



Page from 497 to 512

دور القيادة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت أثناء أزمة كورونا وعلاقتها بأداء المعلمين من وجهة نظرهم

THE ROLE OF STRATEGIC LEADERSHIP IN THE MINISTRY OF EDUCATION IN THE STATE OF KUWAIT DURING THE CORONA CRISIS AND ITS RELATIONSHIP TO TEACHERS' PERFORMANCE FROM THEIR POINT OF VIEW

الباحث د. بدر ناصر الحمد

Dr.Bader Nassar AL hamad

وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت

Ministry of Education in the State of Kuwait

Alhamadbader75@yahoo.com

Received 09|05|2021 - Accepted 21|05|2021 - Available online 15|07|2021

Abstract:

This study aimed to identify the degree of the role of the strategic leadership in the Ministry of Education in the State of Kuwait during the Corona crisis and its relationship to the performance of teachers from their point of view. The study community is composed of all the teachers of Mubarak Al-Kabeer Educational Zone in the State of Kuwait, and their number is (3000) teachers, and the study sample amounted to (200) male and female teachers, who were chosen by the stratified random method. The researcher used the questionnaire as a study tool. To achieve the goal of the study, two questionnaires were built of (16) items distributed in two areas, one of which measures the degree the role of strategic leadership and consisted of (8) items and the other measures the performance of teachers consisting of (8) items, both from the teachers' point of view.

The results of the study showed that the degree of the role of strategic leadership in the Ministry of Education from the teachers' point of view was moderate, and the results also showed that the degree of teachers' performance in the Ministry of Education from the teachers' point of view was

moderate, and the results showed the existence of positive direction relationships between the role of strategic leadership and performance Teachers.

ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة دور دور القيادة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت أثناء أزمة كورونا وعلاقتها بأداء المعلمين من وجهة نظرهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمين منطقة مبارك الكبير التعليمية في دولة الكويت والبالغ عددهم (3000) معلم ومعلمة، وقد بلغت عينة الدراسة (200) معلم ومعلمة والتي تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وقام الباحث باستخدام الإستبانة كأداة للدراسة. ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانتين تكونت من (16) فقرة موزعة على مجالين إحداهما تقيس درجة دور القيادة الإستراتيجية تكونت من (8) فقرة والأخرى تقيس أداء المعلمين تكونت من (8) فقرة وكلاهما من وجهة نظر المعلمين. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة دور دور القيادة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة، كما بينت النتائج أن درجة أداء المعلمين في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر المعلمين جاء متوسطة، وبينت النتائج وجود علاقات موجبة (طردية الاتجاه) بين دور وأداء المعلمين.

Keywords: strategy, strategic leadership, performance

الكلمات الإفتاحية: الإستراتيجية، القيادة الإستراتيجية ، الأداء

المقدمة

في ظل المتغيرات التي نعيشها من خلال أزمة كورونا العالمية والتي فاجأ العالم بأسره وذلك من أواخر سنة 2019 وإمتدائها الى السنة الثانية من سنة 2021 من الإنتشار وعدم السيطرة عليه، وما تسببت هذه الأزمة من التأثير على صحة الإنسان في المرتبة الأولى ثم التأثير على العوامل الإقتصادية والسياسية والتعليمية و الإجتماعية. وأن دولة الكويت جزء لا يتجزأ من العالم وما يعاني جميع دول العالم من تفشي فيروس كورونا وبالأخص تأثيره على قطاع التعليمي ومع بدء تطبيق الإجراءات الوقائية من قبل الحكومة الكويتية، إلا أن وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت قد تأخرت في وضع إستراتيجية لمواصلة الدراسة سواء عن بعد أو التعليم المدمج، من خلال تصريح وزير التربية " إن إستئناف ما تبقى من الفصل الدراسي الثاني للصف ال 12 من المرحلة الثانوية سيكون في 8 أغسطس المقبل فيما تستأنف بقية المراحل الدراسية حتى الصف ال 11 في 4 أكتوبر المقبل" (Kuwait News Agency، 2019).

فلا يكفي أن تنسج الوزارة أهدافا وتضع أشكالا ومخططات للتعليم، إنما لابد من توفير الأساليب الإدارية التي تترجم هذه الأهداف، وتنفيذ الخطط التعليمية بصورة ناجحة (Hismaeil, 16, 2009) في حين تكمن أهمية القيادة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة، وكذلك من خلال التأثير على اتجاهات المعلمين وتنمية مهاراتهم وتغيير دوافعهم وتحويلها للصالح العام للمؤسسة، وهذا ما تدعو إليه إدارة الجودة الشاملة وتسعى إلى تحقيقه، فهي تهتم بالعاملين وتحفزهم على التميز في الأداء وتشركهم في رؤية المدرسة ووضع أهدافها، وتحسين مستوى مخرجات العملية التعليمية بصورة ترضي جميع أطراف المجتمع (Yusuf, 29, 2016).

وإذا كان الأداء هاما في المؤسسات فإن أهميته تزداد بشكل أكبر في الجامعات، وتسعى معظم الجامعات إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها وتحديد القابليات والإمكانات التي يمتلكها كل فرد، ومدى احتياجات الأفراد إلى التطوير (ALeibadi, 2008).

