نحوها هي الأفضل، وإذا لم تكن مجموعة القيم الإنسانية هي الأكثر إفادة، فإنه يجب أن يتم تحدي القيادة. إن الطبيعة الكاريزمية للقيادة التحويلية تمثل مخاطر كبيرة بالنسبة للمنظمات لأنه من الممكن استخدامها من أجل أهداف تدميرية. والتاريخ مليء بأمثلة لأفراد كاريزماتيين استخدموا القوة القسرية لقيادة الناس لتحقيق غايات شريرة. ولهذا السبب، فإن القيادة التحويلية تضع عبئاً على الأفراد والمنظمات لإدراك التأثير الذي يمارس عليهم، وفي أي اتجاه يتم توجيههم.

عرض ونتائج مناقشة المحور الرابع: تقديم نموذج سلوكي يحتذى.

جدول (١٢)

التكرارات والنسب المئوية ومعامل ك^١ لعبارات المحور الرابع
والخاص بتقديم نموذج سلوكي يحتذى

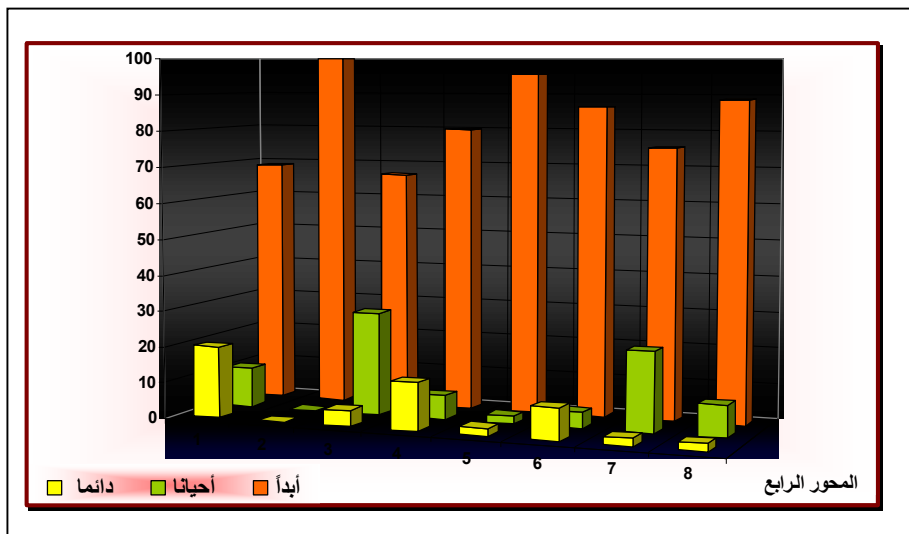
ن = ٤٥

م	دائماً		أحياناً		أبداً		ك ^٢
	ك	%	ك	%	ك	%	
١	٩	٢٠,٠٠	٥	١١,١١	٣١	٦٨,٨٩	❖ ٢٦,١٣
٢	٠	٠	٠	٠	٤٥	١٠٠,٠٠	❖ ٩٠,٠٠
٣	٢	٤,٤٤	١٣	٢٨,٨٩	٣٠	٦٦,٦٧	❖ ٢٦,٥٣
٤	٦	١٣,٣٣	٣	٦,٦٧	٣٦	٨٠,٠٠	❖ ٤٤,٤٠

م	دائماً		أحياناً		أبداً		كا ^٢
	ك	%	ك	%	ك	%	
٥	١	٢,٢٢	١	٢,٢٢	٤٣	٩٥,٥٦	❖ ٧٨,٤٠
٦	٤	٨,٨٩	٢	٤,٤٤	٣٩	٨٦,٦٧	❖ ٥٧,٧٣
٧	١	٢,٢٢	١٠	٢٢,٢٢	٣٤	٧٥,٥٦	❖ ٣٨,٨٠
٨	١	٢,٢٢	٤	٨,٨٩	٤٠	٨٨,٨٩	❖ ٦٢,٨٠

❖ قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٥,٩٩

يتضح من الجدول رقم (١٢) أن قيمة كا^٢ المحسوبة تتراوح ما بين (٢٦,١٣، ٩٠,٠٠)، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات المحور.



