

نمط القيادة المتسامية وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى مديري  
المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين

إعداد

عايد مرزوق عايد العازمي

إشراف

الدكتور خالد أحمد الصرايرة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والقيادة التربوية

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط


2011

## التفويض

أنا عايد مرزوق عايد العازمي أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث العلمية عند طلبها.

الاسم: عايد مرزوق عايد العازمي

التاريخ: 2011/٨/٢٠

التوقيع: 

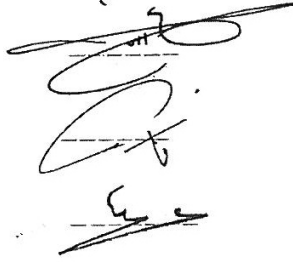
## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها "نمط القيادة المتسامية وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين".

وأجيزت بتاريخ 20/ 11 /2011.

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع



(رئيساً)

الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

(عضواً ومشرفاً)

الدكتور خالد أحمد الصرايرة

(ممتحناً خارجياً)

الدكتور عاطف يوسف مقابلة

## الإهداء

إلى والدي ووالدتي.....أطال الله بعمريهما

إلى زوجتي..... التي هونت علي مشوار دربي

وتحملت معي عناء الدراسة وكثرة السفر

إلى أولادي..... شرايين قلبي ونور عيني

إلى أهلي وإخوتي.....سواعدي وسندي

إلى أساتذتي الكرام

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

يسرني وقد أنهيت بفضل الله تعالى من إعداد هذه الرسالة أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذي الدكتور الفاضل /خالد احمد الصرايرة الذي أكرمني شرفاً بقبوله الإشراف على هذه الرسالة الذي كان له الفضل الكبير في تطويرها وإخراجها إلى حيز الوجود، فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما يسرني أن أتقدم بالشكر والتقدير لكل من الدكتور/عباس عبد مهدي الشريفي والدكتور/ عاطف يوسف مقابلة أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على قبولهم مناقشة هذه الرسالة وإثرائها بملاحظاتهم القيمة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى جميع الأساتذة المحكمين في جامعة الشرق الأوسط وجامعة الكويت.

كما أشكر كل من مد يد العون والمساعدة، والتشجيع والدعم في إنجاز هذه الدراسة.

الباحث

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	تقويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الإهداء
هـ	شكر وتقدير
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ل	قائمة الملحقات
م	الملخص باللغة العربية
ع	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: مقدمة الدراسة
2	تمهيد
7	مشكلة الدراسة
8	هدف الدراسة وأسئلتها
9	أهمية الدراسة
9	تعريف المصطلحات
10	حدود الدراسة

الصفحة	الموضوع
11	محددات الدراسة
12	<b>الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة</b>
13	أولاً: الأدب النظري
42	ثانياً: الدراسات السابقة
53	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
55	<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>
56	منهج الدراسة
56	مجتمع الدراسة
57	عينة الدراسة
57	أداة الدراسة
61	إجراءات الدراسة
63	المعالجة الإحصائية
63	متغيرات الدراسة
65	<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة</b>
66	نتائج السؤال الأول
72	نتائج السؤال الثاني
74	نتائج السؤال الثالث
80	نتائج السؤال الرابع
84	نتائج السؤال الخامس
86	<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات</b>
87	مناقشة نتائج السؤال الأول
89	مناقشة نتائج السؤال الثاني
90	مناقشة نتائج السؤال الثالث

الصفحة	الموضوع
92	مناقشة نتائج السؤال الرابع
93	مناقشة نتائج السؤال الخامس
94	التوصيات
95	قائمة المراجع
96	المراجع العربية
104	المراجع الأجنبية
108	الملحقات



## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
56	توزع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمنطقة التعليمية والجنس	1
57	توزع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمنطقة التعليمية والجنس	2
60	قيم معامل الثبات لأستبانة القيادة المتسامية	3
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى ممارسة نمط القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين ، لكل مجال من مجالات أداة الدراسة مرتبةً تنازلياً	4
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الممارسة لفقرات مجال القيم والاتجاهات مرتبةً تنازلياً	5
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لمجال السلوك وفقراته من وجهة نظر المعلمين مرتبةً تنازلياً	6
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لمجال الروحانية (السمو الأخلاقي) وفقراته من وجهة نظر المعلمين مرتبةً تنازلياً	7
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين مرتبةً تنازلياً	8
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t-test للعينات المستقلة للفروق في ممارسة نمط القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت باختلاف الجنس	9
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة نمط القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	10

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
77	تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى ممارسة نمط القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	11
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة نمط القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	12
79	تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى ممارسة نمط القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	13
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t-test للعينات المستقلة للفروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت باختلاف الجنس	14
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت ، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	15
82	تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	16
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	17
84	تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت ، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	18
84	معامل الارتباط بين مستوى نمط القيادة المتسامية و مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين باستخدام معامل ارتباط بيرسون	19

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	سلسلة سلوك القائد	1
24	الشبكة الإدارية لبلاك وموتون	2
28	أبعاد القيادة عند ردن	3
30	العلاقة بين القيادة التحويلية والتبادلية والمتسامية	4

## قائمة الملحقات

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
109	أداتا الدراسة بصيغتيهما الأوليتين	1
119	أسماء محكمي أداتي الدراسة	2
120	أداتا الدراسة بصيغتيهما النهائية	3
126	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط	4
127	كتب تسهيل مهمة إلى المديریات العامة للمناطق التعليمية في وزارة التربية في دولة الكويت	5

# نمط القيادة المتسامية وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين

إعداد

عايد مرزوق العازمي

إشراف

الدكتور خالد أحمد الصرايرة

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف نمط القيادة المتسامية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، ولبلوغ أهداف الدراسة تم اختيار عينة طبقية عشوائية مقدارها (550) معلماً ومعلمة.

وقام الباحث بتطوير أداتي الدراسة: الأولى تتعلق بنمط القيادة المتسامية وتكونت بصورتها النهائية من (29) فقرة، والثانية: استبانة تتعلق بمستوى الأداء الوظيفي وتكونت بصورتها النهائية من (25) فقرة، قد تم التأكد من صدقها وثباتها من خلال تحكيمها، فضلاً عن استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاستخراج دلالات ثبات أداة الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة نمط القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمين، وإن مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمين، وتوجد فروق ذات دلالة

إحصائية في مستوى نمط القيادة المتسامية تعزى لمتغير الجنس، وجاءت الفروق لصالح الإناث في مجالي السلوك والروحانية(السمو الأخلاقي). وعدم وجود فروق تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس في مستوى الأداء الوظيفي وكانت الفروق لصالح الإناث. وعدم وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة والمؤهل العلمي، ووجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية إيجابية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى ممارسة نمط القيادة المتسامية ومستوى الأداء الوظيفي لدى

مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين.

ومن بين التوصيات التي قدمها الباحث:

- ضرورة توفير كافة الإمكانيات التي تساعد مدير المدرسة في تنفيذ عمله، وإعطائه الوقت الكافي لإنجازه ومنحه الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات بما يتناسب وطبيعة عمله.
- العمل على رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من خلال تبصير المديرين بالعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، بحيث يتم الأخذ بالعوامل الإيجابية وتجنب السلبية منها.

**Transcendental Leadership Style and Its Relationship to Job  
Performance among the Secondary School Principals in the State of  
Kuwait from Teachers the Point of View**

**Prepared by**

**Ayed Marzouk Ayed Al Azemi**

**Supervised by**

**Dr. Khaled Ahmed Al Sarairah**

**Abstract**

This study aimed at defining the transcendental leadership style and its relation to job performance among the secondary school principals in the State of Kuwait from teachers' point of view. For the purposes of reaching the targets of the study a random sample is selected with (550) male and female teachers.

The researcher developed the two tools of the study: the first is related to the transcendental leadership style and it comprised finally (29) paragraph, and the second: questionnaire related to the job performance level and it comprised finally (25) paragraph, it had been investigated concerning the trueness and stability, in addition to using the proper statistical methods for extracting the proving the tool of the study.

The study reached to that the level of practicing the transcendental leadership style among the principals of the secondary school principals was intermediate from teachers' point of view and level of job performance among the secondary schools principals was intermediate from teachers' point of view.

- There are statistical differences in the level of the transcendental leadership style that resulted from the differences of gender. the differences became in the interest of the females in the fields of behavior and spiritual (moral elegance).
- There were no differences related to the experience or academic qualification.
- There are statistical differences resulted from the differences of gender in the level of the functional level and were for the interest of the females.
- There was a related relation with a positive statistical proof upon the level( $\alpha \leq 0.05$ ) between the level of the transcendental leadership style and the level of job performance among the secondary schools principals in the state of Kuwait according to the teachers' point of view.

Among the recommendations that presented by the researcher were:

- The researcher recommends the necessity of providing all the supports that helps the principal of the school to execute his work, in addition to giving him the full freedom in the decisions taking process in accordance with his works and the nature thereof.
- The researcher recommends ,upon the current result of the study, the i necessity of enhancing the level of functional level among the principals of high schools through educational them with factors affect the functional level in a manner make them adhere to the positive factors and avoid negative ones.



## الفصل الأول

### مقدمة الدراسة

## الفصل الأول

### مقدمة الدراسة

#### تمهيد

لقد حظيت القيادة باهتمام المجتمعات البشرية منذ أقدم العصور، إدراكاً لأهميتها في تحقيق آمال الجماعة وتطلعاتها، وهذا لا يتم إلا من خلال قيادة واعية تتمتع بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية حتى تساعد في تحقيق رفاهية أفراد المجتمع، وتحقيق الأهداف بالشكل المطلوب.

وتعد القيادة أحد المعاني المهمة في حياة المجتمعات البشرية، وتقدمها، وبلوغها للأهداف، وهذه الأهمية بدأت تتضاعف نتيجة للتطور الحضاري، وتعد الحياة العصرية، وبذلك أصبحت الحاجة ملحة للقيادة المؤهلة من نواحي الفهم العميق والنظرة الكافية والحكمة والدراية حتى تكون مقتدرة على القيام بالدور المطلوب (عيد، 2000).

وترتكز القيادة على العنصر البشري وعلى الافتراض القائل بأن فاعلية المنظمة تعتمد بشكل رئيس على حفز الأفراد العاملين، وعلى تضافر جهودهم واستثمار مقدراتهم، وفي مدرسة الإدارة العلمية ركز المديرون على الظروف المادية للإنتاج وإهمال الجانب الإنساني للمنظمة، مما أدى إلى انخفاض الإنتاجية، وانخفاض معنويات الأفراد. أما في مدرسة العلاقات الإنسانية التي ركزت على أهمية الفرد والجماعة في نجاح المنظمة، مما أدى إلى الاعتراف بفاعلية القيادة كعامل مهم في فعالية المنظمة، فالقائد من خلال دوره القيادي يستطيع تشجيع الأفراد وحفزهم لتأدية أعمالهم بكل رغبة، وتعاون، وحماس لتحقيق أهداف المنظمة (العميان، 2010).

والقائد التربوي فهو ذلك الإنسان الذي يتفهم بعمق متطلبات المهمة التي تقوم بها جماعته، ويقوم هو بتوزيع الإختصاصات على أفرادها، ويسهم في إعطاء أنموذج للمقدرة على الإنجاز، ويعمل على رفع الروح المعنوية ويدافع عنهم ويعمل من أجل تأمين مستقبلهم، ويوفر المناخ الصحي الملائم من أجل زيادة فاعليتها وتنمية مهاراتها من خلال تحقيق التجانس بين أفرادها، وإقناعهم بأن في تحقيقهم لأهداف المنظمة نجاحاً شخصياً لهم وتحقيقاً لأهدافهم (البديري، 2001:51).

فالقائد الفعّال يجب أن يدرس الموقف بجميع عناصره، مثل: الوقوف على مقدرات العاملين وخبراتهم، وتحليل مقدرات العاملين من الأعمال التي يؤدونها، وتحليل العوامل في المواقف التي بالإمكان تغييرها إيجاباً لتناسب توقعات العاملين، كزيادة الحوافز، ودراسة المناخ العام السائد في المنظمة. وفي ضوء ذلك يتم تحديد النمط القيادي الفعّال الواجب اتباعه، فالقائد الناجح يستطيع التحول من نمط قيادي إلى آخر وفق متطلبات الظروف والمواقف المتغيرة في المنظمة (العميان، 2010).

وتعد القيادة المتسامية شكلاً من أشكال القيادة التي تقود المؤسسات والشركات في ظل التنافسية العالمية التي تعيشها في الوقت الحالي بهدف الإيفاء بمتطلبات السوق العالمية. إذ يقيد الأشخاص أنفسهم بمجموعة من المحددات من خلال تحديد ما الذي يستطيعون القيام به، وما الذي لا يستطيعون القيام به، لذلك جاءت القيادة المتسامية لتعمل على التخلص من هذه المحددات، إذ يعمل القادة وفق هذه القيادة على تخيل أنماط جديدة من التفكير مع امتلاك شعور أعمق بما يشعرون به. يعمل القائد ضمن هذه القيادة على توليد نوع من الالتزام بين موظفيه اعتماداً على الثقة الشخصية وتوفير الدافعية التي تدفع بهم نحو الارتقاء بأدائهم (Liu,2007).

وتقوم عملية التحفيز على توفير الناحية المادية، فضلاً عن توفير بيئة باعثة على التحدي، وفرص مستمرة للتدريب، بل إنها تتعدى ذلك لتشمل أنماطاً جيدة من الدافعية، التي تتجاوز اهتماماتهم الشخصية مثل مصلحة المؤسسة والناس الذين سيستفيدون من طبيعة عملهم. فيتعهد الموظفون شخصياً أمام القائد للقيام بمهامهم، إذ إنهم يريدون تحقيق هذا الالتزام بطريقة ذات معنى، والتي تشكل الفرق، إذ إنهم لن يقوموا فقط باتباع توجيهات القائد وأوامره، بل سيعملون أيضاً على القيام بأمور لم يرقم القائد بطلبها منهم لكنهم يدركون أن لها أهمية حتى لو كانت صعبة، أو أنهم لا يجدون متعة في أثناء القيام بها. فالقائد المتسامي يفكر بمصلحة المؤسسة والعاملين فيها. كما ويتسم بالحكمة والعدالة والثبات (Covey, 2006).

إن القيادة المتسامية لا ترتبط في المقام الأول بما يقوم به المرء، ولكنها تتمحور حول طبيعة الشخص نفسه، لذا فإن هذا النمط من القيادة يتعلق بمجموعة من الكفايات المحددة، التي تجعل من القائد شخصاً فريداً من نوعه بحيث تكون جزءاً رئيساً من طبيعته وقيمه وشخصيته ومزايه، وبناءً على هذه الكفايات سيقوم القائد ببنائها من خلال اكتساب المعرفة، والمهارات والخبرات. وفي ضوء ذلك، فإن سلوك القيادة التي يعمل القائد على إظهارها كمزايا وخصائص تعد في المقام الأول انعكاساً لشخصيته، وأشار كل من أفوليا ولودان (Avolio & Luthans, 2006) إلى أبعاد المقدررة على أنها "رأس المال النفسي" والذي يركز على الأمل، التفاؤل والمرونة، وهنا تجدر الإشارة إلى أن محور هذه الكفايات هو السيطرة على الذات والرغبة والمقدرة على تولي المسؤولية.

ويعد الأداء من أهم الأهداف التي تسعى أي منظمة إلى تحقيقها، إذ يسهم وبشكل مباشر في تنمية الخدمات وزيادتها أو ربما في ضعفها وترديها، كما يمكن أن يكون الأداء مقياساً يتم من خلاله تحديد مدى المقدررة على الاستمرار في هذا النشاط أو العمل، كما يتم من

خلال الأداء إعطاء حكم على مدى إتقان العمل أو مدى امتلاك الأفراد لمهارة ما، أو معلومة ما أو فكرة ما، وبالتالي المقدرة على تحديد دور الفرد الإيجابي والسلبي في هرم الإدارة المتبع في المنظمة. ويعد الأداء الوظيفي على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة هدفاً أساسياً، إذ لا يمكن لأي منظمة البقاء والاستمرار دون الحكم على فاعلية الأفراد والجماعات والمنظمات (ديسلر، 2007).

إن المنظمات الناجحة تجعل شغلها شاغل أن تعرف المدى الذي وصلت إليه معدلات الأداء لديها في مقابل مثيلاتها من المنظمات المنافسة، وتستطلع كيف يعمل منافسوها على تحسين مستوى الأداء عندهم. وتستخدم المنظمات الناجحة الوسائل الحديثة، التي تسهم في زيادة سرعة العمل، ودقته، وتقليل التكاليف، وذلك من خلال تطبيق التكنولوجيا، وتتميز المنظمات الناجحة بمقدرتها على إعادة صياغة الأشياء القديمة في شكل جديد، وابتكار أشياء جديدة، ويعود ذلك إلى مقدرتها على المزج بين مواهب أفرادها وما اكتسبوه من خبرات. وتستخدم هذه المنظمات عمليات منظمة واعية لتحسين مستوى أدائها، وتهتم بتوافر الموهبة المتاحة من خلال استخدام سلطتها بشكل بناء لتضع العاملين لديها في مواقف يواجهون مشكلات عليهم حلها، إذ يتوجب عليهم أن يكونوا على استعداد تام لتغيير الأسلوب إذا لزم الأمر، كما تجعل أداء العاملين يتناغم مع أداء المنظمة لتكون النتيجة رفع مستوى أداء المنظمة، وتحقيق ما ترجوه من آمال، إن أداء الموظفين من الأمور البالغة الأهمية، فالمنظمات الناجحة تعلم أهمية إخضاع هذا الأداء لسياسة حكيمة، لذلك فإنها تتناول سياسة الأداء بأسلوب منظم وواع (هافارد، 2001).

ويعد النظام التربوي من أكثر الأنظمة أهمية وحساسية في المجتمع، لأنه يقوم ببناء الأجيال من كافة الأبعاد: النفسية، والحركية، والمعرفية، والاجتماعية، والانفعالية، فنجاح أو

إخفاق هذا النظام يعني بالضرورة النجاح أو الفشل لكافة مؤسسات المجتمع ونظمه الأخرى، لذا يجب أن يكون النظام التربوي محط أنظار واهتمام ومتابعة مستمرة ودائمة للتعرف إلى جوانب قوته وضعفه من أجل العمل على تصحيح مساره في أي نقطة أو مرحلة يوجد فيها انحراف يضر بمصلحة مخرجاته وجودتها، فهذا النظام بحاجة إلى نوع خاص من الرقابة والمتابعة لاستباق المشكلات والشعور بها قبل أن تتحول إلى ظاهرة مزمنة ومستفحلة، لحلها أو التقليل من آثارها قدر الإمكان. وتؤثر العملية الإدارية بل وترتبط بصلة وثيقة مع تميز أي نظام، ومع تميز المدخلات البشرية، وتمكينها من معاشة حقوقها والقيام بمسؤولياتها بكفاءة وفاعلية (الطويل، 2000).

إنّ نجاح المؤسسة التربوية، بدءاً بالمدرسة، في أداء مهماتها يتوقف إلى حد كبير على مقدرة تفعيل إدارتها ومقدرتها على توجيه العملية التربوية نحو الأهداف المرسومة لها، كما أنّ نجاح الإدارة هو الآخر يعتمد على ما يمتلكه الإداري من مقدرات ومهارات يستطيع توظيفها في المواقف الإدارية لقيادة مدرسته الثانوية، وما يتصف به من صفات ومميزات وما يمتلكه من معارف ومعلومات تتعلق بهذا الميدان، وإنّ التوجهات الحديثة والمرتكزات الأساسية لتطوير فعاليات الإدارة التربوية، بالشكل المناسب، تتطلب مديراً ناجحاً وقائداً تربوياً فعالاً، فالإدارة المدرسية علم، وهي تخصص مهني تتطلب قادة تربويين واعين ومقتدرين على رؤية الأبعاد الحقيقية للعملية التربوية، ولديهم المهارات والكفايات المعرفية والأدائية والسلوكية والوجدانية اللازمة لتفعيل متطلبات دورهم (البدرى، 2001).

وتعد قيادة مدير المدرسة مفتاح فاعلية المدرسة. فمدير المدرسة بحكم منصبه يتوقع منه تقديم خدمة عالية تعليمية وتربوية وتحقيق معدلات من الترابط والتنسيق بين العاملين معه لرفع مستوى العملية التعليمية وتحسينها، وتطوير الأداء العام، وتحقيق الأهداف التربوية

المرسومة له، وذلك بتكلفة محددة في وقت معين فإذا حقق مدير المدرسة هذه التوقعات منه بحكم منصبه (كمدير مدرسة) يطلق عليه (مدير فعال) (صالح، 2003).

لذلك جاءت هذه الدراسة لتعرف مستوى نمط القيادة المتسامية وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين.

### مشكلة الدراسة:

نظراً لأهمية الإدارة المدرسية كأداة رئيسة لتحقيق الأهداف التربوية، وحتى يتمكن القائد التربوي من تأدية دوره القيادي بكفاءة وفاعلية، فقد أوصى المؤتمر التربوي السادس عشر الذي عقد عام (1986) لجمعية المعلمين الكويتية الذي يحمل عنوان "الإدارة المدرسية ودورها في تطوير العملية التربوية" بعدة توصيات من بينها: توصية خاصة بتطوير الإدارة المدرسية جاء فيها "العمل على بلورة مفهوم القيادة الإدارية، وإعداد القادة التربويين على كافة المستويات في أجهزة الوزارة في ضوء القيادة الإدارية واتجاهاتها وأدوارها لتمكينهم من إحداث نقلة نوعية في أساليب الإدارة وممارساتها بما يحقق أهداف العملية التربوية بشكل أفضل". ونتيجة لتعدد الأنماط القيادية التي يمارسها القادة التربويون في المنظمات التربوية ومنها القيادة المتسامية، وكثرة الاختلافات في هذه الأنماط بين قائد وآخر في طريقة تعامله مع المرؤوسين، وتأثير ذلك على المرؤوسين سلباً أو إيجاباً، الأمر الذي ينعكس على الأداء الوظيفي لمديري المدارس، وهو بدوره ينعكس على أداء العاملين في الميدان ونظراً لما للقيادة المتسامية من تأثير على أداء العاملين، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الآتي: ما مستوى ممارسة نمط القيادة المتسامية وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

### هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى ممارسة نمط القيادة المتسامية وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما مستوى ممارسة نمط القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

2- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

3- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في مستوى ممارسة نمط القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت تعزى إلى المتغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي)؟

4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت تعزى إلى المتغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي)؟

5- هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين مستوى ممارسة نمط القيادة المتسامية ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟



## أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الموضوع الذي تتناوله، والمتعلق بمعرفة مستوى نمط القيادة المتسامية وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، ويمكن تحديد أهميتها من خلال الجانبين الآتيين:

1- ما يمكن إضافته من معارف ومفاهيم وحقائق جديدة إلى المكتبة التربوية والإدارية حول موضوع نمط القيادة المتسامية والأداء الوظيفي.

2- ما تقدمه من نتائج تعود بالفائدة العملية ليستفيد منها جميع الأطراف ذوي العلاقة بالإدارات التربوية والمدرسية من خلال ما يأتي:

- يؤمل أن تقدم للقائمين على العملية التربوية من مديريين ومشرفين في المناطق التعليمية في دولة الكويت تصوراً واضحاً عن أهمية القيادة المتسامية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية ليتمكنوا من اتخاذ الإجراءات المناسبة في ضوء ذلك.
- يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت والقائمين على التخطيط التربوي والقادة في وزارة التربية والمناطق التعليمية التابعة لها.