ومن خلال عمل الباحث في وزارة التربية كمعلم وقد قام بدريس الفصل الأول لمرحلة الثانوية أثناء أزمة كورونا ، يرى بأن وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت قد تأخرت في وضع إستراتيجية لمواصلة الدراسة سواء عن بعد أو التعليم المدمج، مما نتج عن إستياء من قبل الطلاب وأولياء الأمور والمعلمون بعدم وجود حلول لإستكمال العام الدراسي. وبعد ثمانية شهور تقريبا كان هناك عملية نجاح تلقائي لجميع المراحل الدراسية ، ثم استأنفت الدراسة بعام جديد عبر المنصات التعليمية للمراحل رياض الأطفال والمرحلة الابتدائية والمتوسطة، أما المرحلة الثانوية فكانت أونلاين. فالبعض يرى من المعلمين أن التعليم عن بعد يعد الحل الأمثل لمواصلة العملية التعليمية، والبعض الآخر معارض وتوجد له حالة من القلق والإرتباك والحيرة.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تبعاً لتنوع القرارات وغياب الرؤية والإستراتيجية لدى القياديين في وزارة التربية والتعليم أثناء أزمة كورونا ، والضبابية لتطبيق القيادة الإستراتيجية، وما يسوده من التوتر والقلق والإرتباك للطلاب وأولياء الأمور والمعلمين، حظي بالباحث أن يقرع هذا الباب، وبناء عليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤلات الرئيسية التالية:

- 1- ما درجة القيادة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت أثناء أزمة كورونا من وجهة نظرهم؟
- 2- ما درجة أداء المعلمين أثناء أزمة كورونا في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظرهم؟
- 3- هل هناك علاقة ارتباطية بين دور القيادة الإستراتيجية وأداء المعلمين أثناء أزمة كورونا في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت؟

أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها من النواحي التالية:

- 1- تعميق الفهم وتحقيق التواصل بين الفكر الإستراتيجي وطريقة تطبيقه فعليا على أرض الواقع أثناء أزمة كورونا.
- 2- تسليط الضوء على دور القيادة الإستراتيجية في بناء قيادات في وزارة التربية والتعليم نظرا للدور الهام الذي تقوم به هذه القيادات للتغلب على أزمة كورونا واستكمال العملية التعليمية .
- 3- من المتوقع أن تقدم الدراسة الحالية لمتخذي القرار في الوزارة صورة حقيقية عن واقع آراء المعلمين في دولة الكويت مما قد يساهم في علاج أوجه القصور إن وجدت.

أهداف الدراسة:

تدور أهداف الدراسة حول:

- 1- التعرف على مفهوم القيادة الإستراتيجية وعلاقتها على أداء المعلمين وما يترتب عليها من التغلب على تحديات وصعوبات أزمة كورونا العالمية.
 - 2- التعرف على آراء المعلمين والمعلمات حول مستوى قناعتهم بعمق القيادة الإستراتيجية للقياديين في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت.
 - 3- التعرف على آراء المعلمين والمعلمات في وزارة التربية والتعليم لمستوى الأداء عن القيادة الإستراتيجية والذين يزيد من ارتباط المعلمين بهذه القيادة الإستراتيجية.
- فرضية الدراسة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين القيادة الإستراتيجية وأداء المعلمين في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: منطقة مبارك الكبير التعليمية.

الحدود البشرية: معلمين ومعلمات منطقة مبارك الكبير التعليمية.

الحدود الزمانية: المدى الزمني للدراسة هو الفصل الثاني والأول 2020-2021.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

الإستراتيجية إصطلاحيا: كما عرفت الإستراتيجية في المؤسسة عدة تعاريف ومعاني، ترتبط في كثير منها بعنصر التحدي وذلك لعدة أسباب يمكن ذكر أهمها بأن الإستراتيجية مفهوم عسكري في بداية الأمر، كانتقل إلى اقتصاد المؤسسة للإستفادة منه بإعتبار أن هناك تشابه كبير موجود بين المجالين الإقتصادي والعسكري (Edun,2001) الإستراتيجية إجرائيا: الخطط والحلول التي تتضمن التغير التدريجي نحو الأفضل لتحسين السياسات التعليمية وذلك لتحقيق التغلب على تحديات أزمة كورونا.

القيادة الإستراتيجية: هي القدرة على فهم العناصر الرئيسة للتفكير الإستراتيجي المبدع وفهم خطوات عملية التخطيط الخلاق وتنفيذها فضلا عن فهم الخطة الإستراتيجية وتدوينها (AL-baridy ,2010).

القيادة الإستراتيجية إجرائيا: هي تلك التي تركز على إطلاع المعلمين والمعلمات بالخطط والسماع لهم ببدء الرأي ومشجعة لروح الفريق العمل وتبادل الأفكار من أجل تحقيق العنصر الإنساني الذي يربط المعلمين والمعلمات بعضهم مع بعض ويحفزهم على تحقيق الأهداف.

الأداء اصطلاحيا: هو العمل الذي يؤديه المرؤوسين، بما يسهم في تحقيق الأهداف من خلال تفهمه لدوره وإتقانه له، وإتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة، وسلوكه مع زملائه ورؤسائه، وتطوره المهني (Erbyat,702,2012).

