



جامعة آل البيت

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة التربوية والأصول

درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت

من وجهة نظر المعلمين

The Degree of Practicing Transcendental Leadership by Secondary Schools Principals

in the State of Kuwait from Teachers Point of View

إعداد الطالب

محمد جواد عبدالله

إشراف الدكتور

محمود حامد المقداوي

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة

التربوية، من قسم الإدارة التربوية والأصول في كلية العلوم التربوية في جامعة آل

البيت

الفصل الدراسي الثاني

2017 /2016

قرار لجنة المناقشة



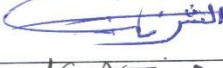

درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين

إعداد الطالب:

محمد جواد عبدالله

إشراف الدكتور:

محمود حامد المقدادي

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة
	الدكتور محمود حامد المقدادي (مشرفاً ورئيساً)
	الأستاذ الدكتور محمد عبود الحراشة (عضواً)
	الدكتور صالح سويلم الشرفات (عضواً)
	الأستاذ الدكتور صالح ناصر عليمات (عضواً خارجياً)

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من قسم الإدارة التربوية والأصول في كلية العلوم التربوية في جامعة آل البيت

نُوقشت وأوصي بإجازتها بتاريخ 2017/5/15م

الفصل الدراسي الثاني 2016/2017

التفويض

أنا الطالب محمد جواد عبدالله جابر، أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي بعنوان: درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع:

التاريخ: / / 2017 م.

إقرار وإلتزام بأنظمة وتعليمات جامعة آل البيت

اسم الطالب: محمد جواد عبدالله جابر الرقم الجامعي : 1471106028

التخصص : الإدارة التربوية الكلية : العلوم التربوية

أقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير عند ما قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان: "درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين" وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية. كما إنني أعلن بأن رسالتي هذه غير منقولة أو مستلة من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية، وتأسيساً على ما تقدم فإنني أتحمل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت إلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالب : التاريخ : / / 2017م

الإهداء

إلى حبيبي الراحل.. والدي المعلم والمرشد والحكيم.. كنت الأرض التي أنتجت كل علمٍ حققته

إلى أمي.. وكل نجاحٍ مررتُ به هو بركة دعائكِ

إلى كل من آمن بي ودعمني ووقف بجواري.. من القلب شكراً

إلى الحياة بكل ما فيها.. فلولا تقبلها لما استمتعنا... ولا تقدمنا..

شكراً لكل جميل وقبيح بها...

شكر وتقدير

قال الله تعالى: ((قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم)) (البقرة:32)

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وعلى كل من استن بسنته إلى يوم الدين وبعد.

إنني أتقدم بكل الشكر والاحترام لجامعة آل البيت التي لم تألو جهداً في توفير كل الإمكانيات المتاحة لديها من أجل إنجاح المسيرة التعليمية، كما أشكر كلية العلوم التربوية والقائمين عليها لما قامت به من جهد متواصل ومتابعة دءوبة من أجل توفير كل الوسائل الممكنة لطلبة الماجستير.

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى المشرف على هذه الرسالة، الدكتور محمود حامد المقدادي، الذي أحاطني باهتمامه وتشجيعه وملاحظاته السديدة، فأسأل الله تعالى أن يمد في عمره ويجعله سنداً للباحثين، كما وأتقدم بالشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور محمد الحراحشة والدكتور صالح الشرفات والأستاذ الدكتور صالح العليمات على ما قدموه لي من توجيهات وملاحظات قيمة ترفع من مكانة الرسالة علمياً. كما أتقدم بالشكر إلى الأساتذة محكمي أداة الرسالة، وإلى كل من شارك وساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع.

والله ولي التوفيق

الطالب

محمد جواد عبدالله

قائمة المحتويات

ز.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
ي.....	قائمة الملاحق
ك.....	الملخص
م.....	Abstract
1.....	الفصل الأول خلفية الدراسة وأهميتها
1.....	المقدمة:
3.....	مشكلة الدراسة:
4.....	أسئلة الدراسة:
4.....	أهداف الدراسة:
5.....	أهمية الدراسة:
6.....	حدود الدراسة ومحدداتها:
7.....	الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة
7.....	أولاً: الأدب النظري:
28.....	ثانياً: الدراسات السابقة:
32.....	ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة:
33.....	ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
34.....	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
34.....	منهج الدراسة:
34.....	مجتمع الدراسة:

34.....	عينة الدّراسة:
35.....	أداة الدراسة:
37.....	متغيرات الدّراسة
39.....	الفصل الرابع عرض نتائج الدّراسة
39.....	السؤال الأول:
44.....	السؤال الثاني:
52.....	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
52.....	مناقشة النتائج:
52.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
55.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
58.....	التوصيات:
59.....	قائمة المصادر والمراجع
59.....	المراجع العربية:
63.....	ثانياً: المراجع الأجنبية
66.....	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	قائمة الجداول	الصفحة
1	توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة	42
2	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للمجالات والدرجة الكلية	44
3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً	47
4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القيم والاتجاهات مرتبة تنازلياً	48
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال السلوك مرتبة تنازلياً	49
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتعلقة بمجال الروحانية مرتبة تنازلياً	50
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس على درجة ممارسة القيادة المتسامية	52
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة المتسامية حسب متغير الخبرة	53
9	تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة على درجة ممارسة القيادة المتسامية	54
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة المتسامية حسب متغير المؤهل العلمي	55
11	تحليل التباين الأحادي لأثر المؤهل العلمي على درجة ممارسة القيادة المتسامية	56
12	المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر المؤهل العلمي على درجة ممارسة القيادة المتسامية	57

قائمة الملحق

الصفحة	الملحق	الرقم
74	الإستبانة بصورتها الأولية	1
79	أسماء السادة المحكمين	2
80	الإستبانة بصورتها النهائية	3
84	الكتب الرسمية	4

درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت

من وجهة نظر المعلمين

إعداد الطالب

محمد جواد عبدالله

إشراف الدكتور

محمود حامد المقدادى

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة المديرين للقيادة المتسامية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لأهداف الدراسة، وقد قام الباحث بتطوير استبانة مكونة من (32) فقرة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في محافظة العاصمة بدولة الكويت والبالغ عددهم (2550) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (344) معلم ومعلمة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة من معلمي المدارس الثانوية في محافظة العاصمة بدولة الكويت.

وتوصلت الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة عالية، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي) وعدم وجود فروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فقد أوصى الباحث بأن تقوم وزارة التربية والتعليم بعقد دورات تدريبية لمديري المدارس في دولة الكويت، بهدف اطلاعهم على الأنماط القيادية الفاعلة خاصة موضوع القيادة المتسامية، وإكسابهم المهارات اللازمة لممارستها، لما لها من أهمية بالغة في تطوير الأداء الوظيفي للمدراء أنفسهم وللمعلمين، وتعميق ولائهم التنظيمي نحو المؤسسات التربوية والتعليمية التي يعملون فيها، وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه المؤسسات على النحو الأمثل.

الكلمات المفتاحية: القيادة المتسامية، مديرو المدارس الثانوية، المعلمين، الكويت.

**The Degree of Practicing Transcendental Leadership by
Secondary Schools Principals in the State of Kuwait**

from Teachers Point of View

By

Mohammad Jawad Abdullah

Supervised by

Dr. Mahmoud Hamid Al Miqdadi

Abstract

The study aimed to identify the degree of practicing transcendental leadership by secondary schools principals in the State of Kuwait from teachers point of view. It also aimed to detect whether there are statistically significant differences at the level ($\alpha = 0.05$) in the due to the variables (sex, educational qualification, and years of experience).

To achieve the objectives of the study, the researcher implemented a descriptive approach for its appropriateness to the objectives of the study. The researcher has also developed a questionnaire composed of (32) items. The study population consisted of all secondary school teachers in the capital city of Kuwait that consist of (2550) teachers. The sample of the studt was chosen randomly and was composed of (344) teachers from both sexes.

The study found that the degree of practicing transcendental leadership by secondary schools principals in the State of Kuwait from teachers point of view was high.

The results of the study also found statistically significant differences at the level ($\alpha = 0.05$) in the the

degree of practicing transcendental leadership by secondary schools principals in the State of Kuwait from the teachers' point of view due to the variables of sex and educational qualification, but no differences were reported due to the variable of years of experience.

Based on the findings of the study, the researcher recommends that the Ministry of Education hold training sessions for school principals in order to inform them about the effective leadership styles especially transcendent leadership style, and equip them with the necessary skills to practice it, because of its great importance in the development of the performance of the principals themselves and of teachers, and deepen organizational loyalty, thereby achieving school goals optimally.

Keywords: Transcendental Leadership, Secondary Schools, Teachers, School Principals,

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة:

في ظل ما تواجهه المجتمعات في العصر الحاضر من تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات المتسارعة والمتزايدة في جميع مجالات الحياة، كان لزاماً عليها التفكير في كيفية مواجهة هذه التحديات لتتمكن من التكيف مع المستجدات الطارئة. ومما لاشك فيه أن التوجه إلى المؤسسات التربوية والتعليمية وإيجاد استراتيجيات مناسبة من خلالها لهو من أهم الطرق المعينة في هذا المجال. ومن هنا كان لا بد من التركيز على تحسين العملية التعليمية التعلمية بما تشتمل عليه من موارد بشرية كانت أم مادية. غير أن الجهود التي تبذل في سبيل تحسين المناهج التربوية، وتطوير أداء المعلمين، وتحسين نوعية المدارس وغير ذلك لا يمكن أن تؤدي أكلها إلا إذا ما تمّ التركيز على تحسين الأنماط القيادية الإدارية لتكون سبب نجاح تلك الجهود. فالإدارة هي القاعدة الأساسية للتطوير الحضاري في جميع مجالات الحياة، وهي ركن رئيس في مجال التربية والتعليم. وتعد الإدارة التربوية من أهم الأسس لتنمية وتطوير مخرجات النظام التعليمي من الطلبة والمناهج وطرائق التدريس وبرامج تأهيل وتدريب المعلمين والإشراف على الأبنية والتجهيزات وعمليات التواصل مع المجتمع المحلي وما إلى ذلك؛ فالنجاح الذي يحققه النظام التعليمي أو الفشل الذي يلحق به يعود أولاً وأخيراً إلى مدى قدرة الإدارة التربوية على تحقيق الأهداف المنشودة وتحويلها إلى واقع ملموس (الأغا وعساف، 2015).

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

وفي مدرسة الإدارة العلمية ركز المديرون على الظروف المادية للإنتاج وأهملوا الجانب الإنساني للتنظيم، مما أدى إلى انخفاض الإنتاجية، وانخفاض معنويات الأفراد العاملين في المنظمة. أما مدرسة العلاقات الإنسانية فقد ركزت على أهمية كل من الفرد والجماعة في نجاح المنظمة مما أدى إلى الاعتراف بفاعلية القيادة كعامل مهم في فعالية المنظمة، فالقائد من خلال دوره القيادي يستطيع تشجيع وتحفيز

الأفراد لتأدية أعمالهم بكل رغبة، وتعاون، وحماس لتحقيق أهداف المنظمة؛ فالقيادة الحديثة تهتم بالعنصر البشري ذلك أن فعالية المنظمة تعتمد بشكل رئيس على تحفيز العاملين فيها، واستغلال قدراتهم (العميان، 2010).

إن الإدارة في جوهرها هي علاقات إنسانية ودور القيادة فيها يبرز من خلال كون اهتمام القائد ينصب بصفة أساسية على تنظيم وتنسيق العلاقات بين الأفراد لتوحيد جهودهم وتعاونهم لأداء العمل، وأن العناصر الأخرى من أموال وأدوات وإن كانت عناصر ضرورية إلا أنها تستخدم وترتب بواسطة أفراد هم القادة والمرؤوسين (الصامل، 2011). وإن القائد هو ذلك الشخص الذي يتفهم بعمق متطلبات المهمة التي يقوم بها الأفراد تحت مسؤوليته؛ حيث يقوم بتوزيع الاختصاصات على الأفراد، ويعطي نموذج للقدرة على الإنجاز، ويعمل على رفع الروح المعنوية ويدافع عنهم، ويوفر المناخ الصحي الملائم من أجل زيادة فعالية المنظمة وتنميتها من خلال تحقيق التجانس بين أفرادها وإقناعهم بأن في تحقيقهم لأهداف المنظمة نجاحاً شخصياً لهم وتحقيقاً لأهدافهم (البدرى، 2001).

ويعد إختيار النمط القيادي المناسب من أهم عوامل نجاح القيادة ذلك أن الأنماط القيادية تختلف من موقف لآخر، وعلى ضوء الموقف يتم تحديد النمط القيادي الفعّال الواجب إتباعه، والقائد الفعّال يجب أن يدرس الموقف بجميع عناصره، من حيث الوقوف على قدرات وخبرات العاملين، وتحليلها من خلال الأعمال التي يؤديها، وتحليل العوامل في المواقف التي بالإمكان تغييرها إيجاباً لتناسب توقعات العاملين؛ كزيادة الحوافز، ودراسة المناخ العام السائد في المنظمة. كما أن القائد الناجح يستطيع التحول من نمط قيادي إلى آخر وفق متطلبات الظروف والمواقف المتغيرة في المنظمة التي يعمل على قيادتها (العميان، 2010).

وتعدّ القيادة المتسامية شكلاً من أشكال القيادة والتي تقود المؤسسات والشركات في ظل التنافسية العالمية التي تعيشها في وقتنا الحالي بهدف الإيفاء بمتطلبات السوق العالمي حيث يقيد الأشخاص أنفسهم بمجموعة من المحددات من خلال تحديد ما الذي يستطيعون القيام به وما الذي لا يستطيعون القيام به؛ لذلك جاءت نظرية القيادة المتسامية لكي تعمل على التخلص من هذه المحددات ذلك أن القادة بحسب هذه النظرية يعملون على تخيل أنماط جديدة من التفكير مع امتلاك شعور أعمق بما يشعرون به، ويعتمدون إلى توليد نوع من الالتزام بين العاملين بالإعتماد على الثقة الشخصية وتوفير الدافعية التي تدفع بهم نحو الارتقاء بأدائهم (Covey, 2006).

إن القيادة المتسامية لا ترتبط في المقام الأول بما يقوم به القائد ولكنها تتمحور حول طبيعة القائد نفسه، لذلك فإن هذا النمط من القيادة يمثل إنعكاساً لشخصية القائد كونه يتعلق بمجموعة من الكفايات المحددة التي يقوم القائد ببناؤها من خلال اكتساب المعرفة والمهارات والخبرات والتي تجعل من هذا القائد شخص فريد من نوعه بحيث تكون جزء رئيس من طبيعته وقيمه وشخصيته ومزاياه. وقد بين كوفي (Covey) أن القيادة المتسامية تتمتع بنوع من المصادقية حيث إنها تركز على التكامل، والغاية، والقدرات والنتائج، وإنه لبناء سلوك أو كفاية خاصة بالقيادة المتسامية فإن ذلك يتطلب قيام الشخص بسبر أهدافه الخاصة وقيمه ومزاياه التي يتمتع بها (ابو رذن، 2013).

بناءً على ما تقدم يتضح لنا أن القيادة الإدارية في جوهرها تتلخص في التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة التي يعمل فيها القائد والعاملين معه. كما أن اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس تبايناً في أساليب القيادة وفي أمطاطها، وأن أفضل أسلوب أو نمط للقيادة يقوم القائد باستخدامه هو الذي يحقق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها بكفاءة و فاعلية (عبد الباقي، 2001). ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت.

مشكلة الدراسة:

نظراً لأهمية القيادة بوصفها منظومة إدارية ضرورية للعمل وبخاصة في المجال التربوي الذي تهدف مؤسساته إلى بناء الإنسان وفقاً لفلسفة المجتمع وأهدافه، وتحسين أداء العنصر البشري ككل من أجل نجاحها وتحقيق أهدافها، ونظراً لأهمية الإدارة المدرسية كأداة رئيسة لتحقيق الأهداف التربوية، وحتى يتمكن القائد التربوي من تأدية دوره القيادي بكفاءة و فاعلية عاليتين، فقد أوصت المؤتمرات الدولية للتطوير التربوي، ومنها المؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي في الأردن الذي عقد عام 1987 والمؤتمر الوطني لتطوير التعليم الذي عقد في الكويت عام 2008، أوصت بتطوير الإدارة من خلال العمل على بلورة مفهوم القيادة الإدارية، وإعداد القادة التربويين على كافة المستويات 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، وكثرة الاختلافات في هذه الأنماط بين قائد وآخر في طريقة تعامله مع المرؤوسين، وتأثير ذلك على التابعين سلباً أو إيجاباً الذي ينعكس على مدى الأداء الوظيفي لمديري المدارس، وهو بدوره ينعكس على أداء المعلمين وغيرهم من العاملين في الميدان، ومن خلال عمل الباحث كمدرس في إحدى المدارس الثانوية في دولة الكويت وتعامله مع القيادات الإدارية المختلفة، جاءت الدراسة الحالية للتعرف على درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين.

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين.

2. الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال النقاط الآتية:

- تأتي أهمية الدراسة من الناحية النظرية من أهمية الموضوع الذي يتعلق بموضوع القيادة المتسامية، حيث ستزود المكتبة العربية بأدب نظري مفيد في هذا الميدان، حيث تقدم هذه الدراسة إطاراً نظرياً يمكن أن يتم الاستفادة منه من قبل الباحثين في توضيح درجة ممارسة القيادة المتسامية في مدارس دولة الكويت.

