

المجلة
العلمية
التربوية
والنفسية

دور الذكاءات المتعددة في التنبؤ بنمط القيادة
لدى القيادات التربوية بمدارس التعليم
الثانوي بدولة الكويت

د. سلطان غالب الديحاني
قسم الإدارة والتخطيط التربوي
كلية التربية - جامعة الكويت

دور الذكاءات المتعددة في التنبؤ بنمط القيادة لدى القيادات التربوية بمدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت

د. سلطان غالب الديحاني
قسم الإدارة والتخطيط التربوي
كلية التربية - جامعة الكويت

الملخص

هدفت الدراسة للتعرف على مدى إسهام الذكاءات المتعددة في التنبؤ بالأنماط القيادية لدى القادة التربويين في المدارس الثانوية بدولة الكويت، العينة تمثل كل مجتمع الدراسة وعددهم (٤٥٠) مدير ومديرة. وتكونت أدوات الدراسة من مقياسين؛ أحدهما خاص بقياس الذكاءات المتعددة، والمقياس الثاني للأنماط القيادية السائدة، وقبل استخدامهما بالدراسة تم التحقق من صدقهما وثباتهما. وتشير نتائج الدراسة إلى أن الذكاءات المتعددة تسهم بدور كبير في التنبؤ بنمط القيادة التربوية؛ حيث كان الذكاء اللغوي والذاتي هما الأعلى في معادلة تحليل الانحدار وذوو دلالة على النمط الديمقراطي، والنمط الحر بينما كان الذكاء المنطقي الرياضي والطبيعي الأعلى تنبؤ بصورة دالة بنمط القيادة البيروقراطي.

الكلمات المفتاحية: الذكاءات المتعددة، النمط القيادي، القيادات التربوية، التعليم الثانوي.

The Role of Multiple Intelligences in Predicting of Leadership Pattern for Kuwaiti Secondary Schools Leaders

Dr. Sultan G. Aldaihani

Educational Administration & Planning
Educational College – Kuwait University

Abstract

The study aimed at exploring the extend of Multiple Intelligences participation in predicting of leadership pattern for Kuwaiti secondary schools leaders, the study sample consists of (450) male & female secondary schools principals, principals assistants and the heads departments. The study tools consisted of 2 scales; the Multiple Intelligences questionnaire, and the leadership type questionnaire. The tools reliability and validity were tested.

The results showed that significant role of Multiple Intelligences in predicting of leadership pattern for Kuwaiti secondary schools leaders, since the linguistic, intrapersonal intelligences predict the Democratic and Laissez-faire leadership types, while the Logical- Mathematical and Naturalist intelligences predict the Autocratic leadership type.

Key words: Multiple Intelligences, leadership pattern, educational leaders, secondary school.

دور الذكاءات المتعددة في التنبؤ بنمط القيادة لدى القيادات التربوية بمدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت

د. سلطان غالب الديحاني
قسم الإدارة والتخطيط التربوي
كلية التربية - جامعة الكويت

المقدمة

حظى القيادة باهتمام المجتمعات كافة، فهي تتعلق بالتأثير في الأفراد والجماعات وإجاز الأعمال وتطوير المؤسسات، وأصبح واضحاً في العصر الحالي أن تقدم الأمم نتيجة طبيعية لفاعلية قياداتها في العديد من المجالات، ولذا تحاول مختلف المؤسسات الكشف عن القدرات القيادية بين أفرادها والعمل على تدريبها وتنميتها لأداء دورها القيادي في تحقيق أهداف التنمية، فالقيادة الإدارية الفعالة تعد سلعة قيمة في سوق يتميز بالنقص في الكفاءات القيادية الفعالة التي ترجع أسبابها إلى عظم المسؤوليات والمهام الملقاة على عاتق المدير والتي لا يتحمل أعباءها إلا القلة من الأفراد من تتوفر فيهم خصائص القيادة.

ويلاحظ أن كفاءة العملية التعليمية لأية مؤسسة تعليمية ترتبط بنجاح إدارتها والتي ترتبط هي الأخرى بشخصية مدير المؤسسة التعليمية وسلوكه القيادي ومدى فهمه وإدراكه الأنماط والأساليب القيادية الصحيحة، بل يمكن القول إن المسألة لا تتوقف عند الفهم لأفضل الأنماط القيادية، بل ومدى ممارسته لهذه الأنماط، إذ يحمل مدير المدرسة على عاتقه مسؤوليات ضخمة، فهو برأس جميع العاملين من هيئة التدريس والجهاز الإداري المعاون، كما أنه المسؤول الأول عن جميع التلاميذ الملتحقين بالمدرسة، لذلك فإن واجباته الوظيفية تتسع لتشمل كلا الجانبين: الجانب التنظيمي لها والجانب التعليمي بها، ومن هنا أصبحت الحاجة ملحة إلى أن يكون أولئك الذين يتولون إدارة المدارس أكثر من مجرد ممارسي السلطة، وأصبحت المدارس أحوج إلى ما هو أكثر من أن تدار، فهي تحتاج إلى أن تقاد لأن العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومروؤوسيه أصبحت مهمة لتحقيق استجابة الرؤوسين من الأوامر، وأقوى من الاتصالات الروتينية التي يتبعها المديرين (الخليبي، وعبد العليم، 1988).

وطبقاً لنموذج (استرنبرج) للقيادة فإن القيادة الفعالة هي تكامل ثلاث مكونات مهمة وهي الحكمة والذكاء والإبداع مركبة مع بعضها بعضاً، ومن ثم فإن مدير المدرسة يحتاج إلى هذه المكونات الثلاث لتعمل مع بعضها بعضاً حتى يصبح قائداً فعلاً (Strenberg, 2003).

وتأتى نظرية الذكاءات المتعددة لتغير من النظرة القاصرة للذكاء ولتجعله أكثر ارتباطاً بالمجالات الحياتية، وأحد المجالات التي زاد الاهتمام بدراسته في ضوء نظرية الذكاءات المتعددة هو القيادة، لذا كان سعى الدراسة الحالية لتثري البحث العربي في ذلك الميدان من مدخل مختلف وهو سعيها لاكتشاف النموذج التنبئي للأنماط القيادية التربوية في ضوء نظرية الذكاءات المتعددة.

تبرز مكانة التعليم الثانوي وأهميته من خلال مجموعة من الخصائص التي يختص بها دون غيره من مراحل التعليم الأخرى ومن أهمها: تأثير هذه المرحلة في عملية تنمية شخصية الطالب من مختلف جوانبها ومقوماتها. كذلك حيوية الدور الذي تلعبه المدرسة الثانوية العامة في مساعدة طلابها على التبصر الواعي بملكاتهم وقدراتهم، وإكسابهم القدرة على بلورة أفكار أولية أو تصور مبدئي لما يمكن أن يكون عليه مستقبل حياتهم سواء من حيث الدراسة الجامعية أو العمل أو كليهما معاً (وزارة التربية، ٢٠٠٩).

وتختل القيادات المدرسية مكانة متميزة في مجال العمل المدرسي، إذ تلعب دوراً مهماً وبارزاً في تحقيق أهداف المدرسة، كما أن تحقيق النجاح في العمل التربوي والتعليمي داخل المدرسة يعتمد على طبيعة السلوك القيادي لقياداتها، وكذلك مستوى التزامهم تجاه مدارسهم، بالإضافة إلى مستوى إدراكهم ضغوط العمل المدرسي ومصادره المختلفة.

ولما كانت القيادة تشكل محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة حد سواء في ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، وهي أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، فإنّ النحدي الحقيقي الذي يواجه مؤسساتنا التعليمية في الوقت الراهن يعدّ هو معرفة النمط القيادي المناسب لإدارة تلك المؤسسات.

ولما كان الإحساس الشائع يقول إن القيادة الفعّالة تتطلب "تمتع القائد بالذكاء المعرفي والمعرفة الفنية والخبرة، والفرض الأساس هو أن القادة لابد أن يكونوا قادرين على الاستخدام الفعّال لقدراتهم الذهنية والأداء الجيد طبقاً لها، أو بمعنى آخر إنهم ليتصرفوا بذكاء" (Parrington, 2005, p44). كان من الضروري دراسة العلاقة الفريدة بين الأنماط القيادية ومستوى الذكاءات المتعددة لتوضيح القادة المميزين في المنظمة (Carvalho, Fialho, 2005). ويبدأ الباحث بتوضيح مفهوم القيادة وأنماطها.

مفهوم القيادة leadership:

يعرف الشريف (٢٠٠٤) القيادة بأنها قدرة القائد على التأثير في سلوكيات الأتباع وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة. ويعرفها كارفالوو وآخرون (Carvalho, et al, 2005) بأنها "العملية التي تتم بواسطتها التوجيه أو التأثير في الأفكار أو المشاعر داخل عقول الأفراد الذين يعيشون في ثقافة معينة". على حين يعرفها أوت (Ott, 2003) بأنها رابط قوي يساعد الآخرين على تحقيق المهمات المطلوبة منهم بفعالية ولبناء الثقة والرضا وزيادة الإنتاجية بين الموظفين. ويعرفها كل من "كونتر وأودنل" بأنها القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم لتحقيق أحد الأهداف. كما يعرف "هايمان وهيلجرت" القيادة بأنها: القدرة التي يمتلكها أحدهم في التأثير في أفكار الآخرين وإجهااتهم وسلوكهم. ويقول "بيرتر دركر" إن القيادة هي: الارتفاع ببصيرة الإنسان ومستوى أدائه إلى مستويات أعلى وبناء شخصيته بحيث يتعدى حدوده العادية. ويعرف أيضا "كيلي ولارز" القيادة بأنها: عملية نشاط الأفراد في مهمة تحديدها للأهداف وتحقيقها (المشار إليه في أحمد، حافظ، ٢٠٠٣). ومن مفاهيم القيادة السابقة يتبين أن القيادة تتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي:

- ١- وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.
- ٢- قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم.
- ٣- هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

أنماط القيادة:

الأنماط القيادية متعددة، وتختلف باختلاف القائد (Leader) والأتباع (Followers) وعلى الرغم من ظهور العديد من النظريات الحديثة التي تصنف أنماط القيادة إلا أن تصنيف ليبون، ليبيت، وهوايت (Lewin, Lippitte & white, 1939) والذي ظهر في الثلث الأول من القرن العشرين ما زال التصنيف الأكثر شيوعاً نظراً لبساطته وشموليته، إذ تم تصنيف أنماط القيادة في ثلاثة مستويات أساسية هي:

١- النمط القيادي الديمقراطي (Democratic)

٢- النمط القيادي الأتوقراطي (Autocratic)

٣- النمط القيادي الحر (الفوضوي) (Laissez-faire)

ولا شك أن كل نمط من هذه الأنماط له إيجابياته وسلبياته، وأن كل مدير يمارس خليطاً من هذه الأساليب في عمله، وعلى ذلك فليس من الضروري أن يمارس المدير كل إيجابيات

النمط القيادي الديمقراطي لكي يطلق عليه ديمقراطي، وإنما يكفي أن يكون أساليب النمط هي الغالبة عليه في معظم مواقفه وتصرفاته (الشريدة، ٢٠٠٤). وعلى هذا الأساس يتم تصنيف المديرين في هذه الدراسة ووفق الاستبانة التي سوف يتم تطبيقها إلى الأنماط الثلاثة التالية:

نمط القيادة الديمقراطية

وتتسم القيادة وفقاً لهذا النمط بالاحترام المتبادل بين القائد والموظفين، وتقوم على الاتصالات المباشرة مع العاملين، وعلى تفويض السلطة، وعلى اشتراك العاملين في اتخاذ القرارات، وعلى الحوار والإقناع والتعاون ومناقشة الموظفين في كل صغيرة وكبيرة، كما أن القائد الديمقراطي يتمتع بحب الجماعة، وتكون جماعته أكثر تعاوناً، وأكثر قابلية لتحمل المسؤولية، ويميل الأعضاء للاستمرار في أداء عملهم حتى في حالة غياب القائد، فهناك ثقة متبادلة بين الأفراد بعضهم البعض، وبينهم وبين قائدهم، ولقد أثبتت التجارب الإدارية نجاح الأسلوب الديمقراطي في القيادة وانعكاس ذلك على نتائج المؤسسة (أحمد، حافظ، ٢٠٠٣).