الأداء اجرائيا: هو قيام الموظف بتنفيذ أعماله ومسؤولياته التي يكلفه مديره في وزارة التربية والتعليم من قبل مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام في المدرسة وما يحيط به من ظروف أخرى مثل: طبيعة المهنة، والعلاقات الاجتماعية.

الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة

لقد وضعت وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت إستراتيجية من قبل الإدارة العليا من القياديين في الوزارة وهي تتمثل في إستكمال الدراسة عن بعد لجميع المراحل الدراسية ، ضمن المرتكزات الرئيسية للخطة ومن أهداف هذه الإستراتيجية هي دعوة للقضاء على التحديات التي تواجه الطلاب وأولياء الأمور والمعلمين ، ومع إنتهاء الفصل الأول من الدراسة عن بعد (الأونلاين) .البعض يرى من المعلمين أن التعليم عن بعد يعد الحل الأمثل لمواصلة العملية التعليمية، والبعض الآخر لديه حالة من القلق والإرتباك والحيرة. ولإلقاء المزيد على هذا الموضوع قام الباحث بتقسيم هذا إلى مبحثين رئيسين : وقد قمت بتقسيم هذه الدراسة الى القيادة الإستراتيجية، وأداء المعلمين، والدراسات السابقة.

مفهوم الإستراتيجية:

من بين المفردات التي أثارت جدلاً واسعاً في الأدب الإستراتيجي، كمفردة الإستراتيجية. لعل السبب في ذلك يعود إلى كثرة استعمالها وتداولها في العديد من مجالات الحياة، فتعبير إستراتيجية (Strategy) مشتق أصلاً من الكلمة اليونانية (Strato) بمعنى جيش أو حشد، ومن مشتقات هذه الكلمة (stratego) والتي تعني فن القيادة. ومن مشتقاتها أيضاً (Stratagem) والتي تعني الخدعة الحربية التي تستخدم في مواجهة العدو (Hamuwd,2018) والإستراتيجية هي تصور بعيد الأمد لما تسعى المنظمة أن تكون عليه في المستقبل، حيث تحدث منتيرج عن أربع دلالات للإستراتيجية هي (Najima,2011)

- الإستراتيجية هي النمط: حيث أن المنظمة التي تسوق منتجات مكلفة جداً تستخدم إستراتيجية الغاية العالمية.

- الإستراتيجية هي مركز تنافسي: حيث أنها تعكس القرارات، لتقديم منتجات معينة في أسواق معينة.

- الإستراتيجية هي المنظور، أي إنها رؤية للانجاز.

من خلال التعريفات السابقة يرى الباحث في وضعنا الحالي مع أزمة كورونا بأن الإستراتيجية هي أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص، للبيئة الداخلية والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع، سعياً للتغلب على الظروف والعقبات سواء إقتصادية، سياسية، تعليمية، إجتماعية.

القيادة الإستراتيجية:

لعل موضوع القيادة الإستراتيجية من أكثر الموضوعات إثارة في عالم الإدارة، حيث أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم، فغالباً ما يعزى نجاح أو فشل التنظيم في تحقيق الأهداف إلى كفاءة قيادته أو عدم كفاءتها. القيادة الإستراتيجية هي التي تعتمد على التحليل والتخطيط الإستراتيجي بالاستناد إلى منطق التفكير الإستراتيجي وتتميز بوضوح الرؤية المستقبلية المبنية على استشراق المستقبل، وتسعى لتحقيق الفاعلية والكفاءة في المنظمة المستندة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة، وتبنى الابتكار والإبداع للوصول إلى تحقيق الأهداف والتغلب على الصعوبات والمواقف الطارئة، لوضع المنظمة في الصدارة، وهي أكثر اتساعاً من القيادة التقليدية التي تركز على الخطط التشغيلية في مواجهة الأحداث الآنية فقط، وقمبل إلى الالتزام باتباع تعليمات وإجراءات العمل (Muhmid, 2018)

أهمية القيادة الإستراتيجية:

إن المنظمات الناجحة هي التي تعتمد على القيادة الإستراتيجية التي تتميز بالرؤية المستقبلية، والقدرة على قراءة الأحداث والمستجدات، ومواجهة الأزمات والمواقف المتوقعة، بما يحقق ريادية المنظمة كما أن إدارة وتقويم وتطوير الأداء المؤسسي عملية تنبع من دافع ذاتي صادق وقدرة تأهيلية متكاملة لدى القيادات الإستراتيجية (ALmutiru,63,2003)

ويرى الباحث أن أهمية القائد الاستراتيجي تعتمد على طريقة قيادته وأسلوبه الإداري وطريقته في تصميم الهياكل التنظيمية، وتفويض السلطات، وتقسيم وتوزيع المهام، ومواجهة المشكلات والأزمات.