- كما تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة في حدود علم الباحث والتي تناولت موضوع القيادة المتسامية في المدارس الثانوية في دولة الكويت.

- من المأمول أن تفيد هذه الدراسة مديري المدارس الثانوية لغرض استخدام القيادة المتسامية بشكل إيجابي ومؤثر.

- كما قد يستفيد من نتائج هذه الدراسة أصحاب القرار في عمل ما يرونه مناسباً في هذا المجال.

التعريفات الاصطلاحية والاجرائية:

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 (Transcendent Leadership): وتعرف بالإستناد إلى العلاقة التبادلية التشاركية، والتي في ضوءها يعمل القائد على الإرتقاء بوحدة المنظمة ويسعى إلى منح العاملين فيها حوافز ومكافآت عادلة ويعتمد إلى تنمية دافعيتهم الداخلية ليصل بهم إلى الدافعية المتسامية التي تحضهم على تحقيق أهداف المنظمة بكل ما يستطيعون من جهد (Cardona, 2000). وهي القيادة التي تقوم على الحكمة، والقدرة على معرفة ما هو مطلوب وتحقيق هدف بشكل ملائم. وفيما يتعلق بالجانب العملي لهذه المصطلح، فإن القيادة المتسامية لا تحدد نفسها على ماهية وكيفية القيادة لكنها تركز على السبب الذي يدفع بالمرء للتكفير في تولي منصب القيادة (Ulrich & Smallwood, 2007).

وتعرف إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها المستجيبون من خلال إجاباتهم عن فقرات استبانة درجة ممارسة القيادة المتسامية المستخدمة في الدراسة الحالية، والمحددة بالمجالات الآتية: القيم والاتجاهات، والسلوك، والروحانية.

حدود الدراسة ومحدداتها:

تحدد الدراسة بما يلي:

- الحدود الموضوعية: أقتصر موضوع الدراسة الحالية على معرفة درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت.
- الحدود المكانية: اقتصر تطبيق هذه الدراسة على المدارس الثانوية في محافظة العاصمة في دولة الكويت.
- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2016/2015.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من معلمي ومعلمات المواد في مدارس المرحلة الثانوية في الكويت وهم على رأس عملهم في العام 2016/2015.
- كما يتحدد تعميم نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق وثبات أداة الدراسة ودقة وموضوعية استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل مراجعة للأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى جزئين: الأول تضمن عرضاً للأدب النظري المتعلق بالقيادة المتسامية، أما الجزء الثاني فقد تم تخصيصه لعرض الدراسات العربية والاجنبية السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، حيث تم عرضها من الأحدث إلى الأقدم.

أولاً: الأدب النظري:

تناول الأدب النظري في هذه الدراسة محورين وهما: المحور الأول وتمّ تخصيصه للحديث حول القيادة بشكل عام، والمحور الثاني الذي حُصص للحديث عن نمط القيادة المتسامية.
المحور الاول: ماهية القيادة:

إن حيوية المنظمات ونجاحها ومدى استعدادها لإنجاز المهام الموكولة إليها ترتبط بطبيعة القيادة التي تسيطر على إمكانياتها البشرية والمادية، وتعمل على تنسيقها لضمان تحقيق أهدافها. فالقيادة الفعّالة هي التي تنسق الأعمال، وتوجه الجهود، وتحفز الأفراد نحو تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة (عيد، 2000).
ويأتي في أولوية تطلعات المجتمعات الإنسانية أن يسخر الله سبحانه وتعالى لها قادة ومسؤولين يمتازون عن أقرانهم بمزايا تجعلهم أقدر على الإسهام الفاعل في تحريك مجتمعاتهم نحو التقدم والازدهار، وتبقى البلدان النامية خاصة بحاجة ماسة إلى قادة في مختلف المجالات يتميزون بالتربية الجيدة، والإعداد المناسب، والمقدرة على تحمل المسؤولية، والعمق الأخلاقي الأصيل، والإخلاص والتفاني في ممارسة أدوارهم القيادية (الطويل، 1999).

والقيادة هي عملية تتميز بفعالية مستمرة، وتعبر عن علاقة شخص بآخر، وهي العلاقة بين الرئيس والمرؤوس (المغربي، 2004). إذ ينجم عن هذه العلاقة ظهور شخص بعينه يتحمل ولو لوقت محدد مسؤوليات توجيه معظم نشاطات الجماعة، فالقيادة تظهر عندما يكون لشخص معين تأثير على شخص آخر أو على مجموعة من الأشخاص بشكل يمكنه من إصدار تعليمات توجه سلوكهم وجهودهم، فالقيادة تتحقق وتتم ضمن علاقة مع الآخرين (الطويل، 2001). بحيث تجعلهم يقبلون قيادته بشكل طوعي دون التزام قانوني، وذلك لاعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً. فالقائد الإداري الناجح هو من يستطيع كسب تعاون العاملين معه، وتحقيق التجانس بينهم، وإقناعهم بأن في تحقيقهم لأهداف التنظيم نجاحاً شخصياً لهم وتحقيقاً لأهدافهم (القريوتي، 2003). فالقيادة هي المقدره على التأثير بالآخرين بتوجيه سلوكهم وأفعالهم واتجاهاتهم للعمل برغبة وجد لتحقيق أهداف المنظمة.

ويعد موضوع القيادة من المواضيع التي تناولها المؤرخون والكتاب والفلاسفة منذ القدم، واستمرت الأبحاث والدراسات في هذا المجال حتى يومنا هذا، وتزداد أهمية القيادة في المنظمات في العصر الحديث؛ لما تشهده هذه المنظمات من تحديات ومتطلبات وتغيرات في شتى المجالات، وخاصة في ظل التنافس الحاد، وتزايد المشكلات التنظيمية وتعقدتها مما يشير إلى أهمية الدور القيادي في المنظمات (العميان، 2010).

ولقد تصدى العديد من الباحثين والمنظرين لموضوع القيادة في محاولات لبيان مفاهيمها ومجالاتها النظرية والتطبيقية. واختلفت تبعاً لذلك التعريفات حول موضوعات القيادة، ويجدر التركيز على أن معظم هذه التعريفات ينسجم في طبيعتها مع جوهر المفهوم الأساسي للقيادة، وتتمثل أهمية القيادة في أنها جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وهي مفتاح الإدارة إذ أنها تسري في كل جوانب تلك العملية وتجعلها أكثر ديناميكية وفاعلية وتسهم في تحقيق التغيير والتحسين المنشودين، فالقيادة في المؤسسات التربوية تحتل أهمية خاصة و متميزة من العلاقات الإنسانية. والقيادة عملية تتميز بفعالية مستمرة تعبر عن علاقة شخص بآخر، وهي العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، لذا فهي عملية يمكن للرئيس أن يؤثر بواسطتها على سلوك الأفراد الذين يعملون معه، كذلك يمكن المرؤوس من إعطاء المعلومات الضرورية لقرارات المدير فيما بعد. وتعود ضرورة ديناميكية القيادة إلى الاستمرارية في تغيير ظروف المشروع الذي يدعو إلى تغيير متواصل في خطته وسياساته من ناحية أخرى إذ أن سلوك الفرد ومقدرته ومشاعره وأحاسيسه تتغير دائماً خلال حياته مما يجعل التعديل في علاقاته مع رؤسائه ومرؤوسيه وزملائه أمر حتمياً (Koech & Namusonge, 2012).

ووضع العديد من المفكرين وصفاً لهذا المفهوم وقد توسعوا كثيراً بذلك ومن هؤلاء بيتش Beach الذي يرى القيادة بأنها عملية التأثير في أشخاص آخرين لتحقيق أهداف معينة، كما يرى يورويك Urwick بأن القيادة نشاط إنساني ومسالة تتعلق بالشخصية، ويفسر ذلك بان القائد الإداري هو الشخص الذي يكون دائماً على الصورة التي يرغبها هو في مرؤوسيه، فهم يفكرون بنفس طريقة تفكيره، وهو مصدر وحيهم وإلهامهم ومثلهم الأعلى، ورغم أن هناك عدداً من السمات الإدارية التي يتصف بها القائد الإداري فإنه يمكن القول بأن القيادة يغلب عليها طابع الفن المرتبط بصاحبه لدرجه يصعب وضع سمات أو مواصفات محددة متفق عليها تحدد سمات أو أبعاد القيادة الإدارية (Haidar and Iqbal, 2015).

وعرّف كل من علي وغالي (2010) القيادة بأنها: "العملية التي يقوم بمقتضاها القائد بممارسة نوع من التأثير الاجتماعي على الأعضاء الآخرين في الجماعة، وذلك عن طريق استغلال مصادر قوته التنظيمية في التأثير على سلوك الآخرين وتصرفاتهم.

كما عرف الفياض (1995) القيادة بأنها: "المقدرة لتأثير شخص على الآخرين بحيث يقبلون قيادته طواعية ودون التزام قانوني لاعترافيهم بقيمة القائد ولكونه معبراً عن طموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم بالشكل الذي يريده.

كما أشار المدهون والعجرمي (2011) بأن القيادة هي قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة فيتأثرون بالقائد ومن ثم يتبعونه لتحقيق هدف أو غرض ما.

وعرّف الداغور (2007) القيادة التربوية على أنها سلوك يقوم به المدير في التأثير علي المدرسين لطلبة وجميع العاملين في سبيل توجيه جهودهم للعمل الفعال وتحسين التعاون والانسجام وجعلهم يرتبطون معاً في مجموعة واحدة، والمحافظة على بناء علاقات إنسانية فيما بينهم لأجل تحقيق الأهداف التربوية .

ومن التعريفات الأخرى للقيادة أنها عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم (عبوي، 2009: 219).

وبالرغم مما أثير في علم الإدارة من وسائل وأساليب تدريب القادة وما ابتكره علماء الإدارة والمتخصصون في العلوم السلوكية وعلماء النفس من أساليب تنمية المهارات القيادية، فإن الاستعداد الشخصي والمهارة الذاتية لا يزال لهما جانب يحسب في معايير تقييم القادة واختبار قدرتهم على التصرف السليم في المواقف الصعبة. وفي وقت الأزمات والمواقف الحرجة، هذا الى جانب ضرورة تفاعل المرؤوسين مع قادتهم بحيث يتم قبولهم لقراراته واقتناعهم بالأوامر الصادرة إليهم اعتماداً على الثقة في القيادة والخضوع لها (بيدس، 2007).

وخلاصة القول أن القيادة في جوهرها صفة يضيفها الاتباع المرؤوسين إلى من يولونه الثقة والولاء، لأن مجرد تقلد قمة السلطة في بنائها الهيكلية الهرمي لا يسبغ على شاغل المنصب صفة القيادة وإن كان يمنحه رسمياً صفة الرئاسة، حيث أن الفرق بين القيادة والرئاسة هو فرق في النوع وليس فرق في الدرجة، ومن ثم فإن توافر الصفات القيادية في الرئيس هو أساس نجاحه في إدارته، وقد أورد العظامات (2004) الأسس المهمة للقيادة بما يأتي :

1. القيادة هي مسؤولية القائد.
2. القيادة هي القدرة على التوجيه والاقناع.
3. القيادة هي التأثير في الآخرين لتحقيق هدف مشتركة.
4. القيادة هي عملية تفاعل بين الرئيس والمرؤوس .

عناصر القيادة الإدارية والعوامل المؤثرة فيها:

يوضح كنعان (2009) عناصر القيادة الإدارية والمتمثلة بالآتي:

1. عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه: تقوم عملية التأثير -التي تركز عليها القيادة الإدارية- على ما يستخدمه المدير من وسائل لإقناع مرؤوسيه واستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة. وبقدر ما تكون درجة تأثير المدير فعالة في سلوك مرؤوسيه وتصرفاتهم في ممارساتهم لنشاطاتهم تكون قيادته ناجحة وفعالة. وإن تعدد وتباين وسائل التأثير التي يستخدمها المدير للتأثير في مرؤوسيه قد عكس اختلافاً في أساليب القيادة الادارية وأمطاطها وكشف عن أن الفهم الصحيح للقيادة الفعالة يعتمد على مدى ادراك المدير لأفضل الوسائل التي يمكن ان يستخدمها للتأثير في مرؤوسيه وضبط سلوكهم وتوجيههم الاتجاه المرغوب.

2. توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم: تهدف عملية التأثير التي يقوم بها المدير نحو مرؤوسيه إلى تنظيم القوى البشرية التي توجد في التنظيم وتوجيهها وضبط سلوكها في جميع المواقف. فالمدير يشرف على مجموعة من الموظفين والذين يختلفون من أوجه متعددة، كالسن والثقافة والظروف النفسية والاجتماعية. والمدير القائد هو الذي يستطيع من خلال عملية التأثير أن يشكل فريقاً متعاوناً من موظفيه رغم أوجه الاختلاف بينهم.

3. تحقيق الهدف الوظيفي: فالهدف الأساسي من عملية التوجيه التي يقوم بها المدير القائد نحو مرؤوسيه من خلال تأثيره فيهم وتوحيده لجهودهم هو تحقيق الهدف المنشود للتنظيم، إلا أن أهداف التنظيم تتداخل مع مجموعات أخرى من الأهداف، وهذا التداخل يجعل تحقيق أي منها يساعد على تحقيق الأخرى. فمثلاً تحقيق الموظفين للأهداف التي ينشدونها تساعد بدورها على تحقيق أهداف التنظيم وأهداف القائد الإداري، والأهداف الشخصية لكل موظف.

ويشير بيدس (2007) إلى العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية وهي:

1. السمات والأنماط الشخصية للقائد وسلوكه ومنها السمات الجسمية والنفسية والسلوكية.
2. صفات وسمات المرؤوسين وهي سمات جسمية ونفسية وسلوكية.
3. أهداف المؤسسة مكان العمل وهي أهداف قصيرة المدى أو أهداف استراتيجية.
4. نوع المؤسسة من حيث حجمها أو نوع انتاجها أو الاساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي ونوع المهام الموجودة فيها والحوافز وجماعة العمل.
5. الظروف والعوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة وما تهر به من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها العامة أو الداخلية.

مهارات القائد التربوي:

يسعى القائد التربوي إلى تحقيق الأهداف المرغوبة عن طريق التأثير على سلوك التابعين له في ظل الظروف والمواقف المحيطة، ومن هنا فإنه لا بد له من أن يتمتع بمهارات وقدرات تساعد على أداء مهام عمله، وقد أشار عياصرة (2003) إلى جملة من المهارات وهي:

1- المهارات الإنسانية:

وهي القدرة على تفهم سلوك العاملين ودوافعهم وشخصيتهم وعلاقتهم وكذلك العوامل المؤثرة في سلوكهم حيث تمكنه هذه المهارات من القدرة على التعامل معهم واشباع حاجاتهم وحل مشكلاتهم وتحقيق أهدافهم وأهداف العمل.

2- المهارات الفكرية:

والمقصود بذلك تمتع القائد الإداري بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج التنظيمي والنظرة للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل مفتوح وتفهم أهدافها وأنظمتها وخططها وكذلك فهم البيئة المحيطة حيث أن المؤسسة جزء لا يتجزأ منها وإنها تؤثر فيها وتتأثر بها، كذلك إجادة أعمال السلطة والصلاحيات وتنظيم العمل وتوزيع المهام والواجبات وتنسيق الجهود بين العاملين وتفهم القرارات وأبعادها وأثارها.

3- المهارات الفنية:

وهي قدرة القائد على أداء عمله والإلمام بجوانبه الفنية وتفهم الأنظمة والإجراءات واللوائح والإلمام بأعمال التابعين له من حيث طبيعة الأعمال التي يقومون بها ومعرفة مراحلها وعلاقتها ومتطلباتها، وكذلك القدرة على استخدام المعلومات وتحليلها وإدراك معرفة الطريق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل. مصادر قوة القائد التربوي:

حدد كل من هانغ ووانغ (Huang & Wang, 2009) مصادر القوة التي يتمتع بها القائد التربوي

كالآتي:

1- القوة الشخصية (Personal Power): وتدعى أيضا قوة التبعية أو قوة الجاذبية الشخصية (Charisma) والثقة والإيمان بالأهداف الأمر الذي يجتذب الأتباع نحوه.

2- القوة الشرعية (Legitimate Power): وهي قوة مركز أو القوة الرسمية الممنوحة للقائد الإداري من قبل السلطات العليا، وتكون مصحوبة بالقدرة على السيطرة وعلى منح المكافآت وفرض العقوبات.

3- قوة الخبرة (Expert Power): وهي سلطة المعرفة التابعة من العلم المتخصص والتدريب والخبرة ولذا فهي تمثل نوعا من انواع القوة في المجتمعات النقدية الحديثة.

4- سلطة المكافأة (Reward Power): حيث يمكن للقائد الإداري ان يؤثر في تصرفات مرؤوسيه اذ منحهم المكافآت، حيث يستطيع المرؤوس تأدية واجبه على الوجه المطلوب، على ان يتجنب القائد اعطاء وعود لا يمكنه الوفاء بها، حتى يتجنب المطالبة بما يصعب تنفيذه، وان يكون ذلك ضمن حدود المعقول

صفات القائد التربوي:

تتمثل الصفات التي يجب ان تتوافر في القائد التربوي كما بينها صوفان (2006) في عدة أمور من

أبرزها ما يلي:

• من وجهة نظر المؤسسة هناك بعض الصفات التي تتطلب المؤسسة وجودها في القائد التربوي،

وهي:

- الامتثال للنظام: فالقائد التربوي يستطيع أن يغير النظام مع مرور الوقت لكنه لا يستطيع أن

يتعارض معه، فهو يستطيع أن يطور ويدخل تعديلات على الأنظمة الإدارية الموجودة، ولكنه في

الوقت نفسه لا يستطيع أن يقف في وجه هذه الأنظمة.

