



جامعة المنصورة  
كلية التربية



## متطلبات تفعيل الاتجاهات القيادية في مرحلة التعليم قبل الجامعي بالكويت

إعداد

شروق محمد عبدالعزيز التورة

إشراف

أ.د / علي عبد ربه حسين

أستاذ أصول التربية

عميد كلية التربية - جامعة المنصورة

أ.د / مجدي صلاح المهدي

أستاذ أصول التربية

كلية التربية - جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة

العدد ١٣٠ - إبريل ٢٠٢٥

## متطلبات تفعيل الاتجاهات القيادية في مرحلة التعليم قبل الجامعي بالكويت

شروق محمد عبدالعزيز التورة

### المقدمة

تؤدي القيادة بشكل عام دوراً مهماً وفاعلاً في نجاح المؤسسات الإنسانية، وعليه فقد عدت العامل الحاسم الذي يقف وراء نجاح أو فشل تلك المؤسسات في تحقيق أهدافها، ومع تطور الفكر الإداري خلال السنوات الماضية، أصبح التركيز على البعد القيادي للإدارة، وعلى مقدرة القائد في التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام الموكلة إليهم، ويتفق القادة الإداريون والمفكرون في علم الإدارة أن هدف الإدارة هو تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية ورفع كفاءته.

وتتعدد وتنوع الأنماط القيادية لمُديري المدارس كما أشارت إليها دراسة (Shah, 2014, 65) وتضمنت أربعة أنماط، الأول النمط الإخباري حيث يركز القائد على تحديد أهداف العمل ومتابعة إنجازها بشكل دقيق؛ والثاني النمط التدريبي حيث يحدد القائد للعاملين معه الأهداف المطلوبة منهم وكيفية إنجازها، ويحفزهم ويشجعهم لتحقيقها باعتناؤه بحاجاتهم الاجتماعية؛ والثالث النمط المساند والداعم ويركز فيه القائد على إعطاء الدعم النفسي والتشجيع للعاملين معه بالاستماع لهم والسؤال عليهم، ويعطيهم الحرية الكافية في طريقة أداء أعمالهم؛ والرابع النمط التفويضي فالقائد لا يتدخل كثيراً في العمل وكذلك لا يتطلب منه دعماً كبيراً لأن العاملين معه لديهم الكفاءة والالتزام العالي، فهو مفوضهم لإنجاز المهام ويجعلهم يتحملون المسؤولية ويتفق معهم فقط على الأمور المهمة ويترك لهم الحرية في طريقة الإنجاز.

ويتضح مما سبق أن القائد التربوي يهتم بمساعدة مرؤسيه من خلال تذليل الصعوبات والتشجيع والتحفيز، ويمتلك الإصرار على إنجاز الأهداف ومواجهة الصعوبات، ويحقق العدالة مع موظفيه، ويحرص على مصالح المنظمة، ويخاطر لتحقيق الأهداف الجماعية، وكل هذه عوامل داعمة لمشاركة واندماج الموظفين، مما يدفعهم إلى الحماس والإخلاص والانهماك في وظيفتهم.

### مشكلة الدراسة، وتساولاتها:

إن واقع مؤسسات التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت، تعاني من مجموعة من الصعوبات والمشكلات التي تتطلب تفعيل أنماط القيادة التعليمية، ومنها كما أكدت دراسة زهراني (٢٠١٧، ٩٠) مشكلات ترتبط بإدارة المدرسة مثل ضعف القيادات الإدارية، وغلبة النمط المركزي على أداء العمل، وعدم المشاركة في اتخاذ القرار، وقصور أنظمة الرقابة واتسامها بالشكلية داخل المؤسسات التعليمية، ومشكلات ترتبط بالمعلم مثل عدم التكيف الوظيفي، وضعف الإعداد المهني والعلمي. وهناك مشكلات ترتبط بالطالب وتتضمن كما أكدت دراسة محمود (٢٠١٤، ٣٤) مضايقات الطالب لإدارة المدرسة، وضعف العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية والطالب والمعلم ومشكلات بالعمليات الإدارية تشمل ضعف عملية التوجيه والتخطيط وضعف الصلة بين تقييم الأداء والإثابة، وعدم فعالية التنظيم الإداري، ومشكلات مرتبطة بالمناهج مثل مشكلة طول المناهج وصعوبتها ومشكلات مرتبطة بالموارد والإمكانات مثل مشكلات المبنى المدرسي ونقص التجهيزات التربوية، وقد نتج عن مثل هذه المعوقات تدني مستوى الأداء داخل المدارس.

إن الاتجاهات القيادية تعد مطلباً كما تؤكد دراسة (زقاد، ٢٠٢٠، ٣٢١) تهدف إلى تيسير الأعمال لتحقيق الأهداف المخطط لها والقائد المبدع هو الذى يتميز بقدرته على التكيف والتجديد ويقوم بإعادة النظر فى القضايا داخل المدرسة ليتعامل معها بالقانون ويحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

**ومما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:**

ما التصور المقترح لتفعيل الاتجاهات القيادية لدى مديري مدارس التعليم قبل الجامعي ؟  
ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي إلى عدد من التساؤلات الفرعية الآتية:

١. ما التوجهات الفكرية للاتجاهات القيادية في مرحلة التعليم قبل الجامعي؟
٢. ما المعوقات التي تواجه مديري القيادات التعليمية في تفعيل الاتجاهات القيادية؟
٣. ما متطلبات تفعيل الاتجاهات القيادية لمديري المدارس قبل الجامعي بدولة الكويت؟

**أهداف الدراسة:**

تستهدف الدراسة الحالية صياغة تصور مقترح لتفعيل الاتجاهات القيادية في مرحلة التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت ويتفرع عن هذا الهدف مجموعة من الأهداف التالية :

- ١ - تحديد الإطار الفكري للاتجاهات القيادية.
- ٢ - تحديد المعوقات التي تواجه المديرين في مرحلة التعليم قبل الجامعي في تحقيق الاتجاهات القيادية المختلفة.
- ٣ - تحديد متطلبات تفعيل أنماط الاتجاهات القيادية لدى المديرين بمرحلة التعليم قبل الجامعي بالكويت.