مميزات القيادة القيادية الإستراتيجية:

تسعى كل منظمة بالرغم من اختلاف حجمها وأنشطتها وأهدافها للبقاء والإستمرار والنمو، وذلك من خلال القيادة الإستراتيجية التي تتميز بما يلي:

- أنها تساعد المنظمة في التغلب على المشكلات الحادة التي يفرضها واقع المنافسة المعقدة في المجال التي تعمل فيه.
- تقوم على كيفية التأثير على سلوك الإنسان بكفاءة في أي بيئة عمل غير مؤكدة أو تتسم بالمخاطرة، ويتم من خلال الحوارات والممارسات التطبيقية والطموحات الكبيرة لهم.
- إن القدرة على إدارة رأس المال البشري تكون الجانب الهام والخطير في مهارات القائد الاستراتيجي.
- تلعب دوراً أساسياً في التوفيق بين حاجات الأطراف المختلفة وتحقيق التوازن الاستراتيجي (Abusltan, 2016).

أداء المعلمين:

يعد موضوع الأداء من الموضوعات التي نالت اهتماماً كبيراً من قبل المنظرين الإداريين، إذ إنه يعد النشاط الوحيد للتأكد من تحقيق أهداف العمل للمنظمات، والشئ الذي يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والإقتصادي لجميع الدول المتقدمة منها والنامية، وذلك لأنه العامل الرئيس بل والأساس في نظريات التنظيم الإداري بصفة خاصة. والسلوك الإداري بصفة عامة (AL-silami, 2010).

لقد تحدث Baron و Armstrong عن الأداء وهو " مفهوم الأداء هو ظاهرة قديمة في بيئة العمل وخاصة في القطاع الخاص. إذا لم تتمكن من تحديد الأداء، فلا يمكنك قياسه أو إدارته".

يرى الباحث أن أداء الأفراد يتحسن في ظل القيادة المبتكرة الخلاقة التي تستطيع دفع الأفراد إلى العمل واستشارة جهودهم والتنسيق بينها، وتفجير طموحهم، ومن هنا يجب على القائد أن يحرص على وجود علاقة اجتماعية مناسبة بينه وبين مرؤوسيه، وأن الإدارة أيضاً تتعلق بالأفراد وبالنظم.

أنواع الأداء:

بينما ميزت (Borman and Motowidlo, 10, 1997) بين نوعين من الأداء الوظيفي : أداء المهمة -الأداء السياقي .:

- 1- يمثل أداء المهام تلك الأشياء التي تكون عادةً في وصف وظيفي وتنطوي على تحويل المواد إلى سلع وخدمات مثل المبيعات أو تشغيل معدات التصنيع.

2- الأداء السياقي يشير إلى "السلوك الذي يساهم في الفعالية التنظيمية من خلال آثاره على السياق النفسي والاجتماعي والتنظيمي للعمل.

تطوير أداء المعلمين

- يعد تطوير أداء المعلمين من القضايا الحساسة للعملية التعليمية، حيث يعد أداء المعلمين مؤشرا هاما لمخرجات العملية التعليمية بشكل كامل وهناك عدد من المبررات التي تدعو إلى الحاجة لتطوير أداء المعلمين تتمثل في الآتي:
- قصور الأداء الحالي للمعلم، مما أدى إلى قصور نواتج التعلم التي تعوق مواكبة التغيرات والتحولات الحادثة في المجتمع.
 - تأكيد كثير من البحوث والدراسات المعاصرة والتنبؤية على أهمية توفير المستويات المعيارية شرطا لتطوير أداء المعلم.
 - وجود الفجوة بين النظرية والتطبيق سواء في إعداد المعلم في مرحلة قبل الخدمة، أو في تدريبية أثناء الخدمة، حيث يتم الاهتمام بالنظريات والفلسفات التربوية أكثر من تطبيقها في الحياة اليومية.
 - زيادة الاهتمام بضرورة تطوير وتحديث التعليم قبل الجامعي لمواجهة التحديات الناجمة عن منطلقات العصر.
 - حاجة سوق العمل إلى نوعية خاصة من المعلمين المدربين تدريباً مميزاً.
 - مناداة المجتمع العالمي المعاصر بوجه عام، والتعليم العالمي بجميع مراحله بوجه خاص على ضرورة تحقيق الجودة الشاملة في التعليم، والتي تستلزم تطوير أداء المعلم من خلال توفير المستويات المعيارية لديه.
 - الحاجة المستمرة للمعلم إلى التطوير والتحديث حتى يفهم الحقائق والمفاهيم والتعميمات الجديدة في المجالات المختلفة سواء أكانت أكاديميا أو تربويا أو مهنيا أو ثقافيا (AL-hamd, 64,2019).
- يرى الباحث مما سبق بأن القيادة الإستراتيجية وأداء المعلمين تعتبر من الاتجاهات القيادية التربوية الحديثة التي تنطلق من ممارسة الثقة العالية بالجماعة التي من شأنها أن تؤدي إلى المشاركة في تحمل المسؤولية وفي تحقيق الهدف، وتقوم فلسفة هذا الاتجاه على قيام القائد بعرض المشاكل على مرؤوسيه، ثم تداول النقاش فيها ثم اتخاذ القرار الجماعي بخطوات علاجها، وهي بذلك تعبر عن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، بحيث يتم الاشتراك النفسي والعاطفي للفرد في نشاطات المجموعة التي يعمل بها بشكل يشجعه على تحقيق أهدافها وعلى أن يتحمل المسؤولية الجماعية معهم.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

هدفت الدراسة (AL-ssamil,2011) إلى التعرف على علاقة تنمية المهارات القيادية للعاملين في مجلس الشورى السعودي بالأداء الوظيفي لديهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مجلس الشورى والبالغ عددهم (714) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر المهارات القيادية المطلوبة هي مهارة التخطيط واتخاذ القرارات، وأن أكثر المهارات

القيادة المتوفرة هي مهارة حل المشكلات والاتصال، كما بينت النتائج أن التدريب له دور فعال في تنمية المهارات القيادية، وبينت النتائج أن تنمية المهارات القيادية أسهمت في تحسين مستويات الأداء الوظيفي.

