

## بعض الأنماط القيادية كمدخل لإرساء ثقافة الإبداع المؤسسي بالمدارس المتوسطة في الكويت - دراسة تحليلية

فيصل مرضي مبارك الوسمي

### المستخلص العربي

هدف البحث إلى التوصل إلى أهم المقترحات الإجرائية للدور الفعال لبعض الأنماط القيادية ودورها في ارساء ثقافة الابداع المؤسسي بالمدارس المتوسطة في الكويت. واتبع البحث المنهج الوصفي. وقدم البحث العديد من المقترحات، أهمها: توفير إطار تنظيمي لبناء القدرات الإبداعية لكافة العاملين بالمدرسة من خلال الاهتمام بالخطط طويلة الأمد وقصيرة الأمد للمدرسة من خلال وحدات التخطيط الاستراتيجية بالمدرسة ، نشر ثقافة الإبداع الإداري من خلال المؤتمرات والندوات واللقاءات التي تشارك فيها القيادات الإدارية. وأكد البحث أيضاً على ضرورة المراجعة المستمرة لتقييم البرامج التدريبية وإعادة صياغتها لمواكبة المستجدات المعرفية كي تتجاوب مع متطلبات المستقبل ويتحقق ذلك من خلال بعض الآليات، منها: عقد دورات تدريبية للمرشحين لتولي المناصب القيادية بالمدرسة، عقد برامج تدريبية للعاملين بالمدرسة من خلال وحدة التدريب والجودة على أن تتضمن هذه البرامج تنمية القدرات الإبداعية للعاملين دون استثناء. فحص أهداف البرامج التدريبية المقدمة للمعلمين للتأكد من أن الأهداف تتناسب مع الاحتياجات التدريبية للمدرسين.

الكلمات المفتاحية: القيادة المدرسية - الإبداع المؤسسي.

**Abstract:**

The aim of the research is to reach the most important procedural proposals to establish the of leadership styles to establish a culture of institutional creativity in middle schools in Kuwait. The research followed the descriptive method. The research presented many proposals: providing an organizational framework to build the creative capabilities of employees by paying attention to the school's long- and short-term plans, spreading the culture of institutional creativity through conferences, seminars and meetings in which administrative leaders participate.. The research also emphasized the need for continuous review to evaluate training programs and reformulate them to keep pace with knowledge developments. This is achieved through some mechanisms, including: providing training courses for candidates to hold leadership positions in the school, providing training programs to develop the creative abilities of employees, examining the training programs offered to ensure that the objectives fit the specific needs of the trainees.

**Key words:** School leaders - Institutional creativity.

### مقدمة البحث:

تواجه المؤسسات التعليمية العديد من التحديات الراهنة مثل: الزيادة الهائلة في المعرفة وزيادة التوجه نحو السوق العالمي، وتأثير ظاهرة العولمة وشدة المنافسة بين المؤسسات المناظرة وطنياً وإقليمياً ودولياً.

الأمر الذي يؤكد أن الممارسات الإدارية أوضحت الاحتياج لأساليب قيادية جديدة تفي بكافة المتطلبات المحلية والمواكبة الفعالة للتحديات والتطورات الدولية، مما أوجب التأكيد على تنمية المهارات القيادية، ويتحقق ذلك من خلال: تشجيع التدريب القيادي، وتنظيم البرامج التعريفية، وتأكيد التدريب أثناء الخدمة لاستيفاء الاحتياجات، وتأكيد (ضمان) التنوع المتناسب لتدريب فعال، وهذا يقتضى تنوع تصميم البرامج التدريبية ذي الاتساق مع طبيعة البيئة المدرسية والسياقات المؤسسية<sup>(١)</sup>.

وتجدر الإشارة لتعدد أنماط القيادة التربوية؛ ومنها القيادة الريادية، وهذا النمط القيادي الذي يُمازج بين روح المبادرة التنظيمية والتأثير القيادي الفعال والتطبيق الأمثل للمعارف التنظيمية. لذا فهي تمتلك آليات فاعلة تستطيع من خلالها التعامل بإيجابية مع تنوع المواقف التنظيمية والمؤسسية من خلال شراكات متعددة الأوجه الوطنية والدولية لتحقيق الميزات التنافسية للمؤسسات التعليمية<sup>(٢)</sup>. كما أن فالقيادة الإبداعية تعمل على توفير مناخ صحي عام بالمؤسسة التعليمية يعمل كل فرد فيه بارتياح، وتسود فيه علاقات طيبة بين كل العاملين والطلاب، وترفع الروح المعنوية للعاملين.

أما القيادة التحويلية فتهتم بتحقيق الفاعلية في أداء المنظمات، وتحتل أهمية في اصلاح المؤسسات التربوية ذات الإنجاز الضعيف وتطوير الاداء فيها، من خلال منح حرية أوسع لكل العاملين والعمل على بلورة افكارهم الابداعية ليكون أكثر فاعلية وملائمة في مناخات المنظمات والمؤسسات التربوية والتعليمية، فالبيئة

## بعض الأنماط القيادية كمدخل لإرساء ثقافة الإبداع المؤسسي بالمدارس المتوسطة في الكويت دراسة تحليلية فيصل صبيح مبارك الوسمي

التربوية الصحية بحاجة الي القيادة التحويلية التي تمكنها من تحقيق أهدافها بفاعلية من خلال تهيئة البيئة المناسبة لتجريب الافكار الابداعية التي تتفق مع اهداف المدرسة التربوية<sup>(٣)</sup>.

وانطلاقاً من كون التحسين المدرسي والمتمثل في ارساء ثقافة الابداع المؤسسي بالمؤسسات التعليمية هو الهدف الرئيس للتعليم علي مدار العقد الماضي إلا أن المحاولات البحثية تجاه هذا الأمر اتسمت بقصر مدة الفاعلية التطويرية للأداءات المدرسية حتى باتت الفاعلية المدرسية أمراً بعيد المنال<sup>(٤)</sup>. ومن ثم، فالاهتمام بتوفير مناخ مدرسي يتسق وآليات الإبداع والابتكار التنظيمي هو نقطة ارتكاز تدور الفاعلية المؤسسية بصفة عامة<sup>(٥)</sup>. ومن ثم تزايدت المطالبات بضرورة تبني الإدارات المدرسية لأحد الأنماط القيادية الحديثة لتجويد استراتيجيات مستدامة لتحسين الإبداع المؤسسي والمساهمة الإيجابية في إرساء ثقافة الإبداع الإداري في المدارس المتوسطة في دولة الكويت.