شكل (٤)

النسبة المئوية للتكرارات لعبارات المحور الرابع والخاص
بتقديم نموذج سلوكي يحتذى

ويعزى الباحث ذلك إلى أنه يعد تحسين الأداء لدى المسؤولين بوزارة التربية من أهم استراتيجيات التطوير ومن أولويات التغيير في وزارة التربية، وذلك من خلال العمل على مساعدة القيادات الإدارية وتوجيهها نحو تعلم المعارف والمهارات والاتجاهات التي تعمل على تحسين قدراتها على الأداء وتحويلها إلى قيادات مبدعة ذات رؤية بعيدة قادرة على إحداث التغيير المنشود بما يتناسب مع التطورات التي يواجهها التعليم بدولة الكويت.

فالعلاقة بين القائد والعمل الذي يؤديه تحتاج إلى تنشيط وتجديد لأنها إذا تركت تسير على نفس الوتيرة قد يترتب على ذلك عدم قدرة وزارة التربية على مقابلة التطورات الحديثة، فالقيادات تلعب دوراً أساسياً في إدارة عملية التغيير في مختلف المنظمات مما يؤكد ضرورة تحويل القادة ليصبحوا قادرين على قيادة التحويل في منظماتهم بنجاح، وذلك من خلال إيجاد رؤية جديدة للتغيير وجعله حقيقة، فعملية التغيير تحتاج إلى قيادة واعية تدرك أهميتها وتعرف كيف تخطط لها وتنفذها بفاعلية، مما يتطلب البحث عن نموذج جديد للقيادة في ظل التغيرات والتحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية، فمديرو المؤسسات التعليمية يجب أن يكونوا قادة ولكن بصورة تختلف عن العصر الحالي.

ويشير الباحث إلى أن القيادات الإدارية تعتبر المحرك الأساسي والعمود المهم الذي تركز عليه مختلف النشاطات في أي منظمة، ومن ثم يجب على تلك القيادات أن تكون على مستوى التحديات التي وضعت أمامها، فهي مطالبة في ظل هذه البيئة التنافسية أن تعيد النظر في أساليب القيادة التقليدية، وإعطاء المفاهيم الإدارية الحديثة التي تحث على الابتكار والتجديد اهتماماً أكبر بحيث تكون قادرة على التعامل مع التغيرات وقيادة التحولات، وذلك لأن هذه المنظمات -وخاصة وزارة التربية بدولة الكويت - إذا ما أرادت أن تبقى وتزدهر،

وجب أن تعيش في حالة من الديناميكية والتطور السريع في وقت أصبح فيه التغير المتسارع والتعقيد المتزايد صفتين متلازمتين لمنظمات القرن الجديد.

وهذا يتفق مع دراسة كل من فاييزة المنذري (٢٠٠٣م)^(٤٥)، ماركو وسكير Markow and Scheer (٢٠٠٣م)^(٤٦) حيث أوضحت أن أداء المسؤولين في التعليم يعاني من عدد من المشكلات التي تؤثر في كفاءته الداخلية، فالنمو الكمي لم يواكبه تطوير كافي، كما أن محاولات الإصلاح الكثيرة قد غلب عليها التفكير التقليدي واتسمت بطابع النقل والاستعارة ولم تتسم بطابع التجديد والابتكار والملائمة للبيئة العربية. وبمراجعة المؤتمرات والندوات الدولية والإقليمية والمحلية نجد أن هناك شبه إجماع على أن التعليم يواجه العديد من المشكلات والتحديات التي تتعلق بأداء وظائفه الأساسية في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، والتي تحد من نتائجه، وتجعله غير قادر على مسيرة التقدم السريع للعلم وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والتي تتزايد قابليتها للتطبيق في مجال التعليم يوماً بعد يوم. ويرجع ذلك بشكل كبير إلى جمود وتقليدية نظام التعليم وتدني فاعليته وكفاءته، والتي تتضح من ضعف قدرته على الاستجابة لمتطلبات التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية والإدارية، وهذا الجمود يؤدي إلى زيادة الفجوة بين التغيرات الهائلة في المعرفة، وأيضاً زيادة الفجوة بين متطلبات المجتمع ومخرجات التعليم، وتتبع أغلب أنظمة التعليم المدرسي نظاماً جامداً موحداً لا يساير التطور ولا يتوافق مع حاجة المجتمع المحلي المحيط، حيث تسيطر المركزية على الأداء مما يسلب القيادات حرية المبادرة والتطوير، هذا بالإضافة إلى عدم استقرار الهياكل التنظيمية مع الخلل في العلاقات الوظيفية نتيجة للصراع على السلطات، مما يؤكد الحاجة إلى منظومة إدارية متطورة ومنضبطة ومبرمجة لتعظيم الاستفادة منها. أما بالنسبة لاختيار القيادات نجده غالباً ما يأخذ شكلاً تقليدياً، كما أنه يتسم بعدم الوضوح.

الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

- يوزع المدير الأدوار والمهام القيادية بين العاملين معه في وزارة التربية مما يشعرهم بأنهم قياديون فعلاً.
- يشجع المدير المقترحات التطويرية لدى المعلمين والعاملين بوزارة التربية.
- يهيئ المدير الأساس والبنية الداعمة للمبادرات التجديدية والتطويرية للعمل بوزارة التربية.
- يسعى المدير إلى اتفاق جماعي فيما يتعلق بتحديد أهداف وزارة التربية وأولوياتها.
- يشجع المدير العاملين معه على العمل معاً من أجل تحقيق الأهداف المرسومة والمتفق عليها.
- يحرص المدير على مشاركة العاملين معه في متابعة التقدم الذي تم إحرازه في سبيل تحقيق أهداف وزارة التربية والأولويات المتفق على تحقيقها.
- يعطى المدير أولوية لبناء منظومة من القيم وتعزيزها داخل وزارة التربية، وخاصة ما يتصل بالتجديد والتطوير.
- يوضح المدير للعاملين معه عناصر الثقافة المشتركة للمدرسة بما فيها القنوات والقيم للعمل بموجبها لاجداث التطوير المنشود في وزارة التربية.
- يتصرف المدير بطريقة تنسجم مع القنوات والقيم المشتركة التي تسود المناخ الوظيفي داخل وزارة التربية.
- يعمل المدير كقوة ونموذج يحتذى به في سلوكياته.
- يمارس المدير مظاهر سلوكية تدل على تميز أسلوبه ونمطه القيادي.
- يحرص المدير على أن يكون عضواً فاعلاً في الفريق الجماعي في العمل داخل الوزارة.

ثانياً: التوصيات:

- يوضح المدير للعاملين معه طبيعة التكامل والتنسيق بين الإدارات داخل وزارة التربية.
- يحرص المدير على معرفة وجهات نظر مختلف الأطراف المسهمة في العملية الوظيفية حول توجهات وزارة التربية وخططها وبرامجها.
- يراعى المدير أحداث وزارة التربية وأولوياتها أثناء صنع القرارات المتصلة بالأداء الوظيفي للعاملين.
- يسعى المدير إلى التعرف على حاجات العاملين وتحديد الأهداف وفقاً لها.
- يتنبأ المدير بالمشكلات المحتملة حدوثها داخل وزارة التربية مع وضع الحلول المناسبة لها.
- يحرص المدير على الوضوح في الأحداث التي يحددها.
- يساهم المدير في تخفيف حدة الصراع الثقالي بين الأجيال.
- يؤكد المدير على العلاقات التعاونية والاحترام المتبادل بين العاملين معه من خلال ترسيخ ثقافة إدارية مشتركة داعمة للتغيير.
- يتسم المدير بالمرونة وتعديل ممارساته القيادية بناء على التغذية الراجعة من العاملين.
- يحث مدير المدرسة على توطيد العلاقة بين المعلم وطلابه من خلال تنمية الوازع الديني.
- يظهر المدير حماساً حقيقياً أثناء قيامه بمهامه القيادية وأدائه لعمله.
- يكسب المدير احترام وتقدير الآخرين بانتهاجه الأسلوب القيادي المناسب لإدارته.