- تحقيق النتائج: حيث نتوقع المؤسسة من القائد التربوي أن يساوم ويفاوض من أجل تحقيق

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

غير مقبولة بالنسبة للمنظمة، وإن كانت منطقية وصحيحة.

أما عن الصفات التي يجب أن تتوافر في القائد التربوي من وجهة نظر المرؤوسين فتتمثل في الآتي:

- القدرة على البت في الأمور: فالمرؤوس يتوقع أن يكون القائد أكثر براعة منه، فإذا ما ذهب إليه

بمشكلة فهو بتوقع منه أن يجد حلا لها.

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

مسؤولياته.

- العدالة في التقييم: حيث يتوجب على القائد أن يضع معايير موضوعية لها علاقة بالعمل فقط،

ويبتعد عن الأمور الشخصية لقياس الأداء وأن يسمح بالحوار والنقاش مع المرؤوسين حول هذا

التقييم.

- العقلانية وثبات السلوك: حيث إن القائد عديم العواطف يكون غير مقبول من جانب مرؤوسيه

وكذلك القائد كثير العواطف غير العقلاني، فهو مرفوض من قبل مرؤوسيه، وذلك من أجل أن

يشعر المرؤوس بأنه يعتمد على شخص يمكن الاعتماد عليه.

- الأهلية في موضوع تخصصه: فالمهم أن يشعر المرؤوس بأن قائده ذو قدرة عالية في موضوع تخصصه.
- الذكاء: وذلك بتوقع المرؤوس أن يكون مستوى ذكاء قائده أعلى منه، ولكن ليس بدرجة كبيرة، حيث إن الفرق الكبير يمكن أن يخلق فجوات في الاتصال بينهم وهذا يشعر بالنقص وكذلك الخوف من احتقار القائد لهم.
- القدرة على توجيههم نحو تحقيق الأهداف: فإذا لم تحقق الجماعة الهدف من تشكيلها فيمكن أن تصاب بالإحباط.
- الثقة: فالمرؤوس يريد أن يشعر أن كلمة القائد يمكن الاعتماد عليها.
- إمكانية الوصول إليه إذا اقتضت الحاجة: حيث عليه ان يكون مستمعا جيدا وراغبا في قضاء الوقت اللازم مع مرؤوسيه.

وأورد ربيع (2006: 141) مجموعة من الصفات التي يجب أن تتوفر في القائد التربوي وهي:

- أن تكون للقائد فلسفة شخصية واضحة في قضايا العملية التربوية التعليمية،
- وأن يتوافر لدى القائد الإيمان بالإنسان والثقة بالمبادئ الإنسانية،
- وأن تتوافر لدى القائد المهارات العلمية والفنية والصفات الشخصية المناسبة،
- و أن يتمتع القائد باحترام الجماعة كلها ويحتفظ بمركزه بها فلا يشايح فريقاً خاصاً ولا يجامل فريقاً على حساب الفريق الآخر،
- وأن يكون القائد معتداً بنفسه ولكن بتواضع جم، فلا يتردد ولا يرتبك في مواجهة تابعة،
- وأن يكون واثقاً من نفسه ويراعي ذلك في مظهره وسلوكه وأسلوب حديثه مع الغير،
- وأن يكون القائد قادراً على الاحتفاظ باتزانة الانفعالي،
- و أن يكون القائد قوي الإيمان بما يدعو إليه ومتمحماً له،
- وأن يكون لدى القائد قوة تأثير علي الغير وجذب الناس إليه وإقناعهم بمبادئه،

- وأن يكون القائد قادراً على توجيه الجماعة توجيهاً يجعلها تحدد أهدافها،
- وأن يستطيع القائد تقوية الشعور بشخصية الجماعة أو الشعور بالذاتية الجماعية،
- وأن يقدر القائد أعمال تابعيه فيثني علي المجد ويشجعه على الاستمرار في النشاط،
- وأن يستطيع القائد القضاء علي الشائعات الكاذبة المغرضة التي يكون لها الأثر السيئ في نفوس الأفراد والجماعات وفي وجوه النشاط الذي يقومون به.

نظريات القيادة:

ينظر للقيادة على أنها سمة من سمات شخصية القائد القيادية التي تتوافر في بعض الناس دون غيرهم، ولكن ينبغي أن نلاحظ أن القيادة تعتمد على مجموعة كبيرة من سمات الشخصية القيادية وليس على سمة واحدة. هذه السمات تنمو في الفرد نتيجة لمروره بخبرات ومواقف معينة وليست هناك سمات مطلقة وثابتة للقيادة تصلح في كل زمان ومكان، وإنما لكل جماعة ظروفها وأهدافها ومشكلاتها ومن ثم فإن لها نوعاً من القيادة التي تصلح لظروفها الراهنة ولا تصلح لغيرها (الصامل، 2011). وهناك نظريات كثيرة وضعت لوصف ظاهرة القيادة وتفسيرها ومن أهم هذه النظريات:

1- نظرية الرجل العظيم:

تعد هذه النظرية من أقدم النظريات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي، حيث يرى أنصار هذه النظرية بأن السمات القيادية موروثية وليست مكتسبة، وأن القادة ينحدرون في عدد محدود من العائلات، كما أنهم يسهمون في تحديد شخصية المجتمع وبالتالي في تغيير التاريخ تغييراً جوهرياً (كنعان، 2009). وأن هؤلاء الأفراد يولدون عظماء، لذلك فهم الأحق بالقيادة. وقد بنيت هذه الأفكار المتعلقة بهذه النظرية على أفكار قديمة كانت سائدة في العصور القديمة ومنها الأغريقية التي كانت تميز بين الناس وتنظر إليهم على أنهم يمكن تقسيمهم إلى طبقات منهم طبقة القادة والعظماء، وطبقة الجند المحاربين وطبقة أصحاب المهن والمزارعين (حريم، 2004).

وكان سير فرنسيس جالتون من أكثر الناس مناصرة لهذه النظرية التي تقول إن التغييرات تحدث للحياة الاجتماعية عن طريق أفراد من أصحاب القدرات والمواهب البارزة، ولكننا نلاحظ أن القائد لا يستطيع إحداث أي تغيير إلا إذا كانت الجماعة مستعدة لقبول هذا التغيير، كالتغيرات الاشتراكية التي حدثت في مجتمعنا العربي ولاقت نجاحاً كبيراً لأنها وجدت عقول الناس مهياً لقبولها بل ولاحتضانها والتحمس لها (الصامل، 2011).

2- نظرية السمات:

ومن أهم مميزات نظرية السمات أن القادة الذين يمارسونها يتمتعون بمستوى أعلى من غيرهم في عوامل الثقة بالنفس والتكيف الثقافي، كما أنهم يمتلكون عدد من المهارات التي ترتبط وتؤثر في عمل القائد وأدائه، وتشتمل هذه المهارات الجوانب الفنية والإنسانية والعقلية، ويمكن أن تعمل هذه النظرية كمرشد عند اختيار القادة الإداريين لبعض المنظمات (بدر، 1993).

ويرى أصحاب هذه النظرية أن النجاح في القيادة يعتمد على توفر مجموعة من السمات في شخصية القائد، وهذه السمات تشمل: الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان، والثقة في النفس والإيمان بالقيم، والمهارة وحسن الأداء والقدرة على التكيف، والحزم والسرعة في اختيار البدائل المناسبة، المقدرة على الإقناع والتأثير، والاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية، وجود الدافع الذاتي الذي يدفع القائد للعمل وتحقيق الإنجازات المطلوبة، والمهارة الإدارية التي تتطلب القدرة على التصور والمبادأة والتخطيط والتنظيم والتقدير واختيار المرؤوسين وتدريبهم والفصل في منازعاتهم (مجموم، 1991).

ويرى كل من ستوجل وبيرنارد (Stogdil and Bernard) المشار إليهما في هلال (2007) بأن القائد الكفء يجب أن تتوفر فيه عدد من السمات الشخصية، والخصائص التي تميزه عن غيره ومنها: مجموعة السمات الشخصية، وتتركز في: الذكاء، والطموح والقدرة على التنسيق بين الأعمال، والفهم السريع، وتحليل الموقف بدقة، وعدم التسرع في الحكم على الأمور. ومجموعة السمات البدنية التي تتمثل في: الرجولة، والنضج، والشجاعة، وحسم الأمور، والثقة بالنفس، ومجموعة السمات الاجتماعية، وتتمثل في: الموضوعية عند مناقشة المشكلات، والقدرة على التعامل مع الآخرين، والاستقرار العاطفي والانتماء للأسرة والوطن، ومجموعة السمات العملية، وتظهر في: المستوى العلمي والثقافي، والقدرة على الاطلاع وتحليل الأحداث، والمعرفة بشؤون الحياة المختلفة، وسمات أخرى ومنها: الحاجة إلى التفوق، وإثبات الذات، والحاجة إلى ممارسة السلطة (أبو رذن، 2013).

3- النظريات السلوكية:

يختلف مدخل النظرية السلوكية عن مدخل نظرية السمات من حيث تأكدها على إمكانية تعلم السلوك بمعنى أن الأفراد الذين يدرّبون على بعض السلوكات القيادية المناسبة لموقف معين لا يعني بالضرورة ملائمتها للمواقف الأخرى. وقد تناول المختصون في الفكر الإداري هذا المدخل في دراساتهم وتجاربهم العلمية ومن أهم هذه الدراسات تلك التي قامت بها جامعتا (اوهايو وميشجين) الأمريكيتان حول الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات وشركات التأمين والمصانع ورؤساء الأقسام والمشرفين والمراقبين. ويرى ليكرت من خلال تحليله لنتائج هذه الدراسات وتقييمها أن هناك علاقة اعتمادية متلازمة بين الأسلوب الإداري الديمقراطي، وهو ما عكسته افتراضات النظرية الحديثة للإدارة وجودة الإنتاج، إلا أنه توصل من خلال مجموعة من الدراسات التي أجراها إلى أن العلاقة غير متلازمة بين الوضعين، وأنه يجب تركيز الإدارة على المتغيرات غير النفسية التي لها تأثير فعال في الروح المعنوية للمرؤوسين، وبالتالي على الإنتاج وأهم هذه المتغيرات نوع العمل وظروفه ووسائله وغيرها (كنعان، 2009). ومن أهم النظريات السلوكية ما يلي:

أ. نظرية الخط المستمر، أو سلسلة السلوك:

في هذه النظرية حدد كل من تاننيوم وشميدت العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس خط متواصل، وبين نهاية أحد طرفي هذا الخط سلوك القائد المركزي الأوتوقراطي، بينما يبين نهاية الطرف الآخر سلوك القائد الديموقراطي، وأن هناك أساليب مختلفة للقيادة تقع بين نهايتي ذلك الخط، والذي يحدد هذه الأساليب هو مدى الحرية التي يرغب القائد في تركها لمرؤوسيه في المشاركة في اتخاذ القرارات (الموسوي، 2004). وترى هذه النظرية أنه لا يوجد هناك سلوكا قياديا واحدا يمكن استخدامه بنجاح في كل الأوقات ولكن السلوك القيادي الفعّال هو الذي يتلاءم ويتكيف مع الموقف. وأن هذه النظرية تعالج بعدين مهمين هما: مقدار الصلاحية، أو السلطة التي يمتلكها القائد، ومقدار الحرية الممنوحة للمرؤوسين، حيث يمكن تصنيف نمط القائد عن طريق تحديد ما إذا كان ديمقراطيا أو دكتواتوريا أو في موقف وسط بينهما (حريم، 2004).

ب. نظرية البعدين في القيادة:

وتشير هذه النظرية إلى وجود بعدين لسلوك القيادة وهما: تحديد وتصميم البنية من أجل الاهتمام بالعمل وتنظيمه، وكذلك التركيز على المهام المتعلقة بالعمل. وتحديد الاعتبارات الإنسانية، من حيث الاهتمام بالعلاقات الوظيفية القائمة على الثقة المتبادلة، واحترام آراء المرؤوسين من جانب القائد الذي ينبغي أن يساعد مرؤوسيه، ويعمل على حل مشكلاتهم، ويعامل الجميع معاملة تتصف بالعدل (الهوراري، 2006).

وقد برزت هذه النظرية نتيجة لدارسات مكتب الأبحاث التابع لجامعة أوهايو الأمريكية في أواخر الأربعينات، وأوائل الخمسينات من القرن الماضي. وقد بينت الدراسة أن القادة الذين اهتموا بالبعد الأول كانوا محط تقدير مرؤوسيهم، وكان أداؤهم متميزاً من منظور بعد الانتاجية، وكانوا سبباً في التذمر والتسرب من العمل، أما القادة المهتمون بالبعد الآخر - بعد مراعاة الجوانب الإنسانية - فقد كانت النتيجة وجود درجة عالية من الرضا الوظيفي والانسجام، وانخفاض في التذمر والشكوى، أما القادة الذين ركزوا على البعدين معاً فقد حازوا على رضا وقناعة رؤسائهم ومرؤوسيهم، وأظهروا نسبة انتاجية عالية وانخفاضا في التذمر والتشكي (الطويل، 2001).

ج. نظام ليكرت في القيادة:

وفي نموذج المعروف استطاع ليكرت وزملاؤه في معهد البحث الاجتماعي بجامعة متشيغان الأمريكية تحديد مميزات القيادة، عن طريق مقارنة سلوك المشرفين في المجموعات العمالية ذات الانتاجية العالية، والمجموعات ذات الانتاجية المنخفضة، حيث ان المشرفين ذوي الانتاجية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي للعمل، وكانوا مهتمين اكثر بالافراد، وكانوا يسمحون لهم بحرية اكبر في اتخاذ القرارات واختيارهم لطرق العمل المناسبة، وكان اشرافهم على مرؤوسيهم اقل من اشراف المشرفين في المجموعات ذات الانتاجية المنخفضة. وقد استنتج ليكرت ان القيادة الديمقراطية تعطي نتائج افضل بكثير من القيادة الاوتوقراطية او الدكتواتورية (حريم، 2004).

د. نظرية الشبكة الادارية:

وهي من أكثر النظريات القيادية شهرة والتي طورها روبرت بلاك وجين موتون Robert Black & Jane Mouton ضمن سلسلة من الدراسات التي أجريت في جامعتي اوهايو ومتشيغان حول فعالية سلوك القائد الإداري، وقد توصلنا إلى نمطين للقيادة الإدارية وهما: الاهتمام ببعدهم الأفراد، والاهتمام ببعدهم الانتاج وبناءً على هذين النمطين فإنه قد يكون هناك قادة لديهم إهتمام قليل بكل من الأفراد والانتاج، وأن هناك قادة لديهم اهتمام قليل بالعاملين في المنظمة، ولكنهم شديدي الإهتمام والحرص بإنجاز المهام، وهناك قادة يبدون إهتماماً معقولاً بالانتاج وفي الوقت نفسه يهتمون بالمحافظة على مستوى معقول من الروح المعنوية لدى العاملين، وأن هناك قادة يؤمنون بأن الانتاج الأفضل ينجم عن جماعة عمل سعيدة، لذا فإنهم يكرسون معظم إهتماماتهم للحفاظ على علاقات مرضية بين الأفراد على حساب إهتماماتهم بالانتاج، وأن أفضل القادة هم الذين يهتمون بالأفراد والانتاج معاً بشكل معتدل (الطويل، 2001).

4- نظريات الموقف:

فقد أجريت في اوائل الستينات من القرن العشرين عدة دراسات جديدة أضافت متغير الموقف، حيث إن متطلبات القيادة تختلف بحسب المجتمعات والتنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد والمستويات الوظيفية في التنظيم الواحد. وتقدم نظرية الموقف مفهوماً ديناميكياً للقيادة لأنها لا تربط القيادة بالسمات الشخصية فقط بل تربطها بالموقف الإداري، وتتفاعل 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). ومن أهم نظريات الموقف:

- نظرية التكيف (نموذج فيدلر Fiedler) الذي طرح تصورا شاملا، كنموذج احتمالي للقيادة، إفترض فيه أن فاعلية أداء الجماعة تعتمد على التوافق بين أسلوب القائد في التفاعل مع تابعيه ودرجة الضبط والتأثير التي يوفرها الموقف للقائد (الطويل، 2001). وتتحدد فاعلية القيادة بمدى ملائمة النمط القيادي المستخدم في موقف معين لمتطلبات الموقف وتحديده من خلال وضع تشخيص دقيق للموقف الاداري الذي يمارسه القائد ومرؤوسيه من خلال عناصر الموقف وهي: العلاقة بين القائد وموظفيه، وهذا يتطلب معرفة مدى تقبل الموظفين لقائدهم وارتياحهم لتعامله معهم، والبناء التنظيمي للعمل، والذي يؤكد على إنه كلما كانت مهمة العمل محددة ضمن بناء معين فإنه يسهل على القائد ابلاغ موظفيه بما يجب ان يقوموا به، وسلطة القائد التي يعطيها منصبه، فكلما زادت قدرته وامكانية ممارسته لفعاليات وانماط سلوكيات ايجابية وسلبية زادت قدرته على التأثير (كنعان، 2009).
- نظرية المسار (Path Goal) والتي قام بتطويرها Robert House والتي تقوم على أساس أنها تؤثر في مدركات التوقع، وقوة جذب الفعل لدى المرؤوسين الخاصة بالاشاعات والمنافع سواء كانت كامنة في الأداء او كانت خارجية، وقد قام بدراسة تأثير ربعة انماط للسلوك القيادي على ثلاثة اتجاهات تتمثل في رضا المرؤوسين وقبول للقائد، وتوقعاتهم بالحصول على مكافأة نتيجة جهودهم المبذولة في العمل (العديلي، 1997).
- أما أنماط السلوك القيادي في نظرية المسار فهي:
 - قيادة موجهة لتحقيق عمل معين (Direction).
 - قيادة مساندة للحصول على هدف معين (Supportive).
 - قيادة مشاركة للعاملين والمرؤوسين في سبيل الوصول للهدف (Participative).
 - قيادة تركز على الانجاز (Achievement oriented) (حريم، 2004).