### مشكلة البحث:

وتجدر الاشارة إلى أنه بالرغم من جهود وزارة التربية بالكويت في تطوير آليات العمل الإداري، إلا أن العديد من نتائج الدراسات السابقة أوضحت وجود العديد أوجه القصور في المدارس المتوسطة، ومنها: أن ضعف الدور التنموي لمدرء المدارس، وفقدان المدرء لآليات دعم المعلمين ذوي الكفاءات المهنية بجانب عدم وجود اي رؤية للمدرء بشأن برامج التنمية المهنية للمعلمين وعدم تشجيعهم على المشاركة الفعالة في تلك البرامج<sup>(٦)</sup>. كما أن بعض مدرء المدارس المتوسطة "لا يعززون روح المبادرة في التغيير، وإلى حد ما قد يفوضون بعض مسؤولياتهم للمرؤوسين إلا أنهم يؤكدون على اتخاذهم لكافة القرارات حتى في حالات التفويض الإداري، وما تزال إدارة المؤسسات التعليمية الكويتية تعاني من الضغوط المهنية وغيبية الارشاد المهني، مما يؤدي إلى توتر المناخ النفسي المهني وتدني الأداء المؤسسي بصفة عامة"<sup>(٧)</sup>.

وفى ضوء ما سبق، يمكن بلورة مشكلة البحث من خلال الأسئلة التالية:

- ١- ما الإطار النظري لبعض الأنماط القيادية، من حيث المبادئ، والأسس، وأفضل الممارسات، الكفايات الشخصية والتنظيمية في الفكر الإداري المعاصر؟
- ٢- ما الإطار النظري الذي يحكم ثقافة الابداع المؤسسي من منظور أدبيات الفكر الإداري المعاصر؟
- ٣- ما الجهود الحالية لدولة الكويت في تحسين برامج التدريب القيادي الداعمة لإرساء ثقافة الابداع المؤسسي بالمدارس المتوسطة؟
- ٤- ما أهم المقترحات الإجرائية المستقاة من أدبيات الأنماط القيادية بما يرسى ثقافة الابداع المؤسسي بالمدارس المتوسطة في الكويت؟

أهداف البحث: يهدف البحث الحالي إلى:

- ١- التعرف على الإطار النظري لبعض الأنماط القيادية، من حيث المبادئ، والأسس، وأفضل الممارسات، الكفايات الشخصية والتنظيمية في الفكر الإداري المعاصر.
- ٢- تحديد الإطار النظري الذي يحكم ثقافة الابداع المؤسسي من منظور أدبيات الفكر الإداري المعاصر.
- ٣- الوقوف على الجهود الحالية لدولة الكويت في تحسين برامج التدريب القيادي الداعمة لإرساء ثقافة الابداع المؤسسي بالمدارس المتوسطة.
- ٤- ما أهم المقترحات الإجرائية المستقاة من أدبيات الأنماط القيادية بما يُرسى ثقافة الابداع المؤسسي بالمدارس المتوسطة في الكويت.

### أهمية البحث :

تكمن أهمية الأهمية التطبيقية؛ والمتمثلة في دعم وتطوير القيادات المدرسية مهنيًا بما يرسى ثقافة الإبداع المؤسسي في المدارس المتوسطة بدولة الكويت.

### منهج البحث :

اتباع البحث المنهج الوصفي؛ نظرا لملاءمته طبيعة البحث الحالي.

### مصطلحات البحث :

ويمكن عرض مصطلحات البحث على النحو التالي:

- **التعريف الإجرائي للأنماط القيادية: (leadership Styles) النمط** القيادي مجموعة من الخصائص المميزة والعوامل الأساسية التي تجعل المدير يؤثر في مرؤوسيه بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وتطوير أداء العاملين وبصفة خاصة المدارس المتوسطة بالكويت.
- **الإبداع المؤسسي :** يعرف على أنه تطبيق وتطوير الأفكار الجديدة المبدعة من قبل الأفراد الذين يتعاملون مع بعضهم ضمن تنظيم مرتب<sup>(٨)</sup>. ويعرف أيضاً على أنه تطبيق لأفكار جديدة ومفيدة تؤدي إلى تحسين ملحوظ في الخدمات داخل المدرسة بكيفية تهدف إلى إحداث أثر إيجابي على أداء ونتائج المدرسة<sup>(٩)</sup>.
- **التعريف الإجرائي لثقافة الإبداع المؤسسي :** هي التوجهات والسلوكيات المهنية الداعمة للإنجاز المؤسسي برؤى إبداعية على مستوى أبعاد ومحاور منظومة المدرسة المتوسطة بالكويت.

### الدراسات السابقة :

هدفت دراسة (عبدالعزیز حمدان العنزي) إلى التعرف على دور مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت في تحقيق المسؤولية المجتمعية، واستخدمت الدراسة

المنهج الوصفي، وأظهرت نتائج الدراسة أن دور مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت في تحقيق المسؤولية المجتمعية مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس على جميع المجالات المتعلقة بدور مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت في تحقيق المسؤولية المجتمعية لصالح الإناث، أوصت الدراسة بإعطاء مزيد من الصلاحيات الإدارية لمديري المدارس في مجال التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي حتى يستطيع تنمية المسؤولية المجتمعية، وربط تقييم مديري المدارس بدرجة تنميتهم للمسؤولية المجتمعية<sup>(١٠)</sup>.

كما سعت دراسة (محمد حسين غلوم) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز لديهم، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لإدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاءت مرتفعة، وجاءت المجالات جميعها بدرجة مرتفعة وكانت على النحو التالي: (تطبيق المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، متطلبات إدارة المعرفة) على التوالي، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان من أهمها؛ الاقتراح على وزارة التربية الكويتية لتقديم كل ما هو جديد في مجال إدارة المعرفة ودافعية الإنجاز من خلال دورات تدريبية وحلقات عمل وندوات ومؤتمرات<sup>(١١)</sup>.

كما هدف بحث أركيويو (Arikewuyo, M. O., 2009) لتحديد مقتضيات التدريب المهني لمدرء المدارس الثانوية في نيجيريا، وانتهج البحث المنهج الوصفي، وخلص البحث لعدد من النتائج. أهمها أن الخبرة التدريسية لا يجب كونها المعيار الوحيد لتعيين مديري المدارس الثانوية في نيجيريا، وافتقار المدارس الثانوية لاحترافية ومهنية البرامج التدريبية قبل تولي المناصب الادارية، وأثمر البحث العديد من المقترحات أهمها: إلزامية حضور الدورات التدريبية في المعهد الوطني للإدارة والتخطيط التعليمي قبل تولي المناصب الادارية، وضرورة إيجاد أساس تقييمي للكفايات المهنية في البرامج التأهيلية للمناصب القيادية المدرسية<sup>(١٢)</sup>.

بينما هدفت دراسة نج وينج (Ng, wing, S., 2012) إلى تحديد القدرات القيادية الطموحة من بين (١٨٥) قائداً بهونج كونج، انتهج البحث المنهج الوصفي، وأثمرت الدراسة عن العديد من النتائج أهمها: امتلاك معظم أفراد العينة المزيد من الكفاءة في مجال النمو المهني للمعلم، ثم كفاءتهم في ضمان الجودة والمساءلة، وخلصت الدراسة للعديد من المقترحات، أهمها: ضرورة زيادة قدراتهم القيادية حيال إدارة الموارد المادية والبشرية بالمدرسة والكيفيات العلمية المتعلقة بدور المدرسة في خدمة المجتمع<sup>(١٣)</sup>.

