

البحث الخامس :

آراء التربويين في تطبيقات القيادة الجذابة لدى القيادات التربوية في
مدارس دولة الكويت

إعداد :

د. ضياء أحمد السيد صالح الرفاعي
دكتوراه الفلسفة في التربية
تخصص تربية مقارنة وإدارة تعليمية
جامعة قناة السويس

آراء التربويين في تطبيقات القيادة الجذابة لدى القيادات التربوية في مدارس دولة الكويت

د. ضياء أحمد السيد صالح الرفاعي

دكتوراه الفلسفة في التربية

تخصص تربية مقارنة وإدارة تعليمية

جامعة قناة السويس

• المستخلص:

هدفت الدراسة تعرف واقع القيادات التربوية في القيادة الجذابة من خلال وجهة نظر التربويين والمعلمين العاملين معهم، والكشف عن الفروق بين آراء أفراد العينة مدى تطبيق القيادات التربوية لأبعاد نظرية القيادة الجذابة تبعاً لمتغيرات الدراسة الديمغرافية (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي). وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي وذلك من خلال إجراء الدراسة لمسح آراء التربويين حول رؤيتهم مدى تطبيق القياديين التربويين لسلوكيات القيادة الجذابة. تكونت عينة الدراسة من (٢٢٠) معلماً ومعلمة، بما يمثل نسبة (١٠٪) من مجتمع الدراسة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق القيادات التربوية بمنطقة العاصمة التعليمية للأبعاد نظرية القيادة الجذابة الأربعة هي درجة عالية.

الكلمات المفتاحية: التربويون - تطبيقات القيادة الجذابة - القيادات التربوية - مدارس دولة الكويت

Educators Views on Attractive Leadership Applications for Leadership Educational in the Schools of the State of Kuwait

Diaa Ahmed Al-Sayed Saleh Al-Rifai

Abstract

The study aimed to identify the reality of educational leaders in attractive leadership through the point of view of educators and teachers working with them, and to reveal the differences between the opinions of the sample members of the extent to which educational leaders apply the dimensions of the attractive leadership theory according to the demographic study variables (gender, experience, academic qualification). The descriptive survey approach was used by conducting the study to survey the opinions of educators about their vision of the extent to which educational leaders apply attractive leadership behaviors. The study sample consisted of (220) male and female teachers, representing 10% of the study population. The results of the study concluded that the degree of application of educational leaderships in the educational capital in the four dimensions of the theory of attractive leadership is high.

Key words: Educators 'Opinions - Attractive Leadership Applications - Educational Leadership - Kuwait Schools.

• المقدمة:

لما كان للإدارات التربوية بالغ الأثر على مخرجات المؤسسات التعليمية والتي بدورها ستؤثر في شتى مجالات الدولة الاقتصادية، والصناعية، والتجارية، والسياسية، والصحية، والأمنية، وغيرها من المجالات الأخرى، كان لزاماً على

تلك المؤسسات التربوية أن تحرص كل الحرص على أن يتولى إدارة تلك المؤسسات قيادة إدارية حكيمة، قادرة على اتخاذ الأساليب العلمية الصحيحة في قيادة المؤسسة التربوية، للنهوض بها وبالعاملين فيها إلى الأفضل لمواكبة كل ما هو جديد في عالم المعرفة المتطور في المجال التربوي. (الحريري، ٢٠٠٧)

ولا شك بأن سلوك القيادة التربوية في المؤسسة التعليمية ينعكس على أداء أفرادها، وبالتالي على منجزات أولئك الأفراد التي تشكل في النهاية مخرجات تلك المؤسسة التعليمية، فالقيادات الإيجابية في المؤسسات التربوية عادة ما ينعكس أداؤها على مخرجات تلك المؤسسات متمثلة في التحصيل العلمي المرتفع والوصول إلى مستويات عالية من تحقيق الأهداف التربوية للمؤسسة، نظرا لما يلاقيه أولئك التربويين من إدارة حكيمة انعكس أداؤها على المتعلمين داخل الفصول الدراسية. (الهزايمة، ٢٠٠٤)

والقائد التربوي هو ذلك الشخص القادر على كسب رضا وحب واحترام مرؤوسيه، والذي يسعى دائما لتنمية العلاقات الإنسانية مع مرؤوسيه من خلال فهم احتياجاتهم واهتماماتهم ورغباتهم، والذي تكون لديه القدرة على تضادي الوقوع في المشكلات وحسن التصرف في حال وقوعها. (الطبيب، ١٩٩٩)

ولابد أن نشير هنا إلى أن نمط القيادة والإدارة الإيجابية ليس واحدا فهو يختلف باختلاف النظرية العلمية القائم عليها والأسلوب المتبع في تعامل القائد مع مرؤوسيه، ومن هذه النظريات نظرية الرجل العظيم، ونظرية المسار والهدف، والنظرية التفاعلية، والنظرية الوظيفية، والنظرية الموقفية. ولم تسلم أي من النظريات السابقة من النقد لسبب أو لآخر، لذلك عكف المهتمون في مجال الإدارة والقيادة إلى تطوير نظريات جديدة في المجال والتي برز منها نظرية القيادة الجذابة، حيث عرفها Burns بأنها "عملية يسعى من خلالها كل من القائد والإتباع إلى رفع كل منهما إلى أعلى مستويات الأداء والأخلاق" وقد لاقت هذه النظرية رواجاً كبيراً لما لها من أثر فاعل على القائد والتابعين في آن واحد. (الجبر، ٢٠١٠)

• مشكلة البحث:

مع تطور العلم وتعدد الحياة العملية وكثرة عدد الإدارات في المؤسسة التعليمية الواحدة وتداخل اختصاصاتها وازدياد أعداد الموظفين من معلمين وإداريين، بدأ القياديون ومديرو الإدارات في المؤسسات التعليمية بمواجهة صعوبات حقيقية في قيادتهم لمؤسساتهم التعليمية، مما انعكس سلباً على المخرجات التعليمية لتلك المؤسسات. وبدأت تنظر تلك القيادات إلى إمكانية تطبيق النظريات الحديثة في القيادة على المؤسسات التعليمية. وقد سبق العالم الغربي العالم العربي في تطبيق تلك النظريات الحديثة في القيادة على مؤسساتهم التعليمية، حيث أثبت تطبيق تلك النظريات فاعليتها وأثرها في مخرجات التعليم. وتعتبر نظرية القيادة الجذابة أحد النظريات الحديثة والتي أثبتت تطبيقاتها في المؤسسات التعليمية الغربية أنها من النظريات القيادية الفاعلة،

حيث أحدثت انعكاسات ايجابية على سير العملية التعليمية بالنسبة للمعلمين والمتعلمين وكذلك مخرجات العملية التعليمية، وذلك بسبب إخراجها الممارسات القيادية من النمط التقليدي السائد إلى النمط المتطور في القيادة بعيدا عن المركزية المستخدمة في إدارة المؤسسات التعليمية. لذلك كان حريا بالمهتمين في هذا المجال إجراء دراسات مستفيضة على تطبيقات هذه النظرية في المجتمعات العربية. (عيسى، ٢٠٠٨)

لذا أجريت هذه الدراسة للتعرف على مدى ممارسة القيادات التربوية لنظرية القيادة الجذابة بأبعادها الأربعة وهي (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي)، وذلك من وجهة نظر التربويين.