## تعريف المصطلحات:

فيما يلي تعريف المصطلحات التي تضمنتها الدراسة:

**النمط القيادي (Leadership Style):** وهو "الأسلوب الذي ينتهجه القائد للتأثير

على سلوك الجماعة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة" (البياع، 1984:126).

**القيادة (Leadership):** قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة (حريم، 2004).

**القيادة المتسامية (Transcendental Leadership):** بأنها القيادة التي تقوم على الحكمة، والمقدرة على معرفة ما هو مطلوب وتحقيق هدف بشكل ملائم وفقاً لمجالاتها المتضمنة القيم والاتجاهات والسلوك والروحانية أو السمو الأخلاقي. فيما يتعلق بالجانب العملي لهذه المصطلح، فإن القيادة المتسامية لا تحدد نفسها على ماهية وكيفية القيادة لكنها تركز على السبب الذي يدفع بالمرء للتفكير في تولي منصب القيادة. هل فكرت كقائد لماذا تريد أن تصبح قائداً؟ ما الحاجات الخاصة التي تمتلكها والتي تدفع بك للقيام بهذا الدور؟ (Ulrich & Smallwood, 2007)، وتعرف إجرائياً على أنها مدى امتلاك مدير المدرسة للروحانية والاتجاهات والقيم والسلوك للقيام بدوره بشكل فاعل، ويقاس في هذه الدراسة بالمستوى الذي يحدده أفراد العينة على الأداة المعدة لهذه الغاية.

**الأداء الوظيفي (Job performance):** المحصلة النهائية للمهام التي ينجزها الفرد أو المجموعة في مكان العمل (Brown & Harvey, 2006)، ويعرف إجرائياً بالمستوى الذي يحصل عليه مدير المدرسة وفقاً لما يحدده أفراد العينة على الأداة المعدة لهذه الغاية.

**حدود الدراسة:**

اقتصرت هذه الدراسة على المعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت خلال

العام الدراسي 2011/2010م.

### محددات الدراسة:

يتحدد تعميم نتائج هذه الدراسة بدلالات صدق أدوات الدراسة وثباتهما التي تبين مستوى نمط القيادة المتسامية وعلاقته بالأداء الوظيفي، وبموضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة، وفي ضوء ذلك لا يمكن تعميم النتائج إلا على المجتمع الذي أخذت من عينة الدراسة والمجتمعات المماثلة.

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

اشتمل هذا الفصل على جزأين رئيسيين جاء في الجزء الأول الأدب النظري متضمناً موضوعات ذات علاقة بالقيادة المتسامية والأداء الوظيفي. أما الجزء الثاني فقد عُرِضت فيه الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة.

#### أولاً: الأدب النظري:

فيما يأتي عرض للأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة:

#### القيادة المتسامية :

#### مفهوم القيادة:

تعد القيادة ظاهرة اجتماعية شأنها شأن غيرها من ظواهر المجتمع المختلفة تنشأ تلقائياً من طبيعة الاجتماع البشري وتؤدي وظائف اجتماعية ضرورية، وهي تتناول أيضاً ألواناً من النشاط الاجتماعي والاقتصادي والديني، وتمثل القيادة التربوية أهمية كبرى في نجاح الإدارة التعليمية (العجمي، 2008).

وتعني القيادة المقدرّة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، وهذا يعني أن القيادة هي عملية تواصل بين القائد ومرؤوسيه، إذ يتبادلون المعارف والاتجاهات ويتعاونون على إنجاز المهمات الموكولة إليهم، وتعني كذلك الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد الإداري الذي يعمل على توحيد مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم الآنية (هلال، 2007).

عرفها مطاوع المشار إليه في البديري (2001: 50) بأنها: "عملية تأثير متبادلة لتوجيه النشاط الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك وهو المقدرة على توجيه سلوك الجماعة في موقف معين لتحقيقه، أو هي استمالة أفراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه ويقتنعون بأهميته فيتفاعلون معاً بطريقة تضمن تماسك الجماعة في علاقتها وسيرها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف".

وعرفها مرسى (1993:135) بأنها: "السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك".

وعرفها العرفي ومهدي (2008: 207) بأنها: "عملية التأثير في الآخرين بغية تحقيق أهداف محددة".

وعرفها العجمي (2008: 173) بأنها: "المقدرة على التأثير في سلوك العاملين والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة المتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد ومرؤوسيه".

فمن المعروف أن القيادة في جوهرها صفة يضيفها المرؤوسون إلى من يولونه الثقة والولاء، لأن مجرد تقلد قمة السلطة في بنائها الهيكل الهرمي لا يسبغ على شاغل المنصب صفة القيادة، وإن كان يمنحه رسمياً صفة الرئاسة، إذ إن الفرق بين القيادة والرئاسة هو فرق في النوع وليس في الدرجة، ومن ثم فإن توافر الصفات القيادية في الرئيس هو أساس نجاحه في إدارته، ويمكن من خلال التعريفات السابقة استخلاص الأسس الآتية (العظامات، 2004):

1- القيادة مسؤولية القائد.

2- القيادة هي المقدرة على التوجيه والإقناع.

3- القيادة هي التأثير في الآخرين لتحقيق هدف مشترك.

4- القيادة هي عملية تفاعل بين الرئيس والمرؤوس.

ويعد القائد من أهم عناصر القيادة التربوية، لقدرته في التأثير على سلوك أفراد الجماعة وأدائهم، وهو الذي يرسم السياسات ويضع الأهداف، وهو من يصنع القرار في المؤسسة التربوية بما يتماشى مع مصلحة المؤسسة ككل.

### مهارات القائد التربوي:

حتى يستطيع القائد التربوي أن يحقق الأهداف المرغوبة عن طريق التأثير في سلوك المرؤوسين له في ظل الظروف والمواقف المحيطة، فلا بد له من أن يتمتع بمهارات ومقدرات تساعده على أداء مهمات عمله وهي ( عياصرة، 2003):

1- **المهارات الفنية:** وهي مقدرة القائد على أداء عمله والإلمام بجوانبه الفنية وتفهم القوانين والأنظمة والتعليمات والإجراءات، والإلمام بأعمال المرؤوسين له من حيث طبيعة الأعمال التي يقومون بها، ومعرفة مراحلها وعلاقتها ومتطلباتها، كذلك المقدرة على استخدام المعلومات وتحليلها، وإدراك معرفة الطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

2- **المهارات الإنسانية:** وهي المقدرة على تفهم سلوك العاملين ودوافعهم وشخصياتهم وعلاقاتهم، وكذلك العوامل المؤثرة في سلوكهم، إذ تمكنه هذه المهارات من المقدرة على التعامل معهم، وإشباع حاجاتهم، وحل مشكلاتهم، وتحقيق أهدافهم وأهداف العمل.

3- **المهارات الفكرية:** أن يتمتع القائد التربوي بالمقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج التنظيمي، والنظرة للمؤسسة التربوية على أساس أنها نظام متكامل مفتوح، وتفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، وكذلك فهم البيئة المحيطة، إذ إن المؤسسة التربوية جزء لا يتجزأ منها، وأنها تؤثر فيها وتتأثر بها، كذلك إجادة أعمال السلطة والصلاحيات وتنظيم العمل، وتوزيع المهام والواجبات وتنسيق الجهود بين العاملين وتفهم القرارات وأبعادها وآثارها.

## مصادر قوة القائد التربوي:

يستخدم القادة عدداً من الوسائل للتأثير على مرؤوسيههم وذلك حسب الموقف وحسب طبيعة المرؤوسين واتجاهاتهم نحو عملهم. ومن وسائل وأدوات التأثير القيادي التي يمكن للقائد التأثير في مرؤوسيه مايلي (الشماع وحمود، 2005):

### - القوة الشخصية (Personal Power):

وتدعى أيضاً قوة التبعية أو قوة الجاذبية، وهي مقدرة القائد على تكوين مرؤوسين له، وهي مقدرة نابعة من قوة شخصيته، إذ يوجد لديه الجاذبية الشخصية (Charisma)، والثقة، والإيمان بالأهداف، الأمر الذي يجتذب الأتباع نحوه.

### - القوة الشرعية (Legitimate Power):

وهي قوة المركز أو القوة الرسمية الممنوحة للقائد الإداري من قبل السلطات العليا، وتكون مصحوبة بالمقدرة على السيطرة، وعلى منح المكافآت، وفرض العقوبات.

### - قوة الخبرة (Expert Power):

وهي سلطة المعرفة النابعة من العلم المتخصص، والتدريب، والخبرة، ولذا، فهي تمثل نوعاً من أنواع القوة في المجتمعات التقنية الحديثة.

### - قوة المكافأة (Reward power):

إذ يمكن للقائد الإداري أن يؤثر في تصرفات مرؤوسيه، إذا كان في وضع يمكنه من منحهم المكافآت، ويستطيع المرؤوس تأدية عمله على الوجه المطلوب، على أن يتجنب القائد إعطاء وعود لا يمكنه الوفاء بها حتى يتجنب المطالبة بما يصعب تنفيذه، وأن يكون ذلك ضمن حدود المعقول.

### - القوة المرجعية (Referent power):



وهي قوة القائد المستمدة من جاذبيته الشخصية ومن قدرته في القيام بدور المرجع

لأعضاء المنظمة.

### صفات القائد التربوي:

تتمثل الصفات التي يجب أن تتوفر في القائد التربوي في عدة أمور من أبرزها ما

يأتي(عياصرة، 2003 صوفان، 2006):

أولاً: من وجهة نظر المؤسسة، هناك بعض الصفات التي تتطلب المؤسسة وجودها في القائد

التربوي:

- الامتثال للنظام، فالقائد التربوي يستطيع أن يغير النظام مع مرور الوقت، ولكنه لا يستطيع

أن يتضارب معه، فهو يستطيع أن يطور ويدخل تعديلات على الأنظمة الإدارية الموجودة

داخل مؤسسته ولكنه في الوقت نفسه لا يستطيع أن يقف في وجه هذه الأنظمة.

- تحقيق النتائج، إذ تتوقع المؤسسة من القائد التربوي أن يساوم ويفاوض من أجل تحقيق

الأهداف المطلوب منه تحقيقها، كما تتوقع منه أن يكون في موقع اعتذار لعدم تحقيق أهداف

غير مقبولة بالنسبة إليه وإن كانت منطقية وصحيحة.

ثانياً: من وجهة نظر المرؤوسين، فالصفات التي يجب أن تتوفر في القائد التربوي تتمثل في

الآتي:

- المقدرة على البت في الأمور: فالمرؤوس يتوقع أن يكون القائد أكثر براعة منه إذا ما ذهب

إليه بمشكلة فهو يتوقع منه أن يجد حلاً لها.

- تحمل المسؤولية: فهو يريد قائداً يواجه المسؤوليات ويتقبلها، وهو لا يثق بالقائد الذي

يتهرب من مسؤولياته.

- العدالة في التقييم: إذ يجب على القائد أن يضع معايير موضوعية التقييم لها علاقة بالعمل فقط، ويتعد عن الأمور الشخصية لقياس الأداء، وأن يسمح بالحوار والنقاش مع المرؤوسين حول هذا التقييم.

- العقلانية وثبات السلوك: إذ إن القائد عديم العواطف يكون غير مقبول من جانب مرؤوسيه، وكذلك القائد كثير العواطف غير العقلاني مرفوض من قبل مرؤوسيه، وذلك من أجل أن يشعر المرؤوس بأنه يعتمد على شخص (القائد) يمكن الاعتماد عليه.

- الأهلية في موضوع تخصصه: فالمهم أن يشعر المرؤوس بأن قائده ذو مقدرة عالية في موضوع تخصصه.

- الذكاء: يتوقع المرؤوس أن يكون مستوى ذكاء قائده أعلى منه ولكن ليس بدرجة كبيرة، إذ أن الفرق الكبير يمكن أن يوجد فجوات في الاتصال بينهم، وهذا يشعرهم بالنقص، وكذلك الخوف من احتقار القائد لهم.

- المقدرة على توجيههم نحو تحقيق الأهداف: فإذا لم تحقق الجماعة الهدف من تشكيلها فيمكن أن تصاب بإحباط.

- الثقة: فالمرؤوس يريد أن يشعر أن كلمة القائد يمكن الاعتماد عليها.

- إمكانية الوصول إليه إذا اقتضت الحاجة: عليه أن يكون مستمعاً جيداً وراغباً في قضاء الوقت اللازم مع مرؤوسيه.

### نظريات القيادة:

ظهرت عدة نظريات حاولت تفسير القيادة وأبرزت فاعلية القيادة ونجاحها ومدى

تأثيرها على الفرد، وفيما يأتي عرض لبعض هذه النظريات:

## 1- نظرية السمات:

تشير هذه النظرية إلى أن سلوك الفرد محدد بصفات وسمات موروثية، فالمقدرة القيادية ماهي إلا صفة توجد في الفرد منذ ولادته نتيجة لتفاعل عوامل وراثية معينة (الظفيري، 2006).

استطاع العالمان ستوجديل وبرنارد (Stogdil and Bernard) في حماسهم واجتهادهم تجاه هذه النظرية أن يعتمدوا ملاحظة عدد من القادة المعروفين، وقاما بحصر الصفات المشتركة بينهم (هلال، 2007). فهما يريان بأن القائد الكفي يجب أن تتوافر فيه عدد من السمات الشخصية، والخصائص التي تميزه عن غيره ومنها(عبد الباقي، 2000):

- السمات الشخصية، ومنها: الذكاء، والطموح، والمقدرة على التنسيق بين الأعمال، والفهم السريع، وتحليل بيئة العمل، والتأني في إصدار الحكم.
- السمات البدنية، وتتمثل في:النضج، والشجاعة، والمقدرة على حسم الأمور، والنقطة بالنفس.
- السمات الاجتماعية، وتتمثل في: الموضوعية، والمقدرة على التعامل مع الآخرين، والاستقرار العاطفي والانتماء.
- السمات العملية، وتظهر في: المستوى العلمي والثقافي، والمقدرة على الاطلاع وتحليل الأحداث، والمعرفة العامة بشؤون الحياة.
- السمات الأخرى، مثل: الحاجة إلى التفوق والنجاح، وإثبات الذات وتحقيقها، والحاجة إلى ممارسة السلطة.

## 2- نظرية الرجل العظيم:

تعتمد هذه النظرية على وجود أفراد يُولدون عظماء، لذلك فهم الأحق بالقيادة، إذ استندت الأفكار في هذه النظرية إلى السائد في الحضارات القديمة، مثل: الإغريقية، والفرعونية، والفينيقية التي كانت تميز بين البشر باعتبار أنهم فئات، وطبقات، ومنهم طبقة القادة والعظماء (حريم، 2004).

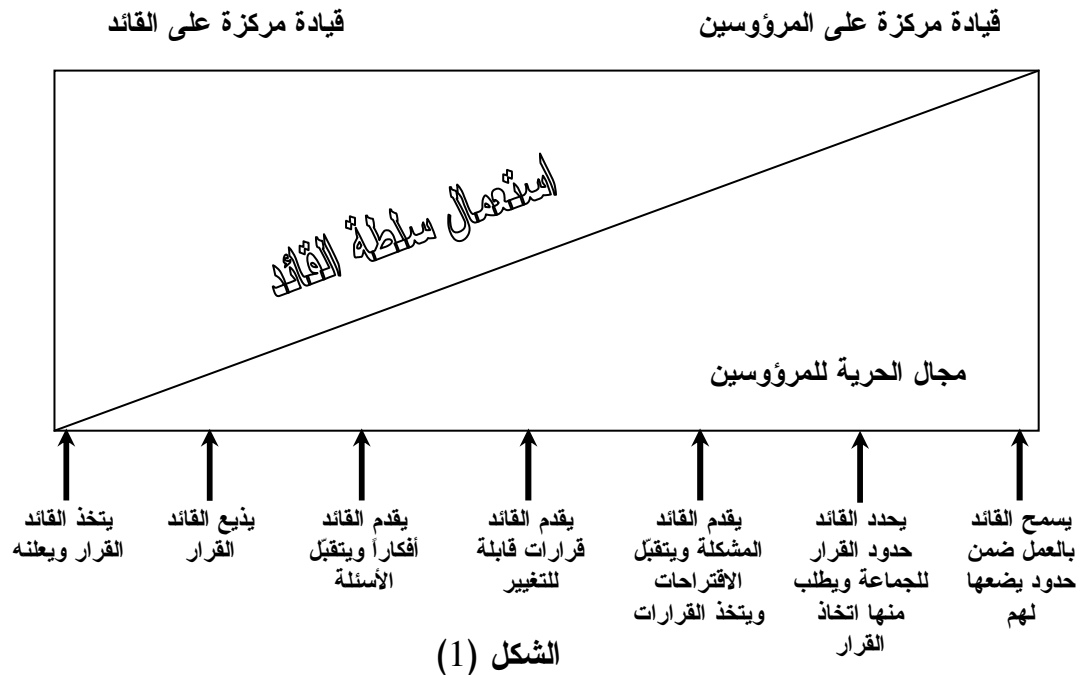
وتفترض هذه النظرية امتلاك القائد مواهب وقدرات غير عادية على قيادة مستمدة من خلال شخصية قوية، وإرادة جديدة تعمل على بناء نظام يعتمد على مقدرة الفرد، ولا يترك مكاناً للجماعة؛ بل يشجع الجماعة على السلبية لأن المطلوب في هذه الحالة هو الخضوع، والطاعة، وعلى إخلاص القائد ومقدرته على تفضيل مصالح الجماعة على مصالحه الشخصية. كما يعتمد القائد هنا على عنصر الولاء له من جانب مرؤوسيه أكثر من عنصر الكفاءة، إذ يسعى إلى تكوين سياق بشري حوله يمنعه من الاتصال بجماعته، وذلك لاعتماده على معاونيه ومستشاريه، والقائد هنا غالباً ما يبقى في موقعه طالما بقي حياً (السبيعي، 2009).

## 3- النظريات السلوكية:

وهي تدور حول معرفة الفرد، ودوافعه، وسلوكه من أجل إيجاد مناخ ودي يحقق الكفاءة والفاعلية في العمل. وهذه النظريات تركز على الطريقة التي يمارس فيها القائد تأثيره، ومن أهمها (حريم، 2004):

أ- **نظرية الخط المستمر:** وتعالج بُعدين مهمين هما: مقدار الصلاحية، أو السلطة التي يمتلكها القائد، ومقدار الحرية الممنوحة للمرؤوسين، إذ يمكن وصف نمط القائد عن طريق تحديد ما إذا كان ديمقراطياً أو دكتاتورياً أو في موقف وسط بينهما، إذ حددت هذه النظرية

العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس خط متواصل، يمثل سلوك القائد الأتوقراطي نهاية الطرف الأيسر، وسلوك القائد الديموقراطي يمثلته نهاية الطرف الأيمن، وبينهما بقية أنماط السلوك السبعة، أي حددت هذه النظرية الأنماط القيادية بناء على كيفية اتخاذ القرارات، وذلك كما هو موضح بالشكل (1) (العبدلة، 2003):



الشكل (1)

### سلسلة سلوك القائد (Range of Behavior)

المصدر: العبدلة، عبد الرحمن فالح (2003). الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب

الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

### ب- نظام ليكرت في القيادة:

تعد دراسات (likert) من أهم الدراسات التي تمت بمركز أبحاث جامعة ميثشغان، والتي أوضحت طبيعة العلاقة التفاعلية بين القائد وأفراد المنظمة، وأثر هذا التفاعل على دافعية الفرد وإنتاجية المنظمة، وقد اقترح ليكرت خمسة شروط (المخلافي، 2008، دواني وديراني، 1984):

1- دعم الفرد: وهي دعم المنظمة للفرد.

2- تماسك الجماعة: وهو أن يكون الفرد عضواً في مجموعة متماسكة ملتزمة بأهداف المنظمة.

3- التأكيد على الإنتاج: وهو أن يعمل القائد المشرف على إقناع الأفراد بضرورة الإنتاج.

4- المعرفة الفنية: وهي مقدرة القائد الفنية على إقناع الأفراد بالإنتاج الجيد.

5- الدور المزدوج: أن يقوم الإداري بتمثيل أعضاء مجموعته أمام المنظمة تمثيلاً مرضياً.

وفي أنموذجه المعروف استطاع ليكرت وزملاؤه في معهد البحث الاجتماعي بجامعة متشيغان الأمريكية تحديد مميزات القيادة، عن طريق وضع أربعة أنظمة أساسية بهدف معرفة أنماط السلوك القيادي وهي (الفهيدي، 2009):

- القائد التسلطي الاستغلالي: اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل دون مشاركة العاملين، مما يؤدي إلى عدم الثقة في العلاقات بين القائد والعاملين معه.

- القائد التسلطي الخير: مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ويكون ذلك تحت رقابة القائد.

- القائد الديمقراطي الاستشاري: هو أن يأخذ القائد عادة بأفكار العاملين وأرائهم.

- القائد الديمقراطي المشارك: السماح بالاتصال المتبادل بين القائد والعاملين بحيث يسمح لهم باتخاذ القرارات على نطاق واسع.

### ج- نظرية البُعدين في القيادة:

وبدأت هذه الدراسة في مكتب الأبحاث التابع لجامعة أوهايو الأمريكية في أواخر الأربعينات، وأوائل الخمسينات من القرن العشرين، إذ تم تحديد بُعدين لسلوك القيادة وهما (الهوراي، 2006):

- تحديد وتصميم البنية من أجل الاهتمام بالعمل وتنظيمه، وكذلك التركيز على المهمات المتعلقة بالعمل.

- تحديد الاعتبارات الإنسانية، إذ الاهتمام بالعلاقات الوظيفية المتصفة بالثقة المتبادلة، واحترام آراء المرؤوسين من جانب القائد الذي ينبغي أن يساعد مرؤوسيه، ويعمل على حل مشكلاتهم، ويعامل الجميع معاملة تتصف بالإنصاف.