- نظرية الأبعاد الثلاثة (نموذج ردن (Reddin) الذي قدم تحليلاً لمفهوم الموقف الإداري ضمن كتابه الفاعلية الإدارية (Managerial Effectiveness)، حيث ركز في تحليله على معرفة متى تكون الأنماط القيادية فعالة؟ وما دور الموقف الإداري كعامل مؤثر في تحديد فاعلية الإدارة؟ وقد بيّن ردن (Reddin) أنه بالإضافة إلى أسلوب القائد فإن هناك خمسة عوامل تحدد الموقف وهي: المناخ النفسي في النظام، التقنية المستخدمة في تنفيذ العمل، والعلاقة مع الرؤساء، والعلاقة مع الزملاء، والعلاقة مع التابعين (الطويل، 2001).

وقد أضاف (Reddin) أبعاداً جديدة في تحليله للأسلوب القيادي تتمثل في ثلاثة أبعاد أشار إليها (حريم، 2004)، وهي: بعد المهمة أو التوجه نحو المهمة، والذي يشير إلى المدى الذي يمكن أن يتخذه الإداري لتوجيه جهوده وجهود العاملين معه لتحقيق الهدف. وبعد العلاقات، أو التوجه نحو العلاقة وهو المدى الذي يمكن أن يتخذه الإداري لتوفير علاقات عمل شخصية تتسم بالثقة المتبادلة، واحترام آراء المرؤوسين، ومشاعرهم، وأفكارهم. وبعد الفاعلية، وهو المدى الذي يحقق فيه الإداري الأهداف المتعلقة بدوره.

وقد حدد ردن (Reddin) على هذا الأساس أربعة أنماط للقيادة هي:

1. القائد الذي يهتم كثيراً بالعمل، وأطلق عليه القائد المتفاني.
2. القائد الذي يهتم كثيراً بالعلاقات مع الأفراد، وأطلق عليه المرتبط بالناس.
3. القائد الذي يهتم بالعمل وبالعلاقات مع الأفراد، وأطلق عليه القائد المتكامل.
4. القائد الذي لا يهتم بالعمل كثيراً ولا بالعلاقات مع الناس، وأطلق عليه القائد المنعزل (كنعان، 2009).

5. النظرية التفاعلية:

تقوم هذه النظرية على أساس الجمع بين نظريتين وهما: (نظرية السمات، ونظرية الموقف) ومحاولة التوفيق بينهما، وذلك بالنظر إلى القيادة على أنها تفاعل اجتماعي متمثلاً في شخصية القائد القيادي، والمتغيرات المحيطة بالموقف القيادي ككل. فالقيادة وفق هذه النظرية هي عملية تفاعل اجتماعي بين القائد ومرؤوسيه، وتقوم النظرية على ثلاثة أبعاد وهي: السمات الشخصية للقائد، وعناصر الموقف الإداري، وخصائص ومتطلبات المرؤوسين (الاشقر، 1994). كما أن هذه النظرية تربط نجاح القائد بقدرته على التفاعل مع المرؤوسين، وحل مشكلاتهم، وإشباع حاجاتهم،

وتحقيق أهدافهم، وقدرته على أحداث التفاعل بين أعضاء المجموعة، وأحداث التكامل في سلوكياتهم (حريم، 2004). وبحسب هذه النظرية فإنه لكي يُظهر القائد ميولاً قيادية لا بدّ من أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص وهي: القدرة والمهارة في استغلال الموارد المتاحة، والقدرة على تحقيق أهداف المنظمة والجماعة، وقوة الشخصية والهيبة الذاتية، وتوفر بعض الصفات والسمات التي تمكن القائد من أداء مهمته على أحسن حال (جمجوم، 1991).

المحور الثاني: القيادة المتسامية:

إن الإدارة الفاعلة في المؤسسات التربوية هي الإدارة التي يتوقع منها أن تتسم بالفاعلية والقدرة على التعامل مع الآخرين بشفافية وإنسانية والتي تشجع العمل الفريقي وتحض على استخدام نظام الحوافز للعاملين، وهي الإدارة التي تستطيع التأثير على الأفراد واستيعاب الإختلاف في وجهات النظر والعمل على تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة. ومثل هذه الإدارة يمكن أن تتجسد في شخص المدير الواعي والمدرّب والقيادي الفعّال الذي يدرك معنى القيادة الإدارية التربوية ووظائفها والاتجاهات الحديثة فيها والعوامل التي تقود إلى فاعلية المؤسسة التربوية. ولقد أكدت العديد من الدراسات في مجال الإدارة التربوية دور المدير في نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق الأهداف المنشودة (الأغا وعساف، 2015).

ولقد ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية التربوية وقلبها النابض وانها مفتاح الإدارة. وأن اهمية دورها ينبع من كونها تقوم بدور اساسي يسري في كل جوانب العملية التربوية، فتجعل الإدارة اكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محرّكة لها لتحقيق أهدافها (الطراونه، 2013). وتعني القيادة القدرة على التأثير في الآخرين ومن اجل تحقيق الأهداف المشتركة وهذا يعني ان القيادة عملية تواصل بين القائد ومرؤوسيه حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات ويتعاونون على انجاز المهام الموكولة إليهم وتعني كذلك الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد الاداري الذي يعمل على توحيد مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم الآنية (هلال، 2007).

ماهية القيادة المتسامية:

عند الحديث عن القيادة المتسامية فرّما يكون من المفيد توضيح أن هذا النوع من القيادة لا يعتبر بديلاً عن القيادة التبادلية أو التحويلية؛ ذلك أنه لا بدّ للقائد من امتلاك هذه الأنماط الثلاثة للقيادة. وهناك كم كبير من الأدب الذي تناول أنماط القيادة التحويلية والتبادلية ولكن التركيز سينصب هنا على الكشف عن النمط الثالث من القيادة ألا وهو القيادة المتسامية (ابو رذن، 2013).

إن بروز القيادة المتسامية إلى حيز الوجود يمكن أن يكون مبنياً على وجود نظريات سابقة في القيادة ومنها نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات ونظرية القيادة الخادمة ونظرية الروابط العمودية الثنائية أو نظرية التبادل بين القائد والعضو. فنظرية الرجل العظيم تؤكد على السلطة والقوة والسيطرة التي يمتلكها الرجال ويتوارثونها من الآباء والأجداد ومنحهم القدرة على قيادة عامة الناس، والقائد المتسامي لديه قوة تدريبية وسلطة من خلال تساميه ويستطيع من خلال ذلك تحقيق أهداف المنظمة. كما أن سمات الأنفاق والجانب الأخلاقي والإيمان التي يتحلّى بها القائد تسهم في فاعلية قيادته وتجعله يؤثر في الآخرين ليجعلهم أكثر وأكفاً أداءً وفي المنظمة فيجعلها تحقق ما تسعى إلى تحقيقه. كما أن القائد المتسامي هو قائد خادم لأن القائد الخادم يخدم قبل أن يقود من خلال التأكيد على تلبية إحتياجات الآخرين كأولوية لقيادته وهذا ما يقوم به القائد المتسامي الذي يهتم بتطوير العاملين معهم. ووفقاً لنظرية التبادل بين القائد والعضو فإن القائد يعمل على تنمية وتعزيز علاقاته مع العاملين معه من خلال ثنائية العلاقات الإيجابية بين القائد والأعضاء من حيث تكليفهم بالمسؤوليات وإشراكهم في الواجبات الإدارية ومن خلال نمط التبادل الاجتماعي المستمر، وكل ذلك يؤدي إلى تنمية دوافع وحوافز للعاملين وهذا ما يحدث في القيادة المتسامية (Scott, 2008).

إن نظرية القيادة المتسامية من أحدث نظريات القيادة العلائقية التبادلية ووفق هذه النظرية فإن القائد المتسامي يلتزم لمن يتعامل معهم وأن هذا الإلتزام قائم على التعاون والثقة الشخصية والدافعية المتسامية، وأن العاملين وفق هذه النظرية لا يكونوا مدفوعين فقط بالحوافز المادية والمناصب، ولا بالدوافع الداخلية كالتعلم والتحدي والمكافآت ولكنهم مدفوعين أيضاً بالدوافع التي تجعلهم متعاليين ومتسامين وبالدوافع التي تلبّي إهتماماتهم المتسامية كتلك المتعلقة بكل ما يرتقي بالمنظمة التي ينتمون إليها والأفراد الذين يمكن أن يستفيدوا من خدماتهم. كما أن العاملين ملتزمون تجاه قائدهم بإنجاز ما يطلب منهم من مهمات، ويسعون إلى التعرف على كل ما من شأنه رفع سمعة المنظمة، لذا فإنهم لا يقومون بما هو مطلوب منهم فقط من قبل قائدهم وإنما يتبعون كل ما يطمح إليه القائد من غير أن يطلب منهم مباشرة وصراحة، ويكون ذلك بحسب تصوراتهم المتسامية وفهمهم لما يريده القائد وأهمية تحقيق ذلك حتى وإن كان الأمر صعباً ولا يؤدي إلى متعتهم. ومثل هذا النوع من القيادة لا شك أن يتمخض عنه الولاء والإنتماء وبذل الجهد الأكبر والإلتزان تجاه المنظمة (Rost, 1991).

إن النظر إلى القيادة من منظور العلاقات المتبادلة بين القادة والعاملين معهم هو ما يعرف بالعلاقة التشاركية، وهنا يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الشراكة وهي التبادلية والتحويلية والمتسامية، وإن نوع الشراكة التي يستطيع القائد توفيرها تحدد جودة العاملين وكفاءتهم وسلوكياتهم وينبثق عنها مجموعة من القيم والسلوكيات التي يجب على القائد إتباعها. القيادة المتسامية تضيف إلى القيادة التحويلية بعداً خادماً وهذا من شأنه معالجة البعد التسلطي المحتمل في القيادة التحويلية، وتعرف القيادة المتسامية بالإستناد إلى العلاقة التبادلية التشاركية، والتي في ضوءها يعمل القائد على الإرتقاء بوحدة المنظمة ويسعى إلى منح العاملين فيها حوافز ومكافآت عادلة ويعتمد إلى تنمية دافعيتهم الداخلية ليصل بهم إلى الدافعية المتسامية التي تحضهم على تحقيق أهداف المنظمة بكل ما يستطيعون من جهد (Cardona, 2000)

والقيادة المتسامية هي التي تكون علاقة التبادل فيها قائمة على المساهمة، وهي التي يشجع فيها القائد الإتساق والإتحاد في المؤسسة عن طريق منح مكافآت وحوافز للعاملين مناشداً لدافعيتهم الحقيقية ومطوراً لدافعيتهم المتسامية. كما أن القائد المتسامي يركز في عمله الإداري على حاجات العاملين ويهتم بهم ويحاول بشكل مستمر تطوير دافعيتهم ويعمل على تعزيز حوافزهم سعياً لتحقيق نتائج مرغوبة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها (الأغا وعساف، 2015).

لقد وصف مورسن (Morrison, 2002) القيادة المتسامية بأنها القيادة التي تلتزم وبشدة في خدمة الآخرين، وأن القائد المتسامي هو القائد الخادم للعاملين معه ويبقى يقوم بدوره هذا إلى أن يصبحوا قادرين على خدمة أنفسهم ويصبحوا متسامين وقادرين على خدمة غيرهم. وكذلك عبّر سيرجيو فاني (Sergiovanni, 1992) عن القيادة المتسامية بأنها القيادة الخادمة؛ حيث إن القائد المتسامي ينظر إلى حاجات ودوافع الآخرين ويعتني بها ويحققها لهم، كما أن القائد المتسامي يشرك الآخرين ولا ينفرد بالسلطة ولا بصنع القرارات، وأن القائد المتسامي لديه إحساس قوي للبدل والعطاء، وأن مثل هذه الشعور ربما منبثقاً ومتجذراً في إعتقاداته الدينية.

ومن حيث الجوهر فإن القيادة المتسامية 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 و القيادة الموثقة؛ حيث تشير الروحانية حسب هذا المعنى إلى المعاني والقيم والأهداف والدوافع الأسمى والتي تشكل أهمية كبرى للمؤسسات والشركات والمجتمعات المستدامة. بناءً على ذلك، تركز القيادة المتسامية على الحكمة، والقدرة على معرفة ما هو مطلوب

وتحقيق هدف بشكل ملائم. وعند قيام المدراء الذي يعملون من خلال القيادة المتسامية، فإنهم يضعون نصب أعينهم ثلاثة أبعاد للروحانية وهي الوعي، الأخلاق، والإيمان، لذلك فإن القيادة المتسامية لا تشكل مرحلة جديدة، حيث أنها في حقيقة الأمر طريقة هامة للتخلص من طرق التفكير التقليدية للقيادة. كما ترتبط القيادة المتسامية بقيام القائد بمواجهة ذاته والتغلب عليها. وفيما 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، ويكون قادراً على للإجابة عن أسئلة من مثل: هل فكرت كقائد لماذا تريد أن تصبح قائداً؟ وما هي الحاجات الخاصة التي تمتلكها والتي تدفع بك للقيام بهذا الدور؟ (أبو ردن، 2013).

مقومات القائد المتسامي:

القائد المتسامي هو الذي يهتم بمصلحة المنظمة والعاملين فيها، والعاملون يفضلون العمل مع القائد الذي يتبادلون معه الثقة والذي يقدر اسهاماتهم ومبادراتهم؛ لذا فإن الحكمة والعدالة والتسامح وضبط النفس والإيثار هي من أهم مقومات القائد المتسامي (Peterson and Seligman, 2004). ولقد حدد تشاري (Chary, 2007) عشرة مقومات للقائد المتسامي وهي:

1- القيام بالمستحيل Doing the Impossible أي أن القائد المتسامي يعمل ما يستنتجه أنه صحيح في الوقت المناسب، وكل عمل عظيم يوصف بأنه مستحيل عند نقطة أو أخرى.

2- الشعور بالخدر Feeling the Numbness فالخدر يحدث عندما تأخذنا الأشياء إلى اللاوعي، وفي الموقف العصيب غالباً ما نشعر بالخدر ونشعر بالعجز والتجمد. والشيء الجيد في هذا هو أن الشعور بالسوء ليس دائماً شيئاً سيئاً؛ فالخدر ما هو إلا ردة فعل طبيعية لظروف غريبة، والقائد المتسامي يدرك ذلك دائماً، ووقت الخدر يعطي عقله الفرصة لكي يعود نفسه مع الوضع الجديد ومن ثم التصرف حسب هذا الوضع.

3- لمس غير الملموس Touching the Untouchables وغير الملموس هنا هم الأشخاص الذين يشعرون بدافعية ضعيفة، وهم الأشخاص الذين بحاجة إلى شحن دافعيتهم وتعبئتها وأنهم قد تم تجاوزهم بسبب قادة آخرين.

4- رؤية غير المرئي Seeing the Invisible يجب على القائد المتسامي أن يمتلك قدرة التبصر، وعليهم أن يكونوا جاهزين مسبقاً بناءً على أنباء اللحظة الحاضرة.

- 5- الإستماع إلى اللامسموع Listening to the Silence هذا يعني أن هناك قدر لا بأس به من الكذب يحدث في كل منظمة، وهذا الكذب ليس شرطاً أن يكون خاطئاً ولكن القائد المتسامي يجب عليه أن يرى ما وراء الكلمات ويتفهم الوضع الصحيح، فبعض الأشخاص قد يكذبون للهروب من تغول أو تنمر أشخاص آخرين.
- 6- القدرة على شم عديم الرائحة Smelling the Scentless القادة المتسامون هم الأقوياء بالأصل وبسماتهم الأساسية، وهم قادرون على معرفة الأشياء قبل الآخرين وهم يتصرفون بناء على حدسهم.
- 7- فهم احتياجات الآخرين من غير التعبير عنها Understanding Inarticulate Needs فليس جميع الأشخاص لديهم القدرة على التعبير والإفصاح عما يحتاجونه وهذا ينطبق على العملاء والعاملين في المنظمة، وهنا تبرز قدرة القائد المتسامي على فهم تلك الحاجات.
- 8- إضفاء الشجاعة على الخوف Surfacing Courage from Fear الخوف ينتاب جميع الناس في مواقف معينة، ولكن الذين يتجاوزون تلك المخاوف هم العظماء بالفعل، وهؤلاء هم المتسامون الذين يتعالون على الخوف.
- 9- خلق مستقبل إيجابي من الخوف Creating a Positive Future from Fear إن الرؤية الإيجابية للأمور السيئة وللمواقف المخيفة هو أمر غاية الصعوبة ومفخرة لمن يقدر على ذلك، والقادة المتسامون يقدرون على ذلك.
- 10- التفكير في ما يصعب التفكير فيه Thinking the Unthinkable كل إبداع ما هو إلا نتيجة تفكير زائد أو تفكير لا معقول، ومحددات الوقت في الحياة يجب ألا تعمي الشخص عن احتمالات المستقبل.
- ومن المقومات الواجب توفرها في القائد المتسامي هي تلك التي أشار إليها كل من جريجوري (Gregory,2003) وليو (Lui, 2007) والمشار إليهما في أبو رذن (2013) وتشمل:
1. نفاذ البصيرة: وتعني القدرة على تحديد وفهم نقاط القوة؛ حيث يتمكن القائد الإجابة عن بعض التساؤلات مثل: (هل أنك حقاً تعرف من أنت؟ وهل تحترم ذاتك؟ وما هي نوعية شخصيتك؟).