• أسئلة البحث:

- « هل تمارس القيادات التربوية لتطبيقات القيادة الجذابة بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) وذلك من وجهة نظر التربويين العاملين معهم؟
- « هل هناك فروق دالة إحصائية في تطبيقات القيادة الجذابة يعزى إلى متغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي) ؟

• مصطلحات البحث:

• القيادة:

وهي عملية اجتماعية يسعى القائد من خلالها إلى التأثير على تصرفات الأفراد لجعلهم ينفذون الأعمال المرغوبة ويتجنبون الأعمال غير المرغوبة برغبة وطواعية، وذلك بهدف الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة. (جودة: ٢٠٠٩، ٩٢)

• القيادة التربوية:

هي كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة، يرى مصالحها ويهتم بأمورها ويقدر أفرادها ويسعى لتحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون في رسمها الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتاحة. (حسن، العجمي: ٢٠١٠، ١٧٦)

• القيادة الجذابة:

"هي نمط قيادي قائم على إيجاد جو من الود والقبول والدافعية بين المرؤوسين في المنظمة تجاه المهنة والمنظمة التي يعملون فيها، والالتزام بأهدافها التنظيمية والسعي إلى تطويرها من خلال الإيمان المشترك، والقناعة العامة بمصلحة العمل". (الصليبي، ٢٠٠٨: ١٠٩)

وعرفتها الفضلي (٢٠٠٧) بأنها: "عملية منظمة وجماعية، يعمل فيها القائد مع العاملين معه جنبا إلى جنب، وتقوم القيادة الجذابة على أربعة أبعاد هي:

- « الأول: التأثير المثالي: حيث يقوم القائد بالتأثير بالعاملين بشكل مثالي.
- « الثاني: الدافعية الإلهامية: حيث يثير فيهم الدافعية عبر إكسابهم المثل العليا.

« الثالث: الاستشارة الفكرية: حيث يعمل على تشجيع العاملين معه على الإبداع والابتكار.

« الرابع: الاعتبار الفردي: حيث يولي العاملين اهتماماً شخصياً متعرفاً على الفروق الفردية فيما بينهم وتسهم هذه العملية في التوافق مع متطلبات المستقبل وفي تحقيق الرفاهية للمجتمع". (الفضلي، ٢٠٠٧، ١٨).

• الدراسات السابقة:

قام الحمد (٢٠١٥). بدراسة بعنوان "القيادة الجذابة والقيادة الإجرائية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين". هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمدينة الرياض لنمطي القيادة الجذابة والقيادة الإجرائية، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من التربويين والكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغيرات (التأهيل، سنوات الخبرة، العمر) للمعلمين، كذلك الكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة الرضا الوظيفي للمعلمين ترجع لمتغيرات (التأهيل، سنوات الخبرة، العمر) والتعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة وكذلك التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمدينة الرياض لنمطي القيادة الجذابة والقيادة الإجرائية، ودرجة الرضا الوظيفي للمعلمين. وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على ممارسة مدير المدرسة لنمط القيادة الجذابة ونمط القيادة الإجرائية.

وقام الربيع (٢٠١٠) بدراسة بعنوان "كفايات القيادة الجذابة لمديري مدارس التعليم العام". هدفت الدراسة إلى بناء قائمة بكفايات القيادة الجذابة لمديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة المجمعة في المملكة العربية السعودية، والتعرف على درجة ممارسة كفايات القيادة الجذابة لمديري مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم والتربويين، والكشف عن الفروق في درجة ممارسة كفايات القيادة الجذابة لمديري مدارس التعليم العام بين آراء مديري المدارس أنفسهم والتربويين، والتعرف على الفروق في درجة ممارسة كفايات القيادة الجذابة لمديري مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم والتربويين تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في العمل الحالي، والبرامج التدريبية. وقد توصلت الدراسة إلى أنه يمارس مديرو مدارس التعليم العام كفايات القيادة الجذابة بدرجة عالية وفق وجهة نظر عينة الدراسة.

وفي دراسة لساجناك SAGNAK (2009) بعنوان "العلاقة بين نظرية القيادة الجذابة وما تحتويه البيئة التعليمية من معتقدات ومبادئ". أجريت هذه الدراسة على (٧٦٤) معلم في (٥٠) مدرسة ابتدائية في مدينة ينقند بتركيا وقد أظهرت النتائج أن أبعاد القيادة الجذابة سجلت أعلى مستوياتها، وأن المدارس الابتدائية تراعي مستوى عالي من الأداء، وأن المسؤولين عن المدارس الابتدائية هم أكثر

استخداماً لنظرية القيادة الجذابة. وأوصت الدراسة بأن القيادة الجذابة تتركز على آداب المهنة الأخلاقية، والأحكام الدستورية عالية المستوى، وأن أبعاد القيادة الجذابة ترتبط بشكل إيجابي بالرعاية والعناية المرتكزة على الصدق وأعمال الخير.

أما التنح (٢٠٠٩) قد قامت بدراسة بعنوان درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، عينة الدراسة (٦٩٠) معلماً ومعلمة اختيروا بالطريقة الطبقية العشوائية من جميع المناطق التعليمية في دولة الإمارات العربية المتحدة. واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) لقياس درجة ممارسة القيادة الجذابة بعد ترجمتها إلى العربية. وقد توصلت إلى أنه وبشكل عام فإن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة لنمط القيادة الجذابة مرتفعة كما يرى ذلك المعلمون العاملون معهم.

وقام كريك ديفيد Kirk David (2008) بدراسة بعنوان "دور المعلم كقائد جذاب في المدارس الرياضية". أجريت هذه الدراسة على المدارس الابتدائية في المناطق الرياضية في كندا وقد بذلوا مجهود كبير إلى حد ما لدعم دور المعلم القيادي في تغيير أهداف المدارس وتوزيع الأدوار بين التربويين والتربويين القادة والمدراء، وهم متمكنين لاتخاذ القرارات بكفاءة عالية وأسلوب راقى وبمشاركة واسعة من العديد من التربويين، وكان ذلك الأكثر نموذجية في تطبيق نظرية القيادة الجذابة، مما يمكن القادة التربويين في المشاركة للوصول إلى أعلى مستوى في صنع القرار، وقد حرص هؤلاء التربويين على ضرورة سماع آراء الآخرين، وأن بهذه الطريقة يكونوا أكثر تواصل في سياق القرارات الداخلية والخارجية التي يمكن أن تقرر من شخص أو مجموعة من العاملين، كما أن للمدير والتربويين القادة رؤية واضحة بدرجات متفاوتة، حيث أن جميع المصادر مترابطة مع بعضها البعض، هذه البيئة تعتبر بيئة صحية لتطبيق نظرية القيادة الجذابة.

وقام كل من أبوتينه، الروسان (٢٠٠٨) بدراسة بعنوان "الأنماط القيادية المفضلة لمديري المدارس من وجهة نظر التربويين الفائزين بجائزة الملكة رانيا العبد الله للمعلم المتميز وعلاقتها بتميزهم التربوي". حيث هدفت الدراسة إلى تعرف الأنماط القيادية المفضلة لمديري المدارس من وجهة نظر التربويين الفائزين بجائزة الملكة رانيا العبد الله للمعلم المتميز، وتعرف العلاقة بين كل نمط من الأنماط القيادية والتميز التربوي لهؤلاء التربويين، وقد تكونت عينة الدراسة من (٦٢) معلماً من التربويين الفائزين لعام ٢٠٠٦. وقد أظهرت نتائج القيادة الجذابة درجة تفضيل مرتفعة من وجهة نظر التربويين المتميزين وجاء بعد الدافع الإلهامي في المرتبة الأولى، ثم بعد الاعترافية الفردية والاستثارة الفكرية احتلال المرتبة الثانية وأخيراً بعد التأثير المثالي، كما أظهرت النتائج علاقة ارتباطية

موجبة قوية بين القيادة الجذابة عموماً ومستوى أداء التربويين المتميزين، جاء بعد التأثير المثالي في المرتبة الأولى ثم الاستثارة الفكرية في المرتبة الثانية وبعد الاعتبارية الفردية في المرتبة الثالثة وأخيراً بعد الدافعية الإلهامية في المرتبة الرابعة. كذلك أظهرت النتائج أن القيادة الجذابة هي الأفضل تنبؤاً بالتميز التربوي.