وهدفت دراسة ماهير (Maher, J. A. 2011) إلى التحديد الدقيق لجودة التنمية المهنية في المستويات التنظيمية بالمدرسة، ومدى تأثير ذلك على سلوكياتهم المهنية للقيادات المدرسية. انتهج البحث المنهج الوصفي، وأوضحت النتائج وجود العديد من الفروقات بين استجابات قادة برامج التطوير المهني والقيادات المدرسية في التصورات عن آليات الممارسة المهنية، بجانب الاختلافات في الاستجابات بين القيادات المدرسية في المقاطعات المختلفة، وانتهى البحث للعديد من المقترحات أهمها: ضرورة الدعم الحكومي لبرامج التنمية المهنية وتعديل التشريعات المتعلقة بتمويل البرامج القيادية<sup>(١٤)</sup>.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

باستقراء الدراسات السابقة يتضح بجلاء أنها اهتمت بالمتغيرات البحثية قيد اهتمام البحث الحالي برؤى وتحليل فردي لكل متغير على حدة دون التطرق للعلاقة البحثية بينها، والتي أولاه البحث الحالي عنايته العلمية، ويعد ذلك الملمح الأساس لأوجه التشابه بينها وبين البحث الحالي، كما استفاد الباحث من الدراسات السابقة عند مراجعة مشكلة الدراسة، إلا أن إيجاد رؤية تحليلية حيال التدريب الاحترافي ودوره في إرساء ثقافة الإبداع المؤسسي بالمدارس المتوسطة بالكويت يعد أحد أوجه الاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة.



### خطوات الدراسة :

وتحقيقاً لأهداف البحث وإجابةً عن أسئلته، يسير البحث وفقاً للخطوات التالية:

- الخطوة الأولى: الاطار العام للبحث.
- الخطوة الثانية: بعض الأنماط القيادية ودورها في إرساء ثقافة الإبداع المؤسسي بالمؤسسات التعليمية في الفكر الإداري المعاصر.
- الخطوة الثالثة: جهود الكويت في تطوير ادارة المدارس المتوسطة.
- الخطوة الرابعة: النتائج والمقترحات.

### ثانياً : الإطار النظري:

بعض الأنماط القيادية ودورها في إرساء ثقافة الإبداع المؤسسي بالمؤسسات التعليمية: اطارا نظريا

### أولاً: القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية:

تعتبر القيادة التحويلية من أهم القيادات في القرن الحالي، وذلك لأنها تتميز بمقدرة التأثير الكبير على الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف، كما أن لها مقدرة عالية علي اكتشاف قدراتهم ومواهبهم وتفجيرها وتطوير أداءهم والوصول بهم إلى درجات استثنائية من الأداء والسبب في ذلك أن طريقة تفكير القائد التحويلي ونظرته للأمور تختلف عن غيره من القادة والمدراء والرؤساء.

وتستند القيادة التحويلية إلى ثلاثة عناصر أساسية تتمثل فيما يأتي:

- التغيير: ويعني التطوير التنظيمي بهدف تحويل المنظمة من منظمة فعالة إلى منظمة أكثر فعالية.
- الإبداع: حيث تستند إلى التفكير الابتكاري لحل ما يواجهها من مشكلات معقدة إيماناً منها بأن الابتكار هو جوهر عملية الإبداع.

• **المغامرة:** إن روح المخاطرة ما يميز القائد التحويلي وهو القدرة على خوض المغامرات وقبول التحدي والاستمتاع بالمواقف المعقدة.

من هنا فالقيادة التحويلية عملية يسعى من خلالها القائد وفريق العمل معه إلى نهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية، فالقيادة التحويلية تسعى إلى النهوض بشعور التابعين، وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس من تبادل مصالح مع المرؤوسين، فالقائد التحويلي يسعى لإحداث تغيرات إيجابية في طرائق أداء العاملين وحثهم بأهمية عملهم وخلق الشعور لديهم بالولاء والانتماء للمنظمة بما يجعلهم يضعون المصلحة العامة في مرتبة أعلى من المصالح الشخصية.

كما كانت هناك مجموعة من الأهداف الأخرى تحاول القيادة التحويلية تحقيقها<sup>(١٥)</sup>:

• مساعدة الكادر الوظيفي على تطوير ثقافة التعاون، وقيم المسؤولية نحو المجموعة، والتطوير المنظمي المستمر، وتشجيع التابعين لتعليم بعضهم البعض كيفية عمل الأشياء بشكل أفضل، وإشراك القائد التحويلي مع الكادر الوظيفي في وضع الأهداف المشتركة، وذلك عن طريق تفويض الصلاحيات والمشاركة الفعالة بقييم المنظمة وأخلاقياتها.

• تطوير الكادر الوظيفي، وزيادة دافعية العاملين للتطوير عندما تكون أهدافهم الداخلية بإتجاه التطوير المهني، وتصبح هذه العملية سهلة عندما يكونون ملتزمين بشكل قوي برؤية المنظمة، ولتحريك التابعين وإلهامهم يجب أن تكون أهداف المنظمة واضحة وطموحة وواقعية.

- مساعدة الكادر الوظيفي على حل المشكلات بشكل فعال، فالقيادة التحويليون يشحنون همم التابعين للعمل في نشاطات جديدة، وبذل جهود إضافية في العمل، ومساعدتهم للعمل ببراعة أكثر، ويذلون الصعاب أمامهم.

١/١ - أبعاد القيادة التحويلية:

يجب أن يتمتع القائد التحويلي بالقدرة على إلهام التابعين في زيادة دافعيتهم عن طريق استثارة أفكارهم وشحن قوتهم وإبداعهم، والاعتراف بالاعتبارات الفردية لكل فرد منهم، وذلك ليكون العمل من أجل النجاح ولتحقيق الأهداف المنشود، فيجب على القائد التحويلي أن يركز نحو أتباعه من حيث كونه قدوة لهم في سلوكه وسعيه لتلبية احتياجاتهم ودفعهم لتحقيق ذواتهم وتحقيق مزيد من الإنجاز والنمو، ولذلك على القائد التحويلي أن يكون ذو رؤية واضحة ومحددة، وأن يشارك هذه الرؤية مع التابعين.