نمط القيادة الأوتوقراطية

وفيها ينفرد القائد بالرأي واتخاذ القرار، والعلاقة بينه وبين مرؤوسيه تقوم على الإرهاب والخوف والحزم الشديد والتحديد الدقيق لواجبات أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالمدرسة، والرقابة الشديدة على أدائهم والتركيز المطلق للسلطات، وعدم تفويض السلطة، وعدم الاتصال مع المرؤوسين بأسلوب مباشر، وهو أسلوب لا يراعي الرغبات، وقد أثبتت التجارب الإدارية فشل هذا النوع، ولا تزال أغلب مدارسنا تعمل بهذا الأسلوب، والاتصال - غالباً - بين القائد والجماعة اتصال رأسي من أعلى إلى أسفل، إذ ليس من حق المرؤوس تصعيد آرائه إلى القيادة، ونظراً لسلبية أفراد الجماعة فإن الأهداف غالباً ما تكون غير واضحة أو غير معروفة، ويسعى القائد إلى أن تظل العلاقات بين أفراد الجماعة ضعيفة - فرّق تسد - حتى لا يحدث أي تكتل ضده، وغالباً ما يكون القائد وفق هذا النمط مكروهاً من قبل أفراد الجماعة. (حجي، ١٩٩٨).

نمط القيادة الحرة أو الفوضوية

ويكون القائد تبعاً لهذا النمط سلبياً ولا أثر لوجوده، ويتنازل للأفراد عن جميع سلطاته، وللأفراد أن يفعلوا ما يريدون دون أي تدخل أو توجيه منه، وليست هناك سياسات محددة أو إجراءات، بل قد لا تكون هناك أهداف تسعى الجماعة للوصول إليها (حجي، ١٩٩٨)، وتتسم المؤسسة التعليمية في ظل هذا النمط القيادي بالفوضى والتسيب ولا يتحقق فيها

مفهوم الضبط والمسؤولية، كما يتصف المناخ الاجتماعي في هذا النمط بالحرية التامة إذ يترك القائد للجماعة حرية التصرف واتخاذ القرارات ولا يشترك في المناقشة والتنفيذ، ولا يميل الأفراد إلى حب أو احترام القائد الفوضوي، كما أنهم يصبحون أكثر ضيقاً بالجماعة نفسها (الشحقاء، ٢٠٠٣: أحمد وحافظ، ٢٠٠٣).

نظرية الذكاءات المتعددة: (Multiple Intelligences Theory)

يرى "جاردنر" أن النظريات التقليدية للذكاء لا تقدر الذكاء الإنساني بطريقة مناسبة من خلال اختبارات الذكاء التقليدية لأنها تعتمد على معدل قليل من القدرات العقلية، بالإضافة إلى أنها ليست عادلة إذ تتطلب من الأفراد حل المشكلات بصورة لغوية أو لفظية فقط (سيد، ٢٠٠١). والذكاءات المتعددة هي نموذج معرفي يصف الكيفية التي يستخدم بها الأفراد ذكاءهم في حل المشكلات وتقوم على تعدد الذكاءات وهي الذكاء اللغوي، والذكاء المنطقي الرياضي، والذكاء الموسيقي، والذكاء الجسمي الحركي، والذكاء الفضائي، والذكاء الذاتي، والذكاء التفاعلي، والذكاء الطبيعي (Gardener, 1999).

وترى هذه النظرية أن الذكاءات المتعددة لدى كل فرد تعمل بشكل مستقل، كما ترى أيضاً أن كل فرد يختص بمزيج أو توليفة منفردة من هذه الذكاءات يطلق عليها البعض (البصمة الذكائية) وهي التي يستخدمها في تعاملاته، وفي مواجهته للمواقف والمشكلات المختلفة التي يتعرض لها في حياته، كما ترى أيضاً أن كل فرد يستطيع تنمية ذكاءاته المختلفة أو الارتقاء بها إلى مستوى أعلى إذا وجد لديه الدافع وتيسر له التشجيع والتدريب المناسبين (الفتي، ٢٠٠٤).

ويذكر الشيخ (١٩٩٩) أن نظرية الذكاءات المتعددة تقوم على فرضين أساسيين إذ يشير الفرض الأول إلى أن الناس جميعاً لديهم الاهتمام نفس القدرات نفسها ولكنهم لا يتعلمون بالطريقة نفسها، بينما يشير الفرض الثاني إلى أن العصر الذي نعيشه لا يمكن أن يتعلم الفرد فيه كل شيء يمكن تعلمه. وفي مقابل تلك النظرة المحدودة للذكاء بمفهومه التقليدي الذي يركز على القدرة اللغوية والقدرة الرياضية المنطقية توصل "جاردنر" لأدلة علمية تؤكد أن الناس لديهم ذكاءات متعددة ولكن بدرجات متفاوتة، ولذلك أعد نظرية أطلق عليها نظرية الذكاءات المتعددة إذ أوضح فيها أن القدرات التي يمتلكها الناس تقع في ثمان ذكاءات تغطي نطاقاً واسعاً من النشاط الإنساني لدى الفئات العمرية المختلفة، وهي كما يلي:

١- الذكاء اللغوي: (Linguistic Intelligence)

ويعني القدرة على تناول ومعالجة واستخدام بناء اللغة وأصواتها سواء كان ذلك شفويًا أو تحريياً بفاعلية في المهام المختلفة وفهم معانيها المعقدة والتي تُظهر في مجملها درجات عالية من الذكاء كما هو الحال عند الشاعر وكاتب المسرحية والمحرر أو الصحفي. فاللغة من أهم ما يميز ذكاء الإنسان، فضلاً عن كونها أساسية لحياته الاجتماعية. ولذلك فإن الذكاء اللغوي تسود فيه اللغة والحساسية للأصوات والمعاني والإيقاع كما أن الأفراد الذين يتمتعون بهذا الذكاء يكون لديهم نم ومرتفع في مكونات اللغة والمهارات السمعية، كما أنهم يقرؤون أو يكتبون كثيراً. كذلك القدرة على خلق نماذج مفاهيمية جديدة، وقراءة الكتب بعكس ترتيب حروفها. ولذلك فإن هؤلاء الأفراد يميلون للعمل في مجالات التعليم والصحافة والإذاعة والأدب والقانون والترجمة والسياسة (Brualdi, 1996).

٢- الذكاء المنطقي الرياضي: (Logical- Mathematical Intelligence)

ويعني قدرة الفرد على التفكير التجريدي، والاستنباطي، والتصوري، واستخدام الأعداد بفاعلية وإدراك العلاقات، واكتشاف الأنماط المنطقية، والأنماط العددية وأن يستطيع من خلالها الاستدلال الجيد مثل عالم الرياضيات ومبرمج الكمبيوتر. وهذا الذكاء يضم الحساسية للنماذج أو الأنماط المنطقية والعلاقات والقضايا والوظائف والتجريدات الأخرى التي ترتبط بها، وأنواع العمليات التي تستخدم في خدمة الذكاء المنطقي - الرياضي والتي تضم الوضع في فئات، والتصنيف، والاستنتاج، والتعميم، والحساب، واختبار الفروض (حسين، ٢٠٠٦).

٣- الذكاء البصري الفضائي: (Visual Spatial Intelligence)

ويعني قدرة الفرد على إدراك العالم البصري - الفضائي المحيط بدقة وفهم واستيعاب أشكال البعد الثالث وابتكار وتكوين الصور الذهنية والتعامل معها بغرض حل المشكلات أو إجراء التعديلات وإعادة إنشاء التصورات الأولية في غياب المحفزات الطبيعية ذات العلاقة مثل الصياد والكشاف والملاح والطيار والنحات والرسام والمهندس المعماري ومصمم الديكورات، وغيرها من الأعمال الأخرى التي تحول إدراكات السطح الخارجي إلى صور داخلية ثم طرحها في شكل جديد أو معدل أو تحويل المعلومات إلى رموز. وهذا الذكاء يتطلب الحساسية للون والخط والشكل والطبيعة والمساحة والعلاقات التي توجد بين هذه العناصر، وكذلك القدرة على التصوير البصري والبياني (Gardener, 2005).

٤- الذكاء الجسمي - الحركي: (Bodily-Kinesthetic Intelligence)

ويعني القدرة على التنسيق واستثمار العلاقة بين العقل وبين أعضاء الجسم للنجاح في

أداء بعض الأنشطة مثل الرياضات القتالية، ويدخل في هذا النوع الذكاء الرياضي (مثل مهارات ممارسة كرة القدم أو السلة، والجمباز) وكذلك القدرة على التعبير بحركات الجسم مثل مهارات التواصل باستخدام حركات الجسم أو تحريك اليدين والتمثيل والحركات الإيقاعية والرقص (Gardener, 2005). والأذكيا في هذا النوع يعرفون كيف تتحرك، لذلك يفهمون كيف يحولون الوظيفة إلى أداء Function to form (القناعي، ٢٠٠٧).