وقد كانت دراسة كل من هال، جونسون، وايسوكي، وكبير Hall, (2008) Johnson, wysocki, and kepper بعنوان "القيادة الجذابة لدى المدراء والمدراء المساعدین". أجريت هذه الدراسة على المدراء والمدراء المساعدین في كلية العلوم الزراعية في جامعة فلوريدا، استخدمت القادة نظرية القيادة الجذابة في التعامل مع المرؤوسين وقد أوضحت الدراسة أن القيادة الجذابة لها دور رئيسي وفعال على سلوكيات القادة حيث أنه يؤثر على مستوى نجاح المنظمة، وأنه من الممكن تطبيق نظرية القيادة الجذابة على مجموعة واحدة في موقف واحد مستخدمين هذه النظرية على المدراء والمدراء المساعدین وذلك لتعزيز الأداء الوظيفي وتساعد المنظمات لتكون أكثر إنتاجية ونجاح.

• الإطار النظري:

• مفهوم القيادة:

إن تقدم المجتمعات الإنسانية في جميع المجالات يرتبط ارتباطاً كبيراً بفاعلية قياداتها وإدارييها، فالقرارات التي يصنعونها تشكل الفارق الأساسي بين النجاح والفشل، وبين النمو والجمود، وبين التقدم والتأخر. فالقادة الإداريون الفاعلون هم الذين يمتلكون التأثير في قرارات مؤسساتهم بمختلف أنواعها ويلعبون دوراً أساسياً في تحديد أهدافها وسبل تحقيقها. (المخالي، ٢٠٠٩).

وأشارت الحريري إلى أن القيادة الإدارية هي قدرة الفرد على تحويل السلطة الممنوحة له في إدارة الأفراد إلى قوة جذب وإقناع من شأنها استمالة المرؤوسين ومساندتهم في إطلاق قدراتهم، وتقديم مبادراتهم، وإبداعاتهم، واكتشاف مواهبهم والقدرة على إقناعهم في العمل نحو تحقيق الأهداف المرجوة بأسلوب لبق قائم على الحوار الموضوعي، والوضوح، والعدالة واحترام وجهات النظر المختلفة، وذلك لتحقيق حاجات المؤسسة من جهة وإشباع حاجاتهم الشخصية من جهة أخرى، كما أنها تعبر عن فن التعامل مع الأفراد وحثهم على العمل الجماعي المنتج مع المتابعة المستمرة للتغييرات المتلاحقة للاستفادة منها في التطوير والبناء. (الحريري، ٢٠٠٨، ١٦، ١٧).

ويعطي جودة تعريفاً للقيادة بأنها عملية اجتماعية يسعى القائد من خلالها إلى التأثير على تصرفات الأفراد لجعلهم ينفذون الأعمال المرغوبة ويتجنبون الأعمال غير المرغوبة برغبة وطواعية؛ وذلك بهدف الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة. (جودة، ٢٠٠٩، ٩٢). ويعرف المومني القيادة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين وعلى سلوكهم وحثهم لتحقيق الأهداف. (المومني، ٢٠٠٨، ٨٢). أما ربيع وطارق فعرفا القيادة بأنها عملية تحريك مجموعة من الأفراد باتجاه محدد

ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم. (ربيع، طارق، ٢٠٠٨: ٣١). ويرى شربل القيادة أنها نوع من التأثير الشخصي المتبادل، والممارس في وضعية معينة، بواسطة عملية التنسيق، من أجل تحقيق الهدف الخاص، أو الأهداف المشتركة. (شربل، ٢٠٠٧).

• القيادة التربوية:

إن القيادة التربوية هي أحد القيادات الأساسية التي في الدولة والتي يعتمد عليها لإعداد جيل المستقبل، لهذا من المهم جدا أن تنتقي المؤسسات التربوية القادة بعناية، لأن ذلك يتصل اتصالا وثيقا بكل ما في البيئة المحيطة بالتربية والتعليم، فالتعليم مسؤولية قومية، اجتماعية، وإدارية. والتربية عملية تكنولوجية، إنتاجية، استثمارية وهي بذلك دور قيادي ودور إنساني، ومسؤولية القيادة التربوية أن تنظر للظروف البيئية التي تواجه الإدارة التربوية من عوامل سياسية ولغوية، جغرافية، دينية، اقتصادية، والقائد في مثل هذه الظروف هو القائد الموقفي الذي يجيد تشخيص المواقف ويتلاءم معها، فيصبح تخطيطه للعمل وتنظيمه له وتوجيهه ومتابعته وتقويمه تقويما سليما متفقا مع المتطلبات والمعطيات المحيطة به. (رفاعي، أحمد، الرويشد، ٢٠٠٩).

ويؤكد الهزايمة مفهوم الإدارة التربوية الحديثة أنها قيادة تربوية بجهودها المبذولة وقدراتها واهتماماتها بالعلاقات الإنسانية. وللقيادة دور مهم في العمل الإداري يبرز من خلال مسؤولياتها في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية، الإنسانية، الاجتماعية للعملية الإدارية وتوفير الفعالية للإدارة لتمكينها من تحقيق أهدافها. (الهزايمة، ٢٠٠٤: ٥).

وقد أشار كل من حسان والعجمي للمفهوم الحديث للقيادة التربوية بأنها تعني كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرى مصالحها ويهتم بأمورها ويقدر أفرادها ويسعى لتحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون في رسم الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتاحة. (حسان، العجمي، ٢٠١٠).

• أنماط القيادة

تتنوع القيادة بحسب أنماطها، وتختلف هذه الأنماط القيادية بحسب النظرية العلمية المتبعة في النمط وكذلك بحسب طريقة التنفيذ. وفيما يلي عرض لهذه الأنماط القيادية:

• القيادة التقليدية

يقصد بالقيادة التقليدية نوع القيادة الذي يرضى على شخص ما من جانب أناس يتوقعون منه القيام بدور القيادة، وتقوم القيادة التقليدية على أساس تقديس كبر السن وفصاحة القول والحكمة وفصل الخطاب، ويتوقع من الأفراد الطاعة المطلقة للقائد والولاء الشخصي له. ويسود هذا النوع من القيادة في المجتمعات القبلية والريفية، ومثل هذا النوع من القيادة يقوم على الصورة الأبوية لشخصية القائد وعلى المبدأ القائل، " أكبر منك بيوم يعرف عنك بسنة"،

ويهتم بالمحافظة على الوضع الراهن دون تغييره. وتكون المقاومة التقليدية للتغيير عاملاً مهماً في تعزيز سلطة القائد وتدعيم نفوذه. (أسعد، ٢٠٠٥).

• القيادة الجذابة:

يتميز هذا النمط بشخصية جذابة لها قوة خارقة لجذب من حولها، فالقائد هنا له سمات شخصية محبوبة؛ ولذلك فإن الأفراد ينظرون إليه على أنه الشخص المثالي الذي تبهرهم شخصيته، ويرون أنه لا يمكن أن يخطأ، مما يؤثر فيهم إيجابياً فيبدون له الولاء والطاعة وينفذون كل تعليماته، ويحرصون على المواظبة في العمل حبا وتقديراً لشخصه، ويقدمون له الخدمات المتنوعة في مجال العمل، ولشدة ولاء المرؤوسين لهذا النمط نجد أن النشاطات والفعاليات تكون قائمة في حالة حضوره وفي حالة غيابه، ويصلح هذا النمط الذي تغلب عليه الصفة الشخصية لقيادة المنظمات غير الرسمية والمصالح الاجتماعية. (الحريري، ٢٠٠٨).