ويمكن تناول أبعاد القيادة التحويلية وفق النماذج التالية:

١/١ - نموذج باس Bass : قدم "Bass" نموذجا للقيادة التحويلية اشتمل على قياسات العوامل السلوك القيادي، وأشار إلى أن القيادة التبادلية تأخذ في اعتبارها المحافظة على كم الأداء، وكيفية تقليل المقاومة وعدم التغيير، وكيفية تنفيذ القرارات، في حين أن القيادة التحويلية تحاول رفع وعي المرؤوسين إلى مستوى نتائج الأفعال، وذلك من خلال الرؤية الواضحة، والقيادة ذات الثقة بالنفس، والقوة الداخلية التي تناقش بنجاح ما ترى وليس ما هو مألوف أو مقبول، وتتضمن أبعاد القيادة التحويلية وفق هذا النموذج ما يلي<sup>(١٦)</sup>:

- التأثير المثالي **Idealized influence**: في هذا المجال يتصرف القائد بالطريقة التي تجعله نموذجا للمرؤوسين حيث يعجب به المرؤوسون ويحترمونه ويثقون به ويحاولون التوحيد معه وتقليده.

- الحافز الإلهامي **Inspirational motivation**: وفي هذا المجال يتصرف القائد بالطريقة التي تدفع وتلهم المرؤوسين من خلال تزويدهم بالرؤية ، وتحدى عمل المرؤوسين، وتوصيل التوقعات بوضوح ، والالتزام بالأهداف والرؤية المشتركة.
- الاستثارة الفكرية التحفيز الذهني **Intellectual stimulation**: حيث يحث القائد المرؤوسين ليكونوا مبدعين الأفكار وطرق جديدة لعمل الأشياء مع عدم الانتقادات للأخطاء الشخصية للعاملين.
- الاعتبارية الفردية **Individualized consideration**: حيث يهتم القائد بحاجات العاملين من أجل إشباعها، ويخلق مناخا داعما يقوم على احترام الفروق والوعي بالاهتمامات الشخصية.
- ٢/١/١ - نموذج تيشي وديفانا **Tichy & Devanna**: ويرتكز هذا النموذج على ثلاثة مراحل أساسية هي<sup>(١٧)</sup>:
- الاعتراف بالحاجة للتغيير، حيث تأتي الحاجة للتغيير بسبب ضغوط البيئة الداخل والخارجية وعدم الرضا على الوضع القائم.
- إيجاد رؤية جديدة والالتزام بها، ويجب على كل قائد تطوير الرؤية مع العاملين، والعد على نشرها بالطريقة التي تتطابق وفلسفته.
- جعل التغيير واقعة في المؤسسة: وذلك بجعل كل طريقة جديدة في التفكير حقيق وتمارس يوما بيوم وتنتشر عبر ثقافة المؤسسة.
- ٣/١/١ - نموذج ليثوود وآخرون: **Leithwood & et al**: يعد هذا النموذج أداة وصل الأعمال كل من بيرنز، وباس (Burns, Bass) ، حيث أشتمل هذا النموذج على سبعة مكونات أساسية لوصف خصائص القيادة التحويلية وهي بناء الرؤية والأهداف ، والاستثارة الفكرية وتقديم الدعم الشخصي، ونموذجه للممارسات والقيم

التنظيمية المهمة، وتوضيح توقعات الأداء العالية، وخلق ثقافة منتجة، وتطوير البنية لتشجيع المشاركة في القرارات<sup>(١٨)</sup>.

#### ٢/١ - تطبيقات القيادة التحويلية في التعليم :

تؤكد بعض الدراسات علي أهمية القيادة التحويلية وإمكانية تطبيقها في مؤسسة التعليم العالي وذلك لعدة اعتبارات يمكن إجمالها فيما يلي<sup>(١٩)</sup> :

- أنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية.
- الحاجة إلى إعداد الطاقات الفردية والاجتماعية من أجل نشر المعرفة الناتجة عن الخبرة بالعمل في المؤسسة التعليمية.
- الحاجة إلى القيادة الرمزية Symbolic Leadership ، مع التركيز على الأهداف والسلوكيات المهمة.
- الحاجة إلى القيادة الثقافية وتعزيزها ، مما يسمح لمؤسسة التعليم العالي بتطوير وتنمية شخصية متفردة
- الحاجة إلى القيادة الإنسانية التي تحترم الطاقات والمشاعر الشخصية للآخرين.

#### ثانياً: القيادة الريادية في المؤسسات التعليمية :

هي النمط القيادي الذي يتضمن روح المبادرة التنظيمية والتأثير القيادي الفعل والتطبيق الأمثل للمعارف التنظيمية<sup>(٢٠)</sup>، لذا فهي التي تمتلك آليات فاعلة تستطيع من خلالها التعامل بإيجابية مع تنوع المواقف التنظيمية والمؤسسية من خلال شراكات متعددة الأوجه الوطنية والدولية وتوفير الفرص الداعمة لمشاركة المنسوبين لتحقيق الميزات التنافسية للمؤسسات التعليمية، ومن ثم، تتعدد كفايات القيادة الريادية، وتبيان أهمها كما يلي<sup>(٢١)</sup> :

## ١/٢ - الكفايات الشخصية للقادة الرياديين :

تتعدد تلك الكفايات الشخصية، ولعل أكثرها استشهاداً هي الاستباقية الإدارية Proactiveness، وابتكارية الممارسات Innovativeness والمخاطرة الإدارية Risk - Taking ، وجميعها تعد التوجهات الريادية لكافة منسوبي المؤسسات التعليمية والمرتكز عليها كافة الأداءات المؤسسية؛ فالاستباقية الإدارية تقتضي تخليق المواهب القيادية لتأمين المستقبل المؤسسي، والتي تقتضي المساهمة في توفير الفرص التنظيمية الداعمة لتنمية قدرات ومهارات الهيئات التدريسية والإدارية كقيادات إدارية مستقبلية، أما ابتكارية الممارسات فهي التدابير الإدارية الحاكمة لأداء المنسوبين ذات الاتساق والتوجه الذاتي للقيادة نحو التفكير بشكل خلاق وتطوير الرؤية والرسالة المؤسسية والأهداف التنظيمية بما يحقق الاستثمار الأنسب والأمثل للموارد البشرية والمادية بالمؤسسات التعليمية ، كما أن المخاطرة الإدارية تستوجب نوعية معينة من المبادرات التنفيذية مرتكزة على الحكمة الإدارية.

## ٢/٢ - الكفايات الوظيفية للقادة الرياديين :

تعد الكفايات الوظيفية المرتكز الأساس لتمكين القيادات المدرسية من التصرف والتوجه الإداري بشكل مغاير عما هو مألوف إدارية، لذا ترتبط تلك الكفايات بخصوصية المهام الوظيفية، ولعل من أهم تلك الكفايات الوظيفية:

- من / تشريع / بناء / تصميم السيناريو Scenario Enactment ، ويتمثل في التخليق الأمثل للسيناريو المستقبلي للمؤسسات التعليمية ؛ بحيث يعكس جملة التحديات والتوجهات والإمكانات والقدرات المؤسسية والتوقعات المستقبلية، مع ضرورة تحديد وتدبير خلاقية لتطوير الفرص المؤسسية والمشروعات والأيدولوجيات الإدارية ، مدعومة ذلك بتحمل مسئولية المخاطرة المهنية لتطبيق الرؤى المستقبلية.