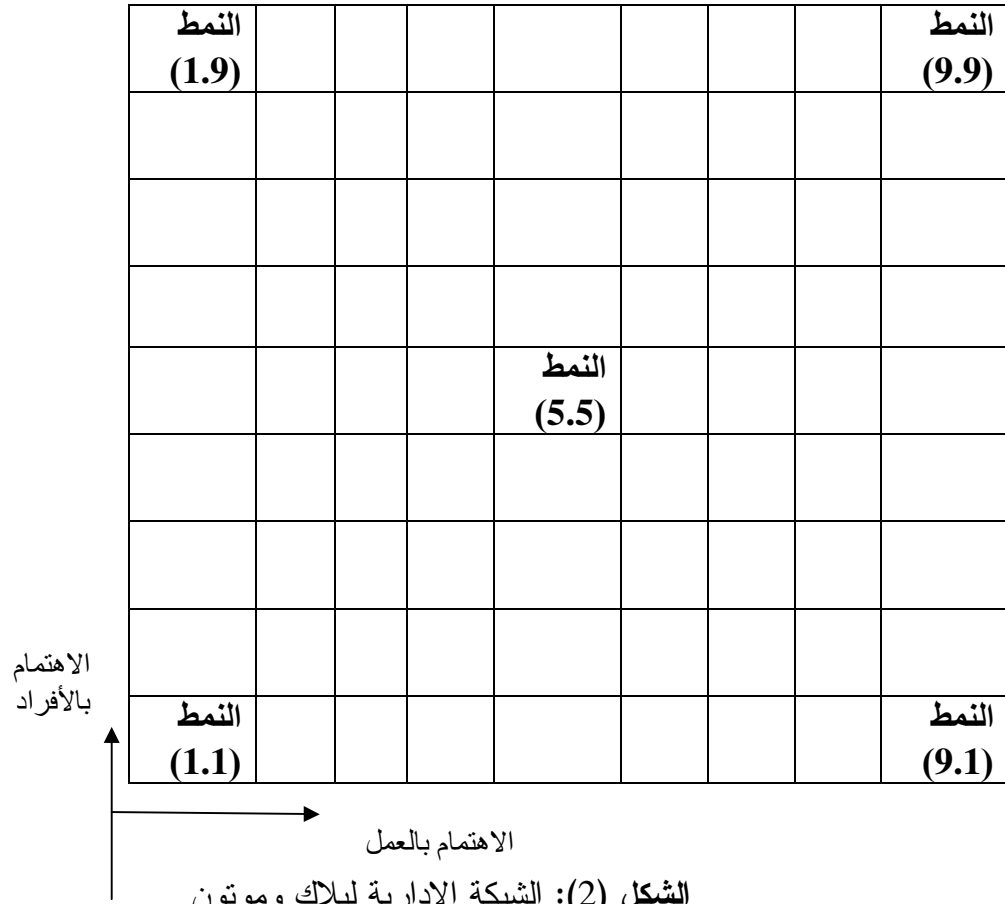
وقد بينت الدراسة أن القادة الذين اهتموا بالبُعد الأول كانوا محط تقدير مرؤوسِيهم، وكان أدائهم متميزاً من منظور بُعد الإنتاجية، وكانوا سبباً في العديد من التذمر والتسرّب من العمل، أما القادة المهتمون ببُعد مراعاة المشاعر، إذ يتسم بدرجة عالية من الرضا والانسجام الكبيرين وانخفاض في التذمر، أما من اهتموا بالبُعدين فقد حازوا على رضا وقناعة رؤسائهم ومرؤوسِيهم، وأظهروا نسبة إنتاجية عالية وانخفاضاً في التذمر (الطويل، 1998).

### د- نظرية الشبكة الإدارية:

وهي من أكثر النظريات القيادية شهرة والتي طورها (Robert Blake and Jane

Mouton)

وذلك بتقسيم كل من محور الإنتاج ومحور العلاقات الإنسانية إلى تسع درجات ومن خلال تقاطع المحورين نستطيع أن نميز (81) نمطاً قيادياً، ولكنهما اهتمتا بوصف خمسة أنماط قيادية كما يتضح في الشكل (2):



**المصدر:** شبيطة، مها توفيق (2001). أنماط القيادة الإدارية السائدة لدى مديري الداخلية من وجهة نظر موظفي وزارة الداخلية وموظفاتها في محافظات شمال فلسطين وعلاقة ذلك بفاعلية العمل لديهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

وفيما يلي وصف لهذه الأنماط (Owens,1995,Newstrom,2007):

- النمط (1,1) الإدارة الانسيابية: القيادة غير مبالية بالأفراد وأهداف المنظمة، وتقوم بأعمال تساعد على الاحتفاظ بمنصبها، وبالتالي لا يمكن اعتبار هذا الأسلوب مفيداً للعمل.
- النمط (1,9) الإدارة المتسلطة: يشير هذا الموقع إلى درجة اهتمام عالية بالإنتاج، واهتمام ضعيف بالأفراد، وينظر القائد هنا إلى العاملين نظرة آلية، ويهتم بالكفاءة والإنتاجية، وبالتالي فإن نمط القائد هنا أوتوقراطي استبدادي.



- النمط (9,1) الإدارة السارة: يشير هذا الموقع إلى القيادة الإنسانية التي تؤمن بالنظرة الحسنة والمعاملة الطيبة للعنصر البشري، فكل اهتمامها موجه نحو الجانب الإنساني على حساب الجانب المادي والإنتاجي.

- النمط (9,9) إدارة الفريق: يسعى القائد هنا إلى تحقيق إنتاجية عالية من خلال مشاركة المرؤوسين، كما يسعى إلى تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة، عن طريق إحداث التكامل بينهما، وبالتالي يمثل هذا الموقع النمط الأمثل في القيادة الديمقراطية.

- النمط (5,5) الإدارة المتوازنة أو المعتدلة: يشير هذا الموقع إلى الإدارة التي تؤمن بالحل بحيث تعطي تركيزاً متساوياً للإنتاج والأفراد.

#### 4- النظريات الموقفية:

فقد أجريت في أوائل الستينات من القرن العشرين عدة دراسات جديدة أضافت متغير الموقف، إذ إن متطلبات القيادة تختلف بحسب المجتمعات، والمنظمات الإدارية داخل المجتمع الواحد، والمستويات الوظيفية في المنظمة الواحدة. وتقدم النظرية الموقفية مفهوماً ديناميكياً للقيادة لأنها لا تربط القيادة بالسمات الشخصية فقط، بل تربطها بالموقف الإداري، وتفاعل القيادة مع البيئة المحيطة بها، لذلك فإن التفاعلية القيادية ترتبط بمواقف محددة ومختلفة، وكل موقف له متطلباته الخاصة. وهذا يوضح نجاح أو فشل بعض القيادات في المواقف المختلفة (حريم، 2004).

أ- نظرية فدلر (Fiedler) الذي طرح تصوراً شاملاً، كأنموذج احتمالي للقيادة، إذ تعتمد فعالية أداء الجماعة على التوافق بين أسلوب القائد في التفاعل مع مرؤوسيه، ودرجة الضبط، والتأثير التي يوافرها الموقف للقائد، فهو يعمل على تحليل شخصيات القائد، والجماعة، وطبيعة الموقف، إذ أن المكون الأساس في القيادة هو التأثير (الطويل، 1998).

وتتحدد فاعلية القيادة بمدى ملاءمة النمط القيادي المستخدم في موقف معين لمتطلبات الموقف وتحديده من خلال وضع تشخيص دقيق للموقف الإداري الذي يمارسه القائد ومرؤوسه من خلال عناصر الموقف وهي ( العظامات، 2004 ):

- العلاقة بين القائد وموظفيه، وهذا يتطلب معرفة مدى تقبل الموظفين لقائدهم وارتياحهم لتعامله معهم.

- التيار التنظيمي للعمل، والذي يؤكد على أنه كلما كانت مهمة العمل محددة ضمن بناء معين فإنه يسهل على القائد إبلاغ موظفيه بما يجب أن يقوموا به.

- سلطة القائد التي يعطيها منصبه، فكلما زادت قدرته وإمكانية ممارسته لفعاليات وأنماط سلوك إيجابية وسلبية زادت قدرته على التأثير.

ب- **نظرية مسار الهدف (Path Goal)** التي قام بتطويرها هاوس (House) والتي تقوم على أساس أنها تؤثر في مدركات التوقع، وقوة جذب الفعل لدى المرؤوسين الخاصّة بالإشاعات والمنافع سواء أكانت كامنة في الأداء أم كانت خارجية. وقد قام بدراسة تأثير أربعة أنماط للسلوك القيادي على ثلاثة اتجاهات تتمثل في رضا المرؤوسين، وقبولهم للقائد، وتوقعاتهم بالحصول على مكافأة نتيجة جهودهم المبذولة في العمل، أما أنماط السلوك القيادية فهي (العديلي، 1997):

1- قيادة موجهة لتحقيق عمل معين (Directive).

2- قيادة مساندة للحصول على هدف معين (Supportive).

3- قيادة مشاركة للعاملين والمرؤوسين في سبيل الوصول للهدف (Participative).

4- قيادة تركز على الإنجاز (Achievement-Oriented).

ج- نظرية ردن (Reddin) قدم ردن تحليلاً لمفهوم الموقف الإداري ضمن كتاب الفاعلية الإدارية (Managerial Effectiveness)، إذ ركز في تحليله على معرفة متى تكون الأنماط القيادية فعّالة؟ وما دور الموقف الإداري كعامل مؤثر في تحديد فاعلية الإدارة؟

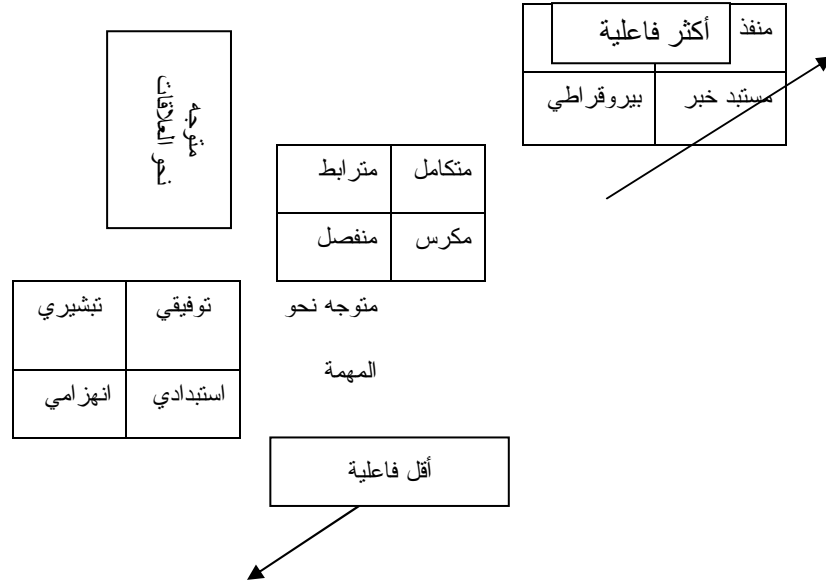
وقد أضاف ردن (Reddin) أبعاداً جديدة في تحليله للأسلوب القيادي تتمثل في (حريم، 2004):

- بُعد المهمة أو التوجّه نحو المهمة؛ أي المدى الذي يمكن أن يتخذه القائد لتوجيه جهوده وجهود العاملين معه لتحقيق الهدف.
- بُعد العلاقات، أو التوجّه نحو العلاقة وهو المدى الذي يمكن أن يتخذه القائد لتوفير علاقات عمل شخصية تتسم بالثقة المتبادلة، واحترام آراء المرؤوسين، ومشاعرهم، وأفكارهم.
- بُعد الفاعلية، وهو المدى الذي يحقق فيه القائد الأهداف المتعلقة بدوره.

قدم ردن (Reddin) في نظريته عملاً متميزاً في توضيح أهمية الموقف في تحديد فاعلية القيادة . افترض ردن (Reddin) أن هناك أربعة أساليب للقيادة هي "مترباط" و " متكامل" و"منفصل" و"مكرس" ويكون كل أسلوب منها مؤثراً أو غير مؤثر استناداً إلى الموقف الذي يستخدم فيه، وينتج عن هذه الأساليب (المؤثرة وغير المؤثرة) ثمانية أساليب قيادية، إذ إن الأسلوب المتكامل إذا استخدم في وضعية غير مناسبة فإنه قد يؤدي إلى أسلوب توفيقى ولكن عندما يستخدم في وضعية مناسبة فإنه يقود إلى أسلوب منفذ فعال وأن الأسلوب مترابط إذا عبر عنه بشكل غير مناسب فإنه

قد يدرك على أنه أسلوب تبشيري ولكن إذا كان الموقف ملائم لهذا الأسلوب فإن  
يمكن تحقيقه في الأفراد أو أنه يقود إلى أسلوب متطور (العرفي، ومهدي، 2008).

### ويوضح الشكل (3) هذه الأبعاد:



الشكل (3)

### أبعاد القيادة عند ردين (Reddin)

المصدر: العرفي، عبد الله ومهدي، عباس عبد (1996). مدخل إلى الإدارة التربوية. ط1، بنغازي: منشورات

قاريونس. ص248

وقد حدد ردين (Reddin) على هذا الأساس أربعة أنماط للقيادة هي (عبد الباقي، 2000):

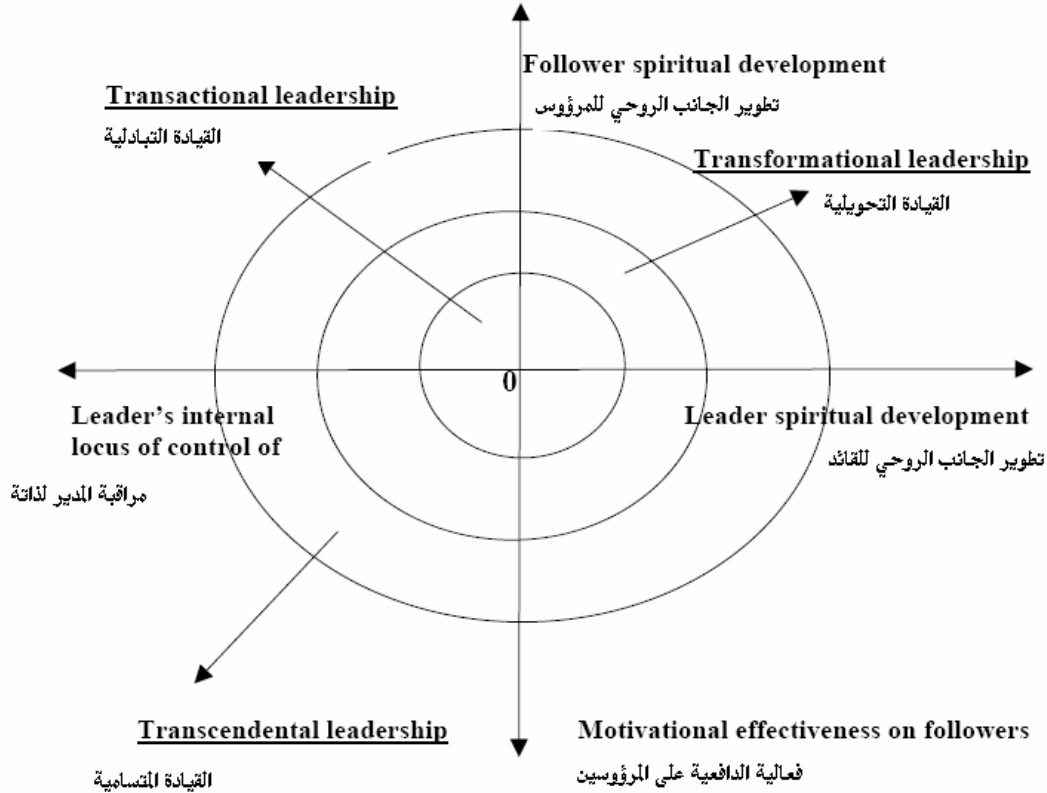
- القائد الذي يهتم كثيراً بالعمل، أي القائد المتفاني.
- القائد الذي يهتم كثيراً بالعلاقات مع الأفراد، أي القائد المرتبط بالناس.
- القائد الذي يهتم بالعمل والعلاقات مع الأفراد، أي القائد المتكامل.
- القائد الذي لا يهتم بالعمل كثيراً ولا بالعلاقات مع الناس، أي القائد المنعزل.

### مفهوم القيادة المتسامية:

قبل البدء بتعريف القيادة المتسامية فربما يكون من المفيد القول بأن هذا النوع من القيادة لا يعد بديلاً عن القيادة التبادلية أو التحويلية إذ تكمن وجهة النظر في حاجة القائد إلى امتلاك هذه الأنماط الثلاثة للقيادة، ويوجد كم كبير من الأدب الذي تناول أنماط القيادة التحويلية والتبادلية ولكن التركيز يكمن هنا في الكشف ودراسة النمط الثالث من القيادة ألا وهو القيادة المتسامية، من حيث الجوهر فإنها تشير إلى جوانب القيادة التي تؤكد على قضايا الشرعية والثقة على المستوى الشخصي والتنظيمي.

وهناك بعض المصطلحات التي استخدمت على نطاق واسع للإشارة إلى هذه القضايا ومنها القيادة الروحانية، إذ تشير الروحانية وفق هذا المعنى إلى المعاني والقيم والأهداف والدوافع الأسمى، والتي تشكل أهمية كبرى للمؤسسات والشركات والمجتمعات المستدامة. وبناءً على ذلك، تركز القيادة المتسامية على الحكمة، والمقدرة على معرفة ما هو مطلوب وتحقيق هدف بشكل ملائم. فيما يتعلق بالجانب العملي لهذا المصطلح، فإن القائد المتسامي تكون لديه المقدرة على التضحية بنفسه في خدمة مرؤوسيه ولو كانت على حساب مصلحته الشخصية، ولديه المقدرة على الاستقامة لأنه يسمو بنفسه ويرتفع بها من أجل مصلحة المرؤوسين أملاً في تحقيق مصلحة المؤسسة (Gregory, 2003).

ويمكن إظهار العلاقة بين القيادة التحويلية والتبادلية والمتسامية من خلال الشكل (4):



(العلاقة بين القيادة التحويلية والتبادلية والمتسامية)

الشكل (4) المصدر: (Liu, 2007)

Liu, Caroline H (2007). Transactional, Transformational, Transcendental Leadership: Motivation Effectiveness and Measurement of Transcendental Leadership, **Workshop Six: Ethical Leadership in the Context of Globalization**, Leading the Future of the Public Sector: The Third Transatlantic Dialogue University of Delaware, Newark, Delaware, USA. May 31–June 2, 2007.

عند قيام المديرين الذي يعملون من خلال القيادة المتسامية، فإنهم يضعون نصب أعينهم ثلاثة أبعاد للروحانية وهي الوعي، الأخلاق، والإيمان (Gregory, 2003). لذلك فإن القيادة المتسامية لا تشكل مرحلة جديدة، إذ إنها في حقيقة الأمر طريقة مهمة للتخلص من طرق التفكير التقليدية للقيادة. كما ترتبط القيادة المتسامية بقيام القائد بمواجهة ذاته والتغلب عليها.

القدرات والكفايات الخاصة بالقيادة المتسامية (Liu, 2007):

إذا كانت القيادة المتسامية بحق في المقام الأول تتعلق بالحكمة الشخصية، والوعي، والشخصية والإيمان، فما الكفايات المحددة المطلوب توافرها لكي تكون قائداً متسامياً؟ ما

الكيفية التي تتصرف هذه الفئة من القادة من خلالها؟ ما الذي يميزهم عن غيرهم من القادة؟ ربما نقود هذه الأسئلة إلى المجازفة في الوقوع في مصيدة التفكير التقليدي للقيادة، إن القيادة المتسامية لا ترتبط في المقام الأول بما يقوم به المرء، ولكنها تتمحور حول طبيعة الشخص نفسه، الذي يقود، بالتالي فإن هذا النمط من القيادة يتعلق بمجموعة من الكفايات المحددة، التي تجعل من القائد شخصاً فريداً من نوعه، بحيث تكون جزءاً رئيساً من طبيعته وقيمه وشخصيته ومزاياه، وبناءً على هذه الكفايات سيقوم القائد ببنائها من خلال اكتساب المعرفة، المهارات والخبرات. بناءً على ذلك، فإن سلوك القيادة التي يعمل القائد على إظهارها كمزايا وخصائص تعد في المقام الأول انعكاس لشخصيته.

بالنسبة للعديد من الناس، فإن رحلة اكتشاف الذات تتصف بأنها مضنية وصعبة، والتي ترتبط بشكل رئيس مع القضايا الشخصية، كما أنها تتعلق أيضاً بضمان التكامل المنظم للمؤسسة لتحقيق ديمومتها ونموها، وبهذا المعنى فإن هذا الأمر يرتبط بشكل مباشر في التفاني بخدمة أهداف المؤسسة، وفي هذا السياق فإن عمل القائد يعني بتوحيد مصالح الأفراد، والمؤسسات، والمجتمع ككل، وبغرض تحقيق هذه الغاية، فلا بد من إطار من الكفايات والمقدرات الخاصة بالقيادة المتسامية كما هو موضح في أدناه (Liu, 2007):

1- المقدرة على نفاذ البصيرة، وتوصف بالمقدرة على تحديد وفهم نقاط القوة، ويمكن التحقق منها بالأسئلة الرئيسية التالية: هل أنك تعرف حقاً من أنت؟ هل تحترم ذاتك؟ وما نوعية شخصيتك؟

2- كفاية الهدف الذاتي، ويوصف بالمقدرة على تحديد وفهم الهدف بدقة، ويتحقق من خلال الأسئلة التالية: ما وجهة نظرك الشخصية للحياة؟ لماذا تتمنى أن تكون قائداً؟

3- الحكمة، وتوصف بالمقدرة على عمل خيارات اعتماداً على مبادئ عوضاً عن النفعية ويمكن التحقق منها بالأسئلة التالية: هل تشعر بالارتياح في وقت تكون فيه غير معروف؟ هل تفكر في العواقب القليلة المحتملة القادمة لقراراتك وخياراتك؟

يتضح مما سبق أن القائد هنا يهتم بالنتائج وعملية الاتساق بين دافعية المرؤوسين وحوافزهم ودوافع وحوافز الإدارة هو يحاول باستمرار تطوير الدافعية العالية لهم، إذ يركز في عمله الإداري على حاجات المشاركين فهو مهتم بالأفراد ويحاول الإسهام في تطويرهم الشخصي، والقادة في هذا النمط يهتمون بالوصول إلى حاجات المرؤوسين من خلال تطويرهم، ويعد القائد هنا كلاسيكياً (تقليدياً) ويتمشى مع مقولة "القائد الخادم"، والتي تبدأ من الشعور الطبيعي بأن الإنسان يريد أن يخدم أولاً لأن الأولوية لاحتياجات المرؤوسين هو أن تلبي الاحتياجات من أجل التطور والنمو، ولكي يصبحوا في أثناء الخدمة أكثر صحة وقيمة وحرية واستقلالاً وأكثر استعداداً واحتمالاً لأن يكونوا خادمين، وبالتالي يكون العطاء المنتظر لهم (عيسى، 2008).

فضلاً عما ذكر سابقاً من المقدرات فإن هناك مجموعة أخرى من هذه المقدرات والكفايات التي يجب أن تتوافر في القيادة المتسامية وتشمل على الآتي (Gregory, 2003):

**1-** المقدرة على الاستقامة، وتوصف بإظهار السلوك الذي يتصف بالمصادقية، والذي يحترمه الآخرون، ويعكس القيم التنظيمية المناسبة. ويمكن التحقق منها بالأسئلة الرئيسية التالية: هل يعرف الآخرون مايتوقعونه منك؟ هل يتصف سلوكك بالثبات على المبدأ وقابلية التنبؤ به؟ هل تشعر بالارتياح من الأحاديث التي تتم عن الصدق والوضوح؟ هل لديك وضوح فيما يتعلق بأهدافك؟



2- المقدرة علي الاتصالية (الترابطية)، وتوصف من خلال التطوير والاحتفاظ بشبكات عمل، وبناء روابط وعلاقات ايجابية. ويمكن التحقق منها بالأسئلة التالية: هل تنهك مع الناس وتشارك معهم؟ هل تقوم بحق بأخذ وقت ملائم لفهم الآخرين؟ هل تظهر احترامك للآخرين؟ هل تقوم حقاً بالإصغاء للآخرين؟

3- مقدرة التركيز على الأداء، وتوصف بإظهار سلوك يقود نحو تحقيق الهدف. ويمكن التحقق منها بالأسئلة التالية: هل تلتزم بتعهداتك؟ هل تضع المساءلة في اعتبارك؟ هل نتوقع من الآخرين القبول بالمساءلة فيما يتعلق بالتزاماتهم؟ هل تتأكد من توضيح التوقعات؟

4- مقدرة التركيز على التجديد والابتكار والتقدم. وتوصف بإظهار سلوك يركز على تطوير الذات، والأداء التنظيمي والإسهام. ويمكن التحقق منها بالأسئلة التالية: مامقدار الجهد الذي تبذله لتطوير قدراتك والكفايات الخاصة بك؟ كيف تشجع الآخرون على التقدم في المستوى الشخصي والمهني؟

#### أ- الأداء الوظيفي:

عرفه الشديفات (1999) بأنه: "نشاط يمكن الفرد من إنجاز مهماته أو الأهداف المحددة له بنجاح". في حين عرفه عبد المحسن (2002) بأنه: المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها.