• القيادة العقلانية:

ينطلق القائد في هذا النمط من اللوائح والأنظمة والقوانين في تسيير العمل التربوي مع المدرسة، فلا مكان للعواطف والعلاقات الإنسانية، فالقائد يستمد سلطته من الصلاحيات المخولة إليه ضمن اللوائح الرسمية، ويستخدم هذه اللوائح في إقناع الآخرين بسلوكه الإداري، وقد يصل به الأمر إلى تهديدهم بها، فمدير المدرسة من هذا النوع يظهر تمسكه بحرفية اللوائح والأنظمة والقوانين لتنظيم العمل المدرسي، ولا يحتفظ إلا بالحد الأدنى من العلاقات الإنسانية مع التربويين أو التلاميذ، كما أنه يهتم بدرجة واضحة بانتظام العمل المدرسي بغض النظر عن العوامل الأخرى المؤثرة، فتجده يراقب عمل التربويين ويفاجئهم في صفوفهم للتأكد من قيامهم بعملية التدريس. (المعاينة، ٢٠٠٧)

• خصائص القائد الناجح:

إن القائد الناجح هو ذلك الشخص الذي يجمع بين مجموعة من الخصائص التي تؤهله ليكون قائداً مؤسساً يعمل على إدارتها بفاعلية ويسعى إلى تحقيق أهدافها، ويهتم ويراعي حاجات العاملين فيها، ويسعى إلى تحقيقها. ولقد أظهرت دراسات عديدة أن هناك خصائص تميز القائد الناجح عن غيره وهي:

• الخصائص المهنية:

يقصد بها الخصائص التي تمثل جوهر العمل الإداري والتي تتضمن المعرفة التامة بأهداف المؤسسة، والإلمام بوسائل تحقيق أهداف المؤسسة، ومعرفة خصائص العاملين فيها، ومساعدتهم على النمو المستمر والعمل على متابعة المستجدات العلمية والمعرفية للتطوير المهني المستمر. (الحريري، ٢٠٠٧).

• الخصائص الشخصية:

هي عبارة عن السمات الشخصية للقائد، والتي من أهمها أن يتمتع القائد بمستوى من الذكاء وسعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي، وأن يتحلى بالأخلاق الفاضلة وأن يتمتع بالقدرة على الصبر وضبط النفس في المواقف الصعبة والحرجة، مع القدرة على حل المشكلات بحكمة وعقلانية وأن يتصف

سلوكه القيادي بالعدل ومراعاة الفروق الفردية بين العاملين، ومن المهم جداً أن يتمتع القائد بالاتزان العاطفي وحسن التعبير وطلاقة اللسان مع التحليل المنطقي للأمور الخاصة بالمؤسسة، كما يجب أن يكون القائد طموحاً وذو شخصية قوية ليكون قادراً على تسلم زمام قيادة الآخرين. (حسن، ٢٠٠٤).

ويمكن تلخيص الخصائص الأساسية التي يجب أن يتسم بها القائد الناجح في أن يكون لديه قدر كافٍ من الصفات الجسمية والعقلية والفكرية، وأن يتحلى بالأخلاق الحسنه من تواضع واحترام وحب للآخرين، وأن يكون لديه إحساس بالمسؤولية وأن يتصف بالتسامح، كما يجب أن يتمتع بثقافة عالية في جميع المجالات عامة ومجال تخصصه خاصة، وأن يكون قادراً على التحسين والتطوير مع المتابعة المستمرة للأعمال وتقويمها، ومن ثم تحفيز العاملين للتطوير المهني المستمر للوصول بالمؤسسة إلى أعلى إنتاجية.

• الإدارة التربوية:

وأشار شربل إلى الإدارة التربوية بأنها ذلك النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية وبالجوانب والاتجاهات السلوكية المؤثرة، والمتعلقة بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك باستخدام الموارد المتاحة وفقاً لأسس ومفاهيم علمية، ووسيلتها في ذلك إصدار القرارات الخاصة بتحديد الهدف ورسم السياسات ووضع الخطط والبرامج وأشكال التنظيم اللازمة لتحقيق الهدف وتوجيه الجهود والتنسيق بينها وإثارة مواطن القوة في أفراد القوى العاملة وتنمية مواهبهم وقدراتهم ورفع روحهم المعنوية والرقابة على الأداء لضمان تحقيق الهدف وفقاً للخطط الموضوعة. (شربل، ٢٠٠٧: ٣١).

• الفرق بين الإدارة والقيادة:

قام علماء السلوك بالتفريق بين الإدارة والقيادة، وهم يؤكدون على أن الإدارة التربوية يجب أن تتسم بالبعد القيادي إذا أريد لها أن تكون فاعلة، ويرى البعض الآخر أنه يمكن التمييز بين الإدارة والقيادة. والجدول التالي يوضح المقارنة بين الإداري والقائد. (عطوي، ٢٠٠٤).

جدول (١) الفروق بين المدير الإداري والمدير القائد

المدير القائد	المدير الإداري
يخطط أكثر مما ينفذ، فهو يهتم برسم السياسة.	ينفذ أكثر مما يخطط، ويوفر ظروف سير العمل.
يؤثر في نشاط الأفراد وسلوكهم لتحقيق الأهداف.	يقتصر عمله على تنسيق نشاط الأفراد لتحقيق الأهداف المنشودة.
يحاول تغيير الواقع وتجديده فهو داعية للتغيير، ومطلوب منه أن يحدث تغييرات في البناء التنظيمي.	ليس له دور في التغيير فهو عنصر من عناصر الاتزان يحاول الحفاظ على الوضع الراهن.
يفكر في المستقبل أكثر من الحاضر.	يفكر في الحاضر أكثر من المستقبل.
يبتكر ويبدع ويجدد.	يعمل وفق خطوات محددة سلفاً.
سلطته غير رسمية يستمدّها من قدرته على التأثير على الأفراد للتعاون والعمل المشترك.	سلطته رسمية، يستمدّها من القوانين والنظم والتشريعات التي تحكم المؤسسة.
تقوم القيادة على النفوذ والقدرة على التأثير.	الإدارة مفروضة على الجماعة.
يشارك الأفراد القيادة في تحديد الأهداف.	الإدارة تحدد الأهداف دون أي اعتبار لمشاركة الأفراد.

• القيادة الجذابة

تعد القيادة الجذابة هي أحدث الاتجاهات القيادية التي أثبتت فعاليتها، وتنطوي على علاقة ذات تدعيم مزدوج وهي علاقة ذات شراكة أخلاقية ودافعية فيما بين القادة والأتباع، حيث تصبح أساسيات السلطة والقوة مرتبطة ببعضها ومستمرة في البحث عن أهداف مشتركة وأكثر قيمة وأكثر سمواً، وهذا المزيج من الأهداف يعطي القيادة الجذابة الفعالية المطلوبة لإدراك وتحقيق نوع من التغيير الجوهرية. (الحربي، ٢٠٠٨: ١٥٣).

فقد ظهر أول مفهوم للقيادة التحويلية في عام (١٩٧٨) على يد العالم السياسي الأمريكي (Burns) ثم قام الباحثين والعلماء بوضع إضافات إلى هذا المفهوم، ففي عام (١٩٨٥) قدم (Bass) نظريته المشهورة في القيادة الجذابة بالإضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بسلوك القيادة، وتلا ذلك تطوير للنظرية من قبل (Bass & Avolio) وعدد من زملائهم من خلال البحوث التقويمية والنموذج المطور المعروف بـ (المدى الكامل لتطوير القيادة) وكذا برنامج تدريب وتقويم في نظرية القيادة الجذابة. وقد توالى الأبحاث والدراسات تباعاً، كما قدمت النظرية على شكل برامج لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية، حكومية منها وخاصة. (المخلافي، ٢٠٠٩: ٢٨٦).

ومع بداية التسعينيات من القرن الماضي بدأ العلماء والباحثون في مجال التربية دراسة نظرية القيادة الجذابة وتطبيقاتها في مجال التربية. (الهاللي، ٢٠٠٦: ١٢٦).