٥- الذكاء الموسيقي: (Musical Intelligence)

ويعني القدرة على تشكيل لحن أو إعادته وترديده عند سماعه لأول مرة، أو تنغيم الكلمات، وترتيب الإيقاعات، ويحتاج إلى هذا الذكاء الملحنون والمنشدون، سواء بمصاحبة الأدوات الموسيقية، أو بتريده الكلام وفق مقام معين أو نغم محدد، إذ إن إرسال الكلام يقع دائما ضمن إيقاع معين، ولذلك غالبا ما يُعرف الإنسان عندما يتحدث بلغة أجنبية - غير لغته الأم لاختلاف الجرس الموسيقي بين اللغتين. (Brualdi, 1996; Gardener, 2005)

٦- الذكاء التفاعلي (التعامل مع الآخرين): (Interpersonal Intelligence)

ويعني القدرة على اكتشاف الحالة النفسية والمزاجية للآخرين ودوافعهم ورغباتهم ومقاصدهم ومشاعرهم وفهمها والتمييز بينها والاستجابة لها بطريقة مناسبة، وهذا الذكاء يضم الحساسية للتعبيرات الوجهية والصوت والإيماءات، وهو يظهر بوضوح لدى رجال الأعمال والمدير والمعلم الناجح والأخصائي الاجتماعي والسياسي (Gardener, 2005).

٧- الذكاء الذاتي: (Intrapersonal Intelligence)

هو معرفة الذات والقدرة على التصرف توافيقا على أساس تلك المعرفة، وهذا الذكاء يتضمن أن يكون لدى الفرد صورة دقيقة (عن نواحي قوته وحدوده) والوعي بأمزجته الداخلية ومقاصده ودوافعه وحالاته المزاجية والانفعالية ورغباته والقدرة على تأديب الذات وفهمها وتقديرها (Brualdi, 1996).

٨- الذكاء الطبيعي: (Naturalist intelligence)

ويعني القدرة على تمييز وتصنيف الأشياء التي توجد في البيئة الطبيعية مثل النباتات والحيوانات والطيور والأسماك والحشرات والصخور، وتحديد أوجه الشبه وأوجه الاختلاف بينها، واستخدام هذه القدرة في زيادة الإنتاج، وهذا الذكاء يتوقف على ملاحظة مثل هذه النماذج في الطبيعة، ولذلك فإن هذا النوع من الذكاء يظهر لدى الفلاحين وعلماء كل من: الطبيعة والنبات والحيوان والحشرات (Gardener, 2005).

وهكذا يمكن القول إن نظرية الذكاءات المتعددة ليست نظرية أنماط تحدد الذكاء الذي

يلائم شخصا ما، ولكنها تقترح أن كل شخص لديه قدرات في نطاق أنواع الذكاءات الثمانية، فقد نجد أن بعض الناس يملكون مستويات عالية جدا من الأداء الوظيفي في جميع الذكاءات الثمانية أو في معظمها، بينما يملك أناس آخرون مستويات منخفضة جدا من الأداء الوظيفي فيها ولذلك نجدهم في مؤسسات المعاقين نمائياً، أي أنهم تنقصهم جميع جوانب الذكاء ما عدا الجوانب الأكثر بدائية أو الأولية، والجدير بالذكر أن معظم الناس يقع ما بين هذين القطبين، أي أن بعض ذكاءاتنا متطورة جداً وبعضها الآخر نموه متوسط، والباقي نموه منخفض نسبياً (جابر، ٢٠٠٣؛ الفقيهي، ٢٠٠٣).

وبعد هذا العرض المختصر لنظرية الذكاءات المتعددة يمكن للباحث أن يستخلص منه الآتي:

(١) أن كل فرد لديه عدة ذكاءات - وفقاً لنظرية الذكاءات المتعددة - وهي: الذكاء اللغوي، والذكاء المنطقي الرياضي، والذكاء البصري الفضائي، والذكاء الجسمي الحركي، والذكاء التفاعلي، والذكاء الذاتي، والذكاء الطبيعي، والذكاء الموسيقي.

(٢) أن هذه الذكاءات تعمل بشكل مستقل إلى حد ما، وتتفاوت مستوياتها داخل الفرد الواحد.

(٣) أن مستوى الذكاء المتعدد الواحد يختلف من فرد لآخر، كما أن كل فرد لديه مزيج أو توليفة منفردة من هذه الذكاءات.

(٤) أن أنماط الذكاءات المتعددة يمكن تنميتها أو الارتقاء بمستوياتها إذا توفر الدافع لدى الفرد، ووجد التدريب والتشجيع المناسبين.

(٥) أن كل فرد يستطيع التعبير عن كل ذكاء من ذكاءاته المتعددة بأكثر من وسيلة.

(٦) أن الأفراد جميعاً لديهم القدرات نفسها ولكنهم لا يتعلمون بطريقة واحدة.

وترتبط نظرية الذكاءات المتعددة بالقيادة من خلال تركيزها على نواحي القوة والميول والاستعدادات والقدرات التي يملكها القادة في إدارتهم ويستخدموها لتحسين المهارات والكفاءات التي يمكن تطبيقها مباشرة في عملهم والوصول إلى أهدافهم (Parrington, 2005)، والتي تشكل إلى حد ما النمط القيادي الذي يتبعه القائد في قيادة المنظمة وهو ما تسعى الدراسة الحالية إليه.

وفي ضوء ما قام به الباحث من استقراء للدراسات السابقة حول أنماط القيادة والذكاءات المتعددة هناك العديد من الدراسات تعرضت بشكل أو آخر لأنماط القيادة مع متغيرات أخرى ما يؤكد أهمية الموضوع وجدته، والحاجة الملحة إلى دراسته في مجال التربية، أما بالنسبة

للدراستات الأجنبية فقد وجد بعض الدراسات السابقة التي أفادت البحث نظراً لقربتها من موضوع الدراسة. وقد استعان الباحث بالعديد من الدراسات الأجنبية التي تناولت العلاقة بين الذكاء الوجداني وبين القيادة. باعتبار الذكاء الوجداني هو تطوراً لمنحى الذكاءات المتعددة. كما أن الذكاء التفاعلي والذاتي - وهما من ضمن الذكاءات المتعددة - هما أيضاً من ضمن الذكاء الوجداني (Mayer, Caruso & Salovey, 2000).

وقد قمت دراسة الأغبري (١٩٩٨) بالتحقق من أنواع الأنماط القيادية السائدة لدى مديري ووكلاء مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية بالملكة العربية السعودية. وتأثير بعض المتغيرات على هذه الأنماط كالخبرة، والمرحلة الدراسية (ابتدائية، متوسطة، وثانوية)، وكذلك المؤهل الدراسي. وقد استخدمت أداة وصف فاعلية القائد وتكيفه لهيرسي وبلانشرد (Adaptability Description & Leader Effectiveness). وشملت الدراسة عينه قوامها (٨٨) مديراً ووكيلاً. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الأنماط القيادية لكل من المديرين والوكلاء متشابهة. وأن الأنماط السائدة هي نمط المشاركة ونمط التفويض كمساند أول. ثم خلصت الدراسة بتقديم بعض المقترحات ذات العلاقة.

ومن أحدث الدراسات القريبة من موضوع الدراسة الحالية دراسة جرار (٢٠٠٦) والتي هدفت التعرف على العلاقة بين أساليب الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية بالأردن وعلاقتها بمستويات الذكاءات المتعددة لديهم. وتكونت عينة الدراسة من (١٠٠) مدير ومديرة بالتعليم الثانوي. و(٥٠٠) معلم ومعلمة. واستخدمت الدراسة أداتين هما: مقياس ماكنزي للذكاءات المتعددة. ومقياس أساليب الإدارة المدرسية من إعداد الباحثة. وأوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية دالة بين أسلوب الإدارة الأوتوقراطي وبين الذكاءات الطبيعي والمنطقي الرياضي والبصري واللغوي. وعدم وجود علاقة دالة بين الذكاءات المتعددة وأساليب الإدارة الديمقراطية والترسلي. وأظهرت النتائج كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الذكاءات المتعددة تعزى إلى متغيرات الخبرة والجنس والمؤهل العلمي. بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط الإدارة المدرسية تعزى لمتغيرات الخبرة والمؤهل والجنس.

وفي دراسة سوسيك وميجريان (Sosik & Megerian, 1999) بعنوان فهم الذكاء الوجداني وأداء القائد. وهدفت الدراسة معرفة ما إذا كان وعى الذات للمدير له دور في العلاقة بين السلوك القيادي والأداء الإداري. وقد جمع بيانات من (١٣) مديراً أجابوا على اختبارات لقياس الذكاء الوجداني والسلوك القيادي و(١٩٢) مرؤوس والذين قاموا بتقييم السلوك القيادي وحصيلة الأداء لرؤسائهم. وأظهرت النتائج أن العلاقة بين الذكاء الوجداني والسلوك

القيادي تتفاوت بوصفها دالةً على الوعي الذاتي للمدير.

وبحث هيجس وايتكن (Higgs & Aitken, 2003) في دراسة بعنوان استكشاف العلاقة بين الذكاء الوجداني والسلوك القيادي. بقصد استكشاف أهمية الذكاء الوجداني كونه مبنياً بإمكانية القيادة. وأجريت الدراسة في مركز تطوير القادة في نيوزيلاند وتكونت عينة الدراسة من (٤٠) مديراً يعملون في مركز الخدمة العامة؛ قاموا بالإجابة عن مقياس الذكاء الوجداني. وأوضحت النتائج أن هناك علاقة إيجابية دالة بين الذكاء الوجداني وإمكانية القيادة. ودرس دوكت وماكفارلن (Duckett & Macfarlane, 2003) الذكاء الوجداني والقيادة في مجال البيع. لمعرفة العلاقة بين الذكاء الوجداني والقيادة في مؤسسات البيع بالملكة المتحدة. ومعرفة ما إذا كان هناك علاقة بين أداء مدير المتجر ودرجة ذكائه الوجداني وذلك من خلال رسم ملف شخصي لنجاح القائد من خلال مرؤوسيه وأظهرت النتائج علاقة قوية بين الذكاء الوجداني لمدير المتجر وقدرته على القيادة الناجحة.

وقام ماندال وفرواني (Mandell & Pherwani, 2003) بدراسة العلاقة بين الذكاء الوجداني ونمط القيادة في ضوء متغير الجنس. وهدفت دراسته إلى بحث العلاقة التنبؤية بين الذكاء الوجداني وأسلوب القيادة وكذلك الفروق بين الذكور والإناث على تلك المتغيرات وتكونت عينة الدراسة من (١٠٠) من الذكور و (١٠٠) من الإناث تم تقييمهم وفقاً لاختبار الذكاء الوجداني لما ير وسالوفى وكذلك تطبيق اختبار لنمط القيادة. وأوضحت النتائج وجود علاقة تنبؤية دالة بين أسلوب القيادة والذكاء الوجداني فكلما زاد الذكاء الوجداني زادت فعالية القيادة. كذلك توجد فروق دالة بين الجنس على الذكاء الوجداني وبين الجنس على أسلوب القيادة.