هدفت دراسة (AL Zanoon,2017) التعرف إلى واقع مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظة شمال غزة (بلدية جباليا النزلة، بلدية بيت لاهيا، بلدية بيت حانون)، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلات الرئيسية، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد بشكل رئيسي على أداة الاستبانة. وتكونت عينة الدراسة من (75) موظفاً من العاملين في الوظائف الإشرافية والمهنية، وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مهارات القيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الفكرية، المهارات الإدارية) من جهة ومستوى الأداء المؤسسي في البلديات من جهة أخرى. كما توصلت الدراسة إلى أن القيادة الاستراتيجية في البلديات الثلاث لديها مستوى الأداء المؤسسي في البلديات محل الدراسة بأبعادها الأربعة (فاعلية المؤسسة، كفاءة المؤسسة، الارتباط والملاءمة، الاستدامة) قد حصل على تقييم مرتفع من جهة نظر أفراد العينة.

هدفت دراسة (Al-hamad،2020) إلى التعرف على درجة ممارسة أسلوب الشورى في اتخاذ القرارات لدى القياديين في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت وعلاقتها بأداء الموظفين من وجهة نظر الموظفين. ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزارة التعليم العالي في دولة الكويت والبالغ عددهم (1015) موظفاً وموظفة، وقد بلغت عينة الدراسة (285) موظفاً وموظفة والتي تم اختيارها بالطريقة الطبقية العشوائية. وقام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة. ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة، وتكونت من (57) فقرة موزعة على مجالين أحدهما تقيس درجة ممارسة أسلوب الشورى تكونت من (30) فقرة والأخرى تقيس أداء الموظفين تكونت من (27) فقرة وكلاهما من وجهة نظر الموظفين. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة أسلوب الشورى لدى القياديين في اتخاذ القرارات في وزارة التعليم العالي من وجهة نظر الموظفين جاءت (مرتفعة)، كما بينت النتائج أن درجة أداء الموظفين في وزارة التعليم العالي من وجهة نظر الموظفين جاءت (مرتفعة)، وبينت النتائج وجود علاقات موجبة (طردية الاتجاه) بين ممارسة أسلوب الشورى وأداء الموظفين.

الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة (AL-kitonga، 2016) التعرف إلى طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي في المنظمات غير الهادفة للربح. وقد تم استقصاء آراء المديرين في (328) منظمة غير هادفة للربح في مقاطعة نيروبي في كينيا. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي، كما بينت النتائج أنه إذا كان القادة في المنظمات غير الربحية يستخدمون القيادة الاستراتيجية بشكل جيد، فمن المرجح أن يتحسن أدؤهم التنظيمي بشكل ملحوظ.

هدفت دراسة (Akhtar, 2018) التعرف على العوامل لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وتأثيراتها على أداء الشركة في عينة من 465 شركة صينية. تم جمع البيانات من خلال استبيانين استبيان بين المديرين العامين ومديري إدارة الموارد البشرية حول أداء المنتج / الخدمة لشركاتهم ومجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. تشير النتائج التي توصلنا إليها إلى أن مجموعة صحيحة من ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (التدريب والمشاركة والتقييمات الموجهة نحو النتائج والفرص الوظيفية الداخلية) تؤثر على أداء المنتج / الخدمة والأداء المالي. يساهم الأمن الوظيفي والتوصيف الوظيفي بشكل فريد في أداء المنتج / الخدمة ، بينما يساهم تقاسم الأرباح بشكل فريد في الأداء المالي.

منهجية الدراسة:

قام الباحث باعتماد المنهج المسحي الوصفي القائم على جمع البيانات وتحليلها بهدف اختبار فرضية الدراسة للإجابة على أسئلة الدراسة، وذلك من خلال إستبانه صممت لهذه الدراسة بإستخدام برنامج الإحصائي SPSS.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمين ومعلمات بوزارة التربية والتعليم في دولة الكويت ، منطقة مبارك الكبير التعليمية والبالغ عددهم (3000) وزارة التربية والتعليم)، والبالغ عددهم (200) معلم ومعلمة.

عينة الدراسة:

شملت عينة الدراسة على المعلمين والمعلمات كانت عينة الدارسة والتي تم اختياره بالطريقة الطبقيّة العشوائية بلغت (200) معلم ومعلمة.

أدوات الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة قام الباحث بتطوير أداة الدراسة، والمتمثلة في استبانة تألفت من قسمين:

القسم الأول : القيادة الإستراتيجية / القسم الثاني: أداء المعلمين.