• مفهوم القيادة الجذابة:

في بداية نشأة القيادة الجذابة عرفها Burns (1978) بأنها نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود. (الهاللي، ٢٠٠٦: ١٢٩). ثم عرفها Bass (1994) بأنها القيادة التي تعمل على توسيع وتعاضم اهتمامات المرؤوسين وحاجاتهم إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة. (المخلافي، ٢٠٠٩: ٢٨٥).

أما الحريري فقد نظرت إلى القيادة الجذابة على أنها سعي القائد إلى استشارة أعلى مستوى في المرؤوسين من الوعي بالقضايا الرئيسية، كما أنه يسعى إلى زيادة ثقة المرؤوسين في أنفسهم، مما يدفعهم إلى التقدم المستمر والتنمية الذاتية، وهو من خلال تحفيزه المستمر ودفعه الدائم يجعل من المرؤوسين قادة فاعلين، حيث أنه يوجه وينظم عمليات الاتصال مع الأفراد، ويؤكد دائماً للمرؤوسين بأن المؤسسة لا يمكن أن تحقق أهدافها أو أن تستمر إلا بوجودهم، كما تربطه علاقات طيبة مع المرؤوسين بدون استثناء. (الحريري، ٢٠٠٨: ٤٧).

وذكر الصليبي القيادة الجذابة بأنها نمط قيادي قائم على قدرة القائد على إيجاد جو من الود والقبول والدافعية بين المرؤوسين في المنظمة تجاه المهنة

والمنظمة التي يعملون فيها، والالتزام بأهدافها التنظيمية والسعي إلى تطويرها من خلال الإيمان المشترك، والقناعة العامة بمصلحة العمل. (الصليبي، ٢٠٠٨ : ١٠٩). وأشارت الجبر للقيادة التحويلية إلى أنها قيادة جماعية يتساوى القائد والتابعون في تحملهم مسؤولية المهام المنوطة بهم، حيث يعد كل فرد قائدا في مجال تخصصه ومكانته الوظيفية في المؤسسة، كما يشترك الكل في وضع وصياغة الرؤية التربوية الخاصة بالمؤسسة، ويعمل جاهدا على تحقيقها بكفاءة عالية. (الجبر، ٢٠١٠ : ٤٠).

ونستخلص من ذلك أن القيادة الجذابة هي قيادة التحول في أداء العاملين في المؤسسة إلى الأفضل من خلال قيادة حكيمة تتميز بخصائص عديدة تعمل على كسب ثقة العاملين وحبهم، مما يؤدي بهم إلى العمل بأقصى الطاقات والقدرات لتحقيق أهداف المؤسسة.

• أهمية القيادة الجذابة:

يؤكد توماس سيرجيوفاني (١٩٩٦) Tomas Sergiovanni على أهمية القيادة الجذابة وإمكانية تطبيقها في المنظمة التعليمية وذلك لاعتبارات عديدة يمكن إجمالها فيما يلي:

« أنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارة على درجة عالية من الأهمية مع الحاجة إلى إعداد الطاقات الفردية والاجتماعية من أجل نشر المعرفة الناتجة عن الخبرة بالعمل في المنظمة التعليمية.

« الحاجة إلى القيادة الرمزية *Symbolic Leadership* مع التركيز على وجود نماذج من الأهداف والسلوكيات المهمة وكذلك الحاجة إلى القيادة الثقافية والتي يقصد بها القيام بتوضيح وتعزيز القيم والمعتقدات والجوانب الثقافية التي تسمح للمنظمة التعليمية بتطوير وتنمية شخصية متفردة لنفسها مع مرور الوقت.

« الحاجة إلى القيادة الإنسانية والتي تحتوي على الطاقات الشخصية والاجتماعية. (الحربي، ٢٠٠٨ : ١٥٩).

• استراتيجيات القيادة الجذابة المدرسية:

تتمثل الاستراتيجيات التي تشكل طريقة العمل في ظل القيادة الجذابة في:

« إقامة علاقات ذات معنى مع أعضاء متنوعين في المجتمع المدرسي يتضمن مجهودا ضخما من جانب المدير، فالاقتراب هو المفتاح الرئيسي والذي يتطلب التحدث مع الناس وإعلان رسالة أن المدير هنا من أجلهم وجعل الاقتراب منهم أولوية رئيسية.

« الإنصات للأفراد وليس مجرد الاستماع إليهم، ويستطيع المديرون تعزيز الإنصات عن طريق صنع الموقف المتفاعل وجعله مرنا قدر الإمكان، وتجنب مقاطعة المتحدثين، مع إقامة وتحقيق علاقات جيدة مع المجتمعات المدرسية، فمن المهم أن يعرف المديرون كقادة تحويليين الكثير عن المجموعات المكونة

للمجتمع، ويتم ذلك عن طريق إدارة المدرسة بالتجوال، توظيف أشكال متنوعة من الاستبيانات، دعوة الآباء وأعضاء آخرين من المجتمع للمشاركة بأفكارهم في الاجتماعات المدرسية المنظمة.

«زيادة وعي المتعلمين والتربويين وأولياء الأمور بحقائق مجتمعهم المدرسي، ومن الممكن أن يحدث ذلك من خلال عقد اجتماعات، رسائل إخبارية، مناسبات توجيهية، كتيبات مدرسية، إحضار الآباء لتقييم الأنشطة المدرسية، إتاحة الفرصة للمعلمين بالمشاركة بالأفكار والتجريب مع الأفكار الجديدة أو طرح أسئلة للآخرين للتفكير فيها.

«زيارة الفصول والتشجيع على الزيارات التبادلية بين التربويين وتحمل مسؤولية المتعلمين الآخرين وليس مسؤولية تلاميذهم فقط مع أخذ احتياجات ورغبات فريق العمل في الاعتبار يعطي شعور بأنهم في موضع عناية واحترام وبذلك سيكونون أكثر إنتاجية .

«ضرورة عقد ورش عمل بالمدرسة يشارك فيها المدير بالأفكار الجديدة والمعلومات التي استمع إليها في المؤتمرات الأخرى مع فريق العمل وإعطاء الفرصة لطرح الأفكار المشتركة لحل المشاكل وصنع القرار. (مصطفى، ٢٠٠٢ : ١٩٤ - ١٩٥).

• منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي وذلك من خلال إجراء الدراسة لمسح لأراء التربويين والمعلمات حول رؤيتهم لمدى تطبيق القيادات التربوية لسلوكيات القيادة الجذابة من خلال استبانة تم توزيعها عليهم.

• عينة الدراسة:

وقد وقع الاختيار عشوائيا على منطقة حولي التعليمية، حيث تتكون هذه المنطقة التعليمية من (٣٦) مدرسة متوسطة بواقع (١٧) مدرسة للذكور تحتوي على (١١٧٤) تربيوا، و(١٩) مدرسة للإناث تحتوي على (١٣١٢) تربيوا. تم أخذ عينة عشوائية من جميع مدارس المنطقة التعليمية بواقع (١٠%) من إجمالي عدد التربويين، حيث بلغت العينة النهائية للدراسة (٢٣٥) معلما ومعلمة،

• أداة الدراسة:

بعد قيام الباحثة باستخدام استبانته معدة مسبقا للباحثة معصومة أسد (٢٠١٢) احتوت على الأبعاد بحسب التالي:

- «بعد التأثير المثالي (١١) بنداً.
- «بعد الدافعية الإلهامية (٩) بنود.
- «بعد الاستثارة الفكرية (١١) بنداً.
- «بعد الاعتبار الفردي (١٤) بنداً.

وقد كانت جميع بنود الاستبانة مصاغة صياغة إيجابية، وعليه فإن الدرجة العالية في الاستبانة تدل على درجة إيجابية في الصفة، كما أن الاستجابة على بنود الاستبانة تم تصميمها بحسب تدرج ليكرت الخماسي.