2. الهدف الذاتي: وتعني القدرة على تحديد وفهم الهدف بدقة، حيث يتمكن القائد الإجابة عن بعض التساؤلات مثل: (ما هي وجهة نظرك الشخصية للحياة؟ ولماذا تتمنى أن تكون قائداً؟)
3. الحكمة: وهي القدرة على عمل خيارات اعتماداً على مبادئ عوضاً عن النفعية، حيث يتمكن القائد الإجابة عن بعض التساؤلات مثل: (هل تشعر بالارتياح في وقت تكون فيه غير معروف؟ هل تفكر في العواقب القليلة المحتملة القادمة لقراراتك وخياراتك؟).
4. الاستقامة: وتعني اظهار السلوك الذي يتصف بالمصداقية والذي يحترمه الآخرون ويعكس القيم التنظيمية المناسبة، حيث يتمكن القائد الإجابة عن بعض التساؤلات مثل: (هل يعرف الآخرون ما يتوقعونه 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؟).
5. الاتصالية (الترابطية): وتعني التطوير والاحتفاظ بشبكات عمل، وبناء روابط، والتعاون وبناء علاقات بناءة، حيث يتمكن القائد الإجابة عن بعض التساؤلات مثل: (هل تنهمك مع الناس وتشارك معهم؟ هل تقوم بحق بأخذ وقتاً ملائماً لفهم الآخرين؟ هل تظهر احترامك للآخرين؟ هل تقم حقاً بالاصغاء للآخرين؟).
6. التركيز على الأداء: وتعني اظهار سلوك يقود نحو تحقيق الهدف، حيث يتمكن القائد الإجابة عن بعض التساؤلات مثل: (هل تلتزم بتعهداتك؟ هل تضع المساءلة في اعتبارك؟ هل تتوقع من الآخرين القبول بالمساءلة فيما يتعلق بالتزاماتهم؟ هل تتأكد من توضيح التوقعات؟).
7. التركيز على التجديد والابتكار والتقدم: وتعني اظهار سلك يركز على تطوير الذات والأداء التنظيمي والمساهمة، حيث يتمكن القائد الإجابة عن بعض التساؤلات مثل: (ما مقدار الجهد الذي تبذله لتطوير قدراتك والكفايات الخاصة بك؟ كيف تشجع الآخرين على التقدم على المستوى الشخصي والمهني؟).
- وخلاصة القول فإن بروز القيادة المتسامية إلى حيز الوجود يكمن في خدمة الأشخاص، وهي تهدف إلى العمل من خلال الأشخاص مع الأشخاص من أجل تحقيق أهداف الأشخاص الذاتية وأهداف المنظمات كذلك. إن القيادة المتسامية ما هي إلا نموذج جديد لنظرية القيادة وإنه بالتركيز على الروحانية وعلى جوانب الإلتقاء والإتفاق والإيمان وجوانب الأخلاق يستطيع القادة تحسين فاعلية قيادتهم.

ثانياً: الدراسات السابقة:

قام الباحث بإجراء مسح شامل للدراسات السابقة ذات الصلة والتي تتعلق بدرجة ممارسة القيادة المتسامية، وقد وجد ندرة في الدراسات العربية التي بحثت في القيادة المتسامية، لذلك إرتأى الباحث أن يتطرق إلى عدد من الدراسات السابقة التي بحثت في بعض أنواع القيادة بشكل عام بالإضافة إلى استعراض الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة على وجه الخصوص، وفيما يلي استعراض للدراسات السابقة من الأحدث إلى الأقدم:

أجرى عمار (2015) دراسة هدفت التعرف إلى أثر القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) على الأداء الوظيفي للعاملين لدى مؤسسة سونلغاز - مديريةية التوزيع بالأغواط، كما هدفت إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، على استجابات العاملين حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستعان بالاستبانة كأداة للدراسة؛ حيث تم توزيع 90 نسخة منها، استرجع منها 77 نسخة، وبعد أن تم استبعاد 13 نسخة لعدم صلاحيتها للتحليل، بقيت 64 نسخة قابلة للدراسة، حيث أجري عليها التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الـ SPSS. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاثة (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) ومستوى الأداء الوظيفي؛ كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف السائد (النمط الديمقراطي) وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

وأجرى تيهيبجوليوو (Tehubijuluw, 2014) دراسة هدفت إلى التعرف على دور القيادة المتسامية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وفي تحسين أداء المنظمة. وتمّ تطبيق الدراسة على عينة تكونت من (200) من العاملين في ستة شركات عقارية كبرى في إقليم تانجيرانج بولاية بانتن في إندونيسيا تمّ اختيارهم باستخدام العينة الطبقية العشوائية. واتبع الباحث المنهج الوصفي باستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات. وبعد تحليل البيانات باستخدام نماذج المعادلات الهيكلية، توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للقيادة المتسامية على الرضا الوظيفي للعاملين ووجود أثر إيجابي للرضا الوظيفي للعاملين على أداء الشركات التي يعملون بها، بينما لم تتوصل النتائج إلى وجود أثر مباشر ذات دلالة للقيادة المتسامية على أداء تلك الشركات.

وأجرى كل من نجارباشي وعلي خاني (Najarbashi & Aalikhani, 2014) دراسة هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين القيادة المتسامية وسلوك المواطنة التنظيمي من خلال بحث دور الروحانية في بيئة العمل كعامل وسيط بين القادة والعاملين. وتمّ تطبيق الدراسة على (262) من العاملين والعاملات في إحدى شركات التأمين الإيرانية في مدينة طهران، وقد استخدمت الدراسة استبانة تكونت من ثلاثة محاور؛ حيث اشتملت على (23) فقرة لقياس القيادة المتسامية و (16) فقرة لقياس الروحانية في بيئة العمل و (21) فقرة لقياس سلوك المواطنة التنظيمي. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقات ذات أثر بين مكونات القيادة المتسامية وسلوك المواطنة التنظيمي والأبعاد الروحانية في بيئة العمل وسلوك العاملين في المنظمة. كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقات إيجابية وذات أثر بين الرؤية والأمل والإيمان وسلوك المواطنة التنظيمي، ووجود علاقة إيجابية وذات أثر بين العادات الروحانية في بيئة العمل وسلوك المواطنة التنظيمي ووجود علاقة إيجابية وذات أثر بين مكونات القيادة المتسامية والعبادات الروحانية، وبين مكونات القيادة المتسامية والأبعاد الإنسانية الروحانية.

كما استهدفت دراسة جزّاع (2014) تعرّف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لأساليب القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، والوقوف على درجة إسهام ذلك في تحسين مستوى الأداء المهني للمعلمين. والكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب القيادة التحويلية وتحسين مستوى الأداء المهني للمعلمين، وكذلك الفروق بين تقديرات المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لأساليب القيادة التحويلية تبعا للمتغيرات (الجنس- المؤهل العلمي- عدد سنوات الخبرة- والمنطقة التعليمية). ولأجل ذلك تمّ إعداد أداة دراسة تكونت من 46 عبارة، وزّعت على خمسة محاور، وتم تطبيقها على عينة قدرها 342 معلما ومعلمة، من جميع المناطق التعليمية الست بدولة الكويت، وكشفت نتائج الدراسة عن أن مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت يمارسون أبعاد القيادة التحويلية في الواقع الميداني بدرجة كبيرة، وأن المعلمين يقدرّون دور المديرين الفاعل في تحسين الأداء لديهم بدرجة كبيرة، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط طردي دال بين تقديرات المعلمين لممارسة مديري المدارس الثانوية لأبعاد القيادة التحويلية، وبين تحسين الأداء المهني لديهم. وقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تقدير العينة لممارسة المديرين لبعدي (الاعتبارات الفردية، الاستشارة الفكرية) لصالح مجموعة الإناث،

وكذلك وجود فروق بين متوسطات أفراد العينة فيما يتعلق بتحسين الأداء تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح الحاصلين على مؤهل الدبلوم والمؤهل الجامعي، بينما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة حول آرائهم فيما يتعلق بدرجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، وكذلك عدم وجود فروق تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

وهدفت دراسة أبو رذن (2013) إلى التعرف على أثر نمط القيادة المتسامية على أداء المعلمين وتحقيق الرضا الوظيفي لهم، وهي دراسة تطبيقية على مديرية تربية عمان الخامسة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بشقيه التحليلي ومنهج دراسة الحالة. واستخدمت الدراسة الإستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم تطبيقها على عينة تكونت من (274) معلم ومعلمة. وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة المتسامية وتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين.

وأجرى باجيو (Baguio, 2012) دراسة هدفت التعرف على مدى تطبيق نمط القيادة المتسامية من قبل مديري المدارس الثانوية في مدينة إيجان لاناو ديل نورت خلال العام الدراسي 2010/2009 من وجهة نظر (165) معلماً ومعلمة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت الإستبانة هي أداة الدراسة. وتم تحليل البيانات باستخدام النسب والمتوسطات الحسابية ومعامل ارتباط بيرسون وكاي تربيع والإنحدار الخطي المتعدد. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن متغيري طول الخدمة والمكانة الاجتماعية للمعلمين ذات تأثير دال إحصائياً في تحديد مدى تطبيق القيادة المتسامية على الرؤية والمهمة، وأن متغير الجنس له أثر ذات دلالة إحصائية في تحديد مدى تطبيق العلاقة التبادلية الثنائية بين القائد والأتباع في المنظمة وأظهرت النتائج أن مدى تطبيق نمط القيادة المتسامية فيما يتعلق برؤية ومهمة المنظمة والعلاقة التبادلية من الأعلى إلى الأسفل تحدد وبشكل دال إحصائياً تقدير أداء المعلمين. وأشارت الدراسة إلى أنه يتوجب على المدراء تطبيق الإشراف المنتظم على المعلمين وعليهم تطوير مفهوم الروحاني وعليهم تشجيع مفهوم المهني، وأوصت الدراسة بإنشاء معهد صيفي في كلية التربية لتدريب الفئات الإدارية على أشكال القيادة المتسامية. وقامت كارولين ليو (Caroline Liu, 2007) بدراسة بعنوان "القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والقيادة المتسامية: فعالية الدافعية والقياس للقيادة المتسامية" وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه حاولت الإجابة عن الأسئلة الأربعة الآتية: 1- ما هي الجوانب الروحانية التي يمكن وجودها في بيئة العمل؟ 2- ما علاقة الروحانية بسلوك المواطنة التنظيمي؟ 3- ما الآلية التي يستطيع المدير من خلالها زيادة دافعية العاملين؟ و 4-

كيف تؤثر القيادة المتسامية على العلاقة بين الروحانية وسلوك المواطنة التنظيمي؟ وقد استخدمت الباحثة استبانة تمّ تطبيقها عبر الإنترنت في الفترة الواقعة بين شهر تشرين أول 2006 وشباط 2007 وقد تمّ جمع استجابات (2452) فرداً من طلبة أكاديمية الإدارة في جامعة جنوب كاليفورنيا. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة المتسامية والتي تتجاوز نظريات القيادة المعروفة هي أكثر فعالية في التأثير في الدافعية الداخلية والخارجية للعاملين، وخلصت الدراسة إلى توفير مقياس جديد للقيادة المتسامية قائم على التحقق من مقياس الجانب الروحاني للقيادة.

وهدفت دراسة لوكس (Lucks, 2002) إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية في المدارس الثانوية في مدينة نيويورك وبين دافعية المعلمين الأصليين في تلك المدارس ولتحديد إلى أي مدى يمكن للقيادة التحويلية أن تؤثر في الدافعية، وبشكل أدق اختبرت الفرضية القائلة أنه كلما اتجه القائد نحو القيادة التحويلية كلما زادت دافعية المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من المعلمين الأصليين في (180) مدرسة من مدارس مدينة نيويورك وتم استخدام أداة القيادة والإدارة في المدارس وأداة مسح الرضا الوظيفي. وتوصلت الدراسة أنه لا يوجد دليل على أن القيادة التحويلية ذات أثر على دافعية المعلمين في مدارس المدينة وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية للبحث القائلة بأنه كلما اتجه القائد نحو القيادة التحويلية كلما زادت دافعية المعلمين للعمل. كما بينت الدراسة أن القائد التحويلي لا يختلف مع غيره من القادة الذين يستخدمون أنماط قيادية أخرى في التأثير على دافعية المعلمين نحو العمل.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه الإتفاق والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- المنهجية: تتفق هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في إنتمائها للدراسات الوصفية، واستخدام كل منها لمنهج المسح بالعينة لدراسة مجتمع الدراسة؛ فقد استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لاستكشاف درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين.

- الأهداف: تحاول الدراسة الحالية إلقاء الضوء على درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وقد تشابهت هذه الدراسة مع بعض الدراسات في تناولها لنفس هدف الدراسة الحالية كدراسات كل من ليو (Liu, 2007)، و(أبو رذن، 2013)، ودراسة تيهيبجوليو (Tehubijuluw, 2014)، ودراسة كل من نجارباشي وعلي (Najarbashi & Aalikhani, 2014)، ودراسة باجيو (Baguio, 2012)، بينما إختلفت الدراسة من حيث الأهداف مع دراسة عمار (2015) التي هدفت إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) على الأداء الوظيفي للعاملين، ودراسة جزّاع (2014) التي هدفت تعرّف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لأساليب القيادة التحويلية، ودراسة لوكس (Lucks, 2002) التي هدفت معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والدافعية.

- مجتمع وعينة الدراسة: تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات في تناولها للمعلمين ومديري المدارس كعينة للدراسة الميدانية، كدراسة كل من جزّاع (2014)، ودراسة أبو رذن (2013)، ودراسة باجيو (Baguio, 2012)، ودراسة لوكس (Lucks, 2002). واحتلفت الدراسة من حيث المجتمع والعينة مع دراسة عمار (2015) التي طبقت على العاملين لدى مؤسسة سونلغاز، ودراسة تيهيبجوليو (Tehubijuluw, 2014) التي طبقت على العاملين في ستة شركات عقارية، ودراسة نجارباشي وعلي (Najarbashi & Aalikhani, 2014) التي طبقت على العاملين والعاملات في إحدى شركات التأمين، ودراسة ليو (Liu, 2007) التي طبقت على طلبة أكاديمية الإدارة في جامعة جنوب كاليفورنيا.

- مكان التطبيق: تم تطبيق هذه الدراسة في دولة الكويت، ولم تتفق هذه الدراسة من حيث مكان التطبيق إلا مع دراسة جزّاع (2014).

ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

نلاحظ مما سبق ومن خلال عرض الدراسات السابقة المختلفة للموضوع على المستوى المحلي والعربي

والأجنبي، أن ما يميز الدراسة الحالية عما جاءت به الدراسات السابقة بما يلي:

1. تأتي هذه الدراسة مكتملة لما جاءت به الدراسات السابقة، إذ أن الدراسات السابقة الأجنبية منها والعربية

والمحلية التي تناولت موضوع درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية خاصة على

الصعيد الكويتي لا تزال محدودة والتي ولم تتناول جميع الأبعاد الموجودة في الدراسة، لذا يؤمل أن

تضيف هذه الدراسة مساهمة متواضعة على المستويين النظري والعملي في مجال الإدارة التربوية.

2. تتناول هذه الدراسة موضوع درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة

نظر المعلمين في مؤسسات تعليمية وحيوية وهي المدارس الثانوية في دولة الكويت.

3. تعتبر هذه الدراسة -حسب علم الباحث- من الدراسات النادرة التي تتناول درجة ممارسة القيادة

المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت.

وأخيراً حاول الباحث الاستفادة من الدراسات السابقة في دراسته في صياغة مشكلة الدراسة، ووضع

تساؤلاتها، وفي بناء أدواتها، وفي ربط نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها، ويتناول توضيحاً لأدوات الدراسة وأساليب جمع البيانات التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة، كذلك تناول هذا الفصل توضيحاً للأساليب الاحصائية المستخدمة، وعلى النحو الآتي:

منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، من خلال بناء استبانة لمعرفة درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت في محافظة العاصمة، والبالغ عددهم (2550) معلماً ومعلمة (وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت، 2015).