- قدرات المنسولين Cast Enactment ، وتعني حرص القيادات على بناء وتطوير قدرات ومهارات منسوبيهم مع إمكانية إلهامهم للتطبيق الأنسب للسيناريو المستقبلي للمدارس بما يدعم الالتزام المهني لديهم وتحديد أوجه السلبيات في المؤسسات التعليمية .

### ٣/٢- مبادئ القيادة الريادية: Principles of Entrepreneurial Leadership

تتمركز تلك المبادئ حول احترام القواعد التشريعية والسياسات التنظيمية، والتوازن بين قيم العدالة والشفافية والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية تلبية للاحتياجات الحالية والمستقبلية، ويمكن إيضاح أهم المبادئ كما يلي<sup>(٢٢)</sup>:

١/٣/٢ - بناء القدرات Building Capacity ، ويتأتى ذلك متوافقة التخطيط العلمى للاحتياجات المؤسسات التعليمية مستقبلا، بالإضافة لاتخاذ النهج التعاوني كميزة تنافسية حيال فعالية القيادة الريادية من منظور الأسبقية الإدارية والأخذ بالمخاطرة المهنية وابتكارية الممارسات الإدارية.

٢/٣/٢ - تخليق الثقافات الإيجابية Creating Positive Cultures ، وهذا يعطي ابعاد مهنية لأليات التطوير المنظومي ، وما يعزز ذلك تلك المواقف التنظيمية والسلوكيات التنظيمية ومنظومة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة التعليمية رأسيا وأفقية<sup>(٢٣)</sup>.

٣/٣/٢ - المراجعة والتنقيح Reviewing and Revising ، وتختلف طبيعة المراجعة ما بين دورية أو سنويا أو شهرية وفقا لرؤية كل مدرسة ، وترتكز على استثمار القدر الإيجابي في بناء القدرات والمهارات الريادية لكافة العاملين ، بجانب إعادة هندسة الأدوار القيادية للتحقق من نقاط التماس المتعلقة بأبعاد الفعالية الريادية<sup>(٢٤)</sup>.

٤/٣/٢ - تبيان التوقعات Articulation of Expectations ، ويقتضي ذلك إيضاح الأهداف التنظيمية والرؤى المستقبلية للتطوير المؤسسي ، مع إجراء استقصاء علمي لكافة المستفيدين حيال التوقعات المستقبلية للاحتياجات التنظيمية والأكاديمية للمؤسسات التعليمية.

### ثالثاً: ثقافة الإبداع المؤسسي:

يعد تنظيم المؤسسات التعليمية لبناء بيئة إبداعية جزءاً من إستراتيجية مهمة جداً ولها دور في عملية القيادة الفعالة، فالقادة المبدعون Creative Leaders يقدمون الدعم ويشجعون المرؤوسين الذين يعملون معهم وينبغي على القادة أن يوفرُوا مصادر مختلفة داخل وخارج المدرسة لزيادة القدرة على التعلم وبالتالي الرقي بمستوى الإبداع ، وينبغي على القادة العمل في مجموعات وفرق عمل وتبادل الأفكار الإبداعية.

يتطلب "الإبداع الإداري التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع، وتشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر وابتكار روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة، ودعم المبدعين وتبني أفكارهم واقتراحاتهم دون فرض قيود على مقدماتها في بداية طرح الفكرة، ووضع الرجل مناسب في المكان المناسب ، وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره وقدراته لكي تزكي فيه روح الإبداع والتطور وتحدي المجهول دون تفريط<sup>(٢٥)</sup>.

### ١/٣ - آليات تأسيس ثقافة الإبداع المؤسسي:

وتوجد العديد من الآليات التي من شأنها إرساء ثقافة إبداعية داخل المؤسسة التعليمية ومنها:

- إن بيئة المدرسة تحتاج إلى القيم التنظيمية المحفزة للإبداع الإداري ، حيث تستطيع المدرسة أن تجعل كل فرد قادراً على العمل المبدع إذا هيئت له ثقافة القيم التنظيمية المبدعة<sup>(٢٦)</sup>



- حسن استغلال الموارد البشرية: والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المفيدة.
  - تحسين المناخ العام بالمدرسة: وجعله أكثر انفتاحا وتبادلاً للخبرات وتقبلاً للرأي الآخر، ودعم المبدعين وتبني أفكارهم ودراساتها بشكل جاد حتى لو بدت غريبة لأول مرة
- وتشتمل تلك الآليات أيضاً على<sup>(٢٧)</sup>:

- التدريب والتأهيل : لتفعيل دور التدريب والتأهيل في تعزيز ثقافة الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية لابد من سياسات برامج واضحة لتأهيل الموظفين قبل استلام العمل وظائفهم وأثناء عملهم (التأهيل المستمر)، والاهتمام بتطوير المسار الوظيفي التخصصي لأفرادها وتحديد الاحتياجات التدريبية على أسس علمية ومنهجية صحيحة ، ومن خلال تقارير الأداء، ورفع واقع الاحتياجات التدريبية واستثمارات التوصيف الوظيفي للأفراد<sup>(٢٨)</sup>.
- مشاركة العاملين : لتفعيل دور مشاركة العاملين في تحقيق الإبداع في المؤسسات التعليمية ينبغي إتاحة الفرصة لهم للمساهمة بأفكارهم ومقترحاتهم وتشجيعهم على تحمل المسؤولية وتقوية الروابط ، وإيجاد الجو النفسي والاجتماعي البناء في بيئة العمل ، والعمل على تحقيق اندماج الفرد العقلي والعاطفي في عمل الجماعة بعد أن تتاح له الفرص المناسبة في المسؤوليات.
- إفساح المجال لأي فكرة : كي تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح ، وما دما نقطع بعد خطئها أو فشلها فكثير من الاحتمالات تبدلت لحقائق<sup>(٢٩)</sup>.
- التخلي عن الروتين والمركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية ، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح<sup>(٣٠)</sup>.

## بعض الأنماط القيادية كمدخل لإساءة ثقافة الإبداع المؤسسي بالمدارس المتوسطة في الكويت دراسة تحليلية فصل مبني مبارك الوسمي

- إن الإبداع الهادف والمنظم يبدأ بتحليل الفرص ، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية ، وعلى الرغم من أهمية كل مصدر من هذه المصادر إلا أنها تختلف من مجال لآخر ومن وقت لآخر، إلا أنه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل منتظم<sup>(٣١)</sup>.
- ويعد أيضاً من أساليب نشر ثقافة الإبداع المؤسسي داخل المدرسة عمل ملصقات و كتيبات وبوسترات ومحاضرات وورش عمل وحلقات نقاشية واجتماعات للتوعية بأهمية الإبداع الإداري ودوره في نجاح وتميز المؤسسة التعليمية ، وأيضاً يمكن مناقشة بعض الأفكار الإبداعية ولاسيما في مجال الإدارة.