**أهمية الدراسة:**

تتمثل أهمية الدراسة الحالية في:

**الأهمية النظرية :** تتمثل الأهمية النظرية للدراسة الحالية فى كونها تلقى الضوء على جانب مهم من جوانب القيادة المدرسية وهو درجة تحقيق أنماط القيادة لدى المديرين داخل المدرسة، حيث تسعى الدراسة إلى تقديم مفهوم فكري وتطبيقي للقيادة كمدخل لتعزيز مستوى الأداء لدى المديرين.

**الأهمية التطبيقية:** تستمد الدراسة الحالية أهميتها التطبيقية من نشر وتعزيز ممارسة الأنماط القيادية لدى قادة المدارس والعاملين فى مرحلة التعليم قبل الجامعي حيث يتوقع أن يستفيد من هذه الدراسة عدد من الجهات مثل إدارة التخطيط والتطوير التربوي من خلال تعزيز مفهوم القيادة والتي تسهم في رفع الكفاءة الإدارية وتنقيف القادة حول كيفية ممارسة القيادة المتميزة في كافة المجالات الإدارية وذلك لتحقيق الأهداف المنوط .

الأهمية المجتمعية تقدم الدراسة نهجاً جديداً يسهم فى تحسين أداء المديرين ليتناسب مع التطورات والتحديات التي تفرضها الأوضاع الحالية لتطورات العملية التعليمية.

**منهج الدراسة وأدواتها.**

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي؛ وذلك لمناسبته لطبيعة الدراسة، حيث تم عرض وتحليل وتفسير الظاهرة المراد دراستها وذلك من خلال جمع المعلومات حول الاتجاهات القيادية لدى مديري مدارس مرحلة التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت ودورها في زيادة مستوى أداء المديرين ، وما إذا كان هناك معوقات تعوق تفعيل هذا الدور في المدرسة، والكشف عن المعوقات التي تحول دون تطبيقها وتحديد متطلبات تفعيل أنماط القيادة داخل مرحلة التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت.

## مصطلحات الدراسة

تتمثل مصطلحات الدراسة الحالية فيما يلي:

### الاتجاهات القيادية

ويعرفها البحث الحالي على أنها: : أحد الأساليب القيادية الحديثة التي تهدف إلى إشراك جميع العاملين داخل المدرسة وتمكينهم من المشاركة في صناعة القرارات التي تتعلق بالعمل المدرسي ومشاركتهم في التخطيط الفعلي لإحراز التحسين المستمر لكل مجالات العمل المدرسي على أن يتم في إطار فرق العمل وحلقات الجودة والمناقشة الدورية لكل القضايا المدرسية.

### مرحلة التعليم قبل الجامعي:

هو قطاع التعليم قبل الجامعي كافة المؤسسات التعليمية التابعة أو الخاضعة لإشراف وزارة التعليم حكومية كانت أم غير حكومية، وبمرحلة مختلفة: (رياض أطفال، تعليم أساسي، ثانوي عام، ثانوي فني، التعليم المجتمعي، والمديريات والإدارات التعليمية).

### محاوَر البحث

تتمثل محاور البحث الحالي فيما يلي:

**المحور الأول:** أنواع الاتجاهات القيادية لمديري المدارس قبل مرحلة التعليم الجامعي.

**المحور الثاني:** المعوقات التي تواجه مديري مرحلة التعليم قبل الجامعي في تحقيق الاتجاهات القيادية.

**المحور الثالث:** التصور المقترح لتحقيق الاتجاهات القيادية القيادية داخل مرحلة التعليم قبل الجامعي.

**المحور الأول:** التوجهات الفكرية للاتجاهات القيادية:

ويشمل هذا المحور ما يلي:

(١) أهمية الاتجاهات القيادية داخل العملية التعليمية

تتبع أهمية الأنماط القيادية لدى المديرين:

هناك العديد من الأسباب والمبررات التي تؤدي إلى الاهتمام بالاتجاهات القيادية داخل المدارس لدى المديرين منها كما أشارت إليها دراسة (فرايون، ٢٠٢٢، ١٨٨) ما يلي :

١. الرغبة في تلافي نواحي القصور التي أظهرتها نتائج تقويم الخدمات والمناهج القائمة، للوصول بها إلى درجة عالية من الكفاءة والفاعلية الداخلية والخارجية.

٢. الاستجابة لرغبة الرأي العام الذي تعكسه وسائل الإعلام المقروءة والمسموعة والمرئية حول تطوير العملية التعليمية وأساليبها، وطرق الإدارة وأساليب التقويم داخلها

٣. مواكبة التغيرات والمستجدات التي طرأت في مجال العلوم الأساسية والتربوية مثل معايير الجودة.

٤. الاستجابة لمتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومن بينها تنمية العنصر البشري القادر على الاسهام بفاعلية في هذه التنمية وقيادتها.

وقد حدد دراسة (Hantoosh,2020,1578) **ضرورات تفعيل الاتجاهات القيادية**

**التربوية داخل العملية التعليمية في المدارس من خلال ما يلي:**

١. تحسين الأداء التنظيمي، وهو أيضا عامل رئيس لرضا العملاء وسعة المنظمة، وله علاقة بالإنتاجية والربحية والاحتفاظ بالموظفين.