وتقع على عاتق القائد مسؤولية استنباط المهارات الكامنة وتطويرها، ويتوجب على القائد المعاصر أن ينقب عن طاقات الأداء الكامنة لدى كل فرد، ويحاول استخراجها وتطويرها، ومن الشائع أن الأداء يشكل القاعدة للأفراد في العمل، وأنه الحجر الأساس للإنتاجية، ويجب أن يسهم في تحقيق أهداف المنظمة. في الواقع إنه معيار للقيمة المضافة، إذ يستخدم في العديد من المنظمات لتقييم أهمية الأعمال والفائمين بها. ومن أجل تحقيق المستوى

العالي من الأداء في مكان العمل، يجب أن يمتلك الفرد القدرات الملائمة (إيجاد المقدرة على الإنجاز)، والعمل بجد لتحقيق المهمات (إظهار الرغبة في الإنجاز)، وامتلاك الدعم الضروري (خلق الفرصة للأداء). إن العوامل السابقة ضرورية ومهمة، والإخفاق في توفير أي واحدة منها قد يؤدي إلى قصور في الأداء، ويؤدي إلى وجود سقف محدود منه (Schermerhorn, 1999).

### العوامل التي تدعم الأداء الوظيفي:

يتوجب على المديرين الأكفيا إيجاد مناخ يسعى فيه جميع العاملين لبذل أقصى جهودهم، أن يضعوا أهداف بارزة ليتسنى للعاملين معرفة ما في وظائفهم من إمكانيات، ويهتموا بما يقوله العاملون ويساعدوهم على تبادل الخبرات والأفكار، كما يتوجب عليهم مساعدة العاملين على التعلم من خلال توجيههم وتقديم تجارب جديدة. وتقع على عاتق المديرين مسؤولية بذل النصح في مجال تحسين الأداء وتقدير الأداء المتميز وتشجيعه، ووضع أيديهم على أوجه القصور والعمل على تلافيتها (هافارد، 2001).

إن التزام العاملين بالأهداف التي يشاركون في وضعها أكبر من التزامهم بالأهداف التي يضعها المديرون. إن مشاركة العاملين في وضع الأهداف وتزويدهم بالتغذية الراجعة حول أدائهم له أثر إيجابي على الأداء الوظيفي. ويجب أن تكون التغذية الراجعة بعد الانتهاء من إنجاز العمل مباشرة، لأن العاملين يتذكرون العمل وتفاصيله (Brown & Harvey, 2006).

## ملاح الأداء الوظيفي المتميز:

يحتاج العاملون في المنظمة إلى معرفة ملاح الأداء المتميز وهم بحاجة إلى أن يروا التصريحات الضخمة عن أفكار المنظمة، والدور الذي تقوم به، والمبادئ التي تسيير عليها، وأن يروها تتحول إلى واقع ملموس يعيشونه، ويكمن التحدي الذي يواجه المديرين في تحديد أي مستوى من مستويات الأداء يحتل الأهمية الكبرى بالنسبة للمنظمة ثم إيجاد الوسائل التي تجعل العاملين يتعرفون إلى هذه المستويات وكيفية الوصول إليها (هافارد، 2001).

تشكل مؤشرات الفاعلية والكفاءة معاً معايير لقياس نجاح المنظمة من خلال سعيها لمواصلة نشاطاتها بغية تحقيق أهدافها. والنجاح مقياس مركب يجمع بين الفاعلية والكفاءة، وبالتالي فهو أشمل من كليهما. والمنظمة تكون ذات كفاءة عندما تستطيع استثمار الموارد البشرية، والمادية، والمالية، والمعلومات المتاحة لها بشكل أمثل. فالمنظمة المقتررة على تأمين المستلزمات البشرية، والمادية، والمالية، والمعلوماتية، بصورة دائمة هي أقدر على إنجاز المهمات، وتحقيق الأهداف التي تسعى لبلوغها من حيث إنتاج المخرجات السلعية والخدمية لإشباع الحاجات المتزايدة للمستفيدين منها (الشماع وحمود، 2005).

## علاقة الأداء الوظيفي بالعوامل التنظيمية:

هناك ارتباط بين الأداء وعدد من المتغيرات وكما يأتي:

**1- القيادة الداعمة والأداء:** تشمل القيادة الداعمة مجموعة من الأنماط السلوكية التي يظهر من خلالها القائد الاهتمام باحتياجات العاملين ومشاعرهم، ويبدو أن القيادة الداعمة تسهم في تحقيق الأداء عالي المستوى في بعض المواقف، وخاصة عندما تؤدي إلى علاقات عمل أكثر تعاونية مع التابعين (Druckman, 1997).

علاوة على ذلك، فإن دعم القيادة له تأثير مباشر على فاعلية المنظمة، وقد أشار وست (West) بأن المتخصصين في الرعاية الصحية كانوا أكثر إبداعاً عندما حصلوا من مديريهم على مستوى عالٍ من الدعم الاجتماعي، كما أظهر أندريوز (Andrews) بأن فريقاً من العلماء قدموا أفضل النتائج الابتكارية عندما منحهم مديروهم الحرية في العمل والعديد من الفرص للتأثير في القرارات المهمة، وقد أظهرت الدراسات بأن ممارسات المديرين ومواقفهم مسؤولة عن انغماس الموظفين في العمل وفاعلية أدائهم (Müller, 2008).

**2- القيادة التشاركية والأداء:** تعني مشاركة المدير لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية والفنية التي تواجههم ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها مما يخلق الثقة بينهم (القيسي، 2010).

ويعد التفويض شكلاً فريداً من القيادة التشاركية التي تحسن أداء العاملين عندما يستخدم في مواقف مناسبة. ويكون التفويض ناجحاً عندما يتمتع العاملون بالكفاءة والالتزام بأهداف المنظمة والرغبة في تحمل المسؤوليات المهمة (Druckman, 1997).

**3- التغذية الراجعة والأداء:** تشير الدراسات إلى أن التغذية الراجعة تسهم في تسهيل إنجاز المهمات، وأن فاعلية التغذية الراجعة تعتمد على ثلاثة أبعاد وهي مصدر التغذية الراجعة ومتلقيها والرسالة التي تحملها. وفيما يتعلق بمصدر التغذية الراجعة، فإن العاملين يتلقون التغذية الراجعة وبشكل عام من زملائهم. وأشارت البحوث إلى أن التغذية الراجعة من الجهات الخارجية مهمة أيضاً وفاعلة جداً.

وعد نموذج هاكمان وأولدهام (Hackman & Oldham) لخصائص العمل أن التغذية الراجعة أحد الجوانب المهمة في التحفيز الداخلي للعاملين، وتسهم في تحفيز العاملين

لأنها تعمل على إشباع حاجاتهم من معرفة النتائج الفعلية لنشاطات العمل، ويؤدي ذلك إلى تحسين مستوى الأداء، وتحقيق الإنتاجية العالية (Müller, 2008).

وكما زادت التغذية الراجعة التي يتلقاها العاملون عن مدى جودة أداء وظائفهم، زادت معرفتهم عن النتائج التي حققوها، ومن خلال معرفة العاملين لنتائجهم، يستطيعون أن يفهموا عوائد الوظائف التي يؤديونها، ويمكن تحسين معرفة النتائج بزيادة الاتصال المباشر للعاملين بالمستفيدين أو بتزويدهم بالتغذية الراجعة عن كيفية ملاءمة وظائفهم، واشتراكها في التشغيل الإجمالي للمنظمة، وتكمن أهمية التغذية الراجعة بالسماح للعاملين من عمل التعديلات الملائمة، خاصة إذا كانت مستمرة، ويتم تزويدها في الوقت المناسب، كما إنها تحمل العاملين مسؤولية فحص أعمالهم بأنفسهم (ويتون وكامرون، 2001).

**4- التحفيز والأداء الوظيفي:** إن ممارسة الرقابة بشكل متشدد يقلل من التحفيز الداخلي وينأى بتركيز العاملين بعيداً عن نشاطات العمل ويجعله منصباً على اهتمامات خارجية، ويتوقع أن يؤدي التحفيز الداخلي إلى تقليل الانغماس في العمل، وبالتالي إلى تقليل مستوى الأداء، ويبحث القادة الفاعلون عن سلوك وإسهامات ليقدموها بمجموعة متنوعة من الإنجازات والإسهامات، ويجدون طرقاً خلاقاً للثناء والإطراء، وإن التأثيرات المفيدة للإطراء تكون أعظم عندما تصدر عن قائد يتقلد منصباً رفيعاً في المنظمة ويحظى بالاحترام والثقة (Druckman, 1997).

وتعد الحوافز مدخلاً إنسانياً يمكن للقائد التربوي زيادة الرغبة لدى الأفراد من أجل كفاءة أفضل للعمل والوصول إلى أفضل النتائج لتحقيق أهداف المدرسة وذلك عن طريق الأتي (العجمي، 2010):

- مشاركة العاملين على تحديد الأهداف والاستراتيجيات الخاصة في المدرسة والعمل على تنفيذها.

- إقامة الأنشطة الجماعية التي تؤدي إلى عمل علاقات صداقة بين العاملين بالمدرسة.

- العمل على حل المشكلات والصعوبات التي تواجه العاملين بالمدرسة.

- تشجيع مجهودات العاملين في التخطيط والتنفيذ والاعتراف بها.

### كفاءة الأداء الوظيفي:

تعرف الكفاءة بأنها: محاولة الوصول إلى الهدف المنشود داخل المنظمة بأقل كلفة

مادية وأقل جهد وأسرع وقت ممكن (القرىوتي، 2004).

وتشير الكفاءة إلى الحصول على أكبر قدر من المخرجات من أقل كمية من

المدخلات، ولأن المديرين يتعاملون مع مدخلات نادرة تشمل الموارد كالنفس، والأموال،

والمعدات، فإنهم معنيون بالاستخدام الكفء لهذه الموارد، كما يشار إلى الكفاءة بأنها عمل

الأشياء بشكل صحيح أي عدم التبذير في استخدام الموارد (Robbins & Coulter, 2007).

### فاعلية الأداء الوظيفي:

عرف إبراهيم (2009) فاعلية الأداء بأنها مدى ملاءمة الأهداف المختارة ومدى

النجاح في تحقيق هذه الأهداف.

وعرفت الفاعلية بأنها درجة تحقيق المنظمة لأهدافها. ولكي تكون المنظمة فاعلة فإنها

تحتاج إلى أهداف واضحة من أجل تحقيقها (Daft, 2007). وتوصف الفاعلية بأنها، القيام

بالأشياء الصحيحة، وهي القيام بنشاطات العمل التي ستساعد المنظمة في الوصول إلى أهدافها

(Robbins & Coulter, 2007).

ويعد معيار الفاعلية من المؤشرات المهمة التي تقيس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها انسجاماً مع البيئة التي تعمل فيها من حيث استغلال الموارد المتوافرة، وتتسم المنظمة بالفاعلية حينما تتمكن من تحقيق أهدافها، أما إذا فشلت المنظمة في ذلك، فإنها تتصف بعدم الفاعلية. وهكذا، فإن الفاعلية وفقاً لهذا المفهوم، ترتبط أساساً بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وبدرجات متفاوتة (الشماح وحمود، 2005).

وتعمل المنظمة على زيادة فاعلية الأداء الوظيفي من خلال تمكين العاملين، وذلك بحثهم على اتخاذ القرارات، ويسهم ذلك في تحسين النوعية والإنتاجية والتزام العاملين. وتتراوح جهود التغيير التي تركز على الأداء الوظيفي بين برامج التمكين وبرامج تنمية مهارات القيادات العليا، ويشمل ذلك نشاطات التمكين المصممة لتحسين المهارات والقدرات أو المستويات التحفيزية للعاملين. ويهدف ذلك إلى تحسين المهارات القيادية والفنية أو تحسين الكفاءة الشخصية (Brown & Harvey, 2006).

وهناك بعض الأمور التي يجب أن تأخذ بنظر الاعتبار من قبل المنظمة من أجل تحقيق فاعلية الأداء (الجرادين، 2004):

- تحديد أهداف المنظمة: فهو يعد مؤشراً على فاعلية الأداء وذلك بتحديد أهداف المنظمة والعمل على تحقيقها.

- تعدد مكونات المنظمة: وهي تشمل مكونات داخلية (إدارة المنظمة وأفرادها) ومكونات خارجية (المجتمع المحلي والمنظمات والبيئة التي تحيط بها).

- معرفة ثقافة المنظمة: وتشمل القيم والعادات والتي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عند التخطيط، والتصميم، والتنفيذ الذي بدوره إلى تحقيق فاعلية الأداء.

## علاقة القيادة المتسامية بالأداء الوظيفي:

كما هو واضح مما سبق، فهناك سلسلة من الكفايات والقدرات الضرورية مثل تلك المرتبطة بالمهارات الوظيفية والعملية، وتتصف العناصر الرئيسة للقيادة المتسامية بأنها أكثر ارتباطاً بالعالم الداخلي والمقدرات الخاصة بالقائد، وبناءً على ذلك فهي تفيد بضرورة حدوث تغيير على مستوى البناءات الداخلية مثل القيم والشخصية، والتي تدعم كون القيادة المتسامية الأساس الذي يتم من خلاله بناء كافة المهارات القيادية والعملية والوظيفية الأخرى، وإن هذه الحزمة من المهارات هي التي تتيح للمؤسسة المجال لبناء نمط قيادة تمتلك من خلاله قيمة فريدة من نوعها بين المؤسسات المنافسة في المنطقة الخاصة بها، فضلاً عن المجتمع ككل، وكخطوة أولى فإنه من الضروري أن يشرع القادة بعملية سبر لذواتهم نحو تطوير البعد المتسامي في قيادتهم مع عدم إهمال الجوانب التبادلية والتحويلية، ولكون مثل هذه الرحلة لسبر الذات هي عملية شخصية بالكامل، فسيكون من الجراءة اقتراح وجود أفعال محددة، والتي يجب أن يتم وضعها في نظر الاعتبار، وبناءً على ذلك فهناك بعض المؤشرات المفيدة وهي على النحو الآتي (Liu, 2007):

- تطوير ميزة نفاذ البصيرة من خلال التغذية الراجعة الرسمية وغير الرسمية، ولكن على القائد أن يشمل نفسه في عملية التغذية الراجعة.
- تحديد الأفراد الذين سيرافقون القائد في رحلة سبر الذات، والعمل على إيجاد الفرص للتعلم منهم.
- وضع أهداف عامة وخاصة واضحة لهذه الرحلة، والتي تتضمن علامات المسارات ورموزها.



• الإدراك المقصود.

مع كل ما تم ذكره آنفاً، تتطلب القيادة المتسامية أكثر من مجرد التطوير الذاتي أو حتى اختيار وتطوير عدد من الأفراد ممن يمتلكون مجموعة محددة من القدرات والكفايات، ومن بين الأشياء التي ربما تريد المؤسسات القيام ببنائها في نمط القيادة الخاص بها، والتي بمقدورها الإبقاء على القادة والتي تشمل:

- القيام بنقاشات ومحادثات حقيقية تتعلق بنمط القيادة الخاص بها.
  - العمل على نشر هذه المحادثات في مجالات المؤسسة كافة.
  - تقييم الوضع الحالي من خلال تحديد ملامح القوة والضعف للقيادة.
  - إتاحة المجال أمام الأفراد للكشف عن ذاتهم.
  - التخطيط المتأنى لعملية تطوير مقدره القيادة عوضاً عن التركيز على محتوى المسارات.
  - الصرامة في استبعاد القادة الذي لا يتوافقون من نمط القيادة.
  - التأكد من اتساق النظم التنظيمية، والعمليات، والثقافة، مع نمط القيادة.
- فضلاً عن أهمية إشباع حاجات الأفراد العاملين لضمان حفزهم لأداء أعمالهم بطريقة أكثر كفاءة وفعالية، هناك جانب آخر مهم وهو التأكد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل لأن الأداء المرتفع الذي تصبو إليه المنظمات يساوي المقدره على الأداء والرغبة فيه، وهذا يتمثل في ( العميان، 2002 ):

$$\text{أداء مرتفع} = \text{المقدرة على الأداء} \times \text{الرغبة في الأداء.}$$

وبدون وجود هذه الرغبة في الأداء، ودرجة عالية من تحفيز المرؤوسين بواسطة المدير لا يمكن ضمان مستوى عالٍ من الأداء أو الإنتاجية، الأمر الذي يجعل من الضروري للمدير تفهم كيفية تحفيز مرؤوسيه بحيث يمكن استخراج أفضل ما فيهم من طاقات ومواهب.

### ثانياً: الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء استعراضاً لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة والأداء الوظيفي نظراً لعدم وجود دراسات عن موضوع الدراسة بشكل مباشر.

#### أ - الدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة المتسامية

نظراً لقلّة الدراسات التي تناولت موضوع القيادة المتسامية حاول الباحث الاستعاضة ببعض الدراسات ذات العلاقة بالقيادة.

قام شاويش (2000) بإجراء دراسة للتعرف إلى الأنماط القيادية السائدة في المدارس الخاصة في محافظتي إربد والزرقاء كما يراها المعلمون والمديرون. من خلال أربعة أنماط قيادية: (التقليدي، التنظيمي، الاجتماعي، المهني) وبيان أثر كل من الجنس، والوظيفة ومستوى المدرسة، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في تحديد العاملين للأنماط القيادية السائدة وبينت النتائج: أن الأنماط القيادية مرتبة تنازلياً حسب درجة انتشارها: النمط الاجتماعي، النمط المهني، والنمط التنظيمي، والنمط التقليدي. وتم استخدام استبانة للكشف عن النمط القيادي. وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجالات الأربعة تعزى إلى الوظيفة ومستوى الدراسة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجال المهني، تعزى إلى المؤهل، وفي المجال الاجتماعي تعزى إلى الخبرة.

أما عيد (2000) فقد أجرت دراسة هدفت إلى معرفة علاقة النمط القيادي لمديري المدارس حسب نظرية هيرسي وبلانشارد بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية بمديرية التربية والتعليم في منطقة عمان الأولى. وقد تكونت عينة الدراسة من (69) مديراً ومديرة و(275) معلماً ومعلمة، وتم استخدام أداة لوصف فاعلية القائد وتكيفه، واستبانة الرضا الوظيفي للعاملين. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن النمط التشويقي هو الأكثر شيوعاً يليه النمط التشاركي ثم النمط التسلطي وأخيراً التفويضي. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي وبين النمط القيادي تعزى لمتغير الجنس. وعدم وجود أثر للتفاعل بين جنس المعلم والنمط القيادي لدى المدير.

دراسة "سميث" (Smith, 2000) حول تحليل العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، في (28) مدرسة ابتدائية التابعة للمنطقة التعليمية في كارولينا الشمالية، وقد استخدمت أداة هيرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard)، لقياس سلوك القائد، وتكونت عينة الدراسة من (33) مديراً و(280) معلماً، وقد أشارت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي للمعلمين تعزى إلى الأسلوب القيادي للمدير، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي ومتغيرات العمر والدرجة العلمية لعينة الدراسة.

أما دراسة الشناق (2001) فقد هدفت التعرف إلى الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو ومديريات المدارس الثانوية المهنية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وعلاقتها برضاهم الوظيفي. ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة: اهتمام مديري ومديرات المدارس الثانوية المهنية بأبعاد القيادة العمل والعلاقات الإنسانية، ولكن مع اهتمام عال في مجال العمل. ودلت النتائج أيضاً على وجود علاقة ترابطية إيجابية وقوية ذات دلالة

إحصائية بين النمط القيادي الذي يمارسه مديرو ومديرات المدارس الثانوية المهنية ورضا المعلمين الوظيفي.

وقد هدفت دراسة وثيرل (Wetherell, 2002) إلى الكشف عن العلاقة بين نمط مدير المدرسة القيادي والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية في منطقة مورس (Morris) في ولاية نيوجيرسي (New jersey)، وقد تكونت عينة الدراسة من (23) مدير مدرسة و(396) معلماً، وتم استخدام أداة هيرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard) للأنماط القيادية وقياس للرضا الوظيفي، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن النمط الأمر أعلى مستويات للرضا الوظيفي للمعلمين في مجالات الإشراف وظروف العمل.

أجرى الأغبري (2003) دراسة هدفت إلى تعرف تأثير الإنجاز الأكاديمي وبعض المتغيرات في الأنماط القيادية لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية، واستخدم الباحث النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard, 1998) في وصف الأنماط القيادية لمديري المدارس، وقد اشتملت عينة الدراسة على (143) متدرّباً، من مديري ووكلاء مدارس التعلم العام في مدارس المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، واستخدم الباحث أداة وصف فاعلية وتكيف القائد لهيرسي وبلانشارد، وتوصلت الدراسة إلى أن نمط المشاركة والتفويض هو السائد لدى بعض مديري ووكلاء مدارس التعليم العام كمسائد أول. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة ونمط الإبلاغ والتفويض تبعاً لمتغير السن.

أجرى جريجوري (Gregory, 2003) دراسة حول إدراك مديري المدارس لدور الأنماط القيادية والخصائص الشخصية في تحقيق النجاح في ثلاث مدارس حكومية فقيرة في مدينة ديترويت في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد استندت بيانات هذه الدراسة على ثلاث

مديرات من ذوي الأصول الإفريقية، ويمتلكن على الأقل (10) سنوات من الخبرة في المدرسة، وكانت هؤلاء المديرات قد عرفن بأسلوبهن الأنموذجي على مستوى جوائز المقاطعة والإقليم أو على المستوى الوطني. وقد أظهرت نتائج الدراسة إدراك مديري المدارس لدور أنماط القيادة في تطوير المدارس، إضافة إلى دور الخصائص الشخصية للمديرين في تحقيق النجاح والتقدم في آليات عمل هذه المدارس.

وأما العياصرة (2003) فهدفت دراسته إلى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية ودافعية المعلم نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، وقد تكونت عينة الدراسة (1141) معلماً ومعلمةً، وقد أُستخدم في الدراسة أداتين وهما: وصف الأنماط القيادية، والثانية قياس مستوى الدافعية، وقد توصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي الديمقراطي الأكثر شيوعاً، ويليه النمط القيادي الأتوقراطي ثم النمط القيادي التسبيبي، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية على نمط القيادة تعزى للمؤهل العلمي، وعلى النمط الاتوقراطي والديموقراطي تعزى للخبرة وكذلك وجود علاقة ارتباط إيجابية بين النمط الأتوقراطي والتسبيبي وبين مستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم في التعليم.