عينة الدراسة:

قام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة من معلمي المدارس الثانوية في الكويت ليلعب عدد أفراد العينة (344) معلماً ومعلمة، والجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

جدول (1)

توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

النسبة	التكرار	الفئات	
48.0	165	ذكر	الجنس
52.0	179	أنثى	

55.2	190	بكالوريوس	المؤهل العلمي
20.9	72	دبلوم عالي	
13.7	47	ماجستير	
10.2	35	دكتوراه	
24.1	83	أقل من 5 سنوات	الخبرة
35.5	122	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
22.4	77	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
18.0	62	15 سنة فأكثر	
100.0	344		المجموع

- فيما يتعلق بمتغير الجنس: يشير الجدول رقم (1) إلى أن أفراد عينة الدراسة من الإناث كانوا بنسبة 52% أما الذكور فكانوا بنسبة 48%، والنسبة من المستويات المعتمدة في الدراسة.
 - أما فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي: يتبين من الجدول رقم (1) أن أفراد عينة الدراسة من حملة شهادة البكالوريوس قد شكلوا أعلى نسبة حيث بلغت (55.2%)، تلاها الفئة من حملة شهادة الدبلوم العالي، حيث بلغت نسبتهم (20.9%)، تلاها الفئة من حملة شهادة الماجستير حيث بلغت نسبتهم (13.7%)، تلاها الفئة من حملة درجة الدكتوراه، حيث بلغت نسبتهم (10.2%).
 - أما فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة: يتبين من الجدول رقم (1) إن خبرة النسبة الأعلى من المستجيبين في عينة الدراسة يتركزون في الفئة التكرارية (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، وشكلوا ما نسبته (24.1%) من إجمالي عينة الدراسة، ثم الفئة التكرارية (من 10 إلى أقل من 15 سنة) وشكلوا ما نسبته (22.4%). ثم الفئة التكرارية (15 سنة فأكثر) وشكلوا ما نسبته (18%).
- أداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدب السابق حيث تم الاستفادة من دراسات كل من ليو (Liu, 2007)، و(أبو رذن، 2013)، ودراسة تيهيبجوليوو (Tehubijuluw, 2014)، ودراسة كل من نجارباشي وعلي (Najarbashi & Aalikhani, 2014)، ودراسة باجيو (Baguio, 2012)، في بناء الاستبانة، وقد تكونت أداة الدراسة من جزئين:

- 1- الجزء الأول: يتضمن المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).
- 2- الجزء الثاني: يتضمن هذا المحور (30) فقرة خاصة بنمط القيادة المتسامية، موزعة على ثلاثة مجالات (القيم والاتجاهات، السلوك، والروحانية).

صدق الأداة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقة الصدق الظاهري وذلك بعرضها على عدد من المحكمين من تخصصات المناهج والتدريس والإدارة التربوية وأصول التربية وعلم النفس، والبالغ عددهم (9) محكمين، وقد طلب من المحكمين تنقيح ومراجعة الاستبانة من حيث درجة وضوح الفقرات وجودة الصياغة اللغوية ودرجة انتماؤها للمجال الذي تقيسه، وتعديل، أو حذف أي عبارة يرون أنها لا تحقق الهدف من الاستبانة حيث جمعت البيانات من المحكمين وبعد ذلك تم إعادة صياغتها حيث استقرت غالبية آرائهم وفق ما يناسب موضوع الدراسة، كما في ملحق (2)؛ حيث كانت عدد الفقرات (33) فقرة، كما هو مبين في ملحق (1)، وتم حذف (3) فقرات، لتصبح الاستبانة بصورتها النهائية بعد تحكيمها (30) فقرة، كما هو مبين في ملحق (3).

ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة باستخدام معادلة "كرونباخ ألفا" للاستبانة ككل وللمجالات الفرعية، والجدول (2) يوضح معاملات الثبات للأداة ككل وللمجالات الفرعية.

جدول (2)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للمجالات والدرجة الكلية

المجال	الاتساق الداخلي
مجال القيم والاتجاهات	0.81
مجال السلوك	0.79
الروحانية	0.82
درجة ممارسة القيادة المتسامية	0.88

متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة وهي:

- الجنس: وله فئتان: (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي: وله 4 مستويات (بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه).
- سنوات الخبرة: ولها أربع فئات: (أقل من 5 سنوات، من 5 - أقل من 10 سنوات، من 10 - أقل من 15 سنة، 15 سنة فأكثر).

المتغير التابع: درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت.

تحديد مستويات الإجابة:

إستخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي (Likert/ Five Point Scale) بهدف قياس آراء أفراد عينة الدراسة، وذلك بوضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تعكس درجة موافقتهم (موافق يشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، لا أوافق (2)، لا أوافق بشدة (1)).

وقد تم حساب طول الفئة على النحو التالي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد الدرجات}} = \frac{5-1}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

كما إعتد الباحث على التصنيف الموضح أدناه لمستوى المتوسطات الحسابية لنتائج الإجابات المختلفة، وذلك بهدف الحكم على مستويات هذه النتائج.

الدرجة المنخفضة = 1.333 + 1 = 2.333	المتوسطات	(من 1 - 2.333)
الدرجة المتوسطة = 1.333 + 2.333 = 3.66	المتوسطات	(2.34 - 3.66)
الدرجة العالية = 1.33 + 3.67 = 5	المتوسطات	(3.67 - 5)

إجراءات الدراسة:

من أجل إعداد الدراسة وللخروج بالنتائج قام الباحث بالإجراءات الآتي:

1. مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والمتعلقة بالقيادة المتسامية، وتم الاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة في تصميم أداة الدراسة في صورتها الأولية.
2. ومن ثم تمّ التحقق من دلالات صدق أداة الدراسة وثباتها من خلال عرضها على مجموعة من المحكّمين المختصين وتم الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم، وتم حساب معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي.
3. بعد التحقق والتأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة للباحث للتمكن من توزيع اداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة.
4. تم توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة، وجمعها من قبل الباحث، وفرزها بحيث حرص الباحث على استرجاع جميع الاستبانات من أفراد عينة الدراسة.
5. تفريغ البيانات حاسوبياً، ومن ثم إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS). ومن ثم تحليل النتائج ومناقشتها في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة.
6. تقديم التوصيات والمقترحات الملائمة في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل نتائج الدراسة ، وتم تناول النتائج وفقاً لأسئلة الدراسة، كما يلي:

السؤال الأول:

ما درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرقم	الرتبة
عالية	.52	3.92	مجال القيم والاتجاهات	1	1
متوسطة	.56	3.59	الروحانية	3	2
متوسطة	.60	3.52	مجال السلوك	2	3
عالية	.51	3.68	درجة ممارسة القيادة المتسامية		

يبين الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.92-3.52)، حيث جاء مجال القيم والاتجاهات في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.92)، بينما جاء مجال السلوك في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.52)، وبلغ المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة القيادة المتسامية ككل (3.68). وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

أولاً: مجال القيم والاتجاهات

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القيم والاتجاهات مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
عالية	.80	4.19	يعطي مدير المدرسة الحرية للمعلمين لمناقشة المشاكل التي يواجهونها أثناء أدائهم لعملهم.	10	1
عالية	.87	4.16	يسمح مدير المدرسة للمعلمين بإبداء الرأي فيما يخص بيئة العمل.	2	2
عالية	.87	4.13	يسهم مدير المدرسة بإكساب المعلمين اتجاهات ايجابية نحو العمل المدرسي.	5	3
عالية	.87	4.02	يستخدم مدير المدرسة صلاحياته في التعامل مع المعلمين بأسلوب ديمقراطي ليتفاعل معهم.	6	4
عالية	.87	3.99	يشجع مدير المدرسة الإبداع والابتكار لدى المعلمين في المدارس.	7	5
عالية	.92	3.96	يعمل مدير المدرسة على تشجيع المعلمين على التواصل فيما بينهم في العمل بفعالية وبكفاءة.	9	6
عالية	.97	3.92	يفوض مدير المدرسة المعلمين بعض الصلاحيات باتخاذ القرارات الفورية.	4	7
متوسطة	1.03	3.64	يسهم مدير المدرسة بإكساب المعلمين قيما تسهم في تطوير أدائهم الوظيفي.	1	8
متوسطة	1.06	3.63	يهتم مدير المدرسة بتحسين مركز المعلمين في المدارس ورفعهم للدور القيادي.	8	9

متوسطة	1.19	3.61	يسعى مدير المدرسة لإكساب المعلمين الامتيازات المختلفة.	3	10
عالية	.52	3.92	مجال القيم والاتجاهات		

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.61-4.19)، حيث جاءت الفقرة رقم (10) والتي تنص على "يعطي مدير المدرسة الحرية للمعلمين لمناقشة المشاكل التي يواجهونها أثناء أدائهم لعملهم." في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.19)، بينما جاءت الفقرة رقم (3) ونصها "يسعى مدير المدرسة لإكساب المعلمين الامتيازات المختلفة ومنح الصلاحيات." بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.61). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال القيم والاتجاهات ككل (3.92).

ثانياً: مجال السلوك

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال السلوك مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
عالية	.87	3.96	يقدم مدير المدرسة مكافآت معنوية للمعلمين في المدرسة على الأداء المتميز.	12	1
عالية	.94	3.95	يتخذ مدير المدرسة القرارات التي تتسم بالمنطقية والعقلانية في المدرسة.	20	2
عالية	1.04	3.73	يعمل مدير المدرسة على نشر سيادة روح التعاون والمودة بين المعلمين.	14	3
عالية	1.00	3.70	يعمل مدير المدرسة على تعزيز الثقة المتبادلة بينه وبين المعلمين على أساس مستمر.	11	4

عالية	1.01	3.70	يتصف مدير المدرسة بالقدرة على تنظيم سير العمل في المدرسة.	16	4
عالية	1.01	3.70	يتبنى مدير المدرسة سلوكاً ايجابياً وبنائياً في العمل في المدرسة.	18	6
عالية	1.17	3.69	يسعى مدير المدرسة لتحقيق التفاعل الاجتماعي داخل المدرسة بين المعلمين والطلبة.	13	7
متوسطة	1.06	3.30	يشارك مدير المدرسة المعلمين في التخطيط والتنفيذ للعمل في المدرسة.	17	8
متوسطة	1.29	3.03	يتفهم مدير المدرسة حاجات المعلمين في المدرسة ومشاكلهم ويعمل ما أمكن لحلها.	15	9
متوسطة	1.35	2.48	يتابع مدير المدرسة مشكلات المعلمين داخل المدرسة وخارجها ويقدم ما امكن من المساعدة.	19	10
متوسطة	.60	3.52	مجال السلوك		

يبين الجدول (5) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.48-3.96)، حيث جاءت الفقرة رقم (12) والتي تنص على "يقدم مدير المدرسة مكافآت معنوية للمعلمين في المدرسة على الأداء المتميز." في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.96)، بينما جاءت الفقرة رقم (19) ونصها "يتابع مدير المدرسة مشكلات المعلمين داخل المدرسة وخارجها ويقدم ما امكن من المساعدة." بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.48). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال السلوك ككل (-).

ثالثاً: الروحانية (السمو الأخلاقي)

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الروحانية مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
عالية	.79	4.11	يتبنى مدير المدرسة السلوك الأخلاقي في العمل.	27	1
عالية	.85	3.98	يراعي مدير المدرسة مشاعر المعلمين عند اتخاذ القرارات الإدارية التي تخصهم.	29	2
عالية	.98	3.86	يشجع مدير المدرسة المعلمين على إبداء رأيهم بصراحة بما يتعلق بمشكلات العمل	23	3
عالية	.89	3.85	يعمل مدير المدرسة على توجيه المعلمين نحو العمل من خلال التركيز على جانب الأخلاق والمثل.	21	4
عالية	.90	3.81	يقوم مدير المدرسة بتحديد أهداف العمل للمعلمين في المدرسة وفق أسس ديمقراطية مدروسة جيداً.	26	5
عالية	.91	3.80	يقوم مدير المدرسة بتحديد الأنشطة والفعاليات بشكل جماعي.	24	6
متوسطة	1.08	3.64	يقوم مدير المدرسة باستشارة المعلمين ويتيح لهم اختيار رفاق العمل عند توزيع المهام	25	7

متوسطة	1.11	3.53	يتك مدير المدرسة الحرية للمعلمين للقيام بالمهام المسندة إليهم.	22	8
متوسطة	1.30	3.16	يمارس مدير المدرسة عملية اتخاذ القرار بحرية مع المعلمين في المدرسة.	28	9
منخفضة	1.05	2.12	يتعاطف مدير المدرسة مع المعلمين عند مساءلتهم إدارياً لتحقيق المصلحة العامة.	30	10
متوسطة	.56	3.59	الروحانية		

يبين الجدول (6) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.12-4.11)، حيث جاءت الفقرة رقم (27) والتي تنص على "يتبنى مدير المدرسة السلوك الأخلاقي في العمل." في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.11)، بينما جاءت الفقرة رقم (30) ونصها "يتعاطف مدير المدرسة مع المعلمين عند مساءلتهم إدارياً لتحقيق المصلحة العامة." بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.12). وبلغ المتوسط الحسابي للروحانية ككل (3.59).

السؤال الثاني:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت"، تبعاً لمتغير الجنس وتحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والجدول أدناه توضح ذلك.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس على درجة ممارسة القيادة

المتسامية

الدالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد		
.007	342	-2.697	.561	3.85	165	ذكر	مجال القيم والاتجاهات
			.469	4.00	179	انثى	
.103	342	-1.636	.600	3.47	165	ذكر	مجال السلوك
			.605	3.58	179	انثى	
.022	342	-2.293	.589	3.51	165	ذكر	مجال الروحانية (السمو الاخلاقي)
			.531	3.65	179	انثى	
.018	342	-2.383	.535	3.61	165	ذكر	ممارسة القيادة المتسامية
			.490	3.74	179	انثى	

يتبين من الجدول (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر الجنس في مجالي القيم والاتجاهات، والروحانية وفي درجة ممارسة القيادة المتسامية ككل وجاءت لصالح الإناث، وعدم وجود فروق في مجال السلوك.

ثانياً: الخبرة

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة المتسامية حسب متغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئات	
.517	3.95	83	أقل من 5 سنوات	مجال القيم والاتجاهات
.515	3.90	122	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
.570	3.92	77	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
.477	3.95	62	15 سنة فأكثر	
.520	3.92	344	المجموع	
.602	3.50	83	أقل من 5 سنوات	مجال السلوك
.646	3.50	122	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
.579	3.55	77	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
.560	3.57	62	15 سنة فأكثر	
.604	3.52	344	المجموع	
.590	3.59	83	أقل من 5 سنوات	مجال الروحانية (السمو الاخلاقي)
.551	3.60	122	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
.563	3.53	77	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
.562	3.62	62	15 سنة فأكثر	
.563	3.59	344	المجموع	

.521	3.68	83	أقل من 5 سنوات	درجة ممارسة القيادة المتسامية
.525	3.67	122	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
.522	3.67	77	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
.490	3.71	62	15 سنة فأكثر	
.515	3.68	344	المجموع	

يبين الجدول (8) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة المتسامية بسبب اختلاف فئات متغير الخبرة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسائية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول (9).

جدول (9)

تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة على درجة ممارسة القيادة المتسامية

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	
.931	.148	.040	3	.121	بين المجموعات	مجال القيم والاتجاهات
		.272	340	92.619	داخل المجموعات	
			343	92.740	الكلي	
.855	.259	.095	3	.285	بين المجموعات	مجال السلوك
		.367	340	124.790	داخل المجموعات	
			343	125.075	الكلي	
.803	.331	.106	3	.317	بين المجموعات	مجال الروحانية (السمو الاخلاقي)
		.319	340	108.556	داخل المجموعات	
			343	108.873	الكلي	

.957	.105	.028	3	.085	بين المجموعات	درجة ممارسة
		.268	340	90.985	داخل المجموعات	القيادة المتسامية
			343	91.069	الكلي	

يتبين من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر الخبرة في جميع المجالات وفي درجة ممارسة القيادة المتسامية ككل.

ثانياً: المؤهل العلمي

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة المتسامية حسب متغير المؤهل

العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئات	
.517	3.90	190	بكالوريوس	مجال القيم والاتجاهات
.550	3.83	72	دبلوم عالي	
.442	4.01	47	ماجستير	
.511	4.15	35	دكتوراة	
.520	3.92	344	المجموع	
.609	3.48	190	بكالوريوس	مجال السلوك
.550	3.47	72	دبلوم عالي	
.598	3.59	47	ماجستير	
.630	3.80	35	دكتوراة	
.604	3.52	344	المجموع	
.570	3.57	190	بكالوريوس	مجال الروحانية

.602	3.44	72	دبلوم عالي	(السمو الاخلاقي)
.449	3.66	47	ماجستير	
.486	3.86	35	دكتوراة	
.563	3.59	344	المجموع	
.518	3.65	190	بكالوريوس	درجة ممارسة القيادة المتسامية
.514	3.58	72	دبلوم عالي	
.454	3.75	47	ماجستير	
.504	3.94	35	دكتوراة	
.515	3.68	344	المجموع	

يبين الجدول (10) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة المتسامية بسبب اختلاف فئات متغير المؤهل العلمي، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول (11).