• صدق وثبات الأداة:

• أولاً: صدق الاستبانة:

قامت الباحثة بحساب صدق الاستبانة إحصائياً باستخدام طريقة الاتساق الداخلي لبنود الاستبانة، والتي تم حسابها عن طريق إيجاد العلاقة الارتباطية بين كل بند والدرجة الكلية للبعد الواحد، وقد تراوحت معاملات الاتساق الداخلي للبنود في كل بعد بحسب الجدول التالي:

جدول (٢) قيم معاملات الاتساق الداخلي لكل بُعد من الأبعاد الأربعة

البعد	مدى معاملات الاتساق
التأثير المثالي	٠,٧٤٨
الدافعية الإلهامية	٠,٦٨٤
الاستشارة الفكرية	٠,٨٨١
الاعتبار الفردي	٠,٧٩١

يتضح من خلال معاملات الاتساق أن جميع الأبعاد تتمتع بمعاملات اتساق مناسبة.

• ثانياً: ثبات الاستبانة:

تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام اختبار ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبانة بالإضافة إلى الدرجة الكلية للاستبيان والتي يبينها الجدول (٣).

الجدول (٣) معاملات ثبات ألفا كرونباخ

البعد	معاملات ألفا كرونباخ
التأثير المثالي	٠,٨٤٤
الدافعية الإلهامية	٠,٩١٠
الاستشارة الفكرية	٠,٧٩٤
الاعتبار الفردي	٠,٨٦٣
القيادة الجذابة	٠,٧٨٤

يتضح من خلال معاملات اختبار ألفا كرونباخ أن الاستبانة تتمتع بمعاملات ثبات مرتفعة.

ومن خلال نتائج الصدق والثبات للاستبانة فإن الباحثة تطمئن لمدى صحة البيانات التي سوف تجمع من خلالها.

ينص فرض الدراسة الأول على أنه " توجد فروق دالة إحصائية بين أبعاد القيادة الجذابة في مدى ممارسة القيادات التربوية لسلوكيات القيادة الجذابة من وجهة نظر التربويين".

للتحقق من هذا الفرض قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي الموزون لأبعاد القيادة الجذابة الأربع (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي) وذلك عن طريق قسمة المتوسط الحسابي لكل بعد على عدد البنود فيه. ولقد قامت الباحثة بذلك ليتسنى لها مقارنة المتوسطات الحسابية مع بعضها البعض كون عدد البنود في كل بعد تختلف عن الآخر.

أظهرت النتائج بعد حساب المتوسطات الحسابية الموزونة أن جميع الأبعاد الأربعة للنظرية التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية،

والاعتبار الفردي) حصلت على درجات عالية فاقت الأربع درجات على مقياس ليكرت الخماسي. انظر الجدول (٤)

جدول (٤) المتوسطات الحسابية الموزونة لأبعاد نظرية القيادة الجذابة

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التأثير المثالي	٥٠.٧	٣.٤٨	٤.٦	٠.٥٨
الدافعية الإلهامية	٤١.٥	٦.٦٦	٤.٧	٠.٦٢
الاستثارة الفكرية	٤٩.٦	٨.٤٥	٤.٣	٠.٦٩
الاعتبار الفردي	٦٣.٤	١٠.١	٤.٥	٠.٧١

يتضح من الجدول السابق أن جميع الأبعاد قد حصلت على أعلى من أربع درجات من إجمالي الخمس درجات، وهذا يدل على أن التربويين والمعلمين يرون في مديريهم تطبيقاً عالياً لممارسات النظرية التحويلية بجميع أبعادها.

ومن خلال المتوسطات الحسابية الموزونة يتضح أن التربويين والمعلمين في عينة الدراسة يرون أن أكثر الأبعاد تطبيقاً من قبل المديرين كان بعد الدافعية الإلهامية تلاه بعد التأثير المثالي ثم بعد الاعتبار الفردي وأخير بعد الاستثارة الفكرية.

ولتعميم هذه النتيجة على مجتمع الدراسة قامت الباحثة باستخدام تحليل التباين أنوفاً بتصميم القياس المتكرر Repeated Measure ANOVA لبحث دلالة الفروق بين متوسطات أبعاد النظرية التحويلية الأربع، والجدول رقم (٥) يظهر نتائج هذا التحليل.

جدول (٥) تحليل التباين أنوفاً للفروق بين متوسطات أبعاد القيادة الجذابة

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة	حجم التأثير
الأبعاد	٤.٦١١	٣	١.٥٣٧	٢٣.٢٣٦	٠.٠١	٠.٩٧
الخطأ	٤٣.٠٦٣	٦٥١	٠.٦٦	-	-	-

لقد أظهر تحليل التباين المتكرر وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٠١ بين أبعاد النظرية التحويلية الأربع (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) وهذا يدل على أن التربويين والمعلمين يرون في مديريهم قدرات متفاوتة في مدى تطبيق ممارسات أبعاد النظرية التحويلية، وللتعرف على ذلك التفاوت قامت الباحثة باستخدام اختبارات للعينات الغير مستقلة Paired Samples T-test والجدول (٦) يبين نتائج هذا التحليل.

يتضح من خلال اختبارات للعينات الغير مستقلة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين بعدي التأثير المثالي والدافعية الإلهامية، بينما كانت هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٠١ بين هذين البعدين وبعدي الاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي لصالح البعدين الأولين، كما كانت هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ بين بعدي الاعتبار الفردي والاستثارة الفكرية لصالح بعد الاعتبار الفردي. وهذه النتائج تدل على أن التربويين والمعلمين يرون أن مديريهم يطبقون ممارسات النظرية التحويلية بالنسبة لبعدي التأثير المثالي والدافعية

الإلهامية بصورة متساوية وبشكل اكبر من بعد الاعتبار الفردي الذي حل المرتبة التالية من حيث تطبيق المديرين له، ويعد الاستشارة الفكرية الذي حل المرتبة الأخيرة من حيث تطبيق المديرين له من وجهة نظر التربويين والمعلمات.

جدول (٦) اختبارات للفروق بين أبعاد القيادة الجذابة

الزوج	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة
	التأثير المثالي	٤.٤٥	٠.٦٠	٠.٥٩٩	٠.٥٥٠
	الدافعية الإلهامية	٤.٤٦	٠.٥٨		
	التأثير المثالي	٤.٤٥	٠.٦٠	٥.٨٢٧	٠.٠٠١
	الاستشارة الفكرية	٤.٢٩	٠.٦٨		
	التأثير المثالي	٤.٤٥	٠.٦٠	٣.٩٤٦	٠.٠٠١
	الاعتبار الفردي	٤.٣٥	٠.٦٧		
	الدافعية الإلهامية	٤.٤٦	٠.٥٨	٧.٢٤٥	٠.٠٠١
	الاستشارة الفكرية	٤.٢٩	٠.٦٨		
	الدافعية الإلهامية	٤.٤٦	٠.٥٨	٤.٦٣٢	٠.٠٠١
	الاعتبار الفردي	٤.٣٥	٠.٦٧		
	الاستشارة الفكرية	٤.٢٩	٠.٦٨	٢.٧٤٥	٠.٠٠٧
	الاعتبار الفردي	٤.٣٥	٠.٦٧		

• فرض الدراسة الثاني:

ينص فرض الدراسة الأول على أنه " توجد فروق دالة إحصائية بين مستويات متغيرات الدراسة الديمغرافية (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي) في مدى ممارسة مديري المدارس المتوسطة لسلوكيات القيادة الجذابة من وجهة نظر التربويين". للتحقق من هذا الفرض قامت الباحثة بإجراء تحليل التباين الثنائي Multivariate ANOVA Test ٢×٤ للتعرف على الفروق بين مستويات متغيرات الدراسة الديمغرافية في آراء التربويين والمعلمات حول مدى تطبيق مديريهم لسلوكيات أبعاد نظرية القيادة الجذابة.