٢. تحفيز الموظفين، ويمثل أهمية في نموهم وتحقيق رضاهم الوظيفي في بيئة العمل، ويحسن جودة الحياة الوظيفية، كما يوجه السلوك التربوي للحد من معدلات الغياب والتأخير عن

العمل، مما يُعزّز السلوك التنظيمي، كما يسهم في جذب وتعيين الموظفين الأكثر كفاءة والمحافظة عليهم.

٣. الالتزام تجاه استراتيجية المنظمة وأهدافها، ويزيد ثقة العاملين بالمنظمة، ويخلق الاحساس بالولاء في بيئة تنافسية، ويزوّد بيئة العمل بالطاقة مما يؤدي إلى رفع مستوى العمل.

٤. تطبيق ممارسات الموارد البشرية بشكل مناسب المدارس في جذب المعلمين المهرة والملتزمين والاحتفاظ بهم.

٥. بناء ثقافة مؤسسية مميزة تشجع العمل الجاد، وتحافظ على النجاح، وتطور نظاما قويا لإدارة الأداء، مما يحافظ على المديرين والموظفين، ويكون مسؤولا عن السلوك الذي يمارسونه في مكان العمل، والتركيز على الموظفين ذوي الأداء الأفضل لتقليل معدل دورانهم، والحفاظ على أداء العمل أو زيادته.

(٢) أنماط الاتجاهات القيادية

تتمثل فيما يلي:

#### ١- النمط الأوتوقراطي:

##### مفهوم النمط الأوتوقراطي:

يتميز القائد الأوتوقراطي بمركزية السلطة والاستبداد في رأيه، وعدم فسخ المجال أمام المرؤوسين في المشاركة بعملية القيادة، إنما يميزه السلوك الانفرادي، والقائد الأوتوقراطي يمكن وصفه بأنه نشيط وفعال، ويعمل بجد وهو فعال في اقناع مرؤوسيه بما يريده منهم أن يعملوه، كذلك يقوم بكل أعمال التفكير والتخطيط والتنظيم، وما على مرؤوسيه سوى التنفيذ.

##### مميزات النمط الأوتوقراطي:

ومن مميزات القيادة الأوتوقراطية ضبط الأمور ومراقبتها بوسائل فنية، وطلب الطاعة من الموظفين، والإكثار من نقد الموظفين في جميع حركاتهم، ووجود اتجاه واحد للاتصال بالموظفين، والرغبة في الحصول على القوة والشهرة، والروابط اللازمة لشد الجماعة بعضها ببعض في ظل القيادة الأوتوقراطية ضعيفة، وأعمال المنظمة التي تقوم على نظام الإدارة الأوتوقراطية تصبح عرضة للانحيار والفشل السريعين عندما يتخلى الأوتوقراطي عن منصبه، ومرد ذلك يرجع إلى أن التماسك الذي كان قائما في المنظمة إبان وجود القائد الأوتوقراطي إنما كان قائما بفضل قوة شخصية القائد، وسيطرته التامة على الموظفين الذين يقعون تحت إشرافه . (نصر، ٢٠٠٧، ١١٢)

##### سلبات النمط الأوتوقراطي:

وقد أطلق عليها بعض العلماء القيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد أو القيادة الأمرة غير التوجيهية، ويركز على أسلوب الثواب والعقاب، ويهمل العلاقات الإنسانية، ولا يراعي سيول ورغبات وحاجات التابعين، ويميز الباحثون بين ثلاثة أنواع من هذا النمط القيادي حددتها دراسة فيما يلي (٢٦، Attia, Noor, 2020):

- **الأوتوقراطي المتشدد:** حيث يستخدم القائد العقاب والتخويف ويعطي الأوامر الصارمة، ويركز على الإنتاج، فهو مصدر الاتصال والمعلومات والصلاحيات ويحاول إقناع العاملين بقراراته متظاهرا بالود.
- **الأوتوقراطي الخير:** وهو أقل تشددا من السابق حيث يستخدم الاطراء والثناء إلى جانب العقاب الخفيف لضمان ولاء التابعين لتنفيذ القرارات.
- **الأوتوقراطي المناور:** وهو أقل تشددا ويتخذ القرارات بنفسه، لكنه يوهم التابعين بأنهم اشتركوا بصنع القرار.

## ٢- النمط الديمقراطي:

### مفهوم النمط الديمقراطي:

تقوم القيادة الديمقراطية على أساس احترام شخصية الفرد، كما تقوم على حرية الاختيار والإقناع، وعلى أن القرار النهائي يكون دائماً بالتشاور دون تسلط، فالقائد لا يصدر الأوامر إلا بعد مناقشتها مع ذوي العلاقة، وغالباً تعتمد القيادة الديمقراطية على مبدأ الترغيب لا التهيب، وعلى المشاركة في اتخاذ القرار لا احتكار سلطة اتخاذ القرار. (معوض، ٢٠١٩، ١٢٣)

وهذا النمط ظهر للتأكيد على أهمية الدوافع السيكلوجية والاجتماعية للمرؤوسين، وهو يركز كما أكدت دراسة (Xoing, Junx, 2023) على:

- ١- إقامة العلاقات الإنسانية.
  - ٢- المشاركة في اتخاذ القرارات.
  - ٣- الولاء والشجاعة والانتماء للعملية التعليمية.
- وفي ضوء ما سبق يُلاحظ أن النمط يتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمرؤوسيه، فالقرار في النهاية يأتي من تفكير ومبادرة الجماعة، ومن أهم مزايا هذا النمط:
- أنه يساهم في رفع معنويات المرؤوسين.
  - يساهم في خلق الثقة في نفوسهم.
  - زيادة التعاون ومضاعفة الإنتاج، إذ يجعل الفرد يشعر بأن القرار هو قرار الأفراد وليس قرار القائد وحده، فيعملون على تنفيذه التنفيذ السليم.
- وهذا النمط الديمقراطي له عدة نماذج هي عبارة عن كفتي ميزان: إحداهما لحرية المرؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرارات، والآخر لمركزية القائد أو لا مركزته في اتخاذ القرار، وهذه النماذج كما يلي (الشابوري، ٢٠٢٢، ٨٩) :
- ١- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدراً من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في عملية صنع القرار. إذ يقوم بتحديد المشكلة ويطلب منهم أن يشاركوه في اتخاذ قراره.
  - ٢- نموذج القائد الديمقراطي الذي يضع حدوداً معينة ويطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود، فهو يحدد المشكلة ويرسم أبعادها ويفوض مرؤوسيه في اتخاذ القرار المناسب لحلها.
  - ٣- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ويحرص على إثارة الحوار والمناقشة لمعرفة مدى قبول مرؤوسيه لهذا القرار، وهذا يكون غالباً في حالة ما إذا رأى القائد أن الظروف مهيأة للمشاركة في اتخاذ القرار.
  - ٤- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار، ثم يمنح الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في كيفية تنفيذ القرار.