### ٢/٢ - متطلبات الإبداع المؤسسي : Managerial Creativity Requirements

هناك عوامل تتبناها الإدارة المبدعة باعتبارها محفزة على الإبداع وتتمثل فيما يلي:

- **التحدي:** حيث يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب لكي يمارس من خلال الخبرة ومهارات التفكير الإبداعي ، حيث يجب على المدير أن يكون واعياً بشكل جيد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين، وهذا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة للشخص لخلق القدرة الإبداعية والطاقة الابتكارية<sup>(٣٢)</sup>.
- **الحرية:** حيث تعتبر من العوامل الداخلية للشعور بالتملك وحب العمل وانتمائهم إليه عندما يقومون بالعمل بالطريقة التي تروق إليهم، إلا أنه غالباً ما نجد المديرين يميلون إلى سوء الإدارة بتغيير الأهداف بشكل مستمر ، ويمنحون الحرية دون تطبيق<sup>(٣٣)</sup>.
- **التشجيع التوجيهي والإشرافي:** وللأسف الشديد يهمل المديرين المدح للأفكار الإبداعية والجهود التي لا تكلل بالنجاح مما يخنق الإبداع،

فالأفراد بحاجة إلى الشعور بأهميتهم وأهمية ما يقومون به مع القدرة على التسامح للأخطاء وبالتالي يمكن للأفراد العمل بنجاح<sup>(٣٤)</sup>.

○ الذكاء: إن كل فرد مبدع ذكي وليس كل فرد ذكي مبدع وهذا يعني أن الذكاء شرط ضروري للإبداع، مما يعني أن الفرد المبدع لا بد أن يتصف بحد معين معروف من الذكاء حتى يكون مبدعاً<sup>(٣٥)</sup>.

○ الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة: يتحقق مجال كبير من السلوك الإنساني في المؤسسة التعليمية التي تولي العنصر الإنساني للعاملين اهتماماً وتقديراً، ثم يتطلب الأمر السعي لاحترام شعور الأفراد وتصفية نفوسهم ورفع روحهم المعنوية، والعمل على تحقيق الرضا الوظيفي مع تخفيف الضغوط التي يتعرضون لها في أعمالهم<sup>(٣٦)</sup>.

○ توقع الإبداع: من أفضل الطرق لتوقع الإبداع هو شعور العاملين بان المدير يريد منهم أن يكونوا مبدعين، وأن يشاركوا بأفكارهم وآرائهم لأنها تمثل قيمة، وهذا ينمي فيهم الرغبة في أن يكونوا مبدعين<sup>(٣٧)</sup>.

ومن خلال ما تقدم يتضح أن توفير هذه المتطلبات تعد حجر الأساس لنشر ثقافة الإبداع الإداري لمديري المدارس وتمكينهم من إنجاز عملهم بطريقة جديدة ومبتكرة، وعلى ذلك فإن المتطلبات السابقة تساعد على نشر ثقافة الإبداع الإداري بالمدرسة، وتجعل مدير المدرسة قادراً على قيادة التغيير المبدع وإحداثه كما أن ما يؤمن به من قيم تنظيمية هي التي تساعد في نشر ثقافة الإبداع، وأيضاً فإن المدير لكي يصبح أكثر إبداعاً ليس فقط معناه تطبيق طرق وأساليب حديثة إنما يتطلب أن يكون على وعي ودراية بالعمليات الداخلية وهذا يتضمن تبني أساليب جديدة ويتضمن كذلك رؤية المشاكل من حوله بطرق جديدة.

٣/٢ - معوقات ارساء ثقافة الإبداع المؤسسي :

تتعرض عملية الإبداع المؤسسي للكثير من المعوقات التي تعرقل عملية الإبداع وتحد من استثمار الطاقات والكوادر البشرية الاستثمار الصحيح والأمثل بصورة نافعة وإيجابية، سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المدارس عامة والتربوية خاصة، ومن ثم تؤثر بدورها على أداء المديرين لأعمالهم وعلى حل المشكلات بطريقة إبداعية ويمكن حصر معوقات الإبداع الإداري فيما يلي<sup>(٣٨)</sup> :

١/٣/٢ - **المعوقات البيئية** : وهى عبارة عن جملة الظروف الخاصة التي تحيط بالشخص وتؤثر في تكوين شخصيته وتحديد أهدافه وتوجيه سلوكه ، وتنقسم المعوقات البيئية إلى معوقات البيئة الداخلية ومعوقات البيئة الخارجية . ومن أهم معوقات البيئة الداخلية التي تحد من الإبداع : غياب التشجيع المناسب للأبناء لتنمية دوافعهم وميولهم نحو الإبداع والابتكار، استخدام طرق تدريس تقليدية تعتمد على الحفظ والاسترجاع للمعلومات، نقص الإمكانيات التربوية الملائمة لتنمية الإبداع والابتكار، تدني المستوى الاقتصادي للأسرة وعدم قدرتها على إشباع احتياجات أفرادها .

٢/٣/٢ - **معوقات البيئة الخارجية ومنها ما يلي**: عدم وضع أهداف للإدارة ، عدم الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، هجوم الإدارة على الأفكار الجديدة وانتقادها والتمسك بالنظم البيروقراطية، العنف السياسي والاضطرابات الأمنية.

٣/٣/٢ - **المعوقات الشخصية** : ويقصد بها تلك المعوقات التي المتعلقة بالفرد نفسه والتي تم تأصيلها بفعل خبراته الذاتية مع محيطه الأسري، والمدرسة ومن أهمها<sup>(٣٩)</sup> :

- **ضعف الولاء التنظيمي**: حيث يؤدي ضعف ولاء وانتماء الفرد للمؤسسة التي يعمل فيها إلى الاكتفاء بإنجاز الحد الأدنى فقط من المهمات الموكلة إليه.

- الخوف من المخاطرة : فأغلب الأشخاص يكافئون على إيجاد الحلول الصحيحة ويعاقبون على الحلول الخاطئة ، وبالتالي فإن تنفيذ الأفكار الإبداعية يمكن أن يكون فيه مخاطرة.

- إصدار الأحكام بدلاً من توليد الأفكار أو التقييم المتسرع للأفكار، وهو من أخطر معوقات الإبداع وذلك لأن الحكم على الأفكار بسرعة يمكن أن يقتل الأفكار الجديدة.