جدول (11)

تحليل التباين الأحادي لأثر المؤهل العلمي على درجة ممارسة القيادة المتسامية

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	
.013	3.630	.959	3	2.878	بين المجموعات	مجال القيم والاتجاهات
		.264	340	89.862	داخل المجموعات	
			343	92.740	الكلي	
.023	3.216	1.150	3	3.451	بين المجموعات	مجال السلوك
		.358	340	121.624	داخل المجموعات	

			343	125.075	الكلي	
.002	4.889	1.501	3	4.503	بين المجموعات	الروحانية (السمو الاخلاقي)
		.307	340	104.370	داخل المجموعات	
			343	108.873	الكلي	
.004	4.460	1.149	3	3.448	بين المجموعات	درجة ممارسة القيادة المتسامية
		.258	340	87.621	داخل المجموعات	
			343	91.069	الكلي	

يتبين من الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى للمؤهل العلمي في جميع المجالات وفي درجة ممارسة القيادة المتسامية ككل، وليبيان الفروق الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه كما هو مبين في الجدول (12).

جدول (12)

المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر المؤهل العلمي على درجة ممارسة القيادة المتسامية

دكتوراة	ماجستير	دبلوم عالي	بكالوريوس	المتوسط الحسابي		
				3.90	بكالوريوس	مجال القيم والاتجاهات
			.06	3.83	دبلوم عالي	
		.18	.11	4.01	ماجستير	
	.14	*.32	.25	4.15	دكتوراة	
				3.48	بكالوريوس	مجال السلوك
			.01	3.47	دبلوم عالي	
		.12	.11	3.59	ماجستير	
	.21	.33	*.32	3.80	دكتوراة	

				3.57	بكالوريوس	الروحانية (السمو الأخلاقي)
			.13	3.44	دبلوم عالي	
		.22	.09	3.66	ماجستير	
	.20	*.42	*.29	3.86	دكتوراة	
				3.65	بكالوريوس	درجة ممارسة القيادة المتسامية
			.07	3.58	دبلوم عالي	
		.17	.10	3.75	ماجستير	
	.19	*.36	*.29	3.94	دكتوراة	

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يتبين من الجدول (12) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين دبلوم عالي ودكتوراة وجاءت الفروق لصالح دكتوراة، في مجال القيم والاتجاهات
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين بكالوريوس ودكتوراة وجاءت الفروق لصالح دكتوراة، في مجال السلوك.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين كل من بكالوريوس و دبلوم عالي من جهة ودكتوراة من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح دكتوراة في مجال الروحانية (السمو الأخلاقي)، ومجال درجة ممارسة القيادة المتسامية ككل.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج:

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بدرجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، كما يتضمن التوصيات المقترحة في ضوء النتائج التي خرجت بها الدراسة:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

والذي ينص على: ما درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟"

أشارت نتائج هذا السؤال إلى أنّ درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة عالية وبمتوسط حسابي بلغ (3.68)، حيث جاء مجال "القيم والاتجاهات" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.92) وبدرجة عالية، تلاه في المرتبة الثانية مجال "الروحانية" بمتوسط حسابي بلغ (3.59) بدرجة متوسطة، تلاه في المرتبة الثالثة والاخيرة مجال "السلوك" بمتوسط حسابي بلغ (3.52) وبدرجة متوسطة. ويفسر الباحث هذه النتيجة الايجابية والعالية لدرجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس في الكويت إلى توجهات وزارة التربية والتعليم في الكويت نحو تدريب المديرين في المجالات الإدارية المختلفة، والتركيز على ممارسة الديمقراطية والمشاركة في التعليم، وتوفير مناخ إيجابي يحقق التعلم والتعليم المناسبين، وقد يكون ذلك أثر من آثار التدريب المقصود للمديرين، للتحويل من الأنماط التسلطية المتمركزة إلى الأنماط الديمقراطية الحرة المتمثلة في المشاركة ودعم المعلمين.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (جَزَاع، 2014)، حيث بينت نتائجها أن مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت يمارسون أبعاد القيادة التحويلية في الواقع الميداني بدرجة كبيرة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الخلايلة ، وأبو تينة، 2011)، حيث بينت نتائجها أن المعلمين قد وصفوا مديرهم بأنهم يقومون بأداء الممارسات القيادية للمدير بدرجة متوسطة.

- وفيما يتعلق بمجال "القيم والاتجاهات" والذي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.69) وبدرجة عالية، وقد حصلت الفقرة رقم (10) على المرتبة الأولى وتنص على "يعطي مدير المدرسة الحرية للمعلمين لمناقشة المشاكل التي يواجهونها أثناء أدائهم لعملهم"، تلاها الفقرة رقم (2) وتنص على "يسمح مدير المدرسة للمعلمين بمناقشة وإبداء الرأي لتحسين بيئة العمل" وبدرجات عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى وعي وفهم المديرين لموضوع القيادة المتسامية وضرورة فهمهم للمعلمين ومشاركتهم في حل مشاكلهم، وذلك لرغبتهم بلوغ مهمة المدرسة وأهدافها المنشودة بفاعلية، حيث يدرك المديرين أهمية المشاركة فيما بين جميع اطراف العملية التعليمية في عملية التخطيط والتنسيق وحل المشكلات، لتحقيق الأهداف المرجوة من العملية التعليمية في دولة الكويت. أما فيما يتعلق بالفقرة (3) والتي تنص على "يسعى مدير المدرسة لإكساب المعلمين الامتيازات المختلفة " فقد حصلت على المرتبة الاخيرة وبدرجة متوسطة أقرب الى الدرجة العالية حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.61)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ثقة مديري المدارس بشكل كبير بقدرات المعلمين، وإيمانهم بأهمية إتاحة الفرصة للمعلمين بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، حيث لا يعتبرونها من اختصاص المدير وحده، كما تبعث هذه النتائج على التفاؤل، وتعكس الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية الحديثة للمديرين، التي تدعو إلى استبدال الدور الاداري التقليدي التسييري الروتيني لمدير المدرسة، بالدور القيادي الديموقراطي التطويري الفاعل، الذي يقوم على انتهاج سياسة الباب المفتوح مع المعلمين، ويستند الى منحهم المزيد من الصلاحيات واشراكهم في عملية صنع القرارات المدرسية، ويؤمن بضرورة احترام آرائهم وتقدير مشاعرهم، وتثمين جهودهم، وإشاعة روح المحبة والتعاون والمساواة والعدالة والانسجام والتكامل بينهم.

- أما فيما يتعلق بمجال "الروحانية (السمو الأخلاقي)" والذي جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.59) وبدرجة عالية، وقد حصلت الفقرة رقم (27) على المرتبة الأولى وتنص على "يتبنى مدير المدرسة السلوك الأخلاقي في العمل" وبدرجة عالية، وربما يعود السبب في ظهور هذه النتيجة في رأي الباحث إلى أن مديري المدارس الثانوية في الكويت يحرصون على تفعيل القيم الإخلاقية داخل مدارسهم ولذلك يلتزم مديرو المدارس بالأخلاق الحميدة لكي يكونوا قدوة للمعلمين والطلاب في التعامل، كما يركزون على تنمية الوازع الديني بين المعلمين والطلاب من خلال إدراكهم لأهمية رسالة التعليم وإخلاقيات المهنة ودورها السامي في تحقيق الالتزام الأخلاقي ودور المدرسة في تحقيق ذلك، ولذلك يحث مديرو المدارس المعلمين على أن يكنّ قدوة حسنة لطلابهم، وهذا يحتم على مديري المدارس أن يكونوا قدوة حسنة للمعلمين في مدارسهم.

- تلاها الفقرة رقم (29) وتنص على "يراعي مدير المدرسة مشاعر المعلمين عند اتخاذ القرارات الإدارية التي تخصهم" وبدرجة عالية ويفسر الباحث هذه النتيجة الإيجابية إلى وجود هدف مشترك بين مديري المدارس والمعلمين وهو نجاح العملية التعليمية، حيث أن اهتمام مديري المدارس بمشاعر المعلمين عند اتخاذ أي قرار يساهم مباشرة يساعد في تحسين المناخ المدرسي والعلاقات الإنسانية بينهم، ويعمل نشر ثقافة العمل الجماعي وروح الفريق، ويزيد من مشاركة المعلمين في صنع القرار، وثقتهم بأنفسهم وتحملهم المسؤولية، واكتسابهم بعض المهارات القيادية، وبالتالي تحسين ادائهم بشكل عام، أما فيما يتعلق بالفقرة (30) والتي تنص على "يتعاطف مدير المدرسة مع المعلمين عند مساءلتهم إدارياً لتحقيق المصلحة العامة" فقد حصلت على المرتبة الأخيرة وبدرجة منخفضة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يحرصون على عدم التعاطف مع المعلمين المخالفين لتعليمات المدرسة عند مساءلتهم إدارياً، وذلك لضمان التزام المعلمين بقوانين المدرسة ومنع الفوضى، كما أن مديري المدارس يحافظون على مركزهم القيادي والإداري وهيبته أمام جميع المعلمين، بحيث يشعر المعلمون بالرهبة من القيام بأي أعمال قد تضر بمصلحة المدرسة.

- أما فيما يتعلق بمجال "السلوك" والذي جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.52) وبدرجة متوسطة، فقد حصلت الفقرة رقم (12) على المرتبة الأولى وتنص على "يقدم مدير المدرسة مكافآت معنوية للمعلمين في المدرسة على الأداء المتميز" وبدرجة عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة تبين إيمان مديري المدارس عينة الدراسة بأهمية تحفيز المعلمين من خلال تقديم مكافآت معنوية، من خلال الثناء على عمل المعلمين ومدحهم، حيث أثبتت الدراسات الحديثة أهمية الحوافز المعنوية والتي قد يكون تأثيرها أكبر من الحوافز المادية، تلاها الفقرة رقم (20) وتنص على "يتخذ مدير المدرسة القرارات التي تتسم بالمنطقية والعقلانية في المدرسة" وبدرجة عالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ما يوفره العمل الإداري للمديرين من فرص للتدريب، والنمو، والتجديد، وتطوير الأداء، ومن فرص لحضور مؤتمرات وندوات تتعلق بمجال عملهم، والذي يعمل على تطوير وصقل مهاراتهم في مجال القيادة والإدارة التربوية الحديثة، كما قد يعزى ذلك إلى وجود خطط واستراتيجيات من قبل وزارة التربية والتعليم في الكويت للنمو المهني للمديرين في تنمية مهاراتهم، وصقل خبراتهم، وتمكينهم من الحصول على كل ما يمكن أن يستجد في مجال عملهم من أجل تطوير ادائهم في المدرسة، لذلك نجد أن قرارات مديري المدارس تتسم بالعقلانية والمنطقية، أما فيما يتعلق بالفقرة (19) والتي تنص على "يتابع مدير المدرسة مشكلات المعلمين داخل المدرسة وخارجها ويقدم ما يمكن من المساعدة" فقد حصلت على المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتيجة المتوسطة إلى كثرة عدد المعلمين تحت إشراف المدير، فقد يستطيع مدير المدرسة متابعة مشكلات المعلمين داخل المدرسة ومحاولة السعي إلى حلها وهذا يدل على الوعي الثقافي والاجتماعي لديري المدارس في الكويت، إلا أنهم لا يستطيع متابعة مشكلات المعلمين خارج المدرسة، إما لكثرة أعداد المعلمين، أو بسبب الأعباء الكبيرة الملقاة على عاتق مديري المدارس.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

والذي ينص على: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة) وقد تبين:

- فيما يتعلق بمتغير الجنس فقد تبين: وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات وفي ممارسة القيادة المتسامية ككل باستثناء مجال السلوك وجاءت لصالح الإناث. ويمكن تفسير هذه النتيجة الى ان المعلمات يتقبلن التوجيه من المدرء اكثر من تقبله من قبل الذكور، كما قد يعود السبب من وجهة نظر الباحث الى النظرة الايجابية للاناث في الحكم على المدرء اكثر منها لدى الذكور. أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فقد تبين: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر الخبرة في جميع المجالات وفي درجة ممارسة القيادة المتسامية ككل. وتوضح هذه النتائج أن عدد سنوات الخبرة لم يكن لها تأثير دال على تقديرات المشاركين من المعلمين لدرجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت. ويمكن تفسير ذلك أن مديري المدارس يتعاملون مع جميع المعلمين بنفس الطريقة، لذا فإننا نجد ان المعلمين على اختلاف خبراتهم لديهم تصور مشترك بأن درجة ممارسة الإدارة المتسامية لدى مديري المدارس جاءت عالية، مما لا يجعل لعدد سنوات الخبرة أثر دال.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (جزاع، 2014)، والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة حول آرائهم فيما يتعلق بدرجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

أما فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فقد تبين: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى للمؤهل العلمي في جميع المجالات وفي درجة ممارسة القيادة المتسامية ككل، حيث اظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين دبلوم عالي ودكتوراه وجاءت الفروق لصالح دكتوراه، في مجال القيم والاتجاهات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين بكالوريوس ودكتوراه

وجاءت الفروق لصالح دكتوراه، في مجال السلوك. ويعزو الباحث ظهور هذه النتائج لصالح حملة الدكتوراه الى أن المعلمين من حملة درجة الدكتوراه لديهم معرفة كاملة وواضحة بما يتعلق بالأساليب القيادية الحديثة خاصة موضوع الإدارة المتسامية والتي تعتبر حديثة العهد، فهم قادرون على اعطاء حكم اوضح وادق فيما يتعلق بدرجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس في الكويت.

التوصيات:

في ضوء ما توصل إليه الباحث من نتائج فإنه يمكن تقديم بعض التوصيات الآتية:

1. أن تقوم وزارة التربية والتعليم بعقد دورات تدريبية لمديري المدارس، وبخاصة الأساسية والمتوسطة بهدف اطلاعهم على الأنماط القيادية الفاعلة خاصة موضوع القيادة المتسامية، وإكسابهم المهارات اللازمة لاحترافها، لما لها من أهمية بالغة في تطوير الأداء الوظيفي للمدراء انفسهم وللمعلمين، وتعميق ولائهم التنظيمي، وبالتالي تحقيق الأهداف المدرسية على النحو الأمثل.
2. المتابعة والتقويم المستمر للجهود المبذولة في المؤسسات التعليمية، للتعرف على جوانب القصور ومعالجتها وتجنب الأخطاء التي يتم ارتكابها.
3. العمل على تدعيم أواصر العلاقة بين المديرين والمعلمين من خلال عقد اللقاءات الحوارية البناءة لبناء جسور من الثقة والتفاهم والتواصل بما يحقق المكاسب للعملية التربوية.
4. إعطاء مديري المدارس مزيداً من السلطة والمشاركة الحقيقية في صناعة القرارات المتعلقة بمدارسهم تعزيزاً لممارستهم للقيادة المتسامية في مدارسهم.
5. تقليل الأعباء الإدارية والفنية والخدمية الملقاة على عاتق مديري المدارس.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية:

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

الآغا، صهيب، والعساف، محمود (2015). الإدارة والتخطيط التربوي: نماذج وتطبيقات عملية، ط1. الجنادرية للنشر والتوزيع: عمان.

بدر، حامد أحمد (1993). السلوك التنظيمي، ط5. القاهرة: دار النهضة العربية.

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

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

جزّاع، تري، (2014)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين وانعكاساتها على تحسين الأداء المهني لديهم، مجلة الطفولة والتربية: ع. (19)، س. 6: 1-55.

مجموم، هشام محمد (1991). سيكولوجية الإدارة، ط 1. جدة: دار الشروق للنشر والتوزيع.

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

الخلايلة، هدى، وأبو تينة، عبدالله (2011)، الفاعلية الذاتية لمعلمي محافظة الزرقاء ومعلماتها وعلاقتها بالممارسات القيادية لمديريهم، دراسات : العلوم التربوية، 38 (1): 222-237،

أبو رذن، نوال عبدالله (2013). أثر أسلوب القيادة المتسامية على أداء المعلمين وتحقيق الرضا الوظيفي لهم في مديرية تربية عمان الخامسة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزعيم الأزهرى، الخرطوم.

ربيع، هادي (2006). المدير المدرسي الناجح، ط1. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

الصامل، ناصر، (2011)، "تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالاداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

صوفان، احمد ابراهيم (2006). مدى توافر القيادات الادارية في المناصب العليا مقارنة بالكفاءات الاخرى في الاردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.

الطراونه، هاني (2013). علم المكتبات ومراكز المعلومات - للقيادة والمبادئ - ط1. دار يافا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الطويل، هاني عبد الرحمن، (1999). الإدارة التعليمية: مفاهيم وأفاق. (ط2). عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

الطويل، هاني عبد الرحمن ، (2001). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم. (ط1). عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

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

عبوي، زيد منير (2009). إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، ط1، عمان: دار الشروق.

العديلي، ناصر محمد (1997) إدارة السلوك التنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض: المملكة العربية السعودية.

العظامات، خلف دهر محمد (2004). درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الاردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الاقسام التابعين لهم، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن.

علي، محسن وغالي، حيدر (2010). القيادة التربوية: مدخل استراتيجي. عمان: المؤسسة الحديثة للنشر والتوزيع.

عمار، كيرد، (2015)، "تأثير القيادة الادارية على اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية: (دراسة حالة - مؤسسة سولنغاز، مديرية التوزيع بالأغواط)", رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اكلي محند اولحاج، الجمهورية الجزائرية.

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

عياصرة، علي احمد عبدالرحمن (2003) الانماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الاردن، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، للدراسات العليا، عمان، الاردن.