وفي كل تلك النماذج فإن درجة المشاركة بين القائد والمرؤوسين في اتخاذ القرار هي المعيار لكل نموذج، ولذلك فالقائد الديمقراطي الناجح هو الذي يشارك مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات، ويستخدم في ذلك عدة أشكال من المشاركة لعقد الندوات والمؤتمرات واللقاءات الدورية وغيرها.

المسؤولية داخل المدرسة ومنحهم بعض الصلاحيات المخولة له، وهو بذلك يحاول القضاء على المركزية، كما يساعد مدير المدرسة المعلمين على حل مشاكلهم اليومية، ويعمل على تطويرهم مهنيًا وإداريًا، لأن هذا يساعد على نجاح العملية التعليمية وتحقيق أهدافها، ومع القائد الديمقراطي يشعر أعضاء الأسرة التعليمية بالرضا مع الثقة المتبادلة مع ارتفاع الروح المعنوية للمعلمين عن طريق الحفاظ على كرامة المرؤوسين، والعدل في الثواب والعقاب،

والاهتمام بظروف المرؤوسين المعيشية، وحل مشاكلهم وإشعارهم بالأهمية، والاعتراف بالعمل المتميز، والاهتمام بالإجازات والراحات، وزيادة اللقاءات الفردية مع العاملين وإشعار الأفراد من حين لآخر بتقدمهم ونجاحهم. (مذكور، ٢٠٠٧، ٢١٢).

وأكدت الكثير من الدراسات على أن النمط الديمقراطي له آثاراً إيجابية يتركها في نفوس العاملين، وأن التفاهم والاحترام لآراء العاملين واعطائهم مكانتهم الاجتماعية في التنظيم هو الذي يؤدي إلى سيادة العلاقات الإنسانية الجيدة بين القائد والعاملين، وفي مدى تقبل العاملين لقيادة القائد واحترام آرائه في ضوء هذه العلاقات، والقائد الديمقراطي الناجح يتميز بالثقة بالنفس، ويمتلك موهبة ومهارات جيدة، ولديه اطلاع واسع في مجال عمله، ويعمل على تدريب العاملين وتوجيههم توجيهها ناجحاً، والقرار يكون جماعياً بحيث يسهم في صنعه العاملون، وهذه الثقة تدل على كفاءة العاملين في تأدية ما يؤكل إليهم من أعمال وبهذا يشعر كل عامل بأنه جزء من المؤسسة (شبل، ٢٠٢١، ٥٣).

### سلبيات النمط الديمقراطي:

إن أبرز المآخذ على هذا النمط، أن تشجيع التابعين ورفع الروح المعنوية لهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة لهم لا يعني بالضرورة جعلهم يؤدون المهام لهم بأحسن وجه، كذلك فإن هناك صعوبة في إشراك كافة التابعين في اتخاذ القرار، وقد يدل ذلك على ضعف القائد، وقد يفقده ذلك دوره القيادي، بالإضافة لذلك فإن عملية التنظيم قد تحتاج لمزيد من الوقت والجهد خاصة في وقت الازمات والمواقف السريعة التي تحتاج لاتخاذ قرارات سريعة. (الأضم، ٢٠٢١، ٥٤٣).

### ٣- النمط التراسلي:

#### مفهوم النمط التراسلي:

تقوم القيادة التراسلية على اعتماد أسلوب الحرية من خلال تنازل القائد عن دوره في سلطة اتخاذ القرارات، ويصبح دوره بحكم المستشار، إذ تعطي الحرية المطلقة لكل فرد في أداء مهماته، وبتنظيم مجريات عمله دون أي تدخل من القائد، فالقائد يفقد الدور الحقيقي المناط به في توجيه الأفراد، واتخاذ القرارات في تنظيم نشاطاتهم، وأداء مهامهم. (عبدالوهاب، ٢٠١٢، ١٠٩) ويرى (المساعد، ٢٠١٢، ٣٣) إن النمط التراسلي هو النمط الذي يتجنب القائد فيه اتخاذ دور إيجابي فعال في عملية القيادة، ويتبنى هذا النمط عموماً شخص ذو نفوذ ضعيف، لا توجد لديه الرغبة في القيادة ذاتها، أو ليس لديه السلطة والقوة بالرغم من رغبته في القيادة، وربما يتخلى القائد عن دوره الرسمي بسبب وجود قائد غير رسمي قوي الشخصية، يقوم بتولي مهام قيادة المجموعة بدلاً من القائد الرسمي، ويتعلم في هذا النمط تحديد المسؤولية، مما يؤثر على تحقيق الهدف وذلك لاتجاه القائد إلى تفويض السلطة للمرؤوسين على أوسع نطاق، ويترك لهم حرية إصدار القرارات، ووضع الحلول لإنجاز العمل، وهذا يتضمن تهرب من جانب القائد من المسؤولية وتركها في أيدي المرؤوسين التي تتعارض تصرفاتهم أو تصطدم بعضها مع بعض ويتصف هذا النمط من القيادة بقيام القائد بتقديم المعلومات والتوجيهات البسيطة والمحددة.