ثبات الإستبانة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبان) استخدم الباحث (معادلة ألفا كرونباخ) لتأكد من ثبات أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من 30 وقد تم استبعادها من العينة الكلية والجدول رقم(1) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

المحاور	عدد العبارات	ثبات المحور
القيادة الإستراتيجية	8	0.89
أداء المعلمين	8	0.84
الثبات العام للإستبيان	16	0.92

يتضح من الجدول (1) أن معامل الثبات العام لمحاور الدراسة مرتفع حيث يبلغ الإجمالي فقرات الإستبيان 0.92

صدق الإتساق الداخلي:

محور الأول: القيادة الإستراتيجية: جدول (2)

فقرات المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.90**	.000
2	0.81**	.000
3	0.64**	.000
4	0.49*	.010
5	0.82**	.000
6	0.85**	.000
7	0.66**	.000
8	0.86**	.000

يتضح من خلال جدول رقم (2) أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأدنى 0.49 فيما كان الحد الأعلى 0.90 وعليه فإن جميع فقرات المحور الأول متسقة داخلياً مع المحور الذي ينتمي له مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لفقرات المحور الأول.

محور أداء المعلمين: جدول (3)

فقرات المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
9	0.70**	.000
10	0.57**	.002
11	0.71**	.000
12	0.80**	.000
13	0.56**	.002
14	0.71**	.000
15	0.67**	.000
16	0.71**	.000

يتضح من خلال جدول رقم (3) أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأدنى 0.56 فيما كان الحد الأعلى 0.80 وعليه فإن جميع فقرات المحور الثاني متسقة داخليا مع المحور الذي ينتمي له مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني. وعليه ومن خلال نتائج الثبات والإتساق الداخلي في الجداول السابقة يتضح لنا ثبات أداة الدراسة (الإستبيان) بدرجة مرتفعة وصدق اتساقها الداخلي مما يجعلنا تطبقها على كامل العينة.

* من 1 إلى 1.79 يمثل (منخفضة جدا)

* من 1.80 إلى 2.59 يمثل (منخفضة)

* من 2.60 إلى 3.39 يمثل (متوسطة)

* من 3.40 إلى 4.19 يمثل (مرتفعة)

* من 4.20 إلى 5.00 يمثل (مرتفعة جدا)

A note on the usage of Likert Scalling for research data analysis Jonald L Pimentel

الجدول (4)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس والخبرة والمرحلة التدريسية في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	54	27%
	أنثى	146	73%
	الكلي	200	100.00
الخبرة	من 5-10 سنوات	14	7%
	من 10 الى 20 سنوات	78	39%
	أكثر من 20 سنوات	108	54%
	الكلي	200	100%
المرحلة التدريسية	مرحلة رياض الأطفال	103	51%
	مرحلة الابتدائية	11	5.5%
	مرحلة المتوسطة	73	36%
	مرحلة الثانوية	13	6.5%
	الكلي	200	100.00

نتائج الدراسة:

للإجابة على سؤال الدراسة الأول والذي نص " ما درجة دور القيادة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت أثناء أزمة كورونا من وجهة نظرهم؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور القيادة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر المعلمين جدول رقم(5)

الرقم	مضمون فقرات مجال القيادة الإستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الممارسة
4	يوجد تشجيع من مدراء المدارس على العمل كفريق واحد	3.64	0.94	1	مرتفعة
6	هناك عدالة في توزيع العمل على المعلمين خلال أزمة كورونا	3.04	1.30	2	متوسط
7	تتوفر آليات رقابية واضحة في الوزارة خلال أزمة كورونا	2.86	0.98	3	متوسط
3	توجد بيئة مناسبة بإبداء الرأي للجميع وتقبل الاقتراحات بحرية	2.85	0.98	4	متوسط
2	يوجد تحديد واضح للسلطات والمسؤوليات لكافة المعلمين	2.71	1.32	5	متوسط
8	تمتلك الإدارة العليا بوزارة التربية خبرات كثيرة ومتنوعة	2.60	1.23	6	منخفضه
5	يشارك المعلمون في وضع أهداف الوزارة أثناء أزمة كورونا	2.54	0.99	7	منخفضه
1	توجد لدى وزارة التربية خطة واضحة تدعم العملية التعليمية منذ بداية أزمة كورونا	2.50	1.28	8	منخفضه
	الدرجة الكلية	2.84	0.99		متوسطة

يلاحظ من الجدول (5) أن درجة دور القيادة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر المعلمين جاءت (متوسطة) إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.84) وانحراف معياري (0.99)، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (4) والتي تنص على "يوجد تشجيع من مدراء المدارس على العمل كفريق واحد. بمتوسط حسابي(3.64) وانحراف معياري(0.94)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة(6) والتي تنص على "هناك عدالة في توزيع العمل على المعلمين خلال أزمة كورونا. بمتوسط حسابي(3.04) وانحراف معياري(1.30)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (1) والتي تنص على "توجد لدى وزارة التربية خطة إستراتيجية واضحة تدعم العملية التعليمية منذ بداية أزمة كورونا. بمتوسط حسابي(2.50) وانحراف معياري(1.28).