دراسة الدهمشي (2005) هدفت التعرف إلى الأنماط القيادية، وأثر المتغيرات المستقلة مثل: المؤهل العلمي، والخبرة العملية، ومرحلة المدرسة على فاعلية صنع القرار فيها، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (165) مديراً، و(1048) معلماً، وقد استخدمت أداة وصف فاعلية وتكيف القائد لهيرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard) وقد كان من نتائجها سيادة النمط المشارك، وأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة الطويلة والمتوسطة، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي، ومرحلة المدرسة.

وفي دراسة الصليبي (2005) التي هدفت إلى الكشف عن الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن. وتكونت عينة الدراسة من (315) مديراً ومديرة، و(1260) معلماً ومعلمة. وجمعت البيانات من خلال الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن مرتبة على النحو التالي: النمط المشارك، النمط البائع المدرب، النمط المخبر الموجه، النمط المفوض. كما أن مستوى الرضا عن بيئة العمل، ومحتوى العمل ومستوى الرضا الكلي عن العمل كان عالياً. وأن مستوى مجالات الأداء الوظيفي كانت أيضاً عالية.

أما دراسة كارولين (Liu, 2007) فهذهت إلى التعرف إلى القيادة المتسامية ودور الحوافز والدوافع وراء ممارسات القادة، والتعاون ورفع الروح المعنوية. وجمعت البيانات من خلال الاستبانة، وقد تكونت عينة الدراسة من (2454) موظفاً، أجريت الدراسة في ولاية كاليفورنيا. أن مفهوم القيادة المتسامية ودورها في إدارة التغيير يرتبط وبشكل كبير بمفهوم الحوافز، ولها دور كبير في زيادة رضا الموظفين. ولكن التحدي الحقيقي الذي يواجه القيادة الإدارية كيفية وضع هذا المفهوم موضع التطبيق، إذ أظهرت النتائج أن فاعلية القيادة المتسامية تعتمد على توافر عناصر أساسية. وأن الاعتقاد البارز أن مفهوم القيادة المتسامية من أكثر مفاهيم القيادة ملائمة لقيادة التغيير. وهو، مرتبط بعناصر، ومواصفات سلوكية، ومعرفية وأخلاقية.

قام ليو (Liu, 2007) بدراسة بعنوان "القيادة التبادلية والتحويلية والمتسامية: فعالية الدافعية وقياس القيادة المتسامية" وقد هدفت الدراسة إلى اختبار مقياس القيادة الروحانية

ولإيجاد مقياس جديد للقيادة المتسامية، وقد تكونت عينة الدراسة من (2452) فرداً تم توزيع مقياس الدراسة الذي يتعلق بالقيادة المتسامية عليهم. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في هذا المقياس ، وقد خلصت الدراسة إلى أن القيادة المتسامية التي عملت على تجاوز نظريات القيادة الموجودة هي فعالة أكثر من تحفيز الأتباع مقارنة مع القيادة التبادلية والقيادة التحويلية واختبرت هذه الدراسة القيادة الروحانية التي من خلالها تم إيجاد المقياس الجديد للقيادة المتسامية.

دراسة كمبرلي (Kimberley, 2008) هدفت إلى التعرف إلى أثر القيادة المتسامية كنموذج بديل ودورها في رفع الروح المعنوية لدى النساء العاملات في مجال المشاريع الصغيرة. تكونت عينة الدراسة من (124) مديرة، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة المتسامية تعمل على توفير نظام إذ حيث تسهم القيادة المتسامية في تصريف الأمور الإدارية المتعددة التي تخلق البيئة التربوية المناسبة للموظفين.

وفي دراسة ليو (Liu, 2008) التي هدفت إلى تعرف أثر القيادة المتسامية على رفع الروح المعنوية في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية. استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. تكونت عينة الدراسة من (2232) موظفاً في كاليفورنيا. تم استخدام نموذج المعادلة الهيكلية لتحليل بيانات المسح التي تم جمعها من قبل عينة الدراسة، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من القيادة المتسامية ورفع الروح المعنوية وسلوك المواطنة التنظيمي، وأن سلوك القيادة المتسامية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين.

## ب - الدراسات السابقة ذات الصلة بالأداء الوظيفي

خلصت دراسة بيوهانن (Buehanan,1994) إلى الكشف عن العلاقة بين عوامل التوتر النفسي الناجم عن العمل ومصادر مواجهته، وبين الأداء الوظيفي لمديري المدارس الأساسية والمتوسطة والثانوية. تكونت عينة الدراسة من (107) مديرين ومديرات في ولاية جورجيا الأمريكية. استخدم ثلاث استبانات، الأولى لقياس التوتر النفسي، والثانية لمعرفة مصادر التوتر ومواجهته، والثالثة خصصت لنائب مدير المدرسة لتقييم أداء المدير. وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين يعانون من مستويات مختلفة من التوتر تراوحت درجاتها ما بين متوسطة إلى عالية، وأظهرت عدم وجود علاقة جوهرية بين التوتر النفسي ومصادر مواجهته من جهة، وبين الأداء الوظيفي من جهة ثانية.

وقام شارون (Sharon, 1998) بإجراء دراسة للتعرف إلى الضغوط المهنية، وآليات التعامل، وعلاقتها بالأداء الوظيفي، كما تدركه مديرات المناطق التعليمية في ولاية تكساس الأمريكية. وتكونت عينة الدراسة من جميع المديرات، والنائبات، ومساعداتهن. وأشارت النتائج إلى وجود خمس استراتيجيات للتكيف مع الضغوط، وهي: التخطيط المسبق، والتحدث مع الزميلات حول الأحداث، والابتعاد عن بيئة العمل، مثل أخذ إجازة، والتغذية الجيدة، وممارسات النشاطات الدينية. وقد وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين الضغوط المهنية وآليات التعامل من جهة، والمتغيرات الديمغرافية كالعمر، والحالة الاجتماعية، وعدد الأطفال وغيرها من جهة ثانية. وأظهرت النتائج أن خبرة المديرات مع الضغوط تختلف عن تلك المتعلقة بالنائبات والمساعدات. وأشار إلى وجود علاقة بين العوامل الديمغرافية وبعض آليات التعامل. وأوصى الباحث المدرب على إدارة الضغوط، وإجراء دراسات أخرى بهدف المقارنة حول كيفية تعامل كل من الرجال والنساء مع الضغوط.



وأجرت الشديفات (1999) دراسة هدفت إلى قياس أثر ضغوط العمل التنظيمية التي تواجه القياديين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد في الأردن. وأجريت على (315) قيادياً من مختلف المستويات القيادية، لتحديد مدى تأثير تلك الضغوط على أدائهم. وتم جمع البيانات باستخدام استبانة من ثلاثة أقسام: القسم الأول اشتمل على البيانات الشخصية، فيما تضمن القسم الثاني مجالات عمل المدير، واشتمل القسم الأخير على مصادر ضغوط العمل، واستخدمت التكرارات، والمتوسطات الحسابية، وتحليل التباين الأحادي، والانحدار المتعدد. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ضغوط العمل التي تواجههم متوسطة. وأن ضغوط العمل تؤثر سلباً في مستوى أدائهم.

وهدفت دراسة الحكيمي (2000) إلى تقييم أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة تعز من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين والمديرين أنفسهم. تكونت عينة الدراسة من (19) مديراً ومديرة، و(45) مشرفاً ومشرفة، (87) معلماً ومعلمة. واستخدم استبانة مكونة من جزأين، الجزء الأول اشتمل على المعلومات الشخصية، أما الجزء الثاني احتوى على (75) فقرة، للمهام التي يقوم بها مدير المدرسة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن تقييم أداء المديرين من قبل المعلمين والمشرفين كان متوسطاً، أما تقييم المديرين لأنفسهم فكان عالياً. وانفقت جميع الفئات أن ممارسة المديرين للمهام المتصلة بالجانب الإداري والمالي قد حصلت على الرتبة الأولى، كما أشار المشرفون والمعلمون إلى أن الإشراف التربوي جاء في الرتبة الأخيرة. وانفرد المشرفون التربويون في المهام المتعلقة بالطلبة جاءت بالرتبة الأخيرة. وكشفت الدراسة عن وجود دلالة إحصائية بين تقدير أفراد العينة للأداء الوظيفي تعزى للجنس والخبرة، والمؤهل العلمي.

وفي دراسة أجراها المحبوب (2000) بعنوان كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس

الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. وقد تكونت عينة الدراسة من (296) معلماً ومعلمة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة الإحساء من خلال تقديرات معلمي ومعلمات هذه المرحلة. وبينت النتائج أن تقديرات المعلمين والمعلمات لدرجة كفاية ممارسات مديري المدارس كانت عالية في المجالين الإداري والفني، أما في مجالات الاهتمام بالمعلم، والطالب، والمبنى المدرسي، وعلاقتهم بأولياء أمور الطلبة، كانت أكثر من متوسط. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين والمعلمات تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة.

وهدف دراسة بوياجيان (Boyajian, 2001) إلى معرفة الرضا الوظيفي لمديري المدارس في كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية وعلاقته بالفاعلية التنظيمية في مدارسهم، ومعرفة مستوى الأداء والرضا الوظيفي، ومستوى التوتر وعلاقتها جميعاً بعمل المديرين. ونية المديرين في ترك المدرسة في مدة تتراوح بين (1-3) سنوات. تكونت عينة الدراسة من (162) مديراً. أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي، وفاعلية المدرسة، والتوتر، والأداء. إلا أن الدراسة أشارت إلى عدم وجود علاقة بين فاعلية المدرسة، والرضا الوظيفي، ومستوى التوتر والأداء، ونية المدير في ترك المدرسة في المستقبل القريب. ولقد اعتبرت غالبية عينة الدراسة من مديري مدارس كاليفورنيا أن مدارسهم فعالة، وسجلوا مستويات أداء وظيفي عالية، وهم راضون عن مراكزهم كمديرين.

وقام القواسمة (2003) بإجراء دراسة تناولت تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في البحرين. تكونت عينة الدراسة من (33) مديراً ومديرة، و(432) معلماً ومعلمة من المدارس الابتدائية والإعدادية. وجمعت البيانات من خلال استبانة مكونة من (45) فقرة.

وبينت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي دون المستوى المتوقع. بدرجة متوسطة، ولا توجد فروق جوهرية في مستوى الأداء بين المديرين والمديرات، والمدارس الابتدائية والإعدادية، كما أشارت النتائج إلى وجود فرق جوهري في مستوى الأداء الوظيفي للمديرين في المدارس الابتدائية والإعدادية تبعاً للتفاعل بين متغيري الجنس والمدرسة.

أجرت اليازجين (2003) دراسة بعنوان علاقة صراع الدور بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن ومديراتها. تكونت عينة الدراسة من (326) مديراً ومديرة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية. ولجمع المعلومات استخدمت أداتان الأولى لقياس صراع الدور والثانية لقياس الأداء الوظيفي. وتوصلت إلى أن مستوى صراع الدور لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية كان أقل من المتوسط، وأن مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية كان متوسطاً. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة صراع الدور والأداء الوظيفي لمتغير الجنس، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات (الخبرة، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية).

وفي دراسة أجرتها الجرايين (2004) هدفت التعرف إلى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، وعلاقته بمستوى التوتر واستخدام مهارات التعامل لديهم. وقد تكونت عينة الدراسة من (290) مديراً ومديرة، وكذلك عينة من (1160) معلماً ومعلمة. واستخدمت ثلاث أدوات لجمع البيانات وهي: أداة لقياس الأداء الوظيفي وأداة لقياس درجة استخدام مهارات التعامل لديهم، وأداة قياس التوتر للمديرين، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن متوسط، وإن درجة استخدام التوتر لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن كانت منخفضة، إن درجة استخدام

مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن لمهارات التعامل متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية عكسية غير دالة إحصائياً بين مستوى الأداء الوظيفي ومستوى التوتر لدى المديرين، ووجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الأداء الوظيفي للمديرين ودرجة استخدام مهارات التعامل.

وأما دراسة قموه (2008) فهدفت إلى تعرف درجة ممارسة الثقة التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن، وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى معلمهم. تكونت عينة الدراسة من (206) من المديرين والمديرات. و(3010) معلمين ومعلمات، ولجمع البيانات تم تطوير ثلاث أدوات. وجاءت نتائج الدراسة إلى أن درجة الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ودرجة الروح المعنوية ودرجة الأداء الوظيفي لدي المعلمين كانت متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة الثقة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية العامة ودرجة الأداء الوظيفي في كل المجالات.

وأجرى الخالدي (2008) دراسة هدفت للتعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر معلمهم. وقد تكونت عينة الدراسة من (489) معلماً ومعلمة، من معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت. وجمعت البيانات من خلال الاستبانة إذ كانت موزعة على ستة مجالات هي (التنظيم، والأعمال الإدارية، شؤون الطلبة، متابعة المعلمين، المناهج، المجتمع المحلي، البناء المدرسي) وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية كان بشكل عام مرتفعاً، ووجود فروق ذي دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والجنسية.

### ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة أنها تناولت موضوعات عدة كالتعرف إلى الأنماط القيادية والكشف عنها مثل دراسات كل من شاويش (2000)، الدهمشي (2005)، الصليبي (2005)، ومعرفة الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي كدراسات عيد (2000)، الشناق (2001)، العياصرة (2003)، سميث (Smith, 2000)، وذيبرل (Wetherell, 2002)، ومنها ماسعى إلى تحديد أنماط القيادة وإدراك مديري المدارس لدور أنماط القيادة مثل دراسة جريجوري (Gregory, 2003).

وأخرى ركزت على تقييم وكفاءة الأداء الوظيفي لمدير المدرسة مثل دراسة الحكيمي (2000)، دراسة المحبوب (2000)، دراسة القواسمة (2003)، وقياس أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي مثل دراسة شارون (Sharon, 1998)، والشريفات (1999)، والتعرف إلى الأداء الوظيفي لمدير المدرسة مثل دراسة الجرادين (2004)، وأيضا تناولت التعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي لمدير المدرسة مثل دراسة الخالدي (2008)، والتعرف إلى درجة ممارسة الثقة التنظيمية لدى مدير المدرسة وعلاقتها بالأداء الوظيفي مثل دراسة قموه (2008)، علاقة صراع الدور والتأثير التبادلي لصراع الدور على الأداء الوظيفي مثل دراسة اليازجين (2003)، دراسة بيوهانن (Buehanan, 1994)، الرضا الوظيفي لمدير المدرسة وعلاقته بمستوى الأداء مثل دراسة بوياجيان (Boyajian, 2001).

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء أدوات الدراسة واختبار العينة وتحديد المتغيرات المستقلة والتابعة وتحديد الإحصاء المناسب لمعالجة البيانات.

وتعد الدراسة الحالية الدراسة الأولى التي تكتب عن نمط القيادة المتسامية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، مما يعد إضافة جديدة للمكتبة العربية.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

تناول هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، وإعداد أدوات الدراسة، والتأكد من صدقهما وثباتهما، وإجراءات هذه الدراسة، والطرق الإحصائية التي تساعد في الإجابة عن أسئلتها.

#### منهج الدراسة المستخدم:

اتبع الباحث في إجراء هذه الدراسة منهج البحث المسحي الارتباطي بغية الوصول إلى تحقيق أهدافه، والإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في دولة الكويت في جميع محافظات الست وعددهم (11012) معلماً ومعلمة، إذ بلغ عدد المعلمين (4885) معلماً، و(6127) معلمةً وذلك خلال العام الدراسي 2010/2011، والجدول (1) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمنطقة التعليمية والجنس:

#### الجدول ( 1 )

##### توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمنطقة التعليمية والجنس

الرقم	المنطقة التعليمية	ذكور	إناث	المجموع
1	الأحمدي	943	1329	2272
2	الجهراء	635	961	1596
3	حولي	873	958	1831
4	العاصمة	1033	985	2018
5	الفروانية	808	1031	1839
6	مبارك الكبير	593	863	1456
	المجموع	4885	6127	11012



### عينة الدراسة:

- تم اختيار عينة نسبتها (5%) من مجتمع الدراسة.
- تم اختيار عينة الدراسة بطريقة طبقية عشوائية نسبية من معلمي المدارس الثانوية التابعة لوزارة التربية الكويتية في كل محافظة من محافظات دولة الكويت.
- تم اختيار عينة طبقية عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة، كل طبقة تمثل منطقة تعليمية، حيث بلغ عدد عينة الدراسة (550) معلماً ومعلمة، والجدول (2) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمنطقة التعليمية والجنس:

### الجدول (2)

#### توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمنطقة التعليمية والجنس

الرقم	المنطقة التعليمية	ذكور	إناث	المجموع
1	الأحمدي	47	66	113
2	الجهراء	32	48	80
3	حولي	44	48	92
4	العاصمة	52	49	101
5	الفروانية	40	51	91
6	مبارك الكبير	30	43	73
	المجموع	245	305	550

### أداتا الدراسة :

- من أجل تحقيق أهداف الدراسة لمعرفة ممارسة نمط القيادة المتسامية لمديري المدارس الثانوية في الكويت ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين من وجهة نظر المعلمين تم تطوير أداتين:

## الأداة الأولى:

### استبانة نمط القيادة المتسامية:

تمت ترجمة وتطوير استبانة (Liu, 2007) لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة باعتبارها أنسب أدوات البحث العلمي الملائمة لتطبيق الدراسات المسحية. وذلك لمعرفة آراء المعلمين عن نمط القيادة المتسامية في دولة الكويت، إذ تكونت بصورتها الأولية من (33) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي:

- 1- مجال القيم والاتجاهات ويتكون من (8 فقرات) وتحمل الأرقام من (1-8).
- 2- مجال السلوك ويتكون من (11 فقرة) وتحمل الأرقام من (9-19).
- 3- مجال الروحانية (السمو الأخلاقي) ويتكون من (10 فقرات) وتحمل الأرقام من (20-29).

هذا وقد أعطي لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم ليكرت الخماسي ، وذلك حسب الترتيب الآتي: البديل الأول (بدرجة عالية جداً) وأعطي خمس درجات، والبديل الثاني (بدرجة عالية) وأعطي أربع درجات، والبديل الثالث (بدرجة متوسطة) وأعطي ثلاث درجات، والبديل الرابع (بدرجة منخفضة) وأعطي درجتين، والبديل الخامس (بدرجة منخفضة جداً) وأعطي درجة واحدة. والملحق رقم (1) يوضح أداة الدراسة بصورته الأولية.

### صدق استبانة نمط القيادة المتسامية:

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال عرضها على لجنة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أساتذة الجامعات في جامعة الشرق الأوسط، وجامعة الكويت، والبالغ

عددهم عشرة محكمين. ملحق (2) للتأكد من مدى صدق الأداة ومدى انتماء الفقرات للمجال الذي وردت فيه ومدى شمولية فقرات كل مجال، كما طلب منهم تحكيم مدى سلامة الصياغة العلمية واللغوية، وذكر أي تعديلات مقترحه، واقتراح فقرات يرونها ضرورية وحذف الفقرات غير المناسبة.

وبعد استرجاع الأداة من المحكمين قام الباحث بتفريغ استجاباتهم، وتم اعتماد كل فقرة وافق عليها (80%) فأكثر من المحكمين على ملاءمتها، كما تم تعديل الفقرات التي رأى المحكمون ضرورة تعديلها، وحذفت بعض الفقرات التي طلب المحكمون حذفها لعدم مناسبتها. وأضيفت بعض الفقرات التي أشار المحكمون إلى ضرورة تضمينها في الاستبانة. وبعد إجراء التعديلات، خرجت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (29) فقرة. والملحق (3) يبين ذلك.

#### ثبات استبانة نمط القيادة المتسامية: :

تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest)، فقد تم تطبيق الاستبانة على (30) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة. وبعد مرور إسبوعين أعيد تطبيق الاستبانة على أفراد العينة أنفسهم، ثم حسب معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين التطبيقين الأول والثاني. هذا وقد بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للاستبانة ككل (0.78).

كما تم حساب معامل الاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات الاستبانة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (cronbach-Alpha)، وبلغت قيمة معامل الاتساق الداخلي للمجالات بين (0.84) لمجال القيم والاتجاهات و(0.88) لمجال السلوك و(0.87) لمجال الروحانية(السمو

الأخلاقي). والجدول (3) يبين قيم معامل الثبات بطريقتي الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) و معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا.

### الجدول (3)

#### قيم معامل الثبات لأستبانة القيادة المتسامية

معامل ارتباط بيرسون	قيمة كرونباخ ألفا	المجال	الرقم
0.87	0.84	القيم والاتجاهات	1
0.88	0.88	السلوك	2
0.85	0.87	الروحانية (السمو الأخلاقي)	3
0.78		الدرجة الكلية	

وعدت هذه القيم مناسبة لأغراض الدراسة الحالية.

#### الأداة الثانية :

#### استبانة الأداء الوظيفي:

تم تطوير استبانة لقياس مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس بعد الاطلاع على الأدب النظري والرجوع إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة مثل دراسة المحبوب (2000) ودراسة الجرادين (2004)، ودراسة الخالدي (2008).

وتكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (29) فقرة. والملحق (1) يبين ذلك.

#### صدق استبانة الأداء الوظيفي :

تم التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على لجنة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أساتذة الجامعات في جامعة الشرق الأوسط، وجامعة الكويت والبالغ عددهم عشرة محكمين. ملحق (2)، للتأكد من مدى صدق الأداة ومدى انتماء فقرات الاستبانة

التي وردت فيه ومدى شمولية فقرات الاستبانة، كما طلب منهم تحكيم مدى سلامة الصياغة العلمية واللغوية، وذكر أي تعديلات مقترحة، واقتراح فقرات يرونها ضرورية وحذف الفقرات غير المناسبة.

وبعد استرجاع الأداة من المحكمين قام الباحث بتفريغ استجاباتهم، وتم اعتماد كل فقرة وافق عليها (80%) فأكثر من المحكمين على ملاءمتها، كما تم تعديل الفقرات التي رأى المحكمون ضرورة تعديلها، وحذفت بعض الفقرات التي طلب المحكمون حذفها لعدم مناسبتها وأضيفت بعض الفقرات التي أشار المحكمون إلى ضرورة تضمينها في الاستبانة. وبعد إجراء التعديلات، خرجت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (25) فقرة والملحق (3) يبين ذلك.

#### ثبات استبانة الأداء الوظيفي:

تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest)، فقد تم اختيار (30) معلماً ومعلمة من خارج أفراد عينة الدراسة، طبقت الاستبانة عليهم. وبعد مرور أسبوعين أعيد تطبيق الاستبانة على أفراد العينة أنفسهم، ثم حسب معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين التطبيقين الأول والثاني. هذا وقد بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للاستبانة (0.86).

كما تم حساب معامل الاتساق الداخلي لكل فقرات الاستبانة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (cronbach-Alpha)، وبلغت قيمة معامل الاتساق الداخلي (0.90) لفقرات الاستبانة.

#### إجراءات الدراسة:

تتلخص إجراءات الدراسة بما يأتي:

1- تم استحصال كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط، توجه به الباحث إلى وزارة التربية في دولة الكويت للحصول على الموافقة للتوزيع على المدارس في المناطق التعليمية عينة الدراسة. (الملحق 4)

2- اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة النسبية العشوائية من مجتمع المعلمين في دولة الكويت.

3- بناء الاستبانتيّن والتحقّق من صدقهما وثباتهما.

4- قام الباحث بتطبيق أداتي الدراسة بنفسه وتقديم شرح عن أهداف الدراسة، وبيان أن المعلومات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وستعامل بسرية.