وقد قامت الباحثة بداية بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات الدراسة المختلفة في كل بعد من أبعاد نظرية القيادة الجذابة والتي يبين نتائجها الجدول التالي.

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد نظرية القيادة الجذابة بحسب مستويات الجنس والخبرة

الخبرة	الجنس	التأثير المثالي		الدافعية الإلهامية		الاستشارة الفكرية		الاعتبار الفردي	
		ع	م	ع	م	ع	م	ع	م
٥ >	ذكور	٥.٤٣	٤٩.١١	٣٩.٩٣	٤.٦٩	٤٧.٢١	٥.٩٨	٦٠.٨٢	٨.١٨
	إناث	٣.٨٨	٤٩.٧٠	٤١.٣٣	٣.٩٥	٤٨.٣٠	٥.٦٧	٦١.٧٠	٧.٧٨
٥-١٠	ذكور	٥.٥٦	٤٨.٣٨	٣٩.٦٧	٣.٧١	٤٦.٢٥	٦.١٩	٥٨.٠٨	٨.١٧
	إناث	٤.٦٧	٥١.٠٠	٤١.٩٢	٤.٤٦	٤٨.٩٢	٧.٥١	٦٣.٠٠	٨.٤٨
١٠ >-١٥	ذكور	٦.٤٤	٤٥.٤٦	٣٦.٩٢	٥.٩٩	٤٤.٠٠	٧.٦٢	٥٦.٧٧	١٠.٥٤
	إناث	٦.٤٨	٤٨.٩٠	٣٩.٩٧	٥.١٨	٤٦.٩١	٧.٥٥	٦١.٤١	٩.٦٥
١٥ <=	ذكور	١١.١٩	٤٥.٩٦	٣٧.٨٩	٨.٢٦	٤٤.٢٦	١١.٣٩	٥٧.٤٨	١٣.٠٢
	إناث	٥.٧٥	٥٠.٥١	٤١.٤٨	٤.٠٥	٤٨.٨٧	٦.٧٥	٦٣.٣٥	٨.٠٥

لقد تبين من خلال المتوسطات الحسابية وجود تباين بين درجات المجموعات في أبعاد نظرية القيادة الجذابة وهذا التباين يستلزم التعرف على الدلالة الإحصائية لذلك التباين حتى نتأكد من تعميم تلك النتيجة على مجتمع الدراسة، وعليه قامت الباحثة بإجراء تحليل التباين الثنائي 2×4 للتعرف على الفروق بين مستويات متغيرات الدراسة الديمغرافية في آراء التربويين والمعلمين حول مدى تطبيق مديريهم لسلوكيات أبعاد نظرية القيادة الجذابة.

لقد أفرز تحليل التباين الثنائي Multivariate ANOVA Test Test والمكون من أربعة متغيرات تابعة هي أبعاد نظرية القيادة الجذابة (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) ومتغيرين مستقلين هما جنس المعلم (ذكر، أنثى)، وعدد سنوات الخبرة للمعلم (أقل من خمس سنوات، ٥ - أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ - أقل من ١٥ سنة، ١٥ سنة فأكثر)، تحليلين رئيسية للتحقق من هذا الفرض وهي:

• تأثير جنس المعلم:

بحث هذا التأثير الفروق بين التربويين الذكور والمعلمات الإناث في آرائهم حول تطبيق مديريهم لممارسات أبعاد نظرية القيادة الجذابة بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة التي يتمتع بها كل منهم، والجدول رقم (٨) يبين نتائج هذا الجزء من تحليل التباين.

جدول (٨) تحليل التباين للفروق بين مستويات متغير الجنس في أبعاد نظرية القيادة الجذابة

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة	حجم التأثير
التأثير المثالي	354.661	1	354.661	8.310	.004	.038
الدافعية الإلهامية	298.754	1	298.754	11.490	.001	.052
الاستثارة الفكرية	357.868	1	357.868	6.472	.012	.030
الاعتبار الفردي	748.857	1	748.857	8.813	.003	.040

يتضح من خلال الجدول السابق وجود فروق بين آراء التربويين الذكور والمعلمات الإناث حول مدى تطبيق مديريهم لممارسات نظرية القيادة الجذابة بجميع أبعادها حيث تراوحت تلك الفروق بين مستوى دلالة ٠.٠٠٥ - ٠.٠٠١، وبالرجوع إلى المتوسطات الحسابية تبين أن تلك الفروق كانت دالة لصالح المعلمات الإناث. وهذه النتيجة تدل على أن المعلمات الإناث يرون في مديراتهم تطبيقاً لممارسات نظرية القيادة الجذابة أكثر مما يرى التربويين الذكور في مديريهم.

• تأثير عدد سنوات الخبرة للمعلم:

بحث هذا التأثير الفروق بين آراء التربويين والمعلمات مجتمعاً بحسب عدد سنوات الخبرة لديهم حول تطبيق مديريهم لممارسات أبعاد نظرية القيادة الجذابة بغض النظر عن جنس المعلم، والجدول رقم (٩) يبين نتائج هذا الجزء من تحليل التباين.

جدول (٩) تحليل التباين للفروق بين مستويات متغير عدد سنوات الخبرة في أبعاد نظرية القيادة الجذابة

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة	حجم التأثير
التأثير المثالي	158.966	3	52.989	1.242	.296	.017
الدافعية الإلهامية	137.887	3	45.962	1.768	.154	.025
الاستشارة الفكرية	141.338	3	47.113	.852	.467	.012
الاعتبار الفردي	105.161	3	35.054	.413	.744	.006

يتضح من خلال الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية بين آراء التربويين والمعلمين مجتمعاً على اختلاف عدد سنوات خبراتهم حول مدى تطبيق مديريهم لممارسات نظرية القيادة الجذابة بجميع أبعادها. وهذه النتيجة تدل على أن آراء التربويين والمعلمين حول تطبيق مديريهم لممارسات نظرية القيادة الجذابة لم تتأثر باختلاف مستويات سنوات الخبرة، وعليه كانت جميع آرائهم متقاربة في جميع الأبعاد.

أشارت النتائج أن جميع الأبعاد قد حصلت على أعلى من أربع درجات من إجمالي الخمس درجات، وهذا يدل على أن التربويين والمعلمين يرون في مديريهم تطبيقاً عالياً لممارسات النظرية التحويلية بجميع أبعادها، وقد يعود السبب في ذلك إلى الخبرات العملية التي مر بها هؤلاء المدراء خلال مدة الخدمة والتدرج الوظيفي، مما عكست تلك الخبرات على سلوك هؤلاء المدراء كقادة تحويليين، وتدل هذه النتيجة على أن القادة قادرين على ممارسة أبعاد نظرية القيادة الجذابة مع مرؤوسيه، وذلك للمحافظة على سير العمل بأفضل وجه ومواكبة التطور العلمي من أجل تحقيق الأهداف التربوية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحمد (2010)، والربيعية (2010)، ووالتنج (2009)، وأبو تينة، الروسان (2008)، والفصلي (2007)، والهاللي (2001) و SAGNAK (2009)، و haii, jobson wysocki and kepper (2008).

ولقد اتضح أن التربويين والمعلمين في عينة الدراسة يرون أن أكثر الأبعاد تطبيقاً من قبل المديرين كان بعد الدافعية الإلهامية، تلاه بعد التأثير المثالي، ثم بعد الاعتبار الفردي، وأخيراً بعد الاستشارة الفكرية.