للإجابة على سؤال الدراسة الثاني والذي نص " ما درجة أداء المعلمين في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت أثناء أزمة كورونا من وجهة نظرهم؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء المعلمين في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر المعلمين جدول رقم(6)

الرقم	مضمون فقرات مجال أداء المعلمين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الممارسة
15	التعلم عن بعد يتيح الفرصة للأفراد الالتحاق في الدورات التدريبية وتطوير الافراد	3.59	0.84	1	مرتفعة
10	يساعد برنامج التدريب التعليم الإلكتروني على رفع الكفاءة للمعلمين	3.57	0.86	2	مرتفعة
14	التعليم عن بعد يعد البديل الأمثل لرفع أداء المعلمين خلال أزمة كورونا	3.35	1.02	3	متوسط
13	خلال أزمة كورونا يتم تفويض المعلمين باتخاذ القرار المناسب لما يروونه أثناء الحصة	2.99	0.89	4	متوسط
12	تمنح الوزارة مكافأة فردية وجماعية لرفع الأداء	2.78	1.18	5	متوسط
11	تلاقي اقتراحات المعلمون موافقة من قبل القياديين	2.75	1.10	6	متوسط
9	يتم تقييم أداء المعلمين خلال أزمة كورونا بموضوعية ودافعية	2.75	0.96	7	متوسط
16	المدرسة هي أفضل مكان لإعطاء حصص التعليم عن بعد خلال أزمة كورونا	2.75	0.99	8	متوسط
	الدرجة الكلية	3.03	0.75		متوسطة

يلاحظ من الجدول (6) أن درجة أداء المعلمين في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر المعلمين جاءت (متوسطة) إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.03) وانحراف معياري (0.75)، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (15) والتي تنص على " التعلم عن بعد يتيح الفرصة للأفراد الالتحاق في الدورات التدريبية وتطوير الافراد ،بمتوسط حسابي(3.59) وانحراف معياري(0.84)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة(10) والتي تنص على " يساعد برنامج التدريب التعليم الإلكتروني على رفع الكفاءة للمعلمين. بمتوسط حسابي(2.57) وانحراف معياري(0.86)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (16) والتي تنص على " المدرسة هي أفضل مكان لإعطاء حصص التعليم عن بعد خلال أزمة كورونا بمتوسط حسابي(2.50) وانحراف معياري(0.99).

للإجابة على سؤال الدراسة الثالث والذي ينص على " هل توجد علاقة ارتباطية بين دور القيادة الإستراتيجية وأداء المعلمين في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظرهم؟
معامل ارتباط بيرسون جدول رقم (7)

المحور	القيمة الإحصائية	القيادة الإستراتيجية	أداء المعلمين
القيادة الإستراتيجية	معامل الارتباط	1	.84**
	الدلالة الإحصائية	200	.000
أداء المعلمين	معامل الارتباط	.84**	1
	الدلالة الإحصائية	.000	200

يتبين من خلال الجدول رقم (7) أن قيمة معامل الارتباط يساوي (0.84^{**}) وهو دال ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) مما يدل على أنه توجد علاقة إيجابية بين درجة دور القيادة الإستراتيجية وأداء الموظفين في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظرهم.

مناقشة النتائج:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: الذي نصه، ما درجة دور القيادة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظرهم؟

أظهرت نتائج سؤال الدراسة الأول؛ أن درجة دور القيادة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاءت (متوسطة)؛ ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن القيادة الإستراتيجية من وجهة نظر المعلمين تتأثر بكفاءة القياديين وبالبيئة الداخلية للمدرسة، بمعنى توسط درجة القيادة الإستراتيجية من وجهة نظر المعلمين في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت لم يأت من فراغ وإنما لتوسط المستوى المهني والإداري للقياديين والمدراء أثناء أزمة كورونا القائمين على إشراف وتوجيه المعلمين الذين يقفون وراءهم. فكيف إذا علموا القياديين بأن أغلبية المعلمين يرون حاجتهم في المشاركة في التخطيط ووضع الإستراتيجيات أثناء أزمة كورونا في وزارة التربية والتعليم.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني: ما درجة أداء المعلمين في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظرهم؟

أظهرت نتائج سؤال الدراسة الثاني؛ أن مستوى أداء المعلمين في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاءت (متوسطة)؛ ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن أداء المعلمين تتأثر بدور القيادة الإستراتيجية بالمقدار نفسه؛ فإذا ما كان دور القيادة الإستراتيجية متوسطة فإن أداء الموظفين بالحصلة يكون متوسطاً. وأن توسط درجة أداء المعلمين والمعلمات لم يأت من فراغ وإنما لمتوسط المستوى المهني والإداري للقياديين أثناء أزمة كورونا.

ثالثاً: مناقشة السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الإستراتيجية وأداء المعلمين؟

أظهرت نتائج سؤال الدراسة الثالث عن وجود علاقات موجبة (طردية) وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) كبيرة القوة بين القيادة الإستراتيجية وأداء المعلمين. وبمعنى أن العلاقة الارتباطية هي تبادلية الاتجاه، بمعنى أن دور القيادة الإستراتيجية للمعلمين ترتبط بأدائهم من وجهة نظرهم. وقد يفسر هذا الارتباط بضرورة تقديم الحوافز المناسبة وإعطائهم فرصة الاختيار لهذه الإستراتيجيات بهدف تطوير أدائهم.