#### وأشار (صالح، ٢٠٢٢) إلى عيوب وسلبيات النمط التراسلي في القيادة ومنها:

- يشجع هذا النمط على التهرب من المسؤولية، ويضعف الاهتمام بالعمل.
- ظهور الآراء المتضاربة والعمل الفردي، ومحاولة سيطرة أحد الموظفين على زملائه.
- مناخ تنظيمي يسوده عدم الاستقرار، والتفكك الداخلي، والتخمر، والقلق، والملل، وعدم المبالاة، وضياح الوقت.
- يفقد هذا النمط لمنهجية واضحة، وسياسة مرسومة، وضوابط تنظيمية يلتزم بها الموظفون.
- تدني الإنتاج وعدم وجود توجيه حقيقي ورقابة فعالة.

- كثرة المناقشات والاجتماعات التي تستغرق وقتاً طويلاً، والتي لا تخرج في غالب الأحيان بقرارات، وحتى وإن خرجت بقرارات فتكون أغلبها بلا متابعة وتنفيذ.

#### ويرى المخلافي (٢٠٢٠) أن هناك بعض المزايا لنمط القيادة الترسلية متمثلة بما يلي:

الذي يتناسب مع طبيعة الموقف والجماعة، فهذا النمط من أسلوب القيادة يفوض كل الصلاحيات والسلطات إلى المرؤوسين ويتنازل القائد عن حقه في اتخاذ القرار. ويترك لهم الحرية في التصرف دون تدخل منه، ويرى الباحث أن هذا الأسلوب غير عملي في القيادة فهو أسلوب فوضوي يشجع على التهرب من المسؤولية في ظلّه تضعف الإنتاجية وتسوء حالة العمل وتعرض المؤسسة التربوية إلى مشكلات تنقلب على القائد فيتولد العداء ويسود التوتر والقلق جو العمل بدرجة كبيرة لعدم وجود القائد المحنك بينهم واحتواء مشكلاتهم الذي يتطلب الموقف إساءة النصيح والمشورة والتوجيه.

#### ٤- القيادة التحويلية:

وينظر إلى القيادة التحويلية على أنها مدخل شمولي يستخدم لتحديد درجة كبيرة من القيادة، وتعد من المحاولات المتميزة للتأثير في المرؤوسين على المستوى الفردي وعلى مستوى المنظمات كلها، والثقافات بأكملها، وللقائد التحويلي دور كبير في إحداث التغيير، ويرتبط القادة بالعملية التحويلية مع المرؤوسين، والقيادة التحويلية تشارك في عمليات تتضمن خطوات متتالية وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير، وإيجاد رؤية جديدة، ولجعل التغيير عملاً مؤسسياً يرتبط بمفهوم القيادة التحويلية من أجل التغيير، والقيادة التحويلية هي من القدرات التي تسمح بالتغيير وتحقيق هذا التغيير بصورة فعالة. (المري، ٢٠١٧، ٢١)

ويتمتع القائد التحويلي بمجموعة من الصفات منها ما يلي:

- إنهم يحاولون أن يجعلوا مرؤوسيهم يحاكونهم ويضاهونهم ويتبادلون معهم الرؤى المستقبلية.
- إنهم يزودون المرؤوسين بالفرص الفردية للقيادة والتطوير.
- إنهم يحاولون أن يجعلوا المرؤوسين يدمجوا أنفسهم واهتماماتهم ومصالحهم بمصالح القائد.
- إنهم يرتقون بحاجات المرؤوسين إلى أعلى المستويات.
- إنهم يحاولون أن يعززوا الدافعية عند المرؤوسين حتى تتطابق وتتواءم حاجاتهم مع حاجات القائد.
- إنهم يميلون إلى خلق شراكة في العمل أكثر من تكوين المساهمة في العمل.

#### نمط القيادة التبادلية:

#### مفهوم القيادة التبادلية:

تقوم القيادة التبادلية على تبادل المنفعة مع الآخرين من خلال أسس واضحة ومشروطة توضح فيها المطلوب من المرؤوسين، مقابل تلبية حاجاتهم ورغباتهم، مثل تقديم الحوافز والمكافآت مقابل إنجاز الأعمال، فأساسها هو التدعيم الشرطي، أي قبول المرؤوسين وعود القائد بالمكافآت والحوافز وتجنب العقاب مقابل تنفيذ الأهداف المطلوبة منه، إذ يتم التركيز على الاهتمام بالإنتاج ومراعاة حاجات ورغبات المرؤوسين (حافظ، ٢٠١٣، ٤٢)

#### مميزات القيادة التبادلية:

يشير (الشعار، ٢٠٢١) إلى أن القيادة التبادلية تعمل على رفع القيمة الذاتية للعاملين، وتسمح بالتبادل للمعلومات والسلطة، وتعمل على تنشيط دور العاملين للقيام بمهامهم، كما تسهم في إيجاد هياكل رقابية ذات كفاية لتحقيق المعايير الموضوعية، وتهتم بالمخرجات المحققة، ومطابقتها مع النتائج المتوقعة، فهي تركز على النوعية، لذا فهي تصف للعاملين بدقة نوعية العمل المطلوب

إنجازه، وبناء على درجة الإتقان تقدم المكافآت، مما يساهم في إيجاد تنافس في العمل بين المرؤوسين. (حسانين، ٢٠١١)

وتبرز ميزة القيادة التبادلية في أنها تشجع العاملين المتميزين في مؤسساتهم وتحسين عملهم وزيادة تنظيمهم، وتدفع الآخرين للتميز، وتساهم هذه القيادة في ظهور الأفكار الإبداعية، وتحسين الرضا الوظيفي، وتلبية احتياجات العاملين مما يعني ارتفاع مستوى الدافعية نحو العمل، والمحافظة على استقرار المؤسسة، ودفع المديرين لزيادة مهاراتهم، وتنمية العاملين مهنيًا.