وهدفت دراسة ويلسون (Wilson, 2004) إلى تقدير درجة العلاقة بين مجالات الذكاءات المتعددة (الذكاء الذاتي والتفاعلي واللغوي) كونها متغيرات مستقلة وبين القيادة كونه متغيراً تابعاً من ناحية. في وجود مجموعة من الخصائص البيوجرافية مثل العمر والجنس كونها متغيرات وسيطة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي إذ تم جمع البيانات الأولية من خلال أداة مسحية. وتكونت العينة من (٢٨٧) فرد من كليات (XYZ) بالولايات المتحدة الأمريكية. وهي كليات تضم القادة وغير القادة الذين تتراوح أعمارهم بين (١٠-٥١ سنة). ولديها برنامج محترف في تحديد الوظائف لكل منهما وتوضيح الأمور القيادية. وكان من أبرز ما توصلت إليه الدراسة. ومن أبرز النتائج أن (٥٠٪) أو أكثر من الملحقين بكليات (XYZ) يصنفوا قادة لديهم الذكاءات الآتية (اللغوي والذاتي والتفاعلي) في مقدمة المجالات

الأخرى. والدراسة أبطلت النظرة السائدة أن الذكاءات المتعددة واحدة لكل شخص، وأنها متنوعة ولكن بنسب متفاوتة، بمعنى أنه لا يوجد شخص ليس لديه ذكاء ذاتي ولكن لديه بنسبة ضعيفة. ومن أبرز مجالات الذكاءات المتعددة التي ارتبطت بأنماط القيادة بشكل قوي، مجالات (الذكاء الذاتي، التفاعلي، اللغوي) لدى طلاب الجامعة.

وبحث كارفالو وآخرون (Carvalho et al., 2005) العلاقة بين الذكاءات المتعددة والقيادة من خلال السيناريوهات الافتراضية التي تقوم على المحاكاة لتحسين نظم البيئات التعليمية من خلال تدعيمها بتكنولوجيا جديدة. ومن أبرز ما أكدته الدراسة فعالية تصميم نظم تعليمية قائمة على المحاكاة الحقيقية (العامل الافتراضية) يمكن أن تقيس مستوى الشدة بين الأنواع المختلفة للذكاءات المتعددة وتنميتها لتحقيق الأهداف المحددة، كما أكدت أهمية الذكاءات المتعددة للرؤية القيادية لأنها تساعد القائد على بناء اتصال فعال وقوي مع الآخرين من خلال استخدام كل ذكاء في مجاله المحدد، وكذلك تطوير المهارات الإنسانية من خلال إدارة المعرفة.

وقام برينجتون (Parrington, 2005) باختبار محكات الذكاءات المتعددة لدى طلاب البرنامج التمهيدي بجامعة دنفر، لمعرفة ما إذا كان المرشحون الأساسيون لديهم ذكاءات سائدة في هيكل الذكاءات المتعددة لديهم، وهل توجد علاقة ذات معنى بينها وبين القيادة. وقد استخدمت الدراسة المنهج المسحي على جمهور الطلبة في برنامج التحضير الأساسي بجامعة دنفر للعام الدراسي (٢٠٠٤/٢٠٠٥). وتكونت العينة من (٧٠) طالباً، تم تطبيق استبانة الذكاءات المتعددة عليهم، وقد تكون الاستبان من (١١٩) عنصر على شكل (٨) أنواع من الذكاءات المتعددة وثلاث مقاييس لنمط القيادة. وقد تم حساب النسب المئوية من خلال إجابة المشاركين عن كل نوع من الذكاءات المتعددة، وقد أوضحت الإجابات أن المشاركين لديهم وعي زائد بنواحي القوة والضعف في نمط قيادتهم، وأن هناك ارتباطاً بين أنواع الذكاءات الثمانية والقيادة ولكن بدرجات متفاوتة، فالقيادة بصفة عامة لديها ارتباطاً عالي بالذكاء اللغوي والذاتي، على حين ترتبط القيادة الإبداعية بدرجة معتدلة بالذكاء اللغوي وبدرجة ضعيفة بالذكاء التفاعلي، ودرجة مرتفعة بالذكاء المنطقي. وأن الذكاءات المتعددة وخصوصاً في المجالين (التفاعلي، والعاطفي) تساهم في زيادة وعي المساهمين لنقاط القوة في القيادة، كما تساعدهم على تحضير أنفسهم لأدوارهم الجديدة، وتعطي زاوية أخرى ليتعرفوا قدراتهم القيادية.

وهدف دراسة سيلرز (Sellars, 2006) تحديد العلاقة بين الذكاءات المتعددة وأنماط

القيادة لدى المتقدمين للتدريب ليصبحوا مديريين لرياض الأطفال في مجتمع كنتاكي، وتكونت عينة الدراسة من (٩٨) متدرِّباً في (٨) مقررات، جميعهم اشتركوا في دليل التسجيل في المقرر المطلوب للحصول على شهادة - أوراق اعتماد - مدير لرعاية الطفولة في مجتمع كنتاكي، وكان من أبرز ما توصلت إليه الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء التفاعلي ومط القيادة الذي يقوم على الاعتبار الذاتي، وهذا النمط يتطلب من القائد أن يحقق الحاجات الذاتية لتحقيق النمو والتحصيل.

وحاول بتلر وتشينوسكي (Butler & Chinowsky, 2006) فهم العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، وتحديد نقاط القوة والضعف لدى القادة التنفيذيين في علاقتهم بسلوك القيادة التحويلية، وكان من أبرز ما توصلت إليه الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات الذكاء العاطفي والسلوك القيادي، بالإضافة إلى تحديد المهارات الشخصية التي تعدّ مفتاح الذكاء العاطفي الذي تتطلبه صناعة القادة التنفيذيين وبنائهم.

وفى دراسة سينج (Singh, 2007) بعنوان الذكاء الوجداني والقيادة التنظيمية دراسة في ضوء متغير الجنس هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين الذكاء الوجداني والقيادة التنظيمية وتأثير الذكاء الوجداني على فعالية القيادة في شركة برامج كمبيوتر في الهند، وتكونت عينة الدراسة من (٢١٠) ذكر و(١٣٠) أنثى من محترفي تصميم برامج الكمبيوتر. وأشارت النتائج إلى وجود علاقات إيجابية دالة بين الذكاء الوجداني والقيادة التنظيمية لدى الجنسين، وظهر الذكاء الوجداني لمصممي البرامج مبنياً دال بفعالية القيادة الخاصة لديهم.

وبعد استعراض جهود الباحثين في دراسة العلاقة بين القيادة والذكاء بأنواعه المختلفة استنتج الباحث ما يلي:

١. أهمية الدور الذي يقوم به القائد التربوي في إخراج العملية التعليمية والتربوية بالمدرسة.
 ٢. أصبحت المهام والمسئوليات التي يقوم بها القائد التربوي متعددة ومتنوعة تتطلب من المدير امتلاك قدرات ومهارات وكفايات تؤهله للقيام بالأدوار المتوقعة منه.
 ٣. تأكيد أهمية الدراسة الحالية وتبريرها، فقد أشارت معظم الدراسات السابقة إلى أهمية دراسة الأزمات القيادية ودورها في كفاية الأداء الوظيفي والإبداع الإداري، وبطبيعة الحال لا يستطيع الشخص تحقيق النجاح والفاعلية في القيادة إلا بامتلاكه ذكاءات متعددة.
- وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة البحث الحالي.

ومصطلحاته وأهدافه، وإعداد الإطار النظري للبحث وإعداد أدوات الدراسة الميدانية. وكذلك المعالجة الإحصائية للدراسة الميدانية وتفسير نتائجها. وعلى الرغم من هذه الاستفادة إلا أن هناك سمة اختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة يتمثل في ما يلي:

ركزت بعض الدراسات السابقة في القيادة وعلاقتها ببعض الذكاءات، ودرس بعض منها العلاقة بين الأنماط القيادية والذكاءات المتعددة لدى مديري المدارس في مراحل وبيئات تعليمية أخرى تختلف عن طبيعة البيئة الكويتية. مثل دراسة جرار (٢٠٠٦) التي طبقت على مديري المدارس الثانوية في الأردن ومعلميها. ودراسة سيلرز (Sellars, 2006) التي طبقت على المتقدمين للتدريب ليصبحوا مديريين لرياض الأطفال في مجتمع ولاية كنتاكي الأمريكية. ودراسة برينجتون (Parrington, 2005) التي طبقت على المتقدمين لبرنامج التحضير الأساسي بجامعة دنفر في الولايات المتحدة الأمريكية.

مشكلة الدراسة

تعدّ الإدارة المدرسية أحد الجوانب الرئيسية في الإدارة التعليمية، والمسؤولة مباشرة عن مساعدة العناصر البشرية العاملة في المدرسة من موظفين وإداريين ومعلمين وطلاب بهدف تحقيق أهداف المدرسة. ولا شك أن القيادات المدرسية تلعب دوراً مهماً في تسيير العملية التربوية وإجهاها. فهي القيادة التربوية المسؤولة عن تصريف الأمور الإدارية في المدرسة وهي متشعبة ومهمة، وهي المسؤولة عن توفير بيئة تربوية صحية لتهيئ للطلاب الجو الأمثل لعملية التعلم والتعليم، وهي التي تتولى تنمية واستثمار طاقات المعلمين وقدراتهم.

فإذا أضفنا إلى ذلك أن التنظيم الإداري في التعليم بصفة عامة، والتعليم الثانوي بصفة خاصة يتخذ شكلاً هرمياً، كما يؤكد على فكرة القمة صاحبة السلطة، الأمر الذي ينعكس بالسلب على قيام القيادات المدرسية بوظائفها وأدوارها المنوطة بها، ويفرض القيود على حركة منظومة الإدارة المدرسية، وذلك يشجع بلا شك على تسلط نمط قيادة محدد، مما يشير إلى أهمية التعرف على الأنماط القيادية السائدة في مدارس التعليم الثانوي. وهل توجد علاقة بين مجالات الذكاء التي يتمتع بها مدير المؤسسة التعليمية والنمط الذي يتبعه في القيادة.

أهداف الدراسة

تتمثل أهداف هذه الدراسة في:

- ١- تعرّف على الدور الذي تلعبه الذكاءات المتعددة في التنبؤ بنمط القيادة السائد لدى القيادات التربوية بمرحلة التعليم الثانوي بدولة الكويت.
- ٢- بناء نموذج مقترح للعلاقة وللدور الذي تلعبه الذكاءات المتعددة في التنبؤ بنمط القيادة السائد للقيادات التربوية بالتعليم الثانوي بدولة الكويت.
- ٣- معرفة التأثير التفاعلي لعوامل الخبرة والمؤهل التعليمي والنوع في الذكاءات المتعددة وفي أنماط القيادة لدى القادة التربويين.