المراجع

- 1- **Campbell, J. (1990):** Modeling the performance prediction problem in industrial and the impact of HR practices on the performance of business units organizational psychology, in Handbook of Industrial and Organizational Psychology (2nd ed.). M. Dunnette and L. Hough (Eds.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- 2- **Wan, H.L. (2007):** Human Capital development policies: enhancing employees' satisfaction, journal of European Industrial Training 31(4).
- 3- **Edgar, F. & A. Greare, (2005):** HRM practice and employee attitudes: Different measures – different results. Personnel review, 34(5).
- 4- **Batt, Resemary, and Lisa Moyniha, (2002):** The Viability of Alternative Call Center Production Models, Human Resources Management Journal.
- 5- **Conger, M. (2002):** Leadership: learning to share the vision, organizational dynamics, winter vol. 19. issue3.
- 6- **Guest, D.E. (2001):** Human Resource Management: When research confronts theory. International Journal of Human Resource Management 12.

٧ - **كمال الدين حسن على (٢٠١٥م):** القيادة التحويلية والابداع الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

٨ - **مشهور بن ناصر العمري (٢٠٠٤م):** العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توافر مبادئ الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.

- ٩ - طارق السويدان (٢٠٠٦م): نظريات القيادة، دار ابن حزم، بيروت.
- 10- Allix, Nicholas M. (2000): Transformational leadership democratic or despotic, Educational Management & Administration, 28 (1).
- 11- Trofino, A.J. (2000): Transformational Leadership: Moving total quality management to world – class organization, International Nursing Review, 47(4).
- ١٢ - محمد عبد المقصود محمد (٢٠٠٦م): القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي، عمان.
- ١٣ - علاء سيد قنديل (٢٠١٠م): القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، عمان.
- ١٤ - بيتر ج. نورث هاوس (٢٠٠٦م): ترجمة صلاح المعيوف، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، مركز البحوث، الرياض.
- 15- Prince, T. (2008): Alternative Leadership-the Need for a Grand Unified Theory, American Academy for Financial Management, 19 August, viewed on 25.
- 16- Schein, E. (2004): Organizational Culture and Leadership, New York: Wiley Publishers, 3rd Ed.
- 17- Hughes. M. & Zachariah, S. (2001): An investigation into the relationship between effective Administrative leadership styles and use of technology. International Electronic Journal for leadership for leadership in learning. Vol. 5. No. 5.
- ١٨ - مارشال غولد سميث (٢٠٠٦م): التدريب للقيادات، ترجمة، سيف عبد العزيز السيف، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- 19- Layton, J., (2003): Transformational, Leadership and the Middle School Principal, Journal of Faculty of Education, Vol. (13), No. (11).

- 20- **Turnbull, Sharon; Gareth Edwards (2005):** Leadership Development for Organizational Change in a New U.K. University, Advances in Developing Human Resources, vol.7.
- 21- **Yukl, Gary (2002):** Leadership in Organizations, Fifth edition,(New Jersey: Prentice Hall.
- 22- **Sholes, James R. II (2010):** Do christian college students develop into more ethical leaders? an evaluation of moral development and transformational leadership .u.k.
- 23- **Gittens, Brian E. (2009):** Perceptions of the Applicability of Transformational Leadership Behavior to the Leader. Role of Academic Department Chairs: A Study of Selected Universities in Virginia.
- 24- **Olsen, Olav Kjellevoid (2006):** Moral Behavior and Transformational Leadership in Norwegian Naval Cadets. Military Psychology, 2006, 18(Suppl.), S37–S56 Copyright © 2006, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- 25- **Turner, Nick (2002):** Queen’s University and University of Sheffield, Transformational Leadership and Moral Reasoning.
- 26- **Sagnak, Mesut (2010):** The Relationship Between Transformational School Leadership and Ethical Climate.
- ٢٧ - **واصل جميل حسين (٢٠٠٨م):** الإدارة المدرسية الفعالة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- ٢٨ - **محمد الحسنين العجمي (٢٠٠٨م):** الإدارة والتخطيط التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- ٢٩ - **ميرفين عمرو (٢٠٠٧م):** مدى توافر ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر المشرفين التربويين، رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس.