5- بعد الانتهاء من عملية التطبيق، وجمع البيانات من الاستبانات لتحليلها والقيام بتصنيفها، والتأكد من صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي، ومن ثم إدخاله في ذاكرة الحاسوب، واستخدام حزمة التحليل الإحصائي الاجتماعي (SPSS) لتحليل البيانات والحصول على النتائج.

6- تم تدرّج مستوى الإجابة عن كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي وحدد بخمسة مستويات كما يلي: (5) درجة عالية جداً، (4) درجة عالية، (3) درجة متوسطة، (2) درجة ضعيفة، (1) درجة ضعيفة جداً، وطلب من المستجيبين وضع إشارة (x) أمام كل فقرة من فقرات الاستبانتيّن، ولغايات تحديد مستوى نمط القيادة المتسامية، والأداء الوظيفي تم تقسيمه إلى ثلاثة مستويات (منخفض، متوسط، مرتفع)، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية لكل منهما:

المستوى =  $\frac{\text{القيمة العليا للبديل} - \text{القيمة الدنيا للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$

عدد المستويات

$$1.33 = \frac{1 - 5}{3} =$$

وبذلك يكون مستوى نمط القيادة المتسامية أو الأداء الوظيفي:

- **منخفض** إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (1-2.33).

- **متوسط** إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (2.34-3.67).

- **مرتفع** إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (3.68-5.00).

7- التوصل إلى نتائج الدراسة وتدوينها، وكتابة التوصيات في ضوءها.

8- كتابة الرسالة بشكلها النهائي.

### المعالجة الإحصائية:

تمت معالجة البيانات التي تم جمعها باستخدام الاستبانيتين إحصائياً للإجابة عن

أسئلة الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد استخدمت

الأساليب الإحصائية الآتية :

1- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية.

2- للإجابة عن السؤال الثالث تم حساب معامل الارتباط بيرسون.

3- للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس تم استخدام تحليل التباين الأحادي والاختبار

التائي (t-test) لعينتين مستقلتين.

4- تم استخدام معامل ارتباط بيرسون ومعادلة وكرونباخ ألفا لإيجاد معاملات الثبات

لأداتي الدراسة

متغيرات الدراسة:

1- المتغير المستقل: نمط القيادة المتسامية.

2- المتغيرات المستقلة الوسيطة: تشمل هذه الدراسة على المتغيرات الوسيطة الآتية:

- الجنس: ويقع في فئتين: (ذكر، أنثى).

- سنوات الخبرة: وتقع في أربعة مستويات: (أقل من 5 سنوات)، (من 5 - إلى أقل من

10 سنوات)، (من 10- إلى أقل 15 سنوات)، (15 فأكثر).

- المؤهل العلمي: ويقع في أربعة مستويات: ( دبلوم متوسط، بكالوريوس، دبلوم عالٍ،

دراسات عليا).

3- المتغير التابع: الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت.



## الفصل الرابع نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل وصفاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، على النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي نصه، ما مستوى ممارسة نمط القيادة

المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة، ومستوى ممارسة نمط القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (4) ذلك.

#### الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى ممارسة نمط القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين ، لكل مجال من مجالات أداة الدراسة مرتبةً تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
1	القيم والاتجاهات	3.66	0.86	1	متوسط
2	السلوك	3.62	0.87	2	متوسط
3	الروحانية (السمو الأخلاقي)	3.49	0.89	3	متوسط
	الدرجة الكلية	3.59	0.80		متوسط

يلاحظ من الجدول (4) أن مستوى ممارسة نمط القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.59) بانحراف معياري (0.80)، وجاء جميع مجالات أداة الدراسة بمستوى متوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.66-3.49)، وجاء في الرتبة الأولى مجال القيم والاتجاهات، بمتوسط حسابي (3.66) بانحراف معياري (0.86)، وفي الرتبة الثانية جاء مجال السلوك بمتوسط حسابي (3.62) بانحراف معياري (0.87)، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال الروحانية (السمو الأخلاقي) بمتوسط حسابي (3.49) بانحراف معياري (0.89)، أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

#### أولاً : مجال القيم والاتجاهات

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتم تحديد الرتبة ومستوى نمط القيادة المتسامية لفقرات مجال القيم والاتجاهات، ويظهر الجدول (5) ذلك.

#### الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الممارسة لفقرات مجال القيم والاتجاهات مرتبةً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
7	يعطى المدير الحرية للمعلمين لمناقشة المشكلات التي يواجهونها في المدرسة.	4.02	1.14	1	مرتفع
6	يشجع المدير المعلمين على التواصل فيما بينهم.	3.73	1.09	2	مرتفع
4	يستخدم المدير صلاحياته مع المعلمين بأسلوب ديمقراطي.	3.69	1.09	3	مرتفع
3	يحرص المدير على إكساب المعلمين اتجاهات إيجابية نحو المدرسة.	3.68	1.04	4	مرتفع

متوسط	5	1.05	3.66	يرى المدير أن الإنجاز يعد معياراً لحصول المعلم على الامتيازات المختلفة.	2
متوسط	6	0.96	3.60	لدى المدير قيم تسهم في تطوير أداء المدرسة.	1
متوسط	7	1.04	3.59	يشجع المدير المعلمين على الإبداع والابتكار في المدرسة.	5
متوسط	8	1.16	3.33	يهتم المدير بتحسين أوضاع المعلمين في المدرسة.	8
متوسط		0.86	3.66	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (5) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لمجال القيم والاتجاهات من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.66) بانحراف معياري (0.86)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المستويين المرتفع والمتوسط، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.33 - 4.02)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (7) التي تنص على "يعطي المدير الحرية للمعلمين لمناقشة المشكلات التي يواجهونها في المدرسة"، بمتوسط حسابي (4.02) بانحراف معياري (1.14)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (6) التي تنص على "يشجع المدير المعلمين على التواصل فيما بينهم" بمتوسط حسابي (3.73) بانحراف معياري (1.09)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (5) التي تنص على "يشجع المدير المعلمين على الإبداع والابتكار في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.59) بانحراف معياري (1.04)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (8) التي تنص على "يهتم المدير بتحسين أوضاع المعلمين في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.33) بانحراف معياري (1.16).

## ثانياً : مجال السلوك

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتم تحديد الرتبة ومستوى الممارسة لمجال السلوك وفقراته، ويظهر الجدول (6) ذلك.

## الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لمجال السلوك وفقراته من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
17	يتصف المدير بسلوك إيجابي في العمل.	3.90	1.01	1	مرتفع
16	يشارك المدير المعلمين في تخطيط العمل.	3.81	1.04	2	مرتفع
18	يتابع المدير مشكلات المعلمين داخل المدرسة وخارجها.	3.76	1.05	3	مرتفع
9	يعمل المدير على تعزيز الثقة المتبادلة بينه وبين المعلمين.	3.69	1.17	4	مرتفع
19	تتسم قرارات المدير بالمنطقية.	3.62	1.10	5	متوسط
10	يسعى المدير لتحقيق التفاعل الاجتماعي داخل المدرسة .	3.60	1.13	6	متوسط
12	يعمل المدير على سيادة روح التعاون بين المعلمين .	3.52	1.15	7	متوسط
13	يتفهم المدير حاجات المعلمين.	3.52	1.10	7	متوسط
11	يشرك المدير المعلمين في اتخاذ القرارات.	3.51	1.16	9	متوسط
14	يعمل المدير على تفويض الصلاحيات للمعلمين.	3.47	1.04	10	متوسط
15	يتصف المدير بالمقدرة على تنظيم العمل.	3.41	1.03	11	متوسط
	الدرجة الكلية	3.62	0.87		متوسط

يلاحظ من الجدول (6) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت

لمجال السلوك كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.62) بانحراف معياري (0.87)،

وجاءت فقرات هذا المجال بين المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.90 - 3.41)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (17) التي تنص على " يتصف المدير بسلوك إيجابي في العمل"، بمتوسط حسابي (3.90) بانحراف معياري (1.01)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (16) التي تنص على " يشارك المدير المعلمين في تخطيط العمل" بمتوسط حسابي (3.81) بانحراف معياري (1.04)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (14) التي تنص على " يعمل المدير على تفويض الصلاحيات بصورة بناءة" بمتوسط حسابي (3.47) بانحراف معياري (1.04)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (15) التي تنص على "يتصف المدير بالمقدرة على تنظيم العمل" بمتوسط حسابي (3.41) بانحراف معياري (1.03).

### ثالثاً : مجال الروحانية (السمو الأخلاقي)

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتم تحديد الرتبة ومستوى الممارسة لمجال الروحانية (السمو الأخلاقي) وفقراته، ويظهر الجدول (7) ذلك.

#### الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لمجال الروحانية (السمو الأخلاقي) وفقراته من وجهة نظر المعلمين مرتبةً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى نمط القيادة
21	يمارس المعلمون عملية اتخاذ القرار بحرية.	3.71	1.04	1	مرتفع
26	يقوم المدير باستشارة المعلمين في اختيار رفاق العمل عند توزيع المهمات.	3.68	1.07	2	مرتفع
23	يترك المدير للمعلمين الحرية الكاملة للقيام بالمهام المسندة إليهم.	3.67	1.17	3	متوسط

متوسط	4	1.06	3.63	يتصف سلوك المدير بأنه أخلاقي في المدرسة.	20
متوسط	5	1.15	3.48	يقوم المدير بتحديد الأنشطة والفعاليات بشكل جماعي.	25
متوسط	6	1.10	3.44	يميل المدير إلى اتخاذ القرار بعيداً عن ردود أفعال المعلمين.	22
متوسط	7	1.26	3.41	يشجع المدير المعلمين على إبداء آرائهم بصراحة فيما يتعلق بمشكلات المدرسة.	24
متوسط	8	1.16	3.33	يقوم المعلمون باتخاذ القرارات التي تخص مشكلات العمل اليومية بمساعدة المدير.	29
متوسط	9	1.19	3.30	يعمل المدير على توجيه المعلمين نحو العمل.	27
متوسط	10	1.19	3.25	يقوم المعلمون عند تحديد أهداف المدرسة بالرجوع إلى المدير.	28
متوسط		0.89	3.49	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول ( 7 ) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لمجال الروحانية (السمو الأخلاقي) من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.49) بانحراف معياري (0.89)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.25 - 3.71)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (21) التي تنص على " يمارس المعلمون عملية اتخاذ القرار بحرية"، بمتوسط حسابي (3.71) بانحراف معياري (1.04)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (26) التي تنص على " يقوم المدير باستشارة المعلمين في اختيار رفاق العمل عند توزيع المهام" بمتوسط حسابي (3.68) بانحراف معياري (1.07)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (27) التي تنص على "يعمل المدير على توجيه المعلمين نحو العمل " بمتوسط حسابي (3.30) بانحراف معياري (1.19)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (28) التي تنص على

" يقوم المعلمون عند تحديد أهداف المدرسة بالرجوع إلى المدير " بمتوسط حسابي (3.25) بانحراف معياري (1.19).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني الذي نصه، ما مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة، ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، ويظهر الجدول (8) ذلك.

### الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين مرتبةً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأداء
5	يلتزم المدير بوقت الدوام.	3.93	1.05	1	مرتفع
7	يقدم المدير مقترحات مفيدة لتسهيل عمل المعلمين.	3.92	1.04	2	مرتفع
13	يتحمل المدير مسؤولية عمله.	3.88	0.88	3	مرتفع
8	يتقيد المدير بالأنظمة والتعليمات في المدرسة.	3.84	1.06	4	مرتفع
14	يمتلك المدير معلومات كافية عن إدارة المدرسة.	3.84	0.97	4	مرتفع
21	يستخدم مقاييس الأداء لتزويد المعلمين بالتغذية الراجعة عن مستويات أدائهم.	3.84	0.88	4	مرتفع
20	يشارك المعلمين بتحقيق أهداف المدرسة.	3.83	0.88	7	مرتفع
22	يحفز المعلمون على بذل أقصى جهودهم في تحقيق أهداف المدرسة.	3.78	0.90	8	مرتفع
24	يحرص المدير على اكتساب المهارات العلمية المختلفة.	3.77	0.81	9	مرتفع
19	يلتزم المدير بالخطط الموضوعة للأداء.	3.76	1.01	10	مرتفع



مرتفع	11	1.02	3.75	يستعين المدير بتكنولوجيا المعلومات لإنجاز العمل في المدرسة.	16
متوسط	12	1.12	3.64	معدل أخطاء العاملين مع المدير محدودة.	3
متوسط	12	0.88	3.64	يستخدم أساليب إدارية حديثة لتحقيق أهداف المدرسة.	23
متوسط	14	1.08	3.62	يقوم المدير بإنجاز مهماته بدقة دون الحاجة إلى وقت إضافي.	4
متوسط	15	1.09	3.61	يقوم المدير بتقديم أفكار جديدة لتطوير المدرسة.	6
متوسط	16	1.09	3.60	يمتلك المدير المقدرة على جدولة أعباء العمل في المدرسة وتنظيمها.	15
متوسط	17	1.09	3.57	ينجز المدير مهماته وفقاً لجدول زمني.	17
متوسط	18	0.94	3.53	يؤدي المدير عمله بمستوى الجودة نفسه عند زيادة ضغط العمل في المدرسة.	25
متوسط	19	1.17	3.50	يعمل المدير على إيجاد الحلول المناسبة للأخطاء.	18
متوسط	20	1.18	3.46	يتقبل المدير مهمات إضافية خارج نطاق عمله .	9
متوسط	21	1.18	3.41	يتطلع المدير إلى مسؤوليات جديدة إضافة إلى مهماته الحالية.	2
متوسط	21	1.19	3.41	يمتلك المدير المقدرة على حل المشكلات في المدرسة.	10
متوسط	23	1.18	3.28	يحرص المدير باستمرار على استغلال وقت العمل في المدرسة.	1
متوسط	24	1.31	3.17	يمتلك المدير مقدرة عالية على إقناع المعلمين للعمل بروح الفريق.	11
متوسط	25	1.34	3.08	يمتاز المدير بروح الحماس في أثناء العمل.	12
متوسط		0.72	3.63	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (8) أن مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في

دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.63)

بانحراف معياري (0.72)، وجاءت جميع فقرات أداة الدراسة بين المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.93 - 3.08)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (5) التي تنص على " يلتزم المدير بوقت الدوام "، بمتوسط حسابي (3.93) بانحراف معياري (1.05)، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (7) التي تنص على " يقدم المدير مقترحات مفيدة لتسهيل عمل المعلمين" بمتوسط حسابي (3.92) بانحراف معياري (1.04)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (11) التي تنص على "يمتلك المدير مقدرة عالية على إقناع المعلمين للعمل بروح الفريق" بمتوسط حسابي (3.17) بانحراف معياري (1.31)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (12) التي تنص على "يمتاز المدير بروح الحماس في أثناء العمل" بمتوسط حسابي (3.08) بانحراف معياري (1.34).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، الذي نصه " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى نمط القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت تعزى إلى المتغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي) من وجهة نظر المعلمين ؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

#### 1- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة نمط القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت باختلاف الجنس كما تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (t-test) لفحص الفروق تبعاً لمتغير الجنس، والجدول (9) يبين النتائج.

### الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t-test للعينات المستقلة للفروق في ممارسة نمط القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت باختلاف

#### الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
القيم والاتجاهات	ذكر	245	3.61	0.94	1.268	0.205
	أنثى	305	3.70	0.79		
السلوك	ذكر	245	3.51	0.96	2.764	0.006
	أنثى	305	3.71	0.77		
الروحانية ( السموالأخلاقي)	ذكر	245	3.34	0.99	3.462	0.001
	أنثى	305	3.61	0.79		
الدرجة الكلية	ذكر	245	3.48	0.91	2.849	0.005
	أنثى	305	3.67	0.69		

تشير النتائج في الجدول (9) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في مستوى ممارسة نمط القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت باختلاف الجنس، استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت (2.849)، وبمستوى دلالة (0.005) للدرجة الكلية، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويي (0.006) و(0.001) في مجالي: السلوك، والروحانية ( السموالأخلاقي) على التوالي وكانت الفروق لصالح الإناث بدليل إرتفاع متوسطاتهن الحسابية عن المتوسطات الحسابية للذكور، في حين لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في مجال القيم والاتجاهات، إذ كانت قيمة ت غير دالة إحصائياً.

## 2- متغير الخبرة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى نمط القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ويظهر الجدول (10) ذلك.

## الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة نمط القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.88	3.73	105	أقل من 5 سنوات	القيم والاتجاهات
0.85	3.65	207	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.87	3.71	137	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
0.84	3.57	101	15 سنة فأكثر	
0.86	3.66	550	المجموع	
0.88	3.67	105	أقل من 5 سنوات	السلوك
0.86	3.62	207	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.85	3.67	137	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
0.89	3.51	101	15 سنة فأكثر	
0.87	3.62	550	المجموع	
0.89	3.56	105	أقل من 5 سنوات	الروحانية (السمو الأخلاقي)
0.88	3.52	207	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.88	3.36	137	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
0.94	3.53	101	15 سنة فأكثر	
0.89	3.49	550	المجموع	
0.81	3.65	105	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.78	3.59	207	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.81	3.57	137	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
0.80	3.53	101	15 سنة فأكثر	
0.80	3.59	550	المجموع	

يلاحظ من الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى نمط القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، إذ حصلت فئة الخبرة (أقل من 5 سنوات) على الدرجة الكلية على أعلى متوسط حسابي (3.65)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة (15 سنة فأكثر) إذ بلغ (3.53)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (11):

### الجدول (11)

تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى ممارسة نمط القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
القيم والاتجاهات	بين المجموعات	1.657	3	0.552	0.747	0.524
	داخل المجموعات	403.46	546	0.739		
	المجموع	405.117	549			
السلوك	بين المجموعات	1.849	3	0.616	0.821	0.482
	داخل المجموعات	409.583	546	0.75		
	المجموع	411.431	549			
الروحانية (السمو الأخلاقي)	بين المجموعات	3.257	3	1.086	1.369	0.251
	داخل المجموعات	433.082	546	0.793		
	المجموع	436.339	549			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.723	3	0.241	0.378	0.769
	داخل المجموعات	347.91	546	0.637		
	المجموع	348.632	549			

تشير النتائج في الجدول (11) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05$ ) في مستوى نمط القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (0.378)، وبمستوى دلالة

(0.769) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

( $\alpha \leq$ ) في كافة المجالات، إذ كانت قيم ف غير دالة إحصائياً.

### 3- متغير المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة نمط القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر الجدول (12) ذلك.

#### الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة نمط القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.78	3.72	69	دبلوم متوسط	القيم والاتجاهات
0.87	3.64	292	بكالوريوس	
0.82	3.70	122	دبلوم عال	
0.96	3.63	67	دراسات عليا	
0.86	3.66	550	المجموع	
0.90	3.50	69	دبلوم متوسط	السلوك
0.85	3.63	292	بكالوريوس	
0.81	3.70	122	دبلوم عال	
1.00	3.54	67	دراسات عليا	
0.87	3.62	550	المجموع	
0.96	3.38	69	دبلوم متوسط	الروحانية (السمو الأخلاقي)
0.91	3.50	292	بكالوريوس	
0.79	3.57	122	دبلوم عال	
0.91	3.41	67	دراسات عليا	
0.89	3.49	550	المجموع	
0.83	3.52	69	دبلوم متوسط	الدرجة الكلية
0.80	3.59	292	بكالوريوس	
0.70	3.66	122	دبلوم عال	
0.90	3.52	67	دراسات عليا	
0.80	3.59	550	المجموع	

يلاحظ من الجدول (12) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى نمط القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ حصلت فئة المؤهل (دبلوم عال) على الدرجة الكلية على أعلى متوسط حسابي (3.66)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئتين (دراسات عليا، ودبلوم متوسط) إذ بلغ (3.52)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي:

### الجدول (13)

تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى ممارسة نمط القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
القيم والاتجاهات	بين المجموعات	0.726	3	0.242	0.327	0.806
	داخل المجموعات	404.391	546	0.741		
	المجموع	405.117	549			
السلوك	بين المجموعات	2.333	3	0.778	1.038	0.375
	داخل المجموعات	409.098	546	0.749		
	المجموع	411.431	549			
الروحانية (السمو الأخلاقي)	بين المجموعات	2.167	3	0.722	0.908	0.437
	داخل المجموعات	434.172	546	0.795		
	المجموع	436.339	549			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.249	3	0.416	0.654	0.58
	داخل المجموعات	347.383	546	0.636		
	المجموع	348.632	549			

تشير النتائج في الجدول (13) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى نمط القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (0.654)،

وبمستوى دلالة (0.58) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في كافة المجالات، إذ كانت قيم ف غير دالة إحصائياً.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع، الذي نصه " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت تعزى إلى المتغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي) من وجهة نظر المعلمين ؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

#### 1- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت كما تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (t-test) لفحص الفروق تبعاً لمتغير الجنس، والجدول (14) يبين النتائج.

#### الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t-test للعينات المستقلة للفروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت باختلاف الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكر	245	3.53	0.80	*2.784	0.006
انثى	305	3.70	0.63		

تشير النتائج في الجدول (14) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05$ )

( $\alpha \leq$ ) في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت تعزى لمتغير



الجنس، استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت (2.784)، وبمستوى دلالة (0.006) وهي قيمة دالة إحصائياً، وكان الفرق لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطهن الحسابي عن المتوسط الحسابي للذكور.