فروض الدراسة

- في إطار الدراسات السابقة والإطار النظري، قام الباحث بوضع الفروض الآتية:
- ١- تسهم بعض متغيرات الذكاءات في التنبؤ بصورة دالة بنمط القيادة الديمقراطي.
 - ٢- تسهم بعض متغيرات الذكاءات في التنبؤ بصورة دالة بنمط القيادة البيروقراطي.
 - ٣- تسهم بعض متغيرات الذكاءات في التنبؤ بصورة دالة بنمط القيادة الحر.
 - ٤- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات الذكور والإناث في الذكاءات المتعددة والأنماط القيادية.
 - ٥- يوجد أثر دال للتفاعل متغيرات الخبرة والنوع والمؤهل على الذكاءات المتعددة.
 - ٦- يوجد أثر دال للتفاعل بين متغيرات الخبرة والنوع والمؤهل على أنماط القيادة

أهمية الدراسة

- لعل اختيار الباحث موضوع الدراسة الحالية يرجع لعدة أسباب منها ما يلي:
١. تعدد الموارد البشرية من أهم الموارد في عمليات الإدارة بصفة عامة والإدارة المدرسية بصفة خاصة.
 ٢. إن فهم السلوك الإنساني وخصائصه يعد مدخلاً أساسياً لإدارة البشر وللإدارة بشكل عام، إذ إن قيم البشر وأجائهم ومدركاتهم وقدراتهم ورغباتهم وسلوكياتهم فرادى وجماعات، رؤساء ومرؤوسين تؤثر كثيراً في مستوى الأداء والإنتاجية والكفاءة، ومن ثم تحقيق الأهداف، لذا فقد أصبح تحليل وفهم السلوك الإنساني أحد أهم أدوات الإدارة في تحليل نقاط القوة والضعف، وصنع القرارات الفعالة.
 ٣. كذلك تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية المرحلة الثانوية نفسها، ودورها في التأثير المنظم على سلوك طلابها، وإعدادهم اجتماعياً ونفسياً، وتزويدهم بالخبرات والمهارات الضرورية

لإعداد صرح المجتمع الكويتي بوصفه مجتمعاً شاباً سريع التطور والتغير، ومن هنا، كانت خطوة هذه المرحلة التعليمية، لأنها مرحلة تدرج وانتقال بين مرحلة التعليم العام، والمراحل الأخرى متعددة المساقات في الاختيار، سواء أكانت تعليماً جامعياً، أم عالياً، أم خوض غمار الحياة ذاته كما أشارت وثيقة التعليم الثانوي في بابها الأول.

٤. على الرغم من تعدد الأبحاث والدراسات المتعلقة في موضوع الأنماط القيادية، إلا أنه عند فحصها وتصنيفها، يلفت النظر أمر ذو أهمية، وهو ندرة الدراسات التي ربطت بين الأنماط القيادية والذكاءات المتعددة.

مصطلحات الدراسة

تحدد المصطلحات الرئيسة للدراسة الحالية في الآتي:

النمط القيادي: يعرفه النثريف (٢٠٠٤) بأنه النشاط المنظم الذي يمارسه القائد داخل التنظيم للتأثير في سلوك العاملين معه وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المرغوبة وتحسين مستوى الأداء الوظيفي.

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه مجموعة الأساليب التي يتبعها القائد أثناء تعامله مع الجماعة من أجل تحقيق أهداف الجماعة أو المؤسسة التي يديرها.

وتصنف الأنماط القيادية لدى قيادات المدارس في هذه الدراسة حسب التصنيف الأكثر شيوعاً إلى ثلاثة أنماط وهي: النمط الديمقراطي، والنمط الأوتوقراطي، نمط القيادة الحر أو الفوضوي. وسوف يتم قياس النمط القيادي لدى القيادات التربوية في هذه الدراسة من خلال العبارات التي تضمنها مقياس أنماط القيادة.

الذكاءات المتعددة: يعرف "سبيرمان" الذكاء بأنه: القدرة على إدراك العلاقات وخاصة العلاقات الصعبة أو الخفية، ويعرفه وكسلر بأنه: القدرة الكلية للفرد على التصرف الهادف والتفكير المنطقي والتعامل المجدي مع البيئة (المشار إليه في جابر، ١٩٩٧)

ويعرف "جاردنر" الذكاء وفقاً لنظرية الذكاءات المتعددة بأنه القدرة على حل المشكلات، أو إضافة نأج جديد يكون ذا قيمة في واحد أو أكثر من الإطارات الثقافية معتمداً في ذلك على متطلبات الثقافة التي نحيا في كنفها (المشار إليه في حسين، ٢٠٠٣). كما أن يكون أي فرد يمتلك مجموعة ذكاءات، وهي كالأتي: الذكاء اللغوي، والذكاء المنطقي الرياضي، والذكاء الجسمي الحركي، والذكاء البصري الفضائي، والذكاء التفاعلي، والذكاء الذاتي، والذكاء الطبيعي (Gardener, 1997).

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة

تفرض كل مشكلة بحثية منهجاً معيناً - يعد أكثر ملائمة - لدراساتها، وعلى هذا الأساس استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي الشامل والأساليب الإحصائية المناسبة بهدف الوقوف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والذكاءات المتعددة. وقد استخدم الباحث هذا المنهج في تنفيذ خطوات البحث من جمع المعلومات والبيانات حول موضوع البحث، ووضع فروض البحث، وتحديد الأساليب والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، ووصف النتائج وتفسيرها، وتقديم توصيات ومقترحات يمكن الاستفادة منها في تطوير دور القيادات المدرسية في ظل التحديات المعاصرة من خلال استخدام أفضل أنماط القيادة.

عينة الدراسة

بهدف الوصول إلى نتائج مطمئنة ونظراً لسهولة إجراء أداة الدراسة الميدانية على المجتمع الأصلي كله، توجه الباحث لتطبيق الأداة على المجتمع الأصلي كله، وقد تكونت عينة الدراسة من (٤٥٠) مدير مدرسة ومساعد مدير ورئيس قسم علمي، وهم الذين استجابوا من أصل (٥٠٤) قيادي في مدارس التعليم الثانوي في دولة الكويت (وزارة التربية، ٢٠٠٩). كما يظهر في الجدول رقم (١).

الجدول رقم (١)
توزيع أفراد عينة الدراسة

المجموع	رئيسة قسم علمي	رئيس قسم علمي	مساعدة مديرة مدرسة	مساعد مدير مدرسة	مديرة مدرسة	مدير مدرسة	المنطقة التعليمية
٧٥	٢٤	٢١	٨	٧	٨	٧	العاصمة
٧٥	١٨	٢٧	٦	٩	٦	٩	حولي
٨٠	٢٧	٢١	٩	٧	٩	٧	الفروانية
٦٠	١٨	١٨	٦	٦	٦	٦	مبارك الكبير
١١٠	٣٣	٣٣	١١	١١	١١	١١	الأحمدي
٥٠	١٥	١٥	٥	٥	٥	٥	الجهراء
٤٥٠	١٣٥	١٣٥	٤٥	٤٥	٤٥	٤٥	المجموع
	٢٧٠		٩٠		٩٠		

أدوات الدراسة

في ضوء كل من طبيعة منهج الدراسة، والأهداف التي تسعى الدراسة الميدانية إلى تحقيقها قام الباحث بالاستفادة من الإطار النظري للدراسة الحالية بالإضافة إلى المقاييس والخبرات السابقة، في إعداد وتصميم أدوات الدراسة الميدانية والتي تمثلت فيما يلي:

١- مقياس الذكاءات المتعددة: ويهدف إلى تعرّف مجالات الذكاءات المتعددة التي يتمتع بها القيادات التربوية بمدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت. ولذلك أعد بالرجوع إلى هذا المقياس العديد من المصادر والدراسات ذات العلاقة، وتضمن عبارات موجهة لمديري مدارس التعليم الثانوي بهدف قياس مجالات الذكاءات المتعددة، من ٧ محاور تقيس الذكاءات: اللغوي، والفضائي البصري، والمنطقي الرياضي، والجسمي الحركي، والتفاعلي، والذاتي، والطبيعي. وقد استخدم الباحث التدرج الثلاثي لاستجابات أفراد العينة في مقياس الذكاءات المتعددة على النحو الآتي: نعم، إلى حد ما، لا.

٢- مقياس أنماط القيادة: ويهدف المقياس التعرف على واقع أنماط القيادة السائدة لدى القيادات التربوية بمدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت، ولذلك أعد بالرجوع إلى هذا المقياس العديد من المصادر والدراسات ذات العلاقة، ويتضمن هذا القسم عبارات موجهة للقيادات التربوية بمدارس التعليم الثانوي العام بهدف قياس النمط القيادي الذي يتبعونه في قيادتهم للمؤسسة، وقد استخدم الباحث التدرج الخماسي لاستجابات أفراد العينة في مقياس أنماط القيادة على النحو الآتي: أبداً، نادراً، أحياناً، غالباً، دائماً. ويتكون المقياس من ٣ محاور تقيس ثلاثة أنماط القيادة هي الديمقراطي والبيروقراطي والحر.

صدق أداة الدراسة

اعتمد الباحث على صدق المحكمين للتحقق من صدق المقاييس، إذ قام بعرضهما في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين في التربية وعلم النفس، بلغ عددهم (٧) محكمين من جامعة الكويت، وقد أبدوا بعض الملاحظات التي تم أخذها في الاعتبار عند الصياغة النهائية للمقياس، وقد تراوحت نسبة الاتفاق بين ٨٠-٩٤٪ بالنسبة للمقياسين، وهي نسبة جيدة تعبر عن درجة جيدة من صدق المقاييسين.