٣٠ - مروة سامي (٢٠٠٦م): العلاقة بين الكفاءة الادارية لمديري المدارس الثانوية والانتماء التنظيمي للمعلمين في محافظة بيت لحم، رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس.

٣١ - عبد العزيز العمراني (٢٠٠٤م): تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية، رسالة دكتوراه، عمان، الأردن.

٣٢ - فايزة المنذري (٢٠٠٣م): متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مدراس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس، عمان، الأردن.

33- **Bonaros, D. J, (2006):** A study of transformational leadership and student achievement in inner-city elementary schools, Dissertation and Abstract International, AAT 3207798.

34- **Rugg, Linda Jeanne Moore. (2005):** Teacher satisfaction with principal transformational leader behavior, ProQuest Digital Dissertations, AAT 3210777.

35- **Sahin, S. (2004):** The relation between transformational and transactional leadership style of school principals and school culture. Educational science: Theory and Practice Issue, No.2.

36- **Eby. B. (2004):** Effective women principales transformational leadership in urban settings, University of Cincinnati, Dissertation Abstract International. DAY-A 65/ 08.

37- **Markow, and Scheer, (2003):** The MetLife Survey of the American Teacher. New York, NY: MetLife Foundation.

٣٨ - مروة سامي (٢٠٠٦م): العلاقة بين الكفاءة الادارية لمديري المدارس الثانوية والانتماء التنظيمي للمعلمين في محافظة بيت لحم، رسالة ماجستير، مرجع سابق.

- 39- **Sahin, S. (2004):** The relation between transformational and transactional leadership style of school principals and school culture. Educational science: Theory and Practice Issue, مرجع سابق.
- ٤٠ - عبد العزيز العمراني (٢٠٠٤م): تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية، رسالة دكتوراه، مرجع سابق.
- 41- **Bonaros, D. J, (2006):** A study of transformational leadership and student achievement in inner-city elementary schools, Dissertation and Abstract International, مرجع سابق.
- 42- **Rugg, Linda Jeanne Moore. (2005):** Teacher satisfaction with principal transformational leader behavior, ProQuest Digital Dissertations, مرجع سابق.
- ٤٣ - ميرفين عمرو (٢٠٠٧م): مدى توافر ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر المشرفين التربويين، رسالة ماجستير، مرجع سابق.
- 44- **Eby. B. (2004):** Effective women principales transformational leadership in urban settings, University of Cincinnati, Dissertation Abstract International. مرجع سابق.
- ٤٥ - فايضة المنذري (٢٠٠٣م): متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس، مرجع سابق.
- 46- **Markow, and Scheer, (2003):** The MetLife Survey of the American Teacher. New York, NY: MetLife Foundation, مرجع سابق.

مرفق (١)

القيادة التحويلية وأثرها على أداء المسؤولين

بوزارة التربية بدولة الكويت

عزیزى المدير/.....

مدير إدارة/.....

إدارة عليا – إدارة تنفيذية – إدارة وسطى بوزارة التربية بدولة الكويت

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم دكتور/ مبارك حميد رجعان العازمي دكتوراه الفلسفة في التربية دولة الكويت بإنتاج بحث علمي في أثر أسلوب القيادة التحويلية كمنهج إداري وأسلوب إداري على أداء المسؤولين داخل وزارة التربية بدولة الكويت، وذلك بعمل بحث إنتاج علمي بعنوان القيادة التحويلية وأثرها على أداء المسؤولين بوزارة التربية بدولة الكويت.

• الرجاء من سيادتكم قراءة كل عبارة جيداً وأجب عليها بما يتناسب مع اتجاهك الحقيقي نحوها وذلك بوضع علامة (√) امام (أوافق بدرجة كبيرة).

• اذا كانت العبارة تنطبق عليك بدرجة متوسطة ضع علامة (√) امام (أوافق بدرجة متوسطة).