## 2- متغير الخبرة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ويظهر الجدول (15) ذلك.

### الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت ، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة
0.72	3.57	105	أقل من 5 سنوات
0.70	3.61	207	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
0.67	3.70	137	من 10 إلى أقل من 15 سنة
0.79	3.61	101	15 سنة فأكثر
0.72	3.63	550	المجموع

يلاحظ من الجدول (15) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، إذ حصلت فئة الخبرة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) على الدرجة الكلية على أعلى متوسط حسابي (3.70)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة (أقل من 5 سنوات) إذ بلغ (3.57)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (16):

### الجدول (16)

تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.168	3	0.389	0.762	0.516
داخل المجموعات	279.103	546	0.511		
المجموع	280.271	549			

تشير النتائج في الجدول (16) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، استناداً إلى قيمة F المحسوبة إذ بلغت (0.762)، وبمستوى دلالة (0.516) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

### 3- متغير المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر الجدول (17) ذلك.

### الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي
0.78	3.72	69	دبلوم متوسط
0.87	3.64	292	بكالوريوس
0.82	3.70	122	دبلوم عالي
0.96	3.63	67	دراسات عليا
0.86	3.66	550	المجموع

يلاحظ من الجدول (17) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ حصلت فئة المؤهل (دبلوم متوسط) على أعلى متوسط حسابي (3.72)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة (دراسات عليا) إذ بلغ (3.63)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)  $\alpha \leq$  تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي:

### الجدول (18)

تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.29	3	0.763	1.500	0.214
داخل المجموعات	277.981	546	0.509		
المجموع	280.271	549			

تشير النتائج في الجدول (18) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة  $F$  المحسوبة إذ بلغت (1.500)، وبمستوى دلالة (0.214) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

خامساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس الذي نصه، هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة نمط القيادة المتسامية ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط بين مستوى نمط القيادة المتسامية و مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول (19) يبين هذه النتائج

#### الجدول (19)

معامل الارتباط بين مستوى ممارسة نمط القيادة المتسامية و مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين باستخدام معامل ارتباط بيرسون

الدرجة الكلية للأداء الوظيفي	المجال	
0.542**	معامل الارتباط	القيم والاتجاهات
0.000	مستوى الدلالة	
0.655**	معامل الارتباط	السلوك
0.000	مستوى الدلالة	
0.745**	معامل الارتباط	الروحانية (السمو الأخلاقي)
0.000	مستوى الدلالة	
0.718**	معامل الارتباط	الدرجة الكلية لنمط القيادة المتسامية
0.000	مستوى الدلالة	

• \*\*دال إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \leq 0.01)$

يظهر من الجدول (19) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.01)$  بين مستوى نمط القيادة المتسامية و مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، إذ بلغ معامل الارتباط (0.72)، كما يلاحظ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.01)$  بين كافة مجالات مستوى نمط القيادة المتسامية والدرجة الكلية لمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وأن هذه العلاقات جميعها كانت إيجابية.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وفقاً لأسئلتها

فضلاً عن التوصيات التي خرجت بها على النحو الآتي :

#### مناقشة نتائج الدراسة

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: الذي نصه، "ما مستوى ممارسة نمط القيادة

المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين"؟

أظهرت النتائج في الجدول (4) أن مستوى ممارسة نمط القيادة المتسامية لدى مديري

المدارس الثانوية في دولة الكويت كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.59) وانحراف

معياري (0.80) وقد يعزى ذلك إلى أن غالبية المعلمين والمعلمات من أفراد عينة الدراسة

يدركون أن مديريهم يتمتعون بدرجة من التركيز على العمل، والعلاقات الإنسانية، وذلك من

خلال الاهتمام بالمعلمين، والتعرف إلى حاجاتهم، وأهدافهم والسعي لتحقيقها، والتعرف إلى

مشكلاتهم والسعي لحلها، ومشاركتهم في دراسة مشكلات العمل، وتبادل الآراء والأفكار،

وإتاحة الفرصة للمعلمين لحل المشكلات التي تواجههم في العمل، وكذلك المشاركة في

التخطيط واتخاذ القرارات، والتعامل معهم بطريقة ودية قائمة على العلاقات الإنسانية

الاجتماعية بعيداً عن الرسمية في العمل.

أما بالنسبة لمجالات أداة الدراسة فقد أظهرت النتائج في الجدول (5) أن فقرات

مجال "القيم والاتجاهات" جاءت بالترتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.66) وانحراف

معياري (0.86) وبدرجة تطبيق متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى اعتقاد المعلمين بأن مديري المدارس يدركون أهمية القيم والاتجاهات في أثناء تعاملهم معهم، فهي تفصح عن ذواتهم من خلال عدالة التعامل، والتحلي بالصبر في المواقف المحرجة، وتحمل ضغط العمل، وهذا بدوره له مردود إيجابي في زيادة دافعية المعلمين وإبداء رغبتهم في تقديم الأفضل.

وقد تعزى إلى فهم المعلمين لطبيعة الدور القيادي للمديرين، وما يتطلبه من متطلبات تسهم في تحسين فاعلية العملية التعليمية، والارتقاء بقيادة المديرين نحو الأفضل مع تلقّيهم الدعم والتأييد لمبادئ العمل ضمن روح الفريق لإنجاز الأهداف المشتركة.

في حين أظهرت النتائج في الجدول (6) إن فقرات مجال "السلوك" جاءت بالرتبة الثانية إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.62) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة تطبيق متوسطة وهذا يعني أن غالبية المعلمين يدركون أن المدير يمارس سلوكاً يتميز بميله نحو معاملة المعلمين معاملة ودية وإنسانية، فهو يحاول أن يقدم خدمات شخصية تعبر عن اهتمامه الكبير بهم، وذلك من خلال ما يمتلكه المدير من دوافع إنسانية يحاول من خلاله تحسين العلاقات مع المعلمين، وذلك بتقديم بعض الخدمات في المواقف التي تتطلب ذلك حرصاً منه على نمو العلاقة بينه وبين المعلمين.

وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى شعور المعلمين بنوع من الارتياح عن السلوك الذي يصدر من قبل المديرين نحو التزامهم المقبول للقوانين، والأنظمة المدرسية، التي من شأنها أن ترسخ مبادئ العمل الجيد، وتجعل العمل أكثر مرونة، والذي سوف يكون له انعكاسات واضحة على المعلمين متمثلاً بالالتزام الجيد لتلك القوانين والأنظمة المدرسية.

أما مجال "الروحانية (السمو الأخلاقي)" فقد أظهرت النتائج في الجدول (7) إنه جاء بالرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.49) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة تطبيق



متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة اعتقاداً من أفراد عينة الدراسة، بأن مديريهم يدركون أهمية الجانب الأخلاقي في العمل الإداري التربوي الذي ينعكس في ممارستهم القيادية، مما يعطي انطبعا إيجابيا عن أداء هؤلاء المديرين.

وقد تعزى هذه النتيجة أيضا إلى توفر مبدأ العلاقات الإنسانية في الإدارة، ويتضح ذلك من خلال شعور المعلمين بمراعاة ظروفهم الخاصة والعدالة في التعامل، مع تلقيهم الدعم المناسب وهذا يعكس الصورة الإيجابية لجو المدرسة في ضوء ممارسات مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة المتسامية.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة السؤال بالثاني الذي نصه، " ما مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين ؟"

أظهرت النتائج في الجدول (8) أن مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.63) وانحراف معياري (0.72) وجاءت جميع فقرات أداة الدراسة بين المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.93-3.08). وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (5) "يلتزم المدير بوقت الدوام"، بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (1.05)، وقد يعزى ذلك إلى أن غالبية المعلمين والمعلمات من أفراد عينة الدراسة يدركون أن مديريهم يتمتعون بدرجة من الالتزام والانضباط في العمل من حيث المواعيد المحددة للحضور والانصراف مما يتبين معه إلمامهم بالمعارف الأساسية بالأنظمة والتعليمات والإجراءات الخاصة بالعمل، حيث يجد المدير في إتقانه لعمله إثباتاً لذاته ويكون قدوة حسنة لزملائه في العمل ويكون موضع تقدير، فالانضباط يكفل الإتقان، والمحافظة على المواعيد والأداء المتميز، وعدم هدر وقت العمل الرسمي بأعمال شخصية.

في حين جاءت الفقرة (12) التي تنص على "يمتاز المدير بروح الحماس في إثراء العمل" بالترتبة الأخيرة " بمتوسط حسابي (3.08) بانحراف معياري (1.34). وقد يعزى ذلك إلى أن غالبية المعلمين والمعلمات من أفراد عينة الدراسة يقضون وقتاً كبيراً من يومهم في مكان العمل، فلذلك كان من الضروري توفير بيئة عمل مثالية تمتاز بروح التعاون، من خلال ما يمتاز به المدير من روح الحماس أثناء العمل، والتشجيع المناسب لرفع الروح المعنوية لدي المعلمين، كونه المثل الأعلى لهم.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة كل من اليازجين (2003) و الجرادين (2004) من أن مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية كان متوسطاً.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، الذي نصه " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في نمط القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت تعزى إلى المتغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي) من وجهة نظر المعلمين " ؟

أ- متغير الجنس: (ذكور، إناث)

أظهرت نتائج التحليل في الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى ممارسة نمط القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعا لاختلاف الجنس في مجالي السلوك والروحانية (السمو الأخلاقي). وكانت الفروق لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى ممارسة نمط القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في

دولة الكويت تبعا لاختلاف الجنس في مجال القيم والاتجاهات. ويعزى إلى أن المعلمة ميالة للتقدير والإعجاب والاحترام أكثر من المعلم.

ب- متغير الخبرة:

أظهرت نتائج التحليل في الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى نمط القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعا لاختلاف الخبرة في كافة المجالات وقد تعزى هذه النتيجة إلى تصورات المعلمين والمعلمات لمستوى القيادة المتسامية لدى المديرين لا تختلف باختلاف سنوات الخبرة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن متغير الخبرة لم يعد عاملاً يؤثر في تصورات المعلمين وإدراكاتهم إزاء نمط القيادة السائد لدى مديري المدارس. ويمكن يعزى ذلك إلى أن العمل الذي يشغله الفرد يتواءم مع خبراته ومع طموحاته الشخصية، وأن البيئة المدرسية التي يعملون فيها هي بيئة متوافقة ومناسبة لهم على اختلاف خبراتهم.

ج- متغير المؤهل العلمي:

أظهرت نتائج التحليل في الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى نمط القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعا لاختلاف المؤهل العلمي في كافة المجالات. إذ كانت أقل تنبؤاً ولم تحدث أثراً في مستوى نمط القيادة.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع، الذي نصه " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت تعزى إلى المتغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي) من وجهة نظر المعلمين "؟

أ- متغير الجنس: (ذكور، إناث)

أظهرت نتائج التحليل في الجدول (14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعاً لاختلاف الجنس وكان الفرق لصالح الإناث، يعزى ذلك إلى نظرة الإناث إلى أن مهنة التعليم هي المهنة الأكثر ملاءمة لظروف المرأة، كما يشاطرها المجتمع وجهة النظر هذه مما ينعكس إيجابياً في مستوى الأداء الوظيفي، فضلاً عن حجم المسؤوليات الأسرية الملقاة على عاتق الرجل بوصفه رب أسرة، وفي ظل صعوبة المعيشة وتنوع الاحتياجات وزيادة الالتزامات تؤثر سلباً في مستوى الأداء لدى الذكور.

ب- متغير الخبرة:

أظهرت نتائج التحليل في الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعاً لمتغير الخبرة. الخبرة تلعب دوراً كبيراً في تحديد مستوى أداء مديري المدارس من قبل المعلمين، إلا أنها في هذه الدراسة لم يكن لها ذلك الأثر الكبير.

ج- متغير المؤهل العلمي:

أظهرت نتائج التحليل في الجدول (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وقد يعزى ذلك إلى أن غالبية المعلمين والمعلمات من أفراد عينة الدراسة بمختلف مؤهلاتهم العلمية لديهم نظرة مشابهة في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية. وقد اختلفت هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة اليازجين (2003) التي أثبت وجود فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الذي نصه، "هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة نمط القيادة المتسامية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين"؟

أظهرت نتائج التحليل في الجدول (19) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المتسامية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، إذ بلغ معامل الارتباط (0.72) حيث كانت العلاقة إيجابية. وتشير هذه النتيجة بأن القيادة المتسامية تحث على الأداء المتميز، والإنجاز الكفاء، وأنه كلما كانت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة المتسامية عالية كان الأداء الوظيفي مرتفعاً. إذ أن النمط القيادي للمدير يتأثر في مستوى الأداء الوظيفي، إذ يتأثر هذا السلوك من خلال ما يتمتع به المعلمون من رضا وظيفي ومستوى الثقة والعدالة السائد في مدارسهم. مما يشير إلى أنه كل زيادة في درجة ممارسة المديرين للقيادة المتسامية تقابله زيادة في مستوى الأداء الوظيفي.

#### التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية يوصي الباحث بما يأتي:

- كشفت نتائج الدراسة عن درجة متوسطة في مستوى ممارسة نمط القيادة المتسامية ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية، وفي ضوء هذه النتيجة فإن الباحث يوصي بضرورة توفير كافة الإمكانيات التي تساعد مدير المدرسة في تنفيذ عمله، وإعطائه الوقت الكافي لإنجازه ومنحه الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات بما يتناسب وطبيعة عمله.

- كما يوصي الباحث في ضوء النتيجة الحالية للدراسة بأهمية العمل على رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من خلال تبصير المديرين بالعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، بحيث يتم الأخذ بالعوامل الإيجابية وتجنب السلبية منها.
- إجراء مزيد من الدراسات والأبحاث حول هذا الموضوع في المستقبل في كل قطاع من القطاعات الوظيفية في المناطق التعليمية في دولة الكويت.

#### مقترحات لدراسات مستقبلية:

- في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج وتوصيات فإن الباحث يقترح إجراء الدراسات الآتية:
- دراسة دور القيادة المتسامية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين.
- إجراء مثل هذه الدراسة على المرحلة المتوسطة ومقارنة النتائج مع نتائج هذه الدراسة.

## قائمة المراجع

## المراجع:

## المراجع العربية :

إبراهيم، فتحي (2009). مبادئ إدارة الأعمال. جامعة عين شمس، القاهرة: جمهورية مصر العربية.

الأشقر، وفاء علي خضر (1994). الأنماط القيادية السائدة في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا كما يراها أعضاء هيئة التدريس. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، اربد: الأردن.

الأغبري، عبد الصمد (2003). تأثير الانجاز الأكاديمي وبعض المتغيرات في الأنماط القيادية لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية- المملكة العربية السعودية. المجلة التربوية، جامعة الكويت، (66): 7-34.

البدري، طارق عبد الحميد (2001). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. ط1، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

البياع، محمد حسن (1984). القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي. ط1، بغداد: دار واسط.

بيدس، عادل مصطفى (2007). استخدام الأساليب والبرامج العلمية الحديثة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من قبل مدراء شركات الاتصال الأردنية . (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الجرادين، نجاح خليل (2004). الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بمستوى التوتر واستخدام مهارات التعامل لديهم. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)،

جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن



حريم، حسين (2004). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار ومكتبة الحامد.

الحكيمي، خالد شرف (2000). تقويم أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة تعز من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين والمديرين أنفسهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عدن، اليمن.

الخالدي، مشعل خالد (2008). مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر معلميه. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الدهمشي، سعود بن عامر (2005). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها باتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

ديسلر، جاري (2003). إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض: دار المريخ.

الرشيدي، سالم سعود (2004). أثر الأنماط القيادية على إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

السبيعي، عبيد بن عبدالله (2009). الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

شاويش، محمد يونس (2000). الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الخاصة في محافظتي اربد والزرقاء كما يراها المعلمون والمديرون. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك: اربد.

شبيطة، مها توفيق (2001). أنماط القيادة الإدارية السائدة لدى مديري الداخلية من وجهة نظر موظفي وزارة الداخلية وموظفاتها في محافظات شمال فلسطين وعلاقة ذلك بفاعلية العمل لديهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الشديفات، عواطف (1999). ضغوط العمل أثرها على أداء القيادات الإشرافية في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم (2005). نظرية المنظمة. ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الشناق، معن سرور (2001). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية المهنية الحكومية في العلوم التربوية والنفسية 1968-1990. بغداد، دار الحكمة.

صالح، الأيهم (2003). المدير الفعّال. متوافر عبر الموقع الإلكتروني

[www.annajah.net/article.php](http://www.annajah.net/article.php)، بتاريخ 2010/12/25

الصليبي، محمود (2005). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية هيرسي و بلانتشارد وعلاقتها بمستويي الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

صوفان، أحمد إبراهيم (2006). مدى توافر القيادات الإدارية في المناصب العليا مقارنة بالكفاءات الأخرى في الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الطراونة، محمد (2002). "إدارة الوقت والأداء الوظيفي، دراسة تحليلية مقارنة"، مؤتمراً للبحوث والدراسات، مجلد 17، العدد 1، ص: 63 - 95.

الطويل، هاني عبد الرحمن (1998). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، (سلوك الأفراد والجماعات في النظم). ط 2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

الطويل، هاني عبد الرحمن (2000). العولمة والنظام التربوي. ورقة عمل مقدمة لندوة العولمة ومستقبل النظام التربوي في الأردن، عمان. الأردن.

الظفيري، خالد صاهود (2006). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

العاني، نجوى (2010). التفويض الإداري وأثره على الأداء الوظيفي في مستشفيات القطاع العام في الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

العبدلة، عبدالرحمن فالح (2003). الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2000). السلوك الإنساني في المنظمات. القاهرة: الدار الجامعية.

عبد المحسن، توفيق محمد (2002). تقييم الأداء: مداخل جديدة..لعالم جديد. بيروت: دار الفكر العربي والنهضة العربية.

العجمي، محمد حسنين (2008). الإدارة والتخطيط التربوي - النظرية والتطبيق. ط1، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.

العجمي، ناصر محمد (2010). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

العديلي، ناصر محمد (1997). إدارة السلوك التنظيمي. الرياض: معهد الإدارة العامة.  
العرفي، عبدالله ومهدي، عباس عبد (1996). مدخل إلى الإدارة التربوية. ط1، بنغازي: منشورات قاريونس.

العظامات، خلف دهر محمد (2004). درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن و علاقاتها بالرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام التابعين لهم، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن .  
العميان، محمود سلمان (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

العميان، محمود سلمان (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط5، عمّان: دار وائل.

عياصرة، علي أحمد عبد الرحمن (2003). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقاتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن .

- عيد، فانت سليم (2000). علاقة النمط القيادي لمديري المدارس حسب نظرية هيرسي وبلاشارد بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية بمديرية التربية والتعليم بمنطقة عمان الأولى. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- عيسى، سناء محمد (2008). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الفهيد، عبدالله عبده (2009). أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- قرنفل، نبيل محيي الدين (2007). الإدارة الصحية. بيروت: المكتب الإقليمي لمنظمة الصحة العالمية للشرق المتوسط.
- القيوتي، محمد قاسم (2004). اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والإدارات الحكومية في دولة الكويت نحو تفويض السلطة. مجلة الإدارة العامة، 43، (2)، 259-304.
- القيوتي، محمد قاسم (2008). مبادئ الإدارة - النظريات والعمليات والوظائف. ط4، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- قموه، سحر عيسى (2008). الثقة التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى معلمهم. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن .

القواسمة، أحمد فالح (2003). تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في البحرين. *دراسات العلوم التربوية، البحرين، جامعة البحرين: المجلد 30، العدد 1: ص 46-47.*

القيسي، هناء محمود (2010). *الإدارة التربوية مبادئ-نظريات-اتجاهات حديثة*، ط1، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

المحسوب، عبدالرحمن إبراهيم (2000). "كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات". *المجلة التربوية، العدد 57، كلية التربية جامعة الملك فيصل، ص 117-164.*

المخلافي، أمل محمد (2008). *الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

هافارد، بوب (2001). *نحو النجاح - كيف تقيم أداء موظفيك*. ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.

هلال، محمد عبد الغني حسن (2007). *مهارات قيادة الآخرين*. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.

الهوري، سيد (2006). *الإدارة: الأصول والأسس العلمية*. القاهرة: مكتبة عين شمس.

ويتون، دافيد، وكامرون، تيم (2001). *الإدارة والقيادة - العلاقات - التفاعل الإيجابي*. تعريب محمد محمود عبد العليم، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك.

اليازجين، حليلة عبدالفتاح (2003). علاقة صراع الدور بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

يوسف، درويش عبد الرحمن (2000). "إدراك العاملين لنظام تقويم الأداء وعلاقته ببعض العوامل الشخصية والتنظيمية". دراسة ميدانية على عينة عشوائية من المنظمات بدولة الإمارات العربية، الإدارة العامة، مجلد 40، عدد (3)، ص ص 575 - 609.

Avolio, B. J., & Locke, E. E (2002). Contrasting different philosophies of leader motivation: Altruism versus egoism. **The leadership quarterly**, 13:169–191.

Avolio, B.J. & Luthans, F (2006). **The high impact leader**. New York: McGraw-Hill.

Boyajian, B.(2001). "Correlates of job satisfaction among California school principals". **Dissertation abstracts international**, A62/08: 2760.

Bradley L.M.(2006). Perceptions of justice when selecting internal and external job candidates, **Personnel review** , Volume: 35 Issue: 1 pp: 66 – 77.

Brown, D.R & Harvey, D (2006). **An experiential approach to organization development** (7<sup>th</sup> ed.), New Jersey, Pearson Prentice Hall.

Buehanan, D (1994)."The relationship of stress, coping resources and job performance among elementary junior and junior high school principals". **Dissertation abstracts international**, Vol.55, N0.5,p:11561.

Covey, S.M.R (2006). **The speed of trust: the one thing that changes everything**. London :Simon & Schuster.

Daft, R.L (2007). **Understanding the theory and design of organization**, International student edition, New Jersey, Thomson South-Western.



Druckman, D, Singer, J.E & Cot, H.V (1997). **Enhancing organizational performance**, National Academy Press, USA.

Gregory, S. T (2003). **Leadership style and characteristics of effective principals in high poverty public Schools**. ERIC, New York University, Institute For Education And Social Policy.

Jones, G.R (2007). **Organization theory, design, and change**, (5<sup>th</sup> ed.), New Jersey ,Pearson Prentice Hall.

Kimberley G. Scott (2008). **Transcendental leadership: the impact of spirituality on the effectiveness of women small business owners**. ph.D, school of business & technology, Kurt linberg.

Liu, Hui-o (2008). **Transcendental leadership and organizational citizenship behavior: the mediating effect of spirituality in the workplace**. California: corwin press.

Liu, Caroline H (2007). Transactional, transformational, transcendental leadership: motivation effectiveness and measurement of transcendental leadership, **Workshop Six: ethical leadership in the context of Globalization**, Leading the future of the public sector: The third transatlantic dialogue university of Delaware, Newark, Delaware, USA.May 31–June 2, 2007.

Müller,V.D (2008). **Job design and employees well-being and performance**, Scientific Publishing House, Germany.

Newstrom, John W (2007). *Organizational behavior*. 12<sup>th</sup> ed, New Delhi: Tata McGraw-Hill, Inc.

Robbins, S.P & Coulter, M (2007), **Management**, (9<sup>th</sup> ed.), New Jersey, Pearson Prentice Hall.

Robbins, S.P & Judge, T.A (2007). **Organizational behavior**, New Jersey, Pearson Prentice Hall.

Schermerhorn, J, R (1999). **Management**, (6<sup>th</sup> ed.), New York: John Wiley & Sons, Inc.

Sharon, S (1998). "Occupational stress and coping mechanisms related to job performance as perceived by female school super-intendent in Texas". **Dissertation abstracts international** A59/04,p:1035.

Smith, June M (2000). Analysis of the relationship between principal leadership style and teacher job satisfaction. **Dissertation abstract international**, 61(01), 50.

Ulrich, D & Smallwood, N (2007). **Leadership brand. developing customer-focused leaders to drive performance and build lasting value**. Boston : Harvard University Press.

Wegener, Lori, L (2004). Organizational leaders and empowered employees: the relationship between leadership styles, perception of styles, and impact on organizational outcomes. **Dissertation abstracts international** A 65/01, p.222.

Wetherell, Karen (2002). Principal leadership style and teacher job satisfaction. **Dissertation abstract international, a63(2), 460.**

Yitzhak, F,&David, B, Hiam, B (1998). "The Interactive effect of role conflict and role amb[iguity on job performance", **Journal of occupational organizational psychology, Vol. 71. Issue 1, pp:19-27.**

## الملحقات

## ملحق (1)

### أداتا الدراسة بصيغتيهما الأوليتين

جامعة الشرق الأوسط

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة والقيادة التربوية

الاستاد الدكتور.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

سيقوم الباحث بدراسة بعنوان: "تمط القيادة المتسامية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية وتستند الدراسة إلى المقياسين التاليين:

1-مقياس القيادة المتسامية.

2-مقياس الأداء الوظيفي.