وتبين دراسة (Vikaraman, 2021, 53) أنه يمكن أن تُقاس القيادة التبادلية من خلال

بعدين هما:

• **العائد الشرطي (المكافأة المشروطة):** ويقصد به مقدار الدعم المادي الذي يحظى به المرؤوس من القائد في حالة أداء سلوك وظيفي مناسب.

• **الإدارة بالاستثناء:** ويقصد به عدم تدخل المدير في أعمال المرؤوسين إلا في الحالات التي يحدث فيها فشل أو تحدث فيها مشاكل خاصة بالعمل.

وتقوم الإدارة بالاستثناء على فلسفة أن مهمة الإدارة اليومية هي الرقابة على الأداء والسلوك، وأن تدخل الإدارة يكون عادة لتصحيح الانحرافات في الأداء والسلوك التي قد تحصل أثناء ممارسة النشاطات والتي تعتبر تجاوزات غير مقبولة بالنسبة للخطة والتنظيم اللذين يحكمان النشاط أو السلوك موضوع التجاوز، وأنه لا يمكن للإدارة أن تحسن القيام بمهامها إلا عندما يرفع عن كاهلها الأمور الروتينية التي لا تستدعي تدخلها والتي تسير تلقائياً وفق الخطة والتنظيم، ولا بد من إعادة هيكلة السلطة وفق تنظيم يتيح للإدارة التفرغ لمهمة المراقبة ومعالجة الانحرافات والتجاوزات.

و تأتي الإدارة بالاستثناء على شكل نوعين، أشار لهما (نجم، ٢٠١١، ٨٧) : وهي اتخاذ إجراءات تصحيحية للمشكلات قبل حدوثها، أو أثناء حدوثها عن طريق المراقبة، والفحص والتنبيه وهنا يتدخل القائد التبادلي الذي يستخدم نموذج الإدارة بالاستثناء (النشطة) من خلال القيام بمراقبة المرؤوسين عن قرب من أجل الاكتشاف المسبق للأخطاء، أو مخالفات القوانين، أو الأداء المنخفض، واتخاذ مجموعة من الإجراءات التصحيحية حيالها، ويتميز فيها المدير بمتابعة جميع الأخطاء، ووضع القواعد الصارمة من أجل تجنب هذه الأخطاء، ويركز جل اهتمامه على التعامل مع الأخطاء والشكاوى، والاختلافات، لعدم مطابقتها للمعايير، ويعمل على توجيه انتباه التابع نحو الأخطاء من خلال الإجراءات التصحيحية من أجل الإيفاء بالمعايير المطلوبة.

• **الإدارة بالاستثناء (الساكنة):** تعد النقيض للنمط الأول الإيجابي، فالمدير لا يتدخل في سير الأمور، ولا يتبع الإجراءات إلا وقت الحاجة، فالمدير لا يتدخل إلا عندما تتفاقم المشكلات وتصبح مزمنة، وهو بهذا ينتظر وقوع الخطأ من غير أن يتخذ إجراءات وقائية أو احتياطية. (مومني، ٢٠٢٠)

**المحور الثاني: المعوقات التي تواجه تحقيق الاتجاهات القيادية في مرحلة التعليم قبل الجامعي في تحقيق الأنماط القيادية :**

إدارة الكفاءات تتطلب منهجية منضبطة عند تحليل العمل، والتحقق من دقة مخرجاته، ولكن هناك مجموعة من المعوقات التي تواجه بعض المديرين في تحقيق الأنماط القيادية منها ما يلي (مصطفى، ٢٠١٣، ٨٠):

١. قصور في الالتزام المادي الكبير لتغطية بعض تكاليف الاستقطاب، والاحتفاظ بالكفاءات، والبيئة المحفزة لذلك.

٢. نقص في الأفراد المؤهلين للقيام بالعمليات المختلفة لإدارة الكفاءات، قلة أعداد الكفاءات التي تتميز بتخصصاتها النادرة، والتي تنسجم مع احتياجات سوق العمل.
  ٣. احتياجها للوقت الكبير لصياغة الخطط والعمل بموجبها بدقة، وتنفيذها، وتقويمها، والإفادة من التغذية الراجعة.
  ٤. ندرة في توافر كفاءات أكاديمية حديثة التخصصات ولهم طموحات عالية، وتتطلع إلى استقطابهم الجامعات محلياً وعالمياً، وبالتالي يتوجب العمل على استثمارها.
- وفي نفس السياق فقد أكدت دراسة (خضير، ٢٠١٧، ٤٤٩) بأن هناك مجموعة من المعوقات التي تتعلق بالدور التربوي للمديرين، وتحول دون تحقيق الأنماط الإدارية منها ما يلي:

- قصور في إنجاز العمل التعليمي والإداري على أكمل وجه.
- تجاهل وجود الرقابة والمحاسبية في التعليم.
- عجز في التوافق بين قدرة المعلم وطبيعة العمل.
- قصور في الالتزام بالموظبة عند الحضور للعمل.

بالإضافة إلى قصور البنية التحتية التكنولوجية: إذ إن الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب، إن لم نقل عالياً من البنية التحتية، التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات وبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسة من جهة والمؤسسات الأخرى من جهة أخرى. (عطوي، ٢٠١٤، ٩٧)

#### المحور الثالث: تصور مقترح لتحقيق الأنماط القيادية لدى مديري المرحلة الابتدائية في الكويت

##### أولاً: الهدف من التصور المقترح

يتمثل هدف التصور المقترح فيما يلي:

١. يتمثل في ضرورة تقدير المديرين في معاملتهم باحترام، والتحدث معهم والاستماع إليهم للتعرف على آرائهم، وتبادل الأفكار.
٢. وضع متطلبات تحدد مجموعة من الآليات التي تفعل من الارتقاء بالأنماط الإدارية داخل مرحلة التعليم قبل الجامعي.