References:

1. Abusltan, hanan musaa.(2016). *dawr alqiadat al'iistratijiati fi bina' qiadat alsafi alththani fi wizarat alfilastiniat*, risalat majstyr, jamieat al'aqsaa, ghazat, filastin
2. AL-silami,ealaa (2010). *'iidarat almawarid albasharyata. alqahirat*: dar ghurayb liltabaeat walnashr.
3. AL-hamd,bidr.(2019). *kayf tasnae alruwyat altanafusiat limunazamatik altarbawiat wal'iidariat min khilal 'iidarat al'ada'i*. maktabat alwataniati,alkuayt. P. 64. ISBN: 978-9921-0-0749-9.
4. AL-zaenun, muhamad mansur.(2017). *maharat alqiadat al'iistratijiati waealaqatiha bimustawaa al'ada'* almuasisii dirasatan tatbiqiatan ealaa baladiat muhafazat shamal ghaza
5. AL-ssamil, nasir bin eali (2011): *tanmiat almaharat alqiadiat lileamilin waealaqatiha bial'ada' alwazifii fi majlis alshuwraa alsaeudi*, risalat majstyr ghyr manshurati, (4) :(2) P.116 117 jamieat nayif alearabiat lileulum al'amniati, alsaeudiat.-
6. Al-hamd,bidr .(2020). *darajat mumarasat nahj alshuwraa fi aitikhadh alqararat bayn alqadat fi wizarat altaelim aleali fi dawlat alkuayt waealaqatih bi'ada' almuazafin min wijhat nazar almuazafina.rasalat dukturah manshurat*. jamieat alyarmuk kuliyyat altarbiati. qism al'iidarat wal'usul altarbiati. al'urduunn.
7. Iismaeil , 'Ahmad (2009): *AL' iidarat AL-madrasiat AL-hadithat fi zili ALaitijahat*
8. Yusif, Dalya & Ahmid,mha.(2016).*AL'anmat AL qiadiat alssayidat ladaa mudiri almadaris ALththanawiat Waealaqatiha biatijahat almuealimin nahw 'iidarat aljawdat alshshamilati*. dirasat midania. majalat eilm alnafis waltarbiat - kuliyyat altarbiat - jamieat almanya -almujalid 29 aleadad al'awal
9. ALeibadi, hashim waltaayiy, yusif wal'asdi, 'afnan (2008). *'iidarat altaelim aljamiei*: mafhum hadith fi alfikr al'iidarii almueasiri. eamana: dar alwiraq lilnashr waltawzie.
10. Eudun, Nasr.(2001). al'iidarat waltakhtit al'iistiratiji, diwan almatbueat aljamieiati, aljazayir
11. Erbyat , Bushir. (2012). Anmat AL-qiadat AL-Tarbawiat AL-Ssayidat Ladaa ruasa' AL-Aqsam AL-Akadimiat fi Jamieat AL-biliqa' AL-Tatbiqiat , wa'athariha Ealaa al'ada' alwazifii li'aeda' hayyat altadrisi, *Majalat aljamieat al'iislamiat lildirasat altarbawiat walnafsiati*. 20 (2). 705-736.
12. Hamuwd, Hala.(2018).*'athr mumarasat alqiadat al'iistratijiati fi 'ada' almnzm(dirasat halat wizarat altaelim alealy-al'iidarat almarkazia), risalatan majstr. aljamieat al'iifturadiatu*. Dimashq
13. Najima, Ebwd.(2011). *alqiadat al'iidariat fi alqarn alwahid waleishrin*,T1, dar alsafa' liltabaeat walnashr waltawziei, al'urdun
14. Muhmid, fady.(2018). *maharat alqiadat al'iistratijiati waealaqatuha bi'iidarat al'azamat fi munazamatina alearabia*
15. AL-mutiriu, samir bin muluh (2003), *alqiadat aleulya wal'ada'i, dirasatan maydaniatan tahliliatan lidawr alqiadat alsewdyt fi 'iidarat wal'ada' wataqyimih watatwirihi*, alqahirat, dar alfajr lilnashr waltawziei, misr.P.63
16. ealamiat almueasirat , dar aleilm wal'iiman lilnashr waltawzie , kafar alshaykh , sa.
17. AL-Baedi,Abdalla (2010). alqiadat al'iistratijiati. <https://www.yallanzaker.org/strategic-leadership>
18. Kitonga,D.M.(2016). *Strategic Leadership and Organizational Performance in Not-For-Profit Organizations in Nairobi County In Kenya*, international Journal of Scientific & Technoljogy Research, Vol . 5, Issue 05.

19. Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). *Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. Human performance*, 10(2), 99-109
20. AKthar, Syad.(2008) *Strategic HRM practices and their impact on company performance in Chinese enterprises* .Human Resource management.
21. A note on the usage of Likert Scalling for research data analysis Jonald L Pimentel. UsM R & D 18(2) 109-112(2010)