٤/٣/٢ - المعوقات التنظيمية: وهي المعوقات التي تتعلق بالمؤسسة التعليمية وأسلوب عملها ومدى ملائمة المناخ التنظيمي للعمل، ودرجة المركزية واللامركزية السائدة في التنظيم الإداري، وتنحصر أهم المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري في ما يلي<sup>(٤٠)</sup> :

- المركزية الشديدة التي يعيشها مديري المدارس الآن في مدارسهم تعتبر من أكبر المعوقات التي تعترض الإبداع لديهم، وعدم ثبات أدوار المديرين في لوائح تنظيمية ثابتة، والرقابة المتشددة على أداء المديرين خوفاً من خروجهم عن المؤلف.

- الافتقار إلى معايير واضحة للأداء وعدم التقييم الصحيح، وضعف المشاركة في صنع القرار وعدم وجود اتصال فعال، وانخفاض الروح المعنوية للعاملين<sup>(٤١)</sup>.

- سوء المناخ التنظيمي والافتقار المبكر للأفكار الجديدة دون تفحص نتائجها والغرض منها، سيادة القيم الاجتماعية التي تدعو للطاعة العمياء والامتثال المطلق للرؤساء والمديرين دون مناقشة لأوامرهم وتعليماتهم وانجاز العمل بالطريقة الرسمية المعتادة دون تجديد أو تطوير، ازدواجية المعايير المتبعة في التنظيم وانعدام العدالة والمحابة لبعض العاملين دون الآخرين.

## بعض الأنماط القيادية كمدخل لإساءة ثقافة الإبداع المؤسسي بالمدارس المتوسطة في الكويت دراسة تحليلية فيصل مربي مبارك الوسمي

٥/٣/٢ - المعوقات الاجتماعية والثقافية : يفرض المجتمع على أبنائه تقاليد وأعراف معينة ويتوقع من أفرادها التزاماً بهذه التقاليد والأعراف، وهذا يقود الفرد إلى تجنب الأفكار التي تخرج به عن نطاق توقعات الآخرين، فإنه يعلم أنهم سيرفضون هذه الأفكار أو يسخرون منها، أو يستنكرونها أو يثيرون الصعوبات في سبيلها<sup>(٤٢)</sup>.

ومما سبق يتضح أن عملية الإبداع المؤسسي تعترضها بعض المعوقات التي تحول دون تحقيقه داخل المؤسسات التعليمية، لذا يجب على مدير المدرسة تحديد المعوقات والعقبات التي تواجه عملية الإبداع الإداري، وحيث أن الإبداع الإداري هو أسلوب لحل المشكلات بطرق جديدة ومبتكرة، فلا بد أن يحدد المدير المبدع الأهداف، ويضع المبادئ والأساليب التي تعمل على تجويد وتحسين العمل الإداري والوصول به لمستوى التميز والإبداع الإداري.

### رابعاً: الوضعية الراهنة لجهود الكويت في تطوير وارساء ثقافة الإبداع المؤسسي بالمدارس المتوسطة:

تحتل المرحلة المتوسطة بوضعها في السلم التعليمي حلقة وسطى بين التعليم الابتدائي من جهة، والتعليم الثانوي من جهة أخرى، فهي امتداد للمرحلة الابتدائية كما تعتبر قاعدة للمرحلة الثانوية التالية لها، وهي مرحلة منتهية لمن يتوقف عن متابعة الدراسة باعتبارها نهاية المرحلة الإلزامية في التعليم، كما تمثل المرحلة المتوسطة مرحلة انتقال مهمة في حياة المتعلم فهي تعد المتعلمين للاضطلاع بأعباء الحياة العملية فور انتهائهم من الدراسة بها، وهي في الوقت ذاته تضع الأساس لمن يواصل الدراسة منهم في المرحلة المتوسطة<sup>(٤٣)</sup>.

تهدف المدرسة المتوسطة بدولة الكويت إلى تحسين العملية التربوية، وزيادة كفاءة العاملين بها لتحقيق بيئة أفضل للتعلم حتى تصبح المدرسة، أكثر قدرة على القيام بدورها على تحديد المهام الفنية والإدارية في العمل، مما يكفل التناسق والانسجام بين العاملين في المدرسة من خلال تبني علاقات إنسانية وتربوية وإدارية فعالة<sup>(٤٤)</sup>.

١/٤ - مشكلات إدارة المدرسة المتوسطة بدولة الكويت :

تواجه المدارس الكويتية ضعف في عمليات التحفيز من قبل إدارة المدرسة، والتي قد تُسهم بدور كبير في تحسين الفاعلية التنظيمية داخل المدارس المتوسطة، وذلك بعض معالجة بعض نواحي القصور والضعف التي أفرزتها نتائج بعض الدراسات السابقة في تحفيز العاملين داخل المدارس الكويتية، والتي تتمثل في<sup>(٤٥)</sup> :

- أ- ضعف تدعيم العلاقات الإنسانية في المدرسة.
- ب- ضعف تزويد العاملين في المدرسة بالمعلومات والحقائق التي يحتاجونها لصقل خبراتهم والتي تساعدهم على الامتزاز والتفاعل داخل المدرسة.
- ج- ضعف مراعاة مشاعر بعض العاملين، والعمل على تلبية احتياجاتهم.
- د- ضعف اختيار وتنويع الحافز المناسب والوقت المناسب لتقديره للعاملين في المدرسة في كثير من المواقف.
- هـ- ضعف استخدام الحوافز الإيجابية والسلبية وفقاً لسلوك العاملين.
- و- القصور في توفير بيئة عمل مناسبة تُحفز العاملين في المدرسة على بذل أقصى ما لديهم من جهد لمزيد من العمل من خلال التعاون وحسن توزيع المهام بما يتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم.
- ز- ضعف مساعدة أفراد المجتمع المدرسي على التكيف مع المتغيرات الحادثة في البيئة المدرسية.

وهناك بعض المعوقات التي تواجه تمكين المديرين من التحفيز في المدارس بدولة الكويت منها: الفجوة بين أجر العامل وحجم العمل الذي يؤديه، وعدم شعوره بالعدالة في الترقيات، وما يؤثر على الرضا لدى العاملين وفعاليتهم نحو العمل<sup>(٤٦)</sup>.

## بعض الأنماط القيادية كمدخل لإساءة ثقافة الإبداع المؤسسي بالمدارس المتوسطة في الكويت دراسة تحليلية فصل مبني مبارك الوسمي

وأكدت نتائج بعض الدراسات السابقة على أنه ثمة ضعف لدى مديري المدارس المتوسطة في تحفيز العاملين على الاستثارة الفكرية والإدارية المتمثلة في<sup>(٤٧)</sup> :

- أ- ضعف استثارة روح الفريق عند المرؤوسين.
- ب- ضعف استثارة روح الإبداع عند المرؤوسين.
- ج- ضعف تحويل رؤية المدرسة إلى واقع ملموس.
- د- ضعف تشجيع المرؤوسين على تبني مداخل جديدة لحل المشكلات.
- هـ- يضعف دوره في تجنب النقد غير الموضوعي لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ.