##### ثانياً: متطلبات التصور المقترح:

تتمثل فيما يلي:

##### (١) المتطلبات المالية:

تتمثل فيما يلي:

١. تحقيق الكفاءة المادية في المؤسسات التعليمية من المشاريع الضخمة التي تحتاج إلى أموال طائلة لكي يتحقق له الاستمرارية والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة.
٢. توفير البنية التحتية وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية وتحديثها من وقت لآخر وإعداد البرامج التدريبية والتأهيلية للعناصر البشرية يحتاج إلى تكلفة مالية عالية.
٣. لا بد من توفير التمويل الكافي للتحويل نحو الأنماط القيادية المتميزة. تحول يمكن من الانطلاق نحو تحقيق الأهداف المرجوة بالكفاءة التي تسمح باستمرارها وتأييد المتعاملين معه.

##### (٢) : المتطلبات البشرية والإدارية:

تحتاج الأنماط القيادية إلى قيادات إدارية رقمية واعية تساند التطوير والتغيير وتدعمه وتتعامل بكفاءة مع المداخل الإدارية الحديثة، ومن هذه المتطلبات ما يلي:

١. إعادة هندسة الثقافة التنظيمية، وينبغي على الإداريين التخلص من الروتين الذي يعيق التطور، والتجديد في الأساليب المتبعة في إدارة المؤسسات التعليمية.
  ٢. تحتاج الأنماط الإدارية إلى تطوير وتبسيط الإجراءات، مما يخفف الأعباء الإدارية والربط بين كافة الخدمات بما يكفل سهولة ومرونة التعامل بين المدرسة، والجمهور المتعامل معها، والجهات الإدارية الأعلى.
  ٣. توفير العناصر البشرية المؤهلة وتدريبها باستمرار وتنميتها في مجال الإدارة المدرسية مما يسهل من مهمة القيادات العليا عند إعداد استراتيجيات تطبيق القيادات الإدارية.
  ٤. رفع مستوى الثقافة الإدارية لديهم سواء حديثي التعيين أو الموجودين سابقاً على رأس العمل بالمدارس مما يجعلهم يتقبلون فكرة هذه الإدارة في مؤسساتهم ويسهم بدرجة كبيرة في تقليل مقاومتهم للتغيير.
- أما الآليات الإدارية فتتطلب توافر مجموعة من العناصر أهمها :
١. وضع الاستراتيجيات وخطط التأسيس (وضع الخطط لتحقيق الكفاءة الإدارية).
  ٢. القيادة والدعم الإداري من خلال وجوب مساندة ودعم الإدارة العليا لتحقيق مستوى متقدم من الأنماط القيادية.
  ٣. الهيكل التطبيقي ويتطلب تحقيق الكفاءة الإدارية ، وإجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية.
  ٤. تعليم وتدريب العاملين، و تتطلب الكفاءة الإدارية، و إحداث تغييرات جذرية في توعية الموارد البشرية.
  ٥. وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقاً للمستجدات (بمعنى تغيير القوانين والأنظمة والإجراءات) التي تسهل عملية التحول نحو الأنماط الإدارية لإضفاء المشروعية والمصادقية على كافة النتائج.
- (٣) المتطلبات المعرفية**  
وتتمثل فيما يلي:

- مواكبة الإطلاع على الجديد المناسب في كل مجال من تخصصه العلمي و المهني ، الأمر الذي يجعل المدير في موضع تعلم دائم.
- إدراك مجموعة التحديات التي يواجها العالم من حوله ، و من أجل البحث عن الكيفية التي يتلاءم بها فكر المتعلمين مع متغيرات العصر ، فهما و نقداً و تحليلاً و مشاركة في إحداث التغيرات المستقبلية على النمو المرغوب ، و هو ما يدعم هويته الحضارية بخصوصيتها المتميزة.
- استثمار التقدم التقني و أدواته في إثراء عملية التعليم و التعلم سواء من خلال تقديم خبراتها في المنهج أو استخدامها كتقنية مساعدة في تقديم خبرات المواد الدراسية.
- التخلي عن استرجاع ذاكرة المعرفة تدريسياً و امتحاناً ، ليصل إلى المواءمة بين ثقافتني الذاكرة و الإبداع معاً ، و تحليل المعرفة المتعمقة و المتطورة في مجال التخصص و الذي أصبح شرطاً أساسياً لنجاحه في العملية التعليمية.
- مساعدة التلاميذ على تحصيل العلوم الحديث و التقنية الجديدة.
- استبدال المناهج التقليدية التي ما عادت تتناسب مع متغير عصر العولمة ، ففي ظل الحاجة إلى مهارات ذهنية قادرة على التعامل مع نظم الإنتاج الكثيفة ، و التركيز على التعلم بدلاً من التعليم ، حتى يكتسب المهارات اللازمة للتعامل مع ثقافة الاستدامة .

#### رابعاً: آليات تحقيق التصور المقترح

١. وضع رؤية موضوعية، ستسهم في بناء الثقة للأفراد، وعندما يتم تلبية احتياجات مكان العمل النفسية للمعلم، فإنه يُغيّر سلوكه ويصبح أكثر احتمالاً للبقاء والانخراط في العمل.
٢. تعزيز التواصل الفعال للحفاظ على مشاركة المعلمين لتحقيق فوائد زيادة الإنتاجية بالإضافة إلى الربحية.
٣. تحفيز أساليب الابتكار أساليب وأفكار جديدة، وتقديم فرص التدريب والتطوير وتوجيهه، والعلاقة بينه وبين القائد التي تقوم على الثقة والاحترام والمشاركة في اتخاذ القرارات، تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص، والانصاف.
٤. الاهتمام بالعلاقات الداعمة مع الرؤساء وزملاء العمل، وإعادة تصميم الوظائف من خلال دمج الخصائص الوظيفية كالتغذية الراجعة والتنوع وهوية المهام.
٥. خلق ثقافة تشجع وتحفز الموظفين وتعزز لديهم الأمل، وتهتم بتنمية رأس المال البشري.