واتضح من خلال النتائج أن المدراء يمارسون بعد الدافعية الإلهامية بدرجة عالية جداً، وذلك من خلال قيامهم بممارسة سلوكيات الدافعية الإلهامية بإثارة حماس العاملين، وتشجيعهم الدائم للعمل كمجموعة، وتحفيزهم على متابعة كل جديد يرتبط بالعملية التعليمية، وتقديرهم للأعمال المتميزة مع عرضها، وذلك بهدف تنمية مهارات العاملين مهنيًا، وقد يعود السبب في ذلك ما اكتسبه هؤلاء القادة من خلال زيارتهم الميدانية للمعارض التربوية، وورش العمل، والاجتماعات الفنية مع الإدارة العليا، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع الفصلي (٢٠٠٧) والكريمين، العمران، الحجايا (٢٠٠٨) وأبو تينة، الروسان (٢٠٠٨).

وتؤكد هذه النتيجة على أن مدراء المدارس يمارسون بعد التأثير المثالي بدرجة عالية، وذلك من خلال وجهة نظر التربويين والمعلمات حيث يرون أن المدراء يمارسون سلوكيات التأثير المثالي، مما أدى إلي أن العاملين يثقون بقدرات المدير القيادية، ويكونون له الاحترام والتقدير، لما يتمتع به المدير من ممارسات قيادية تجعل منه نموذجا يحتذى به، وذلك بما يمتاز به من لباقة في تعامله وتقبله لأراء الآخرين بصدر رحب والعمل بها، ومشاركته في الأنشطة المدرسية، وتقديم مصلحة المدرسة على مصلحته الشخصية، مما يؤدي إلى غرس ثقة العاملين معه بأنفسهم والارتقاء بقيمهم، وقد يكون السبب في ذلك التزام هؤلاء المدراء بحضور المؤتمرات التربوية الخاصة بأساليب القيادة التربوية التي ساعدت هؤلاء المدراء لممارسة السلوك القيادي الناجح مع العاملين معهم.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الكريمين، العمرات، الحجايا (٢٠٠٨) واختلفت هذه النتيجة مع دراسة النتح (٢٠٠٩)، وأبوتينه، الروسان (٢٠٠٨)، وعيسى (٢٠٠٨) والفضلي (٢٠٠٧) حيث احتل التأثير المثالي المرتبة الأخيرة.

• التوصيات:

- ◀◀ إلزام المدراء بمتابعة أحدث المستجدات في مجال القيادة التربوية بتقديم أبحاث في القيادة حضور ورش عمل محاضرات ندوات.
- ◀◀ الترقى الوظيفي للمدراء يجب ان يرتبط بما يقدمه المدراء من أبحاث تربوية خاصة في مجال القيادة التربوية بشكل عام ونظريات القيادة الحديثة بشكل خاص.
- ◀◀ إجراء استفتاء للمعلمين لمديريهم بحيث يطلع المدير لنتائج هذا الاستفتاء بهدف تشخيص مواطن الضعف وتقويتها ومواطن القوة لتعزيزها.

• قائمة المراجع:

- أحمد، أحمد إبراهيم (١٩٨٥) نحو تطوير الإدارة المدرسية. الزقازيق: دار المطبوعات الجديدة.
- أسعد، وليد أحمد (٢٠٠٥) الإدارة التعليمية. عمان: المجتمع العربي للنشر.
- الحربي، قاسم بن عائل (٢٠٠٧)، التنمية المهنية للقيادات التربوية لإدارة مدرسة المستقبل بدول الخليج العربي في ضوء القيادة الجذابة، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد الخامس عشر، ص (١٦٧، ٨٧).
- الحربي، قاسم بن عائل (٢٠٠٨) النكاء الوجداني للقيادة التربوية. عمان: دار الفكر.
- الحريري، رافدة (٢٠٠٨) مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار المناهج.
- الحريري، رافدة (٢٠٠٧) إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة. عمان: دار الفكر.
- الحمدة، ناصر بن ناصر (٢٠١٠) القيادة الجذابة والقيادة الإجرائية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمسلمين. مجلة رسالة الخليج العربي. العدد (٢١٧) ص (٢٢٠، ٢١٧).
- الدعيج، إبراهيم بن عبد العزيز (٢٠٠٩) الإدارة العامة والإدارة التربوية. عمان: دار الرواد. الربيع،

- صالح بن محمد (٢٠١٠) كفايات القيادة الجذابة لمديري التعليم العام، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود.
- الطويل، هاني عبد الرحمن (١٩٩٩) الإدارة التعليمية، مفاهيم وآفاق. عمان: دار وائل. غير منشورة. جامعة الكويت.
- المخلافي، محمد سرحان (٢٠٠٩) القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، الكويت: مكتبة الفلاح.
- المعايطة، عبد العزيز عطا لله (٢٠٠٧) الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، عمان: دار حامد.
- المومني، واصل جميل (٢٠٠٨) الإدارة المدرسية الفعالة، عمان: دار الحامد.
- الهلالي، الشربيني الهلالي (٢٠٠١) استخدام نظريتي القيادة الجذابة والإجرائية في التعليم الجامعي، مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، المجلد السابع العدد ٢١، ص (٦٩٩).
- الهلالي، الشربيني الهلالي (٢٠٠٨) إدارة المؤسسات التعليمية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- جودة، محفوظ أحمد (٢٠٠٣) القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، ورقة عمل المؤتمر العربي الرابع في الإدارة، دمشق (ص ٣٦٧ - ٣٤١)
- حسان، حسن محمد. العجمي، محمد حسنين (٢٠١٠) الإدارة التربوية. عمان: دار المسيرة.
- حسن، ماهر محمد (٢٠٠٤) القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، الأردن: دار الكندي.
- حمودة، رامي حسين (٢٠٠٠) مفاهيم حديثة في وظائف الإدارة. عمان: دار أسامة.
- ربيع، محمد. طارق، عبد الرؤوف (٢٠٠٨) الديمقراطية المدرسية. عمان: دار اليازوري
- رفاعي، فيصل الراوي. أحمد، جمان عبد المنعم. الروشيد، فهد عبد الرحمن (٢٠٠٩) الإدارة التربوية، الكويت: مكتبة الفلاح.
- شربل، مورييس (٢٠٠٧) الإدارة التربوية الحديثة. بيروت: دار الفكر العربي.
- علي، ابتهاج أحمد (٢٠٠٣) القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، ورقة عمل المؤتمر العربي الرابع في الإدارة، دمشق (ص ٣٦٧ - ٣٤١).
- عيسى، سناء محمد عيسى (٢٠٠٨) دور القيادة الجذابة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- محمد، ربيع. عامر، طارق عبد الرؤوف (٢٠٠٨) الديمقراطية المدرسية، عمان: دار اليازوري.
- مرزا، هند بنت محمود (٢٠٠٧) تدريب مديري المناطق التعليمية بالدول الأعضاء في مكتب التربية العربي لدول الخليج العربي. الرياض: مكتبة التربية العربي لدول الخليج.
- مرسي، محمد منير (١٩٨٩) الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها. القاهرة: عالم الكتب.

• المراجع الأجنبية:

- Anderson, Kirk. (2008), transformational teacher leadership in Rural School, The Rural Educator, University of New Brun Swick, Canada.
- Gupta, Varun and R. Krishnan, Venkat. (2004). Imapct of Socialization Transformation Leadership; Role of Leader Member Exchange South Asian Journal of management. 11(3), 1-15.

- Hall John, Johnson Shannon, Wysocki Allen, and Kepnerkarl, (2008) Transformational Leadership; The Transformation of Managers and Associates. University of Florida, Gaine suille, Fl.
- Liebman Howard, Maldonado Nancy, H. Lacey Candace, and Thompson Steve, (2005). An Investigation of leadership, Miami, Fl.
- Martin H. Jason, (2000), the Role of Principal As Transformational Leader in a multicultural learning community, high school Journal, Vol. 83, issue 3, Univ. of North Carolina Press, NY, Feb. /Mar. 2000
- SAGNAK Mesut, (2010). The Relationship between Transformational School Leadership and Ethical climate, Education Sciences. 10(2); pp (1135-1152)