### ٣/٤- جهود مركز إدارة التطوير والتنمية بالكويت:

ويهدف مركز إدارة التطوير والتنمية إلى تحقيق الأهداف التالية :

- اقتراح وتنفيذ خطة لتحسين أداء المستويات الإشرافية والعناصر الإدارية من خلال تحليل أساليب وأنماط الأداء وتشخيص المعوقات الإدارية والتعرف على مسبباتها وتقديم الحلول للتغلب عليها من خلال النظم والهيكل التنظيمية وإجراءات العمل وغيرها بما يكفل تحقيق النتائج المرجوة.
- متابعة ملائمة الهيكل التنظيمي للتطورات السائدة واقتراح إدخال التغييرات المناسبة في الهيكل الكلي للوزارة أو في بعض مستوياته، والنظر في مدى كفاية التفويضات المعمول بها، والعلاقة بين الوحدات المركزية والمناطق التعليمية والمدارس وعرض هذه المقترحات على الجهات المعنية لاتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.
- أعداد الدراسات الخاصة بتوصيف الوظائف ومنح الحوافز وذلك بالتعاون مع الإدارات والمناطق التعليمية والجهات الأخرى بالدولة، والدراسات الخاصة



بتبسيط الإجراءات واختصار مسار المعاملات أو الإقلال من النماذج وتبسيط بياناتها، وغير ذلك من الدراسات التي من شأنها زيادة كفاءة الأداء وتوفير وقت المراجعين والموظفين على السواء.

- إعداد مشروع خطة لتنمية القوى البشرية على مستوى الديوان العام والمناطق التعليمية تتضمن أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية وكيفية تصميم البرامج وصياغة أهدافها ومضمونها، وأساليب التدريب وأنظمة الحوافز للمدرسين والمتدربين، ومتطلبات تنفيذ هذه الخطة.

- تصميم ومتابعة تنفيذ برامج التأهيل التربوي للمعلمين، والنمو المهني للموظفين وفقا لاحتياجات الوزارة والمناطق التعليمية، بالإضافة إلى عقد دورات تدريبية قصيرة على مستوى الوزارة للمعينين الجدد في مجالات التعليم والتوجيه الفني بهدف تهيئتهم لمجالات عملهم الجديد.

- المشاركة في تنفيذ برامج التدريب والتأهيل المهني داخل الوزارة أو تنظيم عملية تنفيذ هذه البرامج ومتابعتها عندما يتقرر تنفيذها خارج الوزارة من خلال المكاتب أو المعاهد المتخصصة، وإعداد تقرير شامل حول تقييم جدوى هذه البرامج وانعكاساتها على أداء الموظفين والفنيين وأعضاء الهيئة التدريسية.

- اقتراح خطة البعثات والإجازات الدراسية للعاملين بالوزارة ومتابعة تنفيذها وتقييمها<sup>(٤٨)</sup>.

ويتم التخطيط لأنشطة وبرامج التنمية المهنية بإدارة التطوير والتنمية بدولة الكويت من خلال<sup>(٤٩)</sup> :

- قسم التدريب التربوي والإداري: يقوم بالتنسيق مع التوجيه الفني والإدارات المختلفة لتحديد الاحتياجات التدريبية، ومواعيد التدريب واختيار المتدربين والمدرسين، وإصدار قرارات عقد الدورات التدريبية.

## بعض الأنماط القيادية كمدخل لإساءة ثقافة الإبلاغ المؤسسي بالمدارس المتوسطة في الكويت دراسة تحليلية فيصل صبيح مبارك الوسمي

- قسم البعثات والإجازات الدراسية: وتقوم بإصدار قرارات الإيفاد في البعثات والإجازات الدراسية والدورات التدريبية الخارجية، في إطار خطة شاملة يتم وضعها بالتنسيق مع كافة الإدارات والأقسام الفنية والمناطق التعليمية، في ضوء احتياجاتها. وتهدف خطة البرامج التدريبية للتنمية المهنية للعاملين بوزارة التربية الكويتية إلى تلبية الاحتياجات التدريبية لجميع العاملين في سلك التعليم وشاغلي وظائف الخدمات التعليمية في مدارس الوزارة ويمراحلها المختلفة عن طريق تزويدهم بالمعارف والمهارات لمواكبة النظم العلمية والتعليمية الحديثة بما يتماشى مع احتياجات الوزارة وحسب المستجدات التربوية الحديثة والمعاصرة، من خلال قسمين رئيسيين من البرامج، هما برامج التدريب التربوي، وبرامج التدريب الإداري<sup>(٥٠)</sup>.

وتهدف برامج التدريب الإداري إلى إكساب المهارات والمعارف وتنمية القدرات والخبرات نحو مزيد من التطوير الوظيفي للعاملين بمنظومة التعليم، وتنوع أساليب تدريب المديرين بحيث تتناسب مع المتغيرات والتحديات في مجال العمل الإداري والتعدد الملحوظ في الخبرات المطلوبة للمديرين، وتتضافر كافة الجهود لإنجاح هذه العملية من خلال التطبيق الواعي لكافة العمليات الإدارية<sup>(٥١)</sup>.

١. خطة البرامج التدريبية للعام ٢٠١٨/٢٠١٩م تم تدريب مديري المدارس ومساعدتهم على البرامج التالية: التجربة اليابانية في الإدارة (كايزن)، والسلوك الطلابي بين الاحتماء والأبعاد، برنامج المهارات التخصصية للقائد التربوي الفعال، إدارة الوقت وضغوط العمل، القيادة والإدارة، الفعالة التخطيط الاستراتيجي، المدرسة المتميزة<sup>(٥٢)</sup>.

٢. خطة البرامج التدريبية للعام ٢٠١٩/٢٠٢٠م تم تدريب مديري المدارس ومساعدتهم على البرامج التالية: مهارات التعامل مع الأزمات : تحليل الواقع المدرسي "مدخل إلى التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي، مهارات القيادة التعليمية : قيم العمل الاحترافي<sup>(٥٣)</sup>.

ولكن على الرغم من اهتمام دولة الكويت بالتنمية المهنية لمديري المدارس بصفة عامة والخاصة منهم إلا أن تلك البرامج تقدم لجميع مدراء المدارس بصرف النظر عن طبيعة المرحلة التعليمية أو المدرسة التي يعملون بها ، وانه لا توجد برامج في الخطط التدريبية التي تم عرضها تخص مديري مدارس التربية الخاصة والتي تختلف في فلسفتها وسياساتها وأهدافها التعليمية عن المرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية ، ولذلك أشارت بعض التقارير الصادرة من الوزارة إلى وجود جوانب قصور في التنمية المهنية لمديري المدارس ومنهم مديرو مدارس التربية الخاصة. فقد أشار احد التقارير التنمية المهنية تتم من خلال التدريب