عيد، فاتن سليم (2000). علاقة النمط القيادي لمعلمي المرحلة الثانوية حسب نظرية "هيري" و"بلاشر" بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية لمديري تربية عمان الأولى. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الفياض، محمود (1995)، "اثر النمط القيادي على الابداع الاداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.

القريوتي، محمد قاسم (2003)، اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والإدارات الحكومية في دولة الكويت نحو تفويض السلطة، مجلة الإدارة العامة، 43، (2)، 259-304.

- القريوتي، محمد قاسم (2008). مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، ط4، عمان الاردن.
- كنعان، نواف، (2009). القيادة الإدارية، ط 6. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- المدهون، محمد، والعجومي، محمود (2011): القيادة، أكاديمية الإدارة والسياسة: غزة، فلسطين.
- المغربي، كامل محمد (2004). السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الأفراد والجماعة في التنظيم. (ط3). عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- هافارد، بوب ت (2001)، نحو النجاح، كيف تقيم اداء موظفيك، ترجمة تيب توب لخدمات العريب والترجمة، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- هلال، محمد عبدالغني حسن، (2007). مهارات قيادة الآخرين، القاهرة: مركز تطوير الاداء والتنمية
- الهوري، سيد (2006). الإدارة، الاصول والأسس العلمية، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- يوسف، درويش عبدالرحمن (2000). ادراك العاملين لنظام تقويم الاداء وعلاقته ببعض العوامل الشخصية والتنظيمية دراسة ميدانية على عينة عشوائية من المنظمات بدولة الامارات العربية، الإدارة العامة، مجلد 40، عدد 3.
- الموسوي، سنان (2004). الإدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات، ط1، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- ويتون دافيد وكامرون تيم (2001). الإدارة والقيادة العلاقات التفاعل الايجابي، تعريب محمد محمود عبدالعليم، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.

- Baguio, Nicasio (2012). Transcendental Leadership Style among Secondary School Administrators as Determinant of Teachers' Performance. **IAMURE International Journal of Business and Management**, vol. 2 no. 1.
- Cardona, Pablo (2000). Transcendental Leadership. **The Leadership & Organizational Development Journal**, 21/4/2000, 201-206.
- Chary, S.N. (2007). Transcendental Leadership. International Journal of Business Research, California, USA, 2007. Retrieved from <http://www.chrmglobe.com/Articles/258/1/Transcendental-Leadership.html>
- Covey, S. (2007). **The Speed of Trust. The One Thing that Changes Everything**. London :Simon & Schuster.
- Huang, T. & Wang, Y. (2009). The Relationship of Transformational Leadership with Group Cohesiveness and Emotional intelligence. **Social Behavior and Personality: an International Journal**, 37(3), 379-392.
- Koech, P. & Namusonge, P. (2012). The Effect of Leadership Styles on Organizational Performance at State Corporations in Kenya. **International Journal of Business and Commerce**, 2 (1): 1-12.

- Liu, Caroline H. (2007). **Transactional, Transformational, Transcendental Leadership: Motivation Effectiveness and Measurement of Transcendental Leadership**. PhD. Dissertation, University of Southern California, USA.
- Lucks, Howard Jay (2002). **Transformation leadership through amyers–Briggs analysis: personality styles of principals and teachers at the secondary level**, **Dissertation abstract international**,, A 62/11 ,p 3642.
- Morrison, K. (2002). **School and Complexity Theory**, London, RoutledgeFalmer.
- Najarbashi, Iman Fatollah and Aalikhani, Ali (2014). Transcendental leadership and organizational citizenship behavior: Investigating the role of spirituality in the workplace. **Management Science Letters**, 4 (2014) 1385–1390.
- Peterson, C. & Seligman, M. (2004). **Characters, Strengths, and Virtues: A Handbook and Classification**, APA and Oxford University.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2007). **Management**. Prentice Hall, New Jersey, USA.
- Rost, J. C. (1991). **Leadership for the Twenty – First Century**, New York: Praeger.
- Sanders III, J. E., Hopkins, W. E. & Geroy, G. D. (2003). From transactional to transcendental: toward an integrated theory of leadership. **The Journal of Leadership Studies**, 9(4).

Scott, Kimberley (2008). **Transcendental Leadership: The Impact of Spirituality on the Effectiveness of Woman Small Business Owners**, A Ph.D. Dissertation, Capella University, Minneapolis, USA.

Sergiovanni, T. J. (1992). **Moral Leadership**, San Francisco Jossey-Bais

Tehubijuluw, Florentina K. (2014). The Role of Transcendental Leadership to Increase Organization Performance through Workers Job Satisfaction. **International Journal of Trade, Economics and Finance**, 5 (6), 211-215.

Ulrich, D & Smallwood, N. (2007). **Leadership Brand. Developing Customer-Focused Leaders to Drive performance and Build Lasting Value**. Boston : Harvard University Press.

الملاحق

الملحق رقم (1)

الاستبانة بصورتها الأولية

الدكتور/ الدكتورة المحترم (ة)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين" لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية.

ونظراً لما عرف فيكم من معرفة ودراية في هذا المجال، أضع بين أيديكم الاستبانة المرفقة، راجياً التفضل بإبداء رأيكم في فقراتها، ومدى ملاءمة هذه الفقرات لأغراض الدراسة، وفيما إذا كانت الفقرات صالحة، أو غير صالحة، أو بحاجة لتعديل، والتعديل المقترح، علماً بأن الاستبانة على الفقرات ستكون بدرجة (موافق يشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

شاكراً تعاونكم وجهودكم المبذولة جزاكم الله خيراً

ملاحظة:

اسم المحكم:

الدرجة العلمية:

التخصص:

مكان العمل:

رقم الجوال:الباحث

محمد جواد عبدالله

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

- 1- الجنس: أنثى ذكر
- 2- عدد 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: دراسات عليا بكالوريوس فأقل

القسم الثاني: فقرات الاستبانة

يرجى وضع إشارة (√) أمام كل عبارة لبيان مدى انطباقها عليك وفق درجات المقياس إلى يسار الصفحة.

درجة ممارسة القيادة المتسامية

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منت مية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
القيم والاتجاهات							
1	يكسبني المدير قيما تسهم في تطوير أدائي.						
2	يسمح المدير للمعلمين بمناقشة وإبداء الرأي ليحسن بيئة العمل.						

					يسعى المدير لإكساب المعلمين الامتيازات المختلفة.	3
					يفوض المدير المعلمين بعض الصلاحيات بأخذ القرارات.	4
					يكسبني المدير اتجاهات ايجابية نحو العمل.	5
					يستخدم المدير صلاحياته على المعلمين بأسلوب ديمقراطي ليتفاعل معهم.	6
					يشجع المدير الإبداع والابتكار لدى المعلمين في المدارس.	7
					يهتم المدير بتحسين مركز المعلمين في المدارس.	8
					يعمل المدير على تشجيع المعلمين على التواصل فيما بينهم.	9
					يعطي المدير الحرية للمعلمين لمناقشة المشاكل التي يواجهونها في العمل.	10
السلوك						
					يعمل المدير على تعزيز الثقة المتبادلة بينه وبين المعلمين.	11
					يقدم المدير مكافآت معنوية للمعلمين في المدارس.	12
					يسعى المدير لتحقيق التفاعل الاجتماعي داخل المدرسة.	13

						يعمل المدير على سيادة روح التعاون والمودة بين المعلمين.	14
						يتفهم المدير حاجات المعلمين في المدرسة ومشاكلهم.	15
						يتصف المدير بالقدرة على تنظيم العمل في المدرسة.	16
						يشارك المدير المعلمين في تخطيط العمل في المدرسة.	17
						يتبنى المدير سلوكاً ايجابياً في العمل في المدرسة.	18
						يتابع المدير مشكلات المعلمين داخل المدرسة وخارجها.	19
						يقدم المدير قرارات تتسم بالمنطقية والعقلانية في المدرسة.	20
الروحانية (السمو الأخلاقي)							
						يعمل المدير على توجيه المعلمين نحو العمل من خلال التركيز على جانب الأخلاق والمثل.	21
						يتك المدير الحرية الكاملة للمرؤوسين القيام بالمهام المسندة إليهم.	22
						يشجع المدير المعلمين بإبداء رأيهم بصراحة بما يتعلق بمشكلات العمل	23

					يقوم المدير بتحديد الأنشطة والفعاليات بشكل جماعي.	24
					يقوم المدير غالباً باستشارة المرؤوسين ويخيرهم في اختيار رفاق العمل عند توزيع المهام	25
					يقوم المدير بتحديد أهداف العمل للمعلمين في المدرسة وفق أسس ديمقراطية.	26
					يساعد المدير المعلمين باتخاذ القرارات التي تخص مشاكل العمل اليومية	27
					يتبنى المدير السلوك الأخلاقي في العمل.	28
					يمارس المدير عملية اتخاذ القرار بحرية مع المعلمين في المدرسين.	29
					يميل المدير إلى اتخاذ القرار بعيداً عن ردود فعل المعلمين في المدرسة.	30
					يراعي المدير مشاعر المعلمين عند اتخاذ القرارات الادارية.	31
					يتعاطف المدير مع المعلمين عند مساءلتهم إدارياً.	32

الملحق رقم (2)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	التخصص	مكان العمل
-1	أ.د. تيسير الخوالدة	أصول تربية	جامعة آل البيت
-2	أ.د. هاني الطويل	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
-3	أ.د. أثمار الكيلاني	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
-4	أ.د. عاطف بن طريف	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
-5	أ.د. محمد بني خالد	علم نفس تربوي	جامعة آل البيت
-6	أ.د. إياد حمادنة	قياس وتقويم	جامعة آل البيت
-7	د. احمد مقدادي	مناهج وأساليب تدريس	الجامعة الأردنية
-8	د.د. ميسون الزعبي	إدارة تربوية	جامعة آل البيت
-9	محمد الكساسبة	لغة عربية	مديرية قسبة عمان

الملحق رقم (3)

الاستبانة بصورتها النهائية

استبانة الدراسة

المعلم / المعلمة المحترم (ة)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين" لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية.

أرجو الإجابة على فقرات الاستبانة بحسب ما ترونه مناسباً علماً بأن البيانات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية وإغراض البحث العلمي، وبأن الاستجابة على الفقرات ستكون بدرجة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

شاكراً تعاونكم وجهودكم المبذولة جزاكم الله خيراً

الباحث

محمد جواد عبدالله

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

1- الجنس: أنثى ذكر

2- عدد 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:

بكالوريوس دبلوم عالي

دكتوراه ماجستير

القسم الثاني: فقرات الاستبانة

يرجى وضع إشارة (√) أمام كل عبارة لبيان مدى انطباقها عليك وفق درجات المقياس إلى يسار

الصفحة.

درجة ممارسة القيادة المتسامية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
القيم والاتجاهات						
1	يسهم مدير المدرسة بإكساب المعلمين قيما تسهم في تطوير أدائهم الوظيفي.					
2	يسمح مدير المدرسة للمعلمين إبداء الرأي فيما يخص بيئة العمل.					

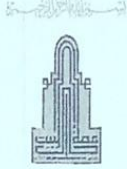
					يسعى مدير المدرسة لإكساب المعلمين الامتيازات المختلفة.	3
					يفوض مدير المدرسة المعلمين بعض الصلاحيات باتخاذ القرارات الفورية.	4
					يسهم مدير المدرسة بإكساب المعلمين اتجاهات ايجابية نحو العمل المدرسي.	5
					يستخدم مدير المدرسة صلاحياته في التعامل مع المعلمين بأسلوب ديمقراطي ليتفاعل معهم.	6
					يشجع مدير المدرسة الإبداع والابتكار لدى المعلمين في المدارس.	7
					يهتم مدير المدرسة بتحسين مركز المعلمين في المدارس ورفعهم للدور القيادي.	8
					يعمل مدير المدرسة على تشجيع المعلمين على التواصل فيما بينهم في العمل بفعالية وبكفاءة.	9
					يعطي مدير المدرسة الحرية للمعلمين لمناقشة المشاكل التي يواجهونها أثناء أدائهم لعملهم.	10
السلوك						
					يعمل مدير المدرسة على تعزيز الثقة المتبادلة بينه وبين المعلمين على أساس مستمر.	11

					يقدم مدير المدرسة مكافآت معنوية للمعلمين في المدرسة على الأداء المتميز.	12
					يسعى مدير المدرسة لتحقيق التفاعل الاجتماعي داخل المدرسة بين المعلمين والطلبة.	13
					يعمل مدير المدرسة على نشر سيادة روح التعاون والمودة بين المعلمين.	14
					يتفهم مدير المدرسة حاجات المعلمين في المدرسة ومشاكلهم ويعمل ما أمكن لحلها.	15
					يتصف مدير المدرسة بالقدرة على تنظيم سير العمل في المدرسة.	16
					يشارك مدير المدرسة المعلمين في التخطيط والتنفيذ للعمل في المدرسة.	17
					يتبنى مدير المدرسة سلوكاً إيجابياً وبنائياً في العمل في المدرسة.	18
					يتابع مدير المدرسة مشكلات المعلمين داخل المدرسة وخارجها ويقدم ما أمكن من المساعدة.	19
					يتخذ مدير المدرسة القرارات التي تتسم بالمنطقية والعقلانية في المدرسة.	20

الروحانية (السمو الأخلاقي)						
					يعمل مدير المدرسة على توجيه المعلمين نحو العمل من خلال التركيز على جانب الأخلاق والمثل.	21
					يتك مدير المدرسة الحرية للمعلمين للقيام بالمهام المسندة إليهم.	22
					يشجع مدير المدرسة المعلمين على إبداء رأيهم بصراحة بما يتعلق بمشكلات العمل	23
					يقوم مدير المدرسة بتحديد الأنشطة والفعاليات بشكل جماعي.	24
					يقوم مدير المدرسة باستشارة المعلمين ويتيح لهم اختيار رفاق العمل عند توزيع المهام	25
					يقوم مدير المدرسة بتحديد أهداف العمل للمعلمين في المدرسة وفق أسس ديمقراطية مدروسة جيداً.	26
					يتبنى مدير المدرسة السلوك الأخلاقي في العمل.	27
					يمارس مدير المدرسة عملية اتخاذ القرار بحرية مع المعلمين في المدرسين.	28
					يراعي مدير المدرسة مشاعر المعلمين عند اتخاذ القرارات الادارية التي تخصهم.	29
					يتعاطف مدير المدرسة مع المعلمين عند مساءلتهم إدارياً لتحقيق المصلحة العامة.	30

ملحق رقم (4)

كتاب تسهيل مهمة الباحث



جامعة آل البيت
AL-BAYT UNIVERSITY

Office Of The President

مكتب الرئيس

رقم : ١٤٠٨ / ٧ / ٢٠٢٥
التاريخ : ٢٠ رجب ١٤٤٣ هـ
الموافق : ١٠ / ١٠ / ٢٠٢٢ م

سعادة الملحق الثقافي المحترم
السفارة الكويتية - عمان


تحية طيبة، وبعد،

فأرحو التكرم بالموافقة ومخاطبة وزير التربية والتعليم في دولة الكويت لتسهيل مهمة طالب الماجستير محمد جواد عبد الله في تطبيق أداة الدراسة والموسومة بـ:

'درجة فاعلية القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين'

شاكراً لكم تعاونكم المستمر مع جامعة آل البيت.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

رئيس الجامعة

الدكتور ضياء الدين عرفة

٢٢٢

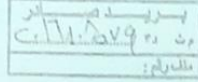
E-mail: info@albayt.edu.jo
Web sit: http://www.albayt.edu.jo

مقر الجامعة (المفرق) هاتف (٠٢) ٢٢٩٧٠٠٠ فاكس (٠٢) ٢٢٩٧٠٢٤ ص.ب. (٤٠) ٢٥١١٣ المفرق (المملكة الأردنية الهاشمية)
Al al - Bayt University, (Mafraq) Tel. (02) 6297000 fax (02) 6297025 PO Box (130040) Mafraq 25113 The H.k.of Jordan



التاريخ: ٠٦ رجب ١٤٣٧
الموافق: ١٤ نيسان/أبريل ٢٠١٦م

السيد/ وكيل وزارة التربية
الدكتور/ هيثم الأثري
الموقر



تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب/ محمد جواد عبدالله جابر

بالإشارة إلى الموضوع أعلاه والخاص بالطالب المذكور، والمقيد لدى جامعة آل البيت
في برنامج الماجستير بتخصص الإدارة التربوية، وذلك أن الطالب ووفقاً لكتاب الجامعة
رقم ١/١٢/١٤٩٦/٥ تاريخ ١٠/٤/٢٠١٦، بصدد تطبيق أداة الدراسة الموسومة بـ
درجة فاعلية القيادة المتسامية لدى منبري المدارس في دولة الكويت من وجهة نظر
المعلمين *

نذا يرجى التكرم بالاطلاع والإيعاز لمن يلزم لتسهيل مهمة الطالب لغايات البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

رئيس المكتب الثقافي
ه. ن. محمد جواد عبدالله جابر



رئيس المكتب الثقافي - عمان

المكتب
قسم خدمة الزبائن

هاتف: ٨/٢٦٦٦٦٦٦-٦-٩٦٢+ فاكس: ٥١٦٦٦٧٠-٦-٩٦٢+ ص.ب. (٢١٠٧) عمان (١١١٨١) الأردن بريد إلكتروني: KCO_KU@yahoo.co
عمان - شارع الهالدين، فيلا ٤

k.z