• اذا كانت العبارة لا تنطبق عليك فضع علامة (√) امام (لا أوافق).
رجاء مراعاة انه لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة، وإنما المهم هو صدق إجابتك مع نفسك.

وأشكركم على حسن تعاونكم الصادق،،،

الباحث

د/ مبارك حميد رجعان العازمي

المحور الأول: أثر القيادة التحويلية على العاملين.

م	العبارة	دائماً	أحياناً	أبداً
١	يوزع المدير الأدوار والمهام القيادية بين العاملين معه في وزارة التربية مما يشعرهم بأنهم قياديون فعلاً.			
٢	يشجع المدير المقترحات التطويرية لدى المعلمين والعاملين بوزارة التربية.			
٣	يهيئ المدير الأساس والبنية الداعمة للمبادرات التجديدية والتطويرية للعمل بوزارة التربية.			
٤	يشرك المدير العاملين معه في وزارة التربية في عملية صنع القرارات التربوية عامة والمبادرات التربوية والبرامج الجديدة خاصة.			
٥	يفوض المدير الصلاحيات الإدارية داخل وزارة التربية بما يخدم العملية التعليمية.			
٦	يمنح المدير العاملين معه درجة مناسبة من الاستقلالية والحرية فيمكنهم من صنع القرارات الخاصة بهم.			
٧	يحرص المدير على حل المشكلات بطريقة عملية وعلمية فاعلة.			
٨	يوفر المدير للعاملين معه المعلومات الضرورية التي تساهم في التخطيط وصنع القرارات التربوية.			
٩	يشجع المدير العاملين على تفعيل التعاون مع الإدارات الأخرى داخل وزارة التربية.			
١٠	يوضح المدير للعاملين معه طبيعة التكامل والتنسيق بين الإدارات داخل وزارة التربية.			
١١	يحرص المدير على معرفة وجهات نظر مختلف الأطراف المسهمة في العملية الوظيفية حول توجهات وزارة التربية وخططها وبرامجها.			
١٢	يراعى المدير أحداث وزارة التربية وأولوياتها أثناء صنع القرارات المتصلة بالأداء الوظيفي للعاملين.			

المحور الثاني: تحديد الأهداف وأولوياتها حسب حاجات وزارة التربية وحاجات المجتمع المحلي.

م	العبارة	دائماً	أحياناً	أبداً
١	يسعى المدير إلى اتفاق جماعي فيما يتعلق بتحديد أهداف وزارة التربية وأولوياتها.			
٢	يشجع المدير العاملين معه على العمل معا من أجل تحقيق الأهداف المرسومة والمتفق عليها.			
٣	يحرص المدير على مشاركة العاملين معه في متابعة التقدم الذي تم إحرازه في سبيل تحقيق أهداف وزارة التربية والأولويات المتفق على تحقيقها.			
٤	يظهر المدير اهتماما حقيقيا بمصلحة العاملين.			
٥	يشجع المدير العاملين معه على تحديد أهداف واضحة فيما يتعلق بنموهم المهني.			
٦	يساعد المدير العاملين معه على إيجاد التوافق والانسجام بين الرؤية العامة المشتركة لوزارة التربية وأهدافها، وأهدافهم الخاصة أفرادا وجماعات.			
٧	يحرص المدير على تحديد الأهداف التعليمية وفقا لحاجات المجتمع المحلي.			
٨	يسعى المدير إلى التعرف على حاجات العاملين وتحديد الأهداف وفقا لها.			
٩	يتنبأ المدير بالمشكلات المحتملة حدوثها داخل وزارة التربية مع وضع الحلول المناسبة لها.			
١٠	يحرص المدير على الوضوح في الأحداث التي يحددها.			

المحور الثالث: بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل وزارة التربية.