#### المراجع

١. حافظ، محمد صبرى والمغيدى، الحسن محمد والبحيرى، السيد محمود (٢٠١٣)، القيادة في المؤسسات التعليمية، عالم الكتب، القاهرة.
٢. حسنين، أسامة أحمد (٢٠١١)، تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية-دراسة ميدانية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، ٢٥ (١) ٢-٥١.
٣. خضير، فيروز على (٢٠١٧)، تأثير الاستغراق الوظيفي في تعزيز نظم المناعة التنظيمية: دراسة تطبيقية في معمل سمنت النجف الأشرف، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، ٩ (٤) ٤١٤-٤٤٥.
٤. المخلافى، سلطان سعيد وإبراهيم، الطيب محمد (٢٠٢٠) درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، ٥ (١٠)، ٢٧٦-٣١١.
٥. الأضم، مروة عصام حسن (٢٠٢١). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمديرية غرب غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، المجلد ١، العدد ٣، الجزء ٢.
٦. زقاد سناء على (٢٠٢٠) : القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عمان.
٧. زهراني، مستورة طيب (٢٠١٧): المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير في المدارس المتوسطة بجدة، جامعة الملك عبد العزيز"، مجلة الإدارة التربوية، العدد ١٦، ٢٠١٧، ٦٠-٩٩.
٨. المري، جوهرة سالم (٢٠١٩)، دور مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت في تحسين البيئة التنظيمية الفاعلة، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، ٩ (١)، ٣٠-١.
٩. المساعد، ماجد عبد المهدي (٢٠١٢). إدارة الأزمات المداخل - المفاهيم - العمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٠. الشابوري، مروة محمود (٢٠٢٢) : "معوقات تطوير الدور القيادي لمعلمي المرحلة الثانوية الأزهرية ومتطلبات مواجهتها"، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد ١١٨، أبريل.

١١. شبل، محمد مطاوع: "الثقافة التشريعية ودورها في تحسين الأداء الإداري لدى شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ١٩٧، المجلد ٧، ٢٠٢١.
١٢. صالح، ديماء محمد (٢٠٢٢). دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الإدارة المدرسية في الأردن، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، المجلد الثاني، العدد السابع.
١٣. عبد الوهاب، سميرة محمد، المرسي، محمد رشدي (٢٠١٢). الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها كما يدركها مديرو مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، ع (١)، مج (٨).
١٤. عطوى، جودت عزت (٢٠١٤)، الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، ط ٨، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان
١٥. فريوان، منيرة محمد (٢٠٢٢): "درجة ممارسة القيادة التربوية الإبداعية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء بني كنانة"، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، العدد ٣٨، الجزء ١٠، ١٨٠-٢٢٣.
١٦. محمود، محمد علي (٢٠١٤) : معوقات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية دراسة ميدانية من وجه نظر مديري المدارس بمحلية شرق النيل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان..
١٧. مذكور، على أحمد (٢٠٠٧) : معلم المستقبل نحو أداء أفضل (القاهرة: دار الفكر العربي، ط ٢)
١٨. مصطفى، محمد (٢٠١٣)، معجم مصطلحات الموارد البشرية، التخطيط، التنمية، الاستخدام، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
١٩. معوض، نادية إبراهيم (٢٠١٩): " استراتيجيات لتحسين القيادة الإبداعية لمعلمي القراءات بالمعاهد الأزهرية في محافظة بورسعيد"، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، العدد ٣٤، الجزء ٧، يناير.
٢٠. مومنى، خالد سليمان أحمد (٢٠٢٠)، درجة ممارسة مديري المدارس فى مديرية التربية والتعليم بمحافظة عجلون للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ج ٦٩، ٣٩٣-٤٣٥.
٢١. نصر، سمحية حسن (٢٠٠٧): دور برنامج المدرسة كوحدة تطوير في التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الأساسية بمدارس وكالة الغوث في غزة، الجامعة الإسلامية، غزة.
٢٢. نجم، عبود نجم (٢٠١١)، القيادة الإدارية فى القرن الواحد والعشرين، ط ١، دار صفاء للطباعة، عمان.
23. Attia, Noor,(2020): The Role Of A Principal In Creating A School Climate In Which New American Students Thrive: An Ethnographic Case Study Of Amid west Magnet School(University of North Dakota)
24. Hantoosh, Ateka Abdullah (2021). Flexible Leader ship and its role in achieving organizational success among educational leaders , Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology ,V 18, No (1), pp 1567-214

- 
25. Vikaraman S. S. ,Mansor A. N. ,Gurusamy V. ,& Krishnan S. J. (2021),You'll Never Walk Alone: Exploring How Ethical Leadership Practices Facilitates in Leveraging Teachers' Work Engagement During a Crisis ,Management Research Journal ,(10) ,52-65
  26. Shah, M.: Impact of Management Information Systems (MIS) on School Administration: What thr Literaturec Says, Proceedia–Social and Behavioral Sciences, , 116(21), 2014, 60- 76.
  27. Xoing, Junxia &Zhu, Xiaoping:" Smart classroom learning environment preferences of higher education teachers and students in China: An ecological perspective", Journal of Hellion, No.3,2023
  28. Yusof, M. R., Yaakob, M. F. M., & Ibrahim, M. Y.: Digital Leadership Among School Leaders in Malaysia. International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE), 8(9), 2019, 12- 23.