ثبات أداة الدراسة

للتعرف إلى مدى ثبات كل مقياس في القياس، وعدم تناقضه واتساق ما يزودنا به من

معلومات. قام الباحث باستخدام طريقة إعادة التطبيق. إذ تعد من الطرق التي يكث استخدامها في ميدان العلوم التربوية والاجتماعية. بأن تم تطبيقها على عينة من مديري المدارس الثانوية العامة، بلغت (٣٠) عضواً. ثم أعيد تطبيقها بعد مضي أسبوعين على التطبيق الأول. وتم حساب معامل الثبات بين درجاتهم على التطبيقين باستخدام معامل الارتباط لبيرسون. وقد بلغ معامل الثبات باستخدام المعادلة السابقة (٠.٨٧) لمقياس أنماط القيادة. و(٠.٩١) لمقياس الذكاءات المتعددة، وهما معاملان ثابت مقبولان إحصائياً. والجداول رقم (٢). و(٣) التاليان يوضحان المقياسين في صورتها النهائية والمحاور الفرعية لكل منهما:

الجدول رقم (٢)

مواصفات مقياس الذكاءات المتعددة في صورتها النهائية

أنواع الذكاء	الفقرات التي تقيس كل ذكاء من الذكاءات	عدد الفقرات	الوزن النسبي
الذكاء اللغوي	٩، ١٠، ٨، ٧، ٦، ٥، ٤، ٣، ٢، ١	١٠	٪٢٨، ١٥
الذكاء المنطقي الرياضي	٢٠، ١٩، ١٨، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٣، ١٢، ١١	١٠	٪٢٨، ١٥
الذكاء البصري الفضائي	٢٣، ٢٤، ٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٨، ٢٢، ٢١	٨	٪٣، ١٢
الذكاء الجسمي الحركي	٣٧، ٣٦، ٣٥، ٣٤، ٣٣، ٣٢، ٣١، ٢٩، ٣٠	٩	٪١٤
الذكاء الذاتي	٤٦، ٤٥، ٤٤، ٤٣، ٤٢، ٤١، ٤٠، ٣٩، ٣٨	٩	٪١٤
الذكاء التفاعلي	٥٦، ٥٥، ٥٤، ٥٣، ٥٢، ٥١، ٥٠، ٤٩، ٤٨، ٤٧	١٠	٪٢٨، ١٥
الذكاء الطبيعي	٦٥، ٦٤، ٦٣، ٦٢، ٦١، ٦٠، ٥٩، ٥٨، ٥٧	٩	٪١٤
المجموع			٪١٠٠

الجدول رقم (٣)

مواصفات مقياس أنماط القيادة في صورتها النهائية

أنماط القيادة	الفقرات التي تقيس كل مجال	عدد الفقرات	الوزن النسبي
النمط الديمقراطي	٢٩، ٢٨، ٢٤، ٢٢، ٢١، ١٩، ١٧، ١٦، ١٣، ٥	١٠	٪٢٣، ٢٣
النمط البيروقراطي	٣٠، ٢٦، ٢٥، ٢٣، ١٥، ١٤، ١١، ٩، ٢، ١	١٠	٪٢٣، ٢٣
النمط الحر	٢٧، ٢٠، ١٨، ١٢، ١٠، ٨، ٧، ٦، ٤، ٣	١٠	٪٢٣، ٢٣
المجموع			٪١٠٠

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية للتحقق من صحة فروضها هي:

١- تحليل الانحدار المتعدد (step wise analysis).

٢- اختبارات الفروق بين المتوسطات (T-test).

٣- تحليل التباين الثلاثي.

نتائج الدراسة

أولاً: نتائج اختبار الفرض الأول

تسهم بعض متغيرات الذكاءات في التنبؤ بصورة دالة بنمط القيادة الديمقراطي، للتحقق من هذا الفرض، قام الباحث بحساب تحليل الانحدار المتدرج بطريقة Stepwise لحساب مدى إسهام كل من المتغيرات المستقلة المفترضة في التنبؤ بنمط القيادة الديمقراطي كما يأتي في الجدول رقم (٤).

الجدول رقم (٤)

الذكاءات المتعددة المنبئة بنمط القيادة الديمقراطي

المتغيرات المنبئة	الارتباط معامل الارتباط المعدل	مربع معامل الارتباط المعدل	قيمة ف	النموذج	قيمة الارتباط المعيارية (B)	الخطأ المعياري	قيمة بيتا المعيارية (نسبة الإسهام)	قيمة ت
الذكاء الذاتي	٠,٥٩٦	٠,٥٩٠	١٠٨,٨	الثابت	٣,٢٤٩	١,٢٣٠		٢,٧٢٣
الذكاء الطبيعي				٠,٤١٧	٠,٠٤٠	٠,٤١٠	٨,٨٦٦	
الذكاء اللغوي				٠,١٩٠	٠,٠٢٢	٠,٣١١	٩,٠٦٨	
الذكاء التفاعلي				٠,٢٢٦	٠,٠٥٢	٠,٣١١	٦,٢٨١	
الذكاء الجسمي الحركي				-٠,٢٤٤	٠,٠٤٠	-٠,٣١٧	٥,١٦٣	
الذكاء البصري الفضائي				٠,٦٨٢	٠,٠٧١	٠,٦١٥	٩,٦٦٦	
				٠,٤٧٩	٠,٠٧٤	٠,٤٩٣	٦,٥٠٣	

تظهر نتائج الفرض الأول قدرة النموذج المقترح على التنبؤ بنمط القيادة الديمقراطي إذ كانت قيمة ف، وقيمة ت دالتين عند مستوى (٠,٠٠١). وتظهر النتائج أن النموذج المقترح يفسر (٥٩٪) من التباين على النمط الديمقراطي للقيادة، وتظهر نتائج المعادلة النهائية لتحليل الانحدار المتدرج أن الذكاء الذاتي كان هو المتغير الأول في المعادلة ووصلت نسبة إسهامه في التنبؤ بالنمط الديمقراطي (٤١٪). تلاه الذكاء الطبيعي، ثم اللغوي، ثم التفاعلي، ثم الذكاء الجسمي الحركي والذكاء البصري الفضائي، وكانت قيم ت جميعها دالة لهذه المتغيرات.

ثانياً: نتائج اختبار الفرض الثاني

تسهم بعض متغيرات الذكاءات في التنبؤ بصورة دالة بنمط القيادة البيروقراطي. للتحقق من فرض الدراسة، قام الباحث بحساب تحليل الانحدار المتدرج بطريقة Stepwise لحساب مدى إسهام كل من المتغيرات المستقلة المفترضة في التنبؤ بنمط القيادة البيروقراطي كما يأتي في الجدول رقم (٥).

الجدول رقم (٥)
الذكاءات المتعددة المنبئة بنمط القيادة البيروقراطي

المتغيرات المنبئة	الارتباط مربع معامل الارتباط	الارتباط المعدل مربع معامل الارتباط	قيمة ف	النموذج	قيمة الارتباط المعياري (B)	الخطأ المعياري	القيمة بيتا المعيارية (نسبة الإسهام)	قيمة ت
الذكاء المنطقي الرياضي	٠,٨٦١	٠,٨٥٩	٥٤٨,٦	الثابت	٢,٥٥٤	٠,٧١٤		٣,٥٥٥
الذكاء التفاعلي				الذكاء الرياضي	٠,٦٢٠	٠,٢٠	٠,٥٩٠	١٦,٠٥٤
الذكاء الطبيعي				الذكاء التفاعلي	٠,١٦٥	٠,٠٢٧	٠,٢١٠	٦,٠٦٠
				الذكاء الطبيعي	٠,٠٤٤	٠,٠١٢	٠,٠٦٨	٣,٤٠٣
الذكاء اللغوي				الذكاء اللغوي	٠,٠٨٠	٠,٢٠	٠,٠٨١	٢,٧١٤
الذكاء الجسمي الحركي				الذكاء الجسمي الحركي	٠,٠٨٢	٠,٠٢٨	٠,٠٧٣	٢,١٨٨

تظهر نتائج الفرض الثاني قدرة النموذج المقترح على التنبؤ بنمط القيادة البيروقراطي حيث كانت قيمة ف، وقيمة ت دالتين عند مستوى (٠,٠٠١). وتظهر النتائج أن النموذج المقترح يفسر (٨٥٪) من مجموع التباين على درجات النمط البيروقراطي للقيادة، وتظهر نتائج المعادلة الأخيرة لتحليل الانحدار المتدرج أن الذكاء المنطقي الرياضي كان هو المتغير الأول في المعادلة تلاه الذكاء التفاعلي، ثم الطبيعي ثم اللغوي، ثم الذكاء الجسمي الحركي، وكانت قيم ت جميعها دالة لهذه المتغيرات بما يشير لقدرتها على التنبؤ بنمط القيادة البيروقراطي.

ثالثاً: نتائج اختبار الفرض الثالث

تسهم بعض متغيرات الذكاءات في التنبؤ بصورة دالة بنمط القيادة الحر. للتحقق من فرض الدراسة، قام الباحث بحساب تحليل الانحدار المتدرج بطريقة Stepwise لحساب مدى إسهام كل من المتغيرات المستقلة المفترضة في التنبؤ بنمط القيادة الحر كما يأتي في الجدول رقم (٦).

الجدول رقم (٦) الذكاء المتعددة المنبئة بنمط القيادة الديمقراطي

قيمة ت	قيمة بيتا المعيارية (نسبة الإسهام)	الخطأ المعياري	قيمة الارتباط المعياري (B)	النموذج	قيمة ف	مربع معامل الارتباط المعامل	مربع معامل الارتباط	التغيرات المنبئة
٣,٤٦٠		٠,٩٣٤	٣,٢٢٢	الثابت	٢٣٧	٠,٧٥٩	٠,٧٦٢	الذكاء التفاعلي
٧,١٧٠	٠,٣٢٩	٠,٠٣٥	٠,٢٤٩	الذكاء التفاعلي				الذكاء اللغوي
١٠,٩٨١	٠,٤٣٧	٠,٠٤٠	٠,٠٥٢	الذكاء اللغوي				الذكاء الذاتي
٩,٧٦١	٠,٣٦١	٠,٠٣٦	٠,٣٥٦٠	الذكاء الذاتي				الذكاء المنطقي الرياضي
٦,٧٠٧-	٠,٣٢٩-	٠,٠٥١	٠,٣٤٢٠-	الذكاء الرياضي				الذكاء الطبيعي
٥,٨٠٤	٠,٢٥٣	٠,٠٤٨	٠,٠٧٦	الذكاء الجسمي الحركي				
٤,٤٣٩	٠,١١٧	٠,٠١٧	٠,٠٧٢	الذكاء الطبيعي				

تظهر نتائج الفرض الثالث قدرة النموذج المقترح على التنبؤ بنمط القيادة الحر إذ كانت قيمة ف، وقيمة ت دالتين عند مستوى (٠,٠٠١). والنموذج المقترح يفسر (٧٥٪) من التباين على درجات النمط الحر للقيادة، وتظهر نتائج المعادلة الأخيرة لتحليل الانحدار المتدرج أن الذكاء التفاعلي كان هو المتغير الأول بالمعادلة ثم اللغوي ثم الذاتي ثم المنطقي ثم الجسمي الحركي ثم الطبيعي وكانت قيم ت جميعها دالة لهذه المتغيرات.