م	العبارة	دائماً	أحياناً	أبداً
١	يعطى المدير أولوية لبناء منظومة من القيم وتعزيزها داخل وزارة التربية، وخاصة ما يتصل بالتجديد والتطوير.			
٢	يوضح المدير للعاملين معه عناصر الثقافة المشتركة للمدرسة بما فيها القنوات والقيم للعمل بموجبها لاجداث التطوير المنشود في وزارة التربية.			
٣	يتصرف المدير بطريقة تنسجم مع القنوات والقيم المشتركة التي تسود المناخ الوظيفي داخل وزارة التربية.			
٤	يشجع المدير العلاقات الانسانية بين العاملين معه.			
٥	ينمي المدير القيادات الرسمية وغير الرسمية بين العاملين معه في وزارة التربية بما يدعم الإبداع والابتكار.			
٦	يسهم المدير في تخفيف حدة الصراع الثقافي بين الأجيال.			
٧	يؤكد المدير على العلاقات التعاونية والاحترام المتبادل بين العاملين معه من خلال ترسيخ ثقافة ادارية مشتركة داعمة للتغيير.			
٨	يتسم المدير بالمرونة وتعديل ممارساته القيادية بناء على التغذية الراجعة من العاملين			

المحور الرابع : تقديم نموذج سلوكي يحتذى.

م	العبارة	دائماً	أحياناً	أبداً
١	يعمل المدير كقوة ونموذج يحتذى به في سلوكياته.			
٢	يمارس المدير مظاهر سلوكية تدل على تميز أسلوبه ونمطه القيادي.			
٣	يحرص المدير على أن يكون عضواً فاعلاً في الفريق الجماعي في العمل داخل الوزارة.			
٤	يتشاور المدير والعاملين معه في شؤون العمل داخل الوزارة.			
٥	يمارس المدير قيادة التغيير قولاً وعملاً.			
٦	يحث مدير المدرسة على توطيد العلاقة بين المعلم وطلابه من خلال تنمية الوازع الديني.			
٧	يظهر المدير حماساً حقيقياً أثناء قيامه بمهامه القيادية وأدائه لعمله.			
٨	يكسب المدير احترام وتقدير الآخرين بانتهاجه الأسلوب القيادي المناسب لإدارته.			

المحور الخامس: الاستشارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين.

م	العبارة	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق
١	يطلب مدير المدرسة من العاملين معه تبرير آرائهم ومقترحاتهم.			
٢	يتابع مدير المدرسة تحقيق الأهداف المرتبطة بالنمو المهني التربوي للمعلمين.			
٣	يستفيد مدير المدرسة من التغذية الراجعة الخاصة بأساليب وممارسات العاملين لتقويمها دوريا والعمل على تطويرها.			
٤	يشجع مدير المدرسة العاملين على المشاركة في المؤتمرات والاجتماعات التربوية وزيارة المدارس الرائدة.			
٥	يعزز مدير المدرسة الفعاليات والأنشطة البناءة التي تتم داخل المدرسة لاثارة التنافس الشريف بين العاملين.			
٦	يتعاون مدير المدرسة مع المعلمين لوضع المعايير المستخدمة في تقويم انجازاتهم.			
٧	يطلع المدير المعلمين على انجازات المبدعين منهم للاستفادة من خبراتهم.			
٨	يطلع المدير العاملين معه على الأداء المتوقع			

م	العبارة	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق
	منهم تحقيقه كتربويين ومهنيين مختصين.			
٩	يحفز مدير المدرسة العاملين معه على إعداد البحوث الاجرائية والدراسات التربوية.			
١٠	يعمل مدير المدرسة على تنمية الابداع لدى المعلمين بتزويدهم بالمعرفة والمعلومات المناسبة.			
١١	يشارك مدير المدرسة المعلمين في صياغة الأهداف التعليمية الخاصة بتنمية الابداع في خططهم التدريسية اليومية.			
١٢	يتابع مدير المدرسة سعى المعلمين لتحقيق النمو المهني لديهم.			
١٣	يشجع مدير المدرسة المعلمين لابتكار أساليب معالجة المشكلات السلوكية التي تعيق القدرات الابداعية لدى الطلاب.			
١٤	يحرص مدير المدرسة على إطلاع العاملين على مستوى أدائهم ودرجة تقدمهم في عملهم.			
١٥	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تحليل المقررات الدراسية وإثرائها بأنشطة إبداعية.			