علما إن القيادة المتسامية تعرف بأنها القيادة إلى تقوم على الحكمة ، والقدرة على معرفة ماهو مطلوب وتحقيق هدف بشكل ملائم، وتعرف إجرائيا على أنها مدى امتلاك مدير المدرسة للروحانية والاتجاهات والقيم والسلوك للقيام بدوره بشكل فاعل ، أما الأداء الوظيفي فيعرف بأنه كمية ونوعية المهام التي ينجزها الفرد أو المجموعة في مكان العمل.

ونظرا لأنك من أهل الخبرة والرأى فانه يسرني أن تكون احد المحكمين لمعرفة ترابط الأداة والاستتناس برأيك ومقترحاتك حول مدى ملائمة الفقرة للمجال الذي تنتمي إليه أو سلامة الصياغة اللغوية ، وإضافة او حذف ما تراه مناسباً من الفقرات ، علما إن اهتمامكم بتقويم هذه الفقرات وتعديلها سيكون له بالغ الأثر في تكامل بناء الأداة واعتماد المقياس المناسب.

كما وأرجو العلم بان الإجابة على فقرات الاستبانة سوف تكون وفق سلم ليكرت الخماسي ، وكما يلي :  
لدرجة ممارسة القيادة ومستوى الأداء الوظيفي : عالية جدا ، عالية ، متوسطة ، ضعيفة ، ضعيفة جدا .

ودتم أهلا للعلم وطلبته

واقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحث

عايد مرزوق العازمي

المتغيرات الديموغرافية :

1- الجنس :

 أنثى ذكر

2- سنوات الخبرة :

 من 5 إلى أقل من 10 سنوات أقل من 5 سنوات 15 سنة فأكثر من 10 إلى أقل من 15 سنة

3- المؤهل العلمي :

 الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) دبلوم دراسات عليا (ماجستير ، دكتوراه دراسات عليا

## أولا : استبانة ممارسة نمط القيادة المتسامية

الملاحظات والتعديلات	مقياس التحكيم						الفقرات	الترتيب
	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة			
	غير منتمة	منتمة	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة		
<b>أولا : مجال القيم والاتجاهات</b>								
							1	يكسب المدير المعلمين قيما تسهم في تطوير أداء المدرسة.
							2	يعد المدير إن المناقشة وإبداء الراى فيه تحسين لبيئة العمل في المدرسة.
							3	يرى المدير أن الإنجاز يعد معيارا لحصول المعلم على الامتيازات المختلفة.
							4	يقوم المدير باتخاذ القرارات بالأخذ برأى المعلمين.
							5	يحرص المدير على إكساب المعلمين اتجاهات ايجابية نحو المدرسة.
							6	يستخدم المدير سلطته على المعلمين بأسلوب ديمقراطي.
							7	يشجع المدير الإبداع والابتكار من قبل المعلمين.
							8	يهتم المدير بتحسين وضع المعلمين في المدرسة.

الملاحظات والتعديلات	مقياس التحكيم						الفقرات	1
	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة			
	غير منتمية	منتمية	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة		
<b>أولا : مجال القيم والاتجاهات</b>								
							9	يشجع المدير على الاتصال بين المعلمين.
							10	يعطى المدير الحرية للمعلمين لمناقشة المشكلات التي يواجهونها في المدرسة.
<b>ثانيا : مجال السلوك</b>								
							11	يعمل المدير على تعزيز الثقة المتبادلة بينه وبين المعلمين.
							12	يقدم المدير مكافآت للمعلمين على العمل الإضافي.
							13	يسعى المدير لتحقيق التفاعل الاجتماعي داخل المدرسة .
							14	يشرك المدير المعلمين في اتخاذ القرارات.
							15	يعمل المدير على سيادة روح التعاون بين المعلمين .



الملاحظات والتعديلات	مقياس التحكيم						الفقرات	1
	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة			
	غير منتمية	منتمية	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة		
							يتفهم المدير حاجات ومشكلات المعلمين.	16
							يعمل المدير على تفويض الصلاحيات بصورة بناءة.	17
							يتصف المدير بالقدرة على تنظيم العمل.	18
							يشارك المدير في تخطيط العمل.	19
							يتصف المدير بسلوك ايجابي في العمل.	20
							يتابع المدير مشكلات المعلمين داخل المدرسة.	21
							تتسم قرارات المدير بالمنطقية والعقلانية.	22
<b>ثالثا : مجال الروحانية</b>								
							يعمل المدير على توجيه المعلمين نحو العمل.	23

الملاحظات والتعديلات	مقياس التحكيم						الفقرات	الرقم
	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة			
	غير منتمية	منتمية	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة		
							يتترك المدير للمعلمين الحرية الكاملة للقيام بالمهام المسندة إليهم.	24
							يشجع المدير المعلمين بإبداء رأيهم بصراحة فيما يتعلق بمشكلات المدرسة.	25
							يقوم المدير بتحديد الأنشطة والفعاليات بشكل جماعي.	26
							يقوم المدير غالبا باستشارة المعلمين ويخيرهم في اختيار رفاق العمل عند توزيع المهام.	27
							يقوم المعلمون بتحديد أهداف المدرسة بالرجوع إلى المدير.	28
							تزداد أهمية القرارات كلما اتجهنا إلى المستويات التنفيذية في المدرسة.	29
							يقوم المعلمون باتخاذ القرارات التي تخص مشكلات العمل اليومية بمساعدة المدير.	30
							يتصف سلوك المدير بأنه أخلاقي في المدرسة.	31

الملاحظات والتعديلات	مقياس التحكيم						الفقرات	32
	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة			
	غير منتمية	منتمية	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة		
								يمارس المعلمون عملية اتخاذ القرار بحرية.
								يميل المدير إلى اتخاذ القرار بعيدا عن ردود فعل المعلمين.

## ثانيا : استبانة الأداء الوظيفي

الملاحظات والتعديلات	مقياس التحكيم						الفقرات	1
	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة			
	غير منتمية	منتمية	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة		
							يحرص المدير باستمرار على استغلال وقت العمل في المدرسة.	1
							نادرا ما يضطر المدير لتأجيل العمل إلى وقت آخر.	2
							يتطلع المدير إلى مسؤوليات جديدة إضافة إلى مهامه الحالية.	3
							ينجز المدير أعماله بدرجة تفوق التوقعات.	4
							إن معدل أخطاء العاملين مع المدير محدودة.	5
							يقوم المدير بإنجاز مهامه بدقة دون الحاجة الى وقت اضافي.	6
							يلتزم المدير بوقت الدوام.	7
							يقوم المدير بتقديم أفكار جديدة لتطوير المدرسة.	8
							يقوم المدير بتقديم مقترحات مفيدة لتسهيل عمل المعلمين.	9

الملاحظات والتعديلات	مقياس التحكيم						الفقرات	10	
	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة				
	غير منتمية	منتمية	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة			
								10	يتقيد المدير بالأنظمة والتعليمات في المدرسة.
								11	يتقبل المدير مهام إضافية خارج نطاق عمله .
								12	يجد المدير صعوبة في التكيف مع التغيرات في بيئة المدرسة.
								13	ينظر المدير إلى التغيرات المحتملة على أنها تمثل تهديدا لوضعه الوظيفي في المدرسة.
								14	يمتلك المدير القدرة على حل المشكلات في المدرسة.
								15	يمتلك المدير قدرة عالية على إقناع المعلمين للعمل بروح الفريق.
								16	يمتاز المدير بروح الحماس أثناء العمل.
								17	يتحمل المدير مسؤولية عمله.
								18	يمتلك المدير معلومات كافية عن إدارة المدرسة.
								19	يمتلك المدير القدرة على جدولة وتنظيم أعباء العمل في المدرسة.
								20	يستعين المدير بتكنولوجيا المعلومات لإنجاز العمل في المدرسة.

الملاحظات والتعديلات	مقياس التحكيم						الفقرات	21
	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة			
	غير منتمية	منتمية	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة		
							ينجز المدير مهامه وفقا لجدول زمني.	21
							يعمل المدير على إيجاد الحلول المناسبة للأخطاء.	22
							يلتزم المدير بالخطط الموضوعه للأداء.	23
							يشارك المعلمين بتحقيق أهداف المدرسة.	24
							يستخدم مقاييس الأداء لتزويد المعلمين بالتغذية الراجعة عن مستويات أدائهم.	25
							يحفز المعلمين على بذل أقصى جهودهم في تحقيق أهداف المدرسة.	26
							يستخدم أساليب إدارية حديثة لتحقيق أهداف المدرسة.	27
							يحرص المدير على اكتساب المهارات العلمية المختلفة.	28
							يؤدي المدير عمله بنفس مستوى الجودة عند زيادة ضغط العمل في المدرسة.	29

## ملحق (2)

## أسماء محكمي أداتي الدراسة

الرقم	أسماء المحكمين	التخصص	مكان العمل
1.	أ.د. عبدالجبار البياتي	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
2.	أ.د. جودت سعادة	مناهج وطرق التدريس	جامعة الشرق الأوسط
3.	د. عباس الشريفي	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
4.	د. عونيه أبوسنينة	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
5.	د. فاطمة جعفر	مناهج وطرق التدريس	جامعة الشرق الأوسط
6.	د. غازي خليفة	مناهج وطرق التدريس	جامعة الشرق الأوسط
7.	د. عبدالعزيز المحيلبي	الإدارة التربوية	جامعة الكويت - كلية التربية
8.	د. ابراهيم كرم	الإدارة التربوية	جامعة الكويت - كلية التربية
9.	د. سعد الشريع	أصول تربوية	جامعة الكويت - كلية التربية
10.	د. . ملفي المطيري	أصول تربوية	جامعة الكويت - كلية التربية

ملحق (3)  
أداتا الدراسة بصيغتيهما النهائية

جامعة الشرق الأوسط  
كلية العلوم التربوية  
قسم الإدارة والقيادة التربوية

عزيزي المعلم / المعلمة

تحية طيبة وبعد

سيقوم الباحث بدراسة بعنوان: "تمط القيادة المتسامية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية وتستند الدراسة إلى المقياسين التاليين:

1-مقياس القيادة المتسامية.

2-مقياس الأداء الوظيفي.

علما إن القيادة المتسامية تعرف بأنها القيادة إلى تقوم على الحكمة ، والقدرة على معرفة ما هو مطلوب وتحقيق الهدف بشكل ملائم، وتعرف إجرائياً على أنها مدى امتلاك مدير المدرسة للروحانية والاتجاهات والقيم والسلوك للقيام بدوره بشكل فاعل ، أما الأداء الوظيفي فيعرف بأنه كمية ونوعية المهام التي ينجزها الفرد أو المجموعة في مكان العمل.

أرجو إعطاء هذه الاستبانة جزء من وقتك ، وتحري الدقة والموضوعية في إجابتك عليها ، وذلك لما لها أهمية في هذه الدراسة.

نأمل التكرم بالإجابة علي جميع فقرات الاستبانة وفق تقديرك الشخصي.

ودمتم أهلاً للعلم وطلبته  
شاكراً ومقدراً لكم حسن تعاونكم

الباحث  
عايد مرزوق العازمي



المتغيرات الديموغرافية :

## 1- الجنس :

 أنثى ذكر

## 2- سنوات الخبرة :

 من 5 إلى أقل من 10 سنوات 15 سنة فأكثر أقل من 5 سنوات من 10 إلى أقل من 15 سنة

## 3- المؤهل العلمي :

 بكالوريوس دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه ) دبلوم متوسط دبلوم عالي

## أولاً : استبانة ممارسة نمط القيادة المتسامية

درجة الممارسة					الفقرات	الترتيب
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
<b>أولاً : مجال القيم والاتجاهات</b>						
					لدى المدير قيم تسهم في تطوير أداء المدرسة.	1
					يرى المدير أن الإنجاز يعد معياراً لحصول المعلم على الإمتيازات المختلفة.	2
					يحرص المدير على إكساب المعلمين اتجاهات إيجابية نحو المدرسة.	3
					يستخدم المدير صلاحياته مع المعلمين بأسلوب ديمقراطي.	4
					يشجع المدير المعلمين على الإبداع والابتكار في المدرسة.	5
					يشجع المدير المعلمين على التواصل فيما بينهم.	6
					يعطى المدير الحرية للمعلمين لمناقشة المشكلات التي يواجهونها في المدرسة.	7
					يهتم المدير بتحسين أوضاع المعلمين في المدرسة.	8
<b>ثانياً : مجال السلوك</b>						
					يعمل المدير على تعزيز الثقة المتبادلة بينه وبين المعلمين.	9
					يسعى المدير لتحقيق التفاعل الاجتماعي داخل المدرسة .	10
					يشرك المدير المعلمين في اتخاذ القرارات.	11
					يعمل المدير على سيادة روح التعاون بين المعلمين .	12
					يتفهم المدير حاجات المعلمين.	13
					يعمل المدير على تفويض الصلاحيات للمعلمين.	14

درجة الممارسة					الفقرات	الترتيب
عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً		
					يتصف المدير بالمقدرة على تنظيم العمل.	15
					يشارك المدير المعلمين في تخطيط العمل.	16
					يتصف المدير بسلوك ايجابي في العمل.	17
					يتابع المدير مشكلات المعلمين داخل المدرسة وخارجها.	18
					تتسم قرارات المدير بالمنطقية.	19
<b>ثالثاً : مجال الروحانية (السمو الأخلاقي)</b>						
					يتصف سلوك المدير بأنه أخلاقي في المدرسة.	20
					يمارس المعلمون عملية اتخاذ القرار بحرية.	21
					يميل المدير إلى اتخاذ القرار بعيداً عن ردود أفعال المعلمين.	22
					يترك المدير للمعلمين الحرية الكاملة للقيام بالمهام المسندة إليهم.	23
					يشجع المدير المعلمين على إبداء آرائهم بصراحة فيما يتعلق بمشكلات المدرسة.	24
					يقوم المدير بتحديد الأنشطة والفعاليات بشكل جماعي.	25
					يقوم المدير باستشارة المعلمين في اختيار رفاق العمل عند توزيع المهام.	26
					يقوم المعلمون عند تحديد أهداف المدرسة بالرجوع إلى المدير.	27
					يعمل المدير على توجيه المعلمين نحو العمل.	28
					يقوم المعلمون باتخاذ القرارات التي تخص مشكلات العمل اليومية بمساعدة المدير.	29

## ثانيا : استبانة الأداء الوظيفي

مستوى الأداء					الفقرات	الترتيب
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
					يحرص المدير باستمرار على استغلال وقت العمل في المدرسة.	1
					يتطلع المدير إلى مسؤوليات جديدة إضافة إلى مهماته الحالية.	2
					معدل أخطاء العاملين مع المدير محدودة.	3
					يقوم المدير بإنجاز مهماته بدقة دون الحاجة إلى وقت إضافي.	4
					يلتزم المدير بوقت الدوام.	5
					يقوم المدير بتقديم أفكار جديدة لتطوير المدرسة.	6
					يقدم المدير مقترحات مفيدة لتسهيل عمل المعلمين.	7
					يتقيد المدير بالأنظمة والتعليمات في المدرسة.	8
					يتقبل المدير مهمات إضافية خارج نطاق عمله .	9
					يمتلك المدير المقدرة على حل المشكلات في المدرسة.	10
					يمتلك المدير مقدرة عالية على إقناع المعلمين للعمل بروح الفريق.	11
					يمتاز المدير بروح الحماس في أثناء العمل.	12
					يتحمل المدير مسؤولية عمله.	13

مستوى الأداء					الفئة	الصفات
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
					يمتلك المدير معلومات كافية عن إدارة المدرسة.	14
					يمتلك المدير المقدرة على جدولة أعباء العمل في المدرسة وتنظيمها.	15
					يستعين المدير بتكنولوجيا المعلومات لإنجاز العمل في المدرسة.	16
					ينجز المدير مهماته وفقاً لجدول زمني.	17
					يعمل المدير على إيجاد الحلول المناسبة للأخطاء.	18
					يلتزم المدير بالخطط الموضوعه للأداء.	19
					يشارك المعلمين بتحقيق أهداف المدرسة.	20
					يستخدم مقاييس الأداء لتزويد المعلمين بالتغذية الراجعة عن مستويات أدائهم.	21
					يحفز المعلمين على بذل أقصى جهودهم في تحقيق أهداف المدرسة.	22
					يستخدم أساليب إدارية حديثة لتحقيق أهداف المدرسة.	23
					يحرص المدير على اكتساب المهارات العلمية المختلفة.	24
					يؤدي المدير عمله بمستوى الجودة نفسه عند زيادة ضغط العمل في المدرسة.	25

## ملحق (4)

## كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط

جامعة الشرق الأوسط  
MEU MIDDLE EAST UNIVERSITY

Date:

التاريخ: 2011/5/7

Number:

وكتب رئيس الجامعة  
President's Office

الرقم: 937/11/7



معالي وزير التربية والتعليم العالي المحترم

- الكويت -

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو أن أنقل إلى معاليكم أن طالب الماجستير في جامعة الشرق الأوسط بالأردن عايد مرزوق عايد العازمي/ كويتي الجنسية، يقوم حالياً بإجراء دراسة ميدانية تحت عنوان "تمط القيادة المتسامية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة حصول الباحث على المعلومات اللازمة وتطبيق أداة/ أدوات البحث في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت والمقصود بهذه الدراسة، وذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهدافها والوصول، علماً بأن الاستبانة ذات العلاقة مرفقة مع هذا الخطاب.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، لندرج أن نؤكد بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق التقدير والاحترام،،،


رئيس الجامعة

الدكتور طالب الصريع



## ملحق (5)

كتب تسهيل مهمة إلى المديریات العامة للمناطق التعليمية من وزارة التربية في دولة الكويت

التاريخ : 2011/05/10	رقم الوارد : 201102218	دانة البناول : الموظف المختص	تاريخ الصادر : 0000/00/00	 <p>وزارة التربية مكتب الوزير إدارة الشؤون التعليمية والإدارية</p>
<b>(استمارة متابعة)</b>				
اسم الجهة : أخرى	رقم الكتاب : 0	تاريخ الكتاب : 2011/05/10		
الاسم : عايد مرزوق عايد العازمي	الموضوع : دراسة ميدانية تحت عنوان نمط القيادة المتسامية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس			
الملاحظات : الثانوية بدولة الكويت من وجه نظر المعلمين جامعة الشرق الأوسط				
				<p>السيد مكي المكي السيد مكي المكي السيد مكي المكي السيد مكي المكي</p> <p>السيد مكي المكي السيد مكي المكي السيد مكي المكي السيد مكي المكي</p> <p>السيد مكي المكي السيد مكي المكي السيد مكي المكي السيد مكي المكي</p> <p>السيد مكي المكي السيد مكي المكي السيد مكي المكي السيد مكي المكي</p>
				<p>السيد مكي المكي السيد مكي المكي السيد مكي المكي السيد مكي المكي</p> <p>السيد مكي المكي السيد مكي المكي السيد مكي المكي السيد مكي المكي</p> <p>السيد مكي المكي السيد مكي المكي السيد مكي المكي السيد مكي المكي</p> <p>السيد مكي المكي السيد مكي المكي السيد مكي المكي السيد مكي المكي</p>



EA0105045

MINISTRY OF EDUCATION  
Educational Research and  
Curricula Sector  
EDUCATIONAL RESEARCH & DEVELOPMENT ADMINISTRATION



وزارة التربية  
قطاع البحوث التربوية والمناهج  
إدارة البحوث والتطوير التربوي

التاريخ / / 14 هـ  
الموافق 15/126 2011 م

الرقم: وت / ٦٤٣  
مرفقات /

مدين عامر منطقة الجهراء التعليمية

أ. عبدالله الحربي المحترم

تحية طيبة وبعد

الموضوع/ تسهيل مهمة

يقوم الطالب /عابد مرزوق عابد العازمي المسجل على درجة الماجستير (إدارة تربوية) بجامعة الشرق الأوسط في المملكة الأردنية الهاشمية بإجراء دراسة تحت عنوان " نمط القيادة المتسامية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين " .

فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه بتطبيق أداة الدراسة ( استبانة ) على معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بواقع مدرستين فقط أحدهما للبنين وأخرى للبنات بحسب النظم واللوائح خلال الفصل الدراسي الحالي 2010 – 2011 م .

مع خالص الشكر والتقدير

مدين إدارة البحوث والتطوير التربوي



وزارة التربية  
إدارة البحوث والتطوير التربوي

ص . ب : ١٦٢٢٢ القادسية - الرمز البريدي ٣٥٨٥٣ الكويت - تلفون : ٢٥٤١٧٩٤٢ - فاكس : ٢٥٤١٧٦٩٤



EA0105045

MINISTRY OF EDUCATION  
Educational Research and  
Curricula Sector  
EDUCATIONAL RESEARCH & DEVELOPMENT ADMINISTRATION



وزارة التربية  
قطاع البحوث التربوية والمناهج  
إدارة البحوث والتطوير التربوي

التاريخ / / 14 هـ  
الموافق / / 2011 م

الرقم : وت / ٦٤٢  
مرفقات /

مدیر عام منطقة الأحدي التعليمية

أ. طلق المهير المحترم

تحية طيبة وبعد

الموضوع / تسهيل مهمة

يقوم الطالب / عايد مرزوق عايد العازمي المسجل على درجة الماجستير (إدارة تربوية) بجامعة الشرق الأوسط في المملكة الأردنية الهاشمية بإجراء دراسة تحت عنوان " نمط القيادة المتسامية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين " .

فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه بتطبيق أداة الدراسة ( استبانة ) على معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بواقع مدرستين فقط أحدهما للبنين وأخرى للبنات بحسب النظم واللوائح خلال الفصل الدراسي الحالي 2010 - 2011 م .

مع خالص الشكر والتقدير

مدیر إدارة البحوث والتطوير التربوي

عبدالله بن محمد بن عبدالمجيد العازمي



ص . ب : ١٦٢٢٢ القادسية - الرمز البريدي ٣٥٨٥٣ الكويت - تلفون : ٢٥٤١٧٩٤٢ - فاكس : ٢٥٤١٧٩٩٤



EA0105045

MINISTRY OF EDUCATION  
Educational Research and  
Curricula Sector  
EDUCATIONAL RESEARCH & DEVELOPMENT ADMINISTRATION



وزارة التربية  
قطاع البحوث التربوية والمناهج  
إدارة البحوث والتطوير التربوي

التاريخ / / 14 هـ  
الموافق / 15/26 م 2011

الرقم : وت / ٦٤١  
مرفقات /

مدين عام منطقة مبارك الكبير التعليمية

أ. بدرية الخالدي المحترمة

حيت طيبة وبعد

الموضوع / تسهيل مهمة

يقوم الطالب / عايد مرزوق عايد العازمي المسجل على درجة الماجستير (إدارة تربوية) بجامعة الشرق الأوسط في المملكة الأردنية الهاشمية بإجراء دراسة تحت عنوان " نمط القيادة المتسامية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين " .

فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه بتطبيق أداة الدراسة ( استبانته ) على معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بواقع مدرستين فقط أحدهما للبنين وأخرى للبنات بحسب النظم واللوائح خلال الفصل الدراسي الحالي 2010 - 2011 م .

مع خالص الشكر والتقدير

مدين إدارة البحوث والتطوير التربوي

د. محمد محمود العبدالله



ص.ب : ١٦٢٢٢ القادسية - الرمز البريدي ٣٥٨٥٣ الكويت - تلفون : ٢٥٤١٧٩٤٢ - فاكس : ٢٥٤١٧٦٩٤