رابعاً: نتائج اختبار الفرض الرابع

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات الذكور والإناث على الذكاءات المتعددة والأماط القيادية.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار ت (T-test) للفروق بين المتوسطات، وذلك للتعرف إلى الفروق بين القياديين وبين القياديات على متغيرات الذكاءات المتعددة وأماط القيادة، ويتبين ذلك من الجدولين رقم (٧) ورقم (٨)

الجدول رقم (٧) الفروق بين الجنسين في الذكاءات المتعددة

قيمة ت	مجموعة الإناث ن = ٢١٥		مجموعة الذكور ن = ٢٣٥		الأبعاد
	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
٣,١-	٦,٠٧	٢٥,٢	٧,١٨	٢٢,٢	الذكاء اللغوي
٠,٨١-	٦,٣	٢٥,٥	٧,٣٢	٢٥,٠٢	الذكاء المنطقي الرياضي
٠,٣٢	٧,٢	٢٤,١	٧,٢٢	٢٤,٢	الذكاء البصري الفضائي
٠,٦٩	٦,٤	٢٨,٨	٦,٣٤	٢٩,٢	الذكاء الجسمي الحركي
٠,٥٨	٦,٧	٣٦,٢	٧,٣٥	٣٦,٦	الذكاء الذاتي

تابع الجدول رقم (٧)

قيمة ت	مجموعة الإناث ن = ٢١٥		مجموعة الذكور ن = ٢٣٥		الأبعاد
	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
١,٢	٩,٤	٢٩,١	٨,٩٢	٤٠,٢	الذكاء التفاعلي
٢,٨-	١٢,٥٤	٢٣,٥	٨,١	٣٠,٦	الذكاء الطبيعي

تشير النتائج إلى وجود فروق دالة بين متوسطات الذكور وبين متوسطات الإناث على الذكاء اللغوي لصالح الإناث من القادة التربويين. إذ بلغت قيمة ت (٣,١) وهي قيمة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١). وعلى الذكاء الطبيعي لصالح الإناث من القادة التربويين وبلغت قيمة ت (٢,٨) وهي قيمة دالة عند مستوى (٠,٠١). كما تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث على الذكاءات الرياضية. والذكاء البصري الفضائي. والحركي. والذاتي. والتفاعلي.

الجدول رقم (٨)

الفروق بين الجنسين على الأنماط القيادية

قيمة ت	مجموعة الإناث ن = ٢١٥		مجموعة الذكور ن = ٢٣٥		نمط القيادة
	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
٢,٥-	٧,٨	٣٠,٦	٦,١	٢٨,٩	النمط الديمقراطي
٠,٨١-	٦,٨	٢٨,١	٧,٥	٣٧,٦	النمط البيروقراطي
٠,٢٨	٦,٢	٢٥,٠٨	٧,٥	٣٥,٢	النمط الحر

تشير النتائج إلى وجود فروق بين الذكور والإناث من القادة التربويين فقط على النمط الديمقراطي للقيادة. إذ بلغت قيمة ت (٢,٥) وهي قيمة دالة عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠١). وتشير متوسطات كل من الذكور (٢٨,٩) والإناث (٣٠,٦) إلى أن الفروق لصالح الإناث من القادة وبما يشير إلى أن ممارستهم للنمط الديمقراطي في القيادة يفوق ممارسة القادة الذكور.

خامساً: نتائج اختبار الفرض الخامس

يوجد اثر دال للتفاعل بين متغيرات المؤهل والخبرة والنوع في الذكاءات المتعددة. ولاختبار صحة هذا الفرض. أجري تحليل التباين ثلاثي الأبعاد لتوضيح أثر التفاعل بين هذه العوامل الثلاثة في تباين الذكاءات المتعددة كما يأتي في الجدول رقم (٨).

الجدول رقم (٩) تحليل التباين المتعدد لتفاعل لعوامل الخبرة والنوع والمؤهل على الذكاءات المتعددة

الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المؤهل - الخبرة - النوع
٤٧٦.	٨٨٠.	٢٨,٧٧٢	٤	١١٥,٠٨٨	الذكاء اللغوي	
٧٧١.	٤٥٢.	١٩,٤٠٥	٤	٧٧,٦٢١	الذكاء المنطقي الرياضي	
٥٨١.	٧١٧.	٣٠,٤٣٤	٤	١٢١,٧٣٨	الذكاء البصري الفضائي	
٩٦٢.	١٥٣.	٥,٥٣٧	٤	٢٢,١٤٩	الذكاء الجسمي الحركي	
٧٠٨.	٥٣٨.	٢٤,١٤٥	٤	٩٦,٥٨٢	الذكاء الذاتي	
٨٧٦.	٣٠٢.	١٩,٤٧٣	٤	٧٧,٨٩٢	الذكاء التفاعلي	
٧٨٣.	٤٣٥.	٤٥,٦٨٤	٤	١٨٢,٧٣٤	الذكاء الطبيعي	

يظهر تحليل التباين ثلاثي الأبعاد للتفاعل بين الخبرة والنوع والمؤهل. في الذكاءات المتعددة إلى ما يلي :

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على جميع متغيرات الذكاءات المتعددة تعود إلى تفاعل عوامل الخبرة والعمر والجنس إذ كانت جميع دلالات قيم ف أكبر من (٠.٥). والنتائج السابقة ترفض فرض الباحث وقبول الفرض الصفري وهو عدم وجود فروق على الذكاءات المتعددة تعود إلى تفاعل عوامل المؤهل والخبرة والنوع.

سادسا: نتائج اختبار الفرض السادس

يوجد أثر دال للتفاعل بين عوامل الخبرة والنوع والمؤهل. على أنماط القيادة ولاختبار صحة هذا الفرض. أجري تحليل التباين الثلاثي لتوضيح أثر التفاعل بين هذه العوامل الثلاث في التباين في الأنماط القيادية كما يأتي في الجدول رقم (١٠).

الجدول الرقم (١٠) تحليل التباين الثلاثي لتفاعل لعوامل الخبرة والنوع والمؤهل على أنماط القيادة

الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المؤهل - الخبرة - النوع
٤٨٨.	٨١١.	٢٦,٧٩٢	٣	١١٠,٣٧٥	النمط الحر	
٧٦٨.	٤٥٦.	٢٠,٥٨٦	٤	٨٢,٣٤٦	النمط الديمقراطي	
٨٦٢.	٣٢٣.	١٥,٨٢٩	٤	٦٣,٣٥٧	النمط البيروقراطي	
٧٨٨.	٤٢٨.	١٩,٤١٩	٤	٧٧,٦٧٧	النمط الحر	

النتائج المستخرجة من تحليل التباين الثلاثي تشير وبوضوح إلى عدم وجود تأثير لتفاعل عوامل المؤهل والخبرة والنوع في أي من الأنماط القيادية. وهو يعني عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية على الأنماط القيادية الحر والديموقراطي والبيروقراطي تعود إلى تفاعل عوامل الخبرة والنوع والمؤهل.

مناقشة النتائج

• أشارت نتائج الدراسة إلى الدور الذي تلعبه الذكاءات المتعددة في التنبؤ بطبيعة نمط القيادات التربوية بعينة الدراسة، وظهر ذلك بصورة واضحة في نسب التباين المرتفعة على الأنماط القيادية التي تعزى للذكاءات المتعددة؛ فقد بلغت نسب التباين في درجات النمط الديموقراطي التي تعزى للذكاءات المتعددة (59٪)، بينما بلغت هذه النسبة (85٪) على النمط البيروقراطي، و(75٪) على النمط الحر وجميعها نسب مرتفعة تظهر الارتباط الكبير بين ما يمتلكه الفرد من ذكاءات متعددة والأسلوب القيادي.

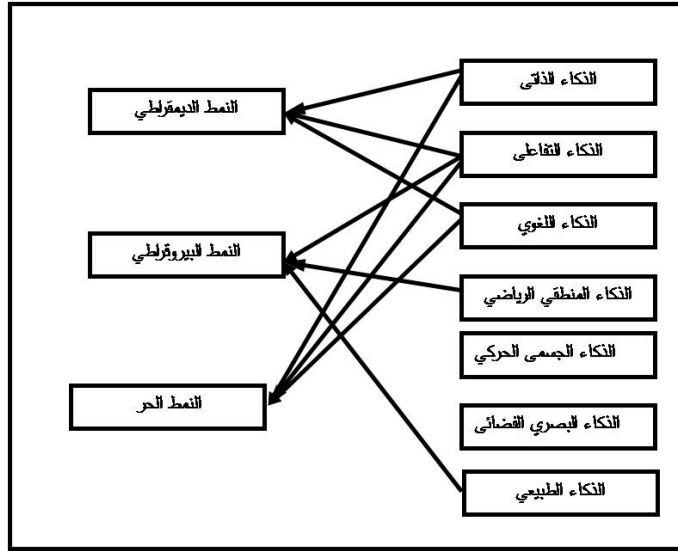
• وأظهرت النتائج أن الذكاءات المتعددة الأكثر إسهاما في التنبؤ بنمط القيادة الديموقراطي هي الذكاء الذاتي، ثم الذكاء اللغوي، ثم التفاعلي، ثم الذكاء الحركي، ثم البصري. في حين لم يكن لكل من الذكاء الطبيعي والذكاء الرياضي قدرة تنبؤية دالة، وتفسر هذه النتيجة في ضوء نمط القيادة الديموقراطي الذي يتصف بالاحترام المتبادل بين القائد والموظفين، والاتصالات المباشرة مع العاملين، وتفويض السلطة، وعلى الحوار والإقناع والتعاون، وتحمل المسؤولية، وهي المهارات التي تحتاج إلى وعى لدى القائد بذاته تتيح له الثقة وتحمل المسؤولية لذا كان الذكاء الذاتي في مقدمة الذكاءات المنبئة بهذا النمط، ومهارات جيدة في التواصل وفهم الآخرين يتيحها له الذكاء اللغوي والتفاعلي ومقدرة التحرك بين الأفراد وعلى الرؤية الجشطالتيه للأمر يوفرها الذكاء الحركي والبصري الفضائي وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (جرار، 2006) من عدم وجود علاقة بين الذكاءات المتعددة والنمط الديموقراطي، ويمكن تفسير ذلك الاختلاف تبين عينة دراسة (جرار، 2006) فقد شملت مديريين ومعلمين، في حين تناولت الدراسة الحالية مجمع القادة التربويين فقط، وكذلك اختلاف البيئة التي طبقت فيها الدراسة الحالية، بينما تتفق هذه النتيجة بصورة جزئية مع نتائج دراسات ويلسون (Duckett & Macfarlane, 2003; Higgs & Aitken, 2003; Wilson, 2004)؛ والذين (Carvalho et al, 2005; Parrington, 2005; Sellars, 2006; Singh, 2007) والذين أكدوا دور الذكاء اللغوي والتفاعلي والذاتي في القيادة.

• كان الذكاء المنطقي الرياضي، ثم الذكاء التفاعلي، ثم الطبيعي ثم اللغوي، ثم الذكاء الحركي والبصري هي المنبئة، بصورة دالة بنمط القيادة البيروقراطي، ويمكن تفسير ذلك في

ضوء أن النمط البيروقراطي يميل إلى جعل كل الأمور بيده وجعل نفسه مصدر القرارات وهو لذلك يميل بقوة نحو التحليل المنطقي للأمور ويجعل له الأولوية قبل رأى الآخرين أو رؤيتهم، ولكن النتائج أظهرت أيضا اهتمامه بالآخرين وبفهم وأقامه علاقات جيدة معهم، وتتفق هذه النتيجة بصورة واضحة مع نتيجة دراسة (جران، ٢٠٠٦) والتي أشارت لوجود علاقة دالة بين الإدارة الأتوقراطي وبين الذكاءات الطبيعي والمنطقي الرياضي والبصري واللغوي.

• جاءت نتيجة الفرض الثالث لتشير إلى قدرة كل من الذكاء التفاعلي ثم الذكاء اللغوي ثم الذكاء الذاتي ثم المنطقي ثم الجسمي الحركي ثم الطبيعي منبئة بالنمط الديمقراطي. وكان الذكاء التفاعلي هنا الأول في معادلة التنبؤ بينما كان في النمط الحر الذكاء الذاتي واللغوي هما الأقوى في التنبؤ، وبما يشير إلى أن ترتيب الذكاءات في معادلة التنبؤ له دور في النمط المتوقع للقيادة.

من خلال نتائج الفروض الثلاث الأولى يمكن اقتراح نمط (model) انظر الشكل (١) للعلاقة بين الأنماط القيادية والذكاءات المتعددة كما يلي:



الشكل رقم (١)

العلاقة بين الأنماط القيادية والذكاءات المتعددة

ويظهر هذا النموذج أن معظم الذكاءات لديها قدرة تنبؤية دالة على الأنماط القيادية، إلا أن الذكاءات الثلاث الأعلى في التنبؤ كانت الذكاء الذاتي، واللغوي، والتفاعلي، وهي نتيجة

تتفق مع غالبية الدراسات السابقة، وهي أيضا منطقية إذ أن القيادة مجال إنساني تشكل مهارات الوعي الذاتي والاجتماعي فيه الركيزة الأساسية. أظهرت النتائج أن القيادات التربوية من الإناث، كانت أعلى في مجال الذكاء اللغوي والطبيعي من القيادات الذكور، كما كن أكثر ممارسة للنمط الديمقراطي من الذكور. وهذه النتيجة تحتاج إلى مزيد من البحوث لبيان أسبابها والعوامل المرتبطة بها وتفسيرها في ضوءها. ولعل فائدة الدراسة الحالية أنها سلطت الضوء على هذه الحقيقة لسبر أغوارها في دراسات قادمة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مانديل (Mandell & Pherwani, 2003) التي أشارت إلى وجود فروق بين الجنسين على الذكاء الوجداني وعلى نمط القيادة. لم يكن لتفاعل عوامل الخبرة والنوع والمؤهل تأثير دال الذكاءات المتعددة ونمط القيادة وتتسق تلك النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة جزار (٢٠٠٦) من عدم وجود فروق على الذكاءات المتعددة أو الأنماط الإدارية تعزى لتفاعل لتغيرات الخبرة والنوع والجنس.

توصيات الدراسة

- (١) ضرورة تخلص مدارس التعليم الثانوي من أساليب القيادة التسلطية ومن الروتين والبيروقراطية وإفساح المجال أمام المرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات، والاعتراف بقدراتهم ومهاراتهم في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية.
- (٢) ضرورة عقد دورات تدريبية متخصصة في تنمية مهارات القيادة لإتباع أساليب إدارية عصرية وفعالة ولاسيما النمط الديمقراطي تمثيا مع عصر الحرية والديمقراطية الذي تعيشه دولة الكويت.
- (٣) التركيز في اختيار القيادات التربوية التي تتمتع بمستويات عالية في مجالات الذكاءات المتعددة.

المراجع

- أحمد، حافظ فرج وحافظ، محمد صبري (٢٠٠٣). إدارة المؤسسات التربوية. عالم الكتب، القاهرة.
- الأغبري، عبد الصمد قائد (١٩٩٨). الأنماط القيادية السائدة لدى عينة من مديري ووكلاء مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية "دراسة استطلاعية". مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية. مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، ٢٣(٨٨)، ١٠١ - ١٢٧.

- جابر، جابر عبد الحميد (١٩٩٧). **الذكاء ومقاييسه**. (ط ١). دار النهضة العربية. القاهرة.
- جابر، جابر عبد الحميد (٢٠٠٣). **الذكاءات المتعددة والفهم: تنمية وتعميق**. دار الفكر العربي. القاهرة.
- جرار، نادية (٢٠٠٦). **مستوى الذكاء المتعدد لمديري المدارس الثانوية في الأردن وعلاقته بدرجة مارستهم لأساليب الإدارة المدرسية**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة عمان، الأردن.
- حجي، أحمد إسماعيل (١٩٩٨). **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية**. دار الفكر العربي. القاهرة.
- حسين، محمد عبد الهادي (٢٠٠٣). **قياس وتقييم قدرات الذكاءات المتعددة**. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- حسين، محمد عبد الهادي (٢٠٠٦). **الذكاءات المتعددة وتنمية الموهبة**. دار الأفق. القاهرة.
- الخليبي، عبد اللطيف بن حمد وعبد العليم، أسامة محمد شاكر (١٩٨٨). **الكفاءات المكتسبة لمدير المدرسة من الدورة التدريبية بكلية المعلمين في الإحساء بالمملكة العربية السعودية "دراسة ميدانية"**. *مجلة التربية*. كلية التربية. جامعة الأزهر. ٧٠، ٣٠٧-٣٤٠.
- سيد، إمام مصطفى (٢٠٠١). **مدى فاعلية تقييم الأداء باستخدام أنشطة الذكاءات المتعددة لجاردنر في اكتشاف الموهوبين من تلاميذ المرحلة الابتدائية**. *مجلة كلية التربية بأسبوط*. ١٧ (١)، ١٩٩-٢٥٠.
- الشريدة، هيام (٢٠٠٤). **الأنماط القيادية لمديري الإدارة في وزارة التربية والتعليم وتأثيراتها في التغيير التربوي من منظور رؤساء الأقسام**. *مجلة اتحاد الجامعات العربية*. ٤٣، ٢٢٧-٢٧٠.
- الشريف، طلال عبد الملك (٢٠٠٤). **الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة**. رسالة ماجستير. قسم العلوم الإدارية. كلية الدراسات العليا. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية.
- الشفحاء، عادل بن صالح (٢٠٠٣). **علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري "دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض"**. رسالة ماجستير. قسم العلوم الإدارية. كلية الدراسات العليا. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية.
- الشيخ، محمد عبد الرؤوف (١٩٩٩). **مستويات الذكاء اللغوي لدى طلاب دولة الإمارات العربية المتحدة واقتراح برنامج لتنمية الذكاء اللغوي لديهم**. القاهرة. *مجلة كلية التربية*. جامعة الأزهر. العدد (٨٦).
- الفناعي، أيوب بن خالد الأيوب (٢٠٠٧). **الذكاء العاطفي. برنامج المعلم القدوة**. كلية دار الحكمة. جدة. المملكة العربية السعودية.
- الفيهي، عبد الواحد (٢٠٠٣). **نظرية الذكاءات المتعددة: من التأسيس العلمي إلى التوظيف البيداغوجي**. المغرب. *مجلة علوم التربية*. ٣ (٢٤)، ٧٣-٨٤.

المفتي، محمد أمين (٢٠٠٤). الذكاءات المتعددة: النظرية والتطبيق. المؤتمر العلمي السادس عشر لتكوين المعلم (١). الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، القاهرة.

وزارة التربية (٢٠٠٩). الوثيقة الأساسية لنظام التعليم الثانوي في دولة الكويت للعام الدراسي ٢٠٠٧/٢٠٠٨م. متاح بالانترنت على موقع: <http://www.moe.edu.kw/pages/misc/services/files/KuwaitHS2007.pdf>

Brualdi, A. (1996). **Multiple intelligence: Gardner`s theory**. ERIC Clearinghouse on Assessment and Evaluation, 210 O`Boyle Hall, The Catholic University of America, Washington. September 1996.

Butler, C., Chinowsky, P. (2006). Emotional intelligence and leadership behavior in construction executives. **Journal of Management in Engineering**, **22**(3), 119-125.

Carvalho, M. A., Fialho, F. A. & Travassos, L. P. (2005). **Multiple intelligences: Imagistic scenarios in the communication of leadership vision**. The fourth international cyberspace conference on ergonomics. Johannesburg: international ergonomics association press.

Duckett, H., & Macfarlane, E. (2003). Emotional intelligence and transformational leadership in retailing. **Leadership and Organization Development Journal** **24**(7), 24-28

Gardner, H. (1997). **Multiple Intelligences, The Theory in Practice**. New York, Basic Books, U.S.A.

Gardner, H. (1999). **Multiple Intelligences for the 21st Century**. New York, Basic Books, U.S.A.

Gardner, H. (2005). Multiple Lenses on The Mind. **Paper presented at the ExpoGestion Conference, Bogota Colombia, May 25, 2005**.

Higgs, M., & Aitken, P. (2003). An exploration of the relationship between emotional intelligence and leadership potential. **Journal of Managerial Psychology**, **18**, 814-823.

Mandellm, B. & Pherwani, S. (2003). Relationship between Emotional Intelligence and transformational. **Journal of Business and Psychology**, **17**(3), 387-404.

Mayer, J., Caruso. D., & Salovey. P. (2000). **Selecting a measure of emotional intelligence the case of ability scales**. In: Reuven, bar – on & James D. A. parker (Eds): the handbook of emotional intelligence, Sanfrancisco, Josses –Bass, a Wiley company, chapter fifteen,

-
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.
- Ott, S. (2003). Emotional Intelligence and Leadership, **Congregations, the Alban Institute**, (1) Winter 2003.
- Parrington, C. A. (2005). **Multiple Intelligences and Leadership: A theoretical Perspective**. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Denver: USA. August 2005.
- Sellars, T. (2006). **The Relationship among Multiple Intelligences and Leadership Styles: A study of administrators in Kentucky child care facilities**. Unpublished Doctoral Dissertation, Spalding University: USA. June 2006.
- Singh, S. K. (2007). Role of emotional intelligence in organizational learning: An empirical study. **Singapore Management Review**, 29(2), 55-74.
- Sosik, J., & Megerian, L. (1999). Understanding leader emotional intelligence and performance – the role of self-other agreement on transformational leadership perceptions. **Group and Organization Management**, 24(3), 367-90.
- Strenberg, R. J. (2003). WICE: A model of leadership in organization, **Academy of Management learning and Education**, 2(4), 231-252.
- Wilson, S. D. (2004). **The relationship between leadership and domains of multiple intelligences**. Unpublished Doctoral Dissertation. University of Phoenix. USA. May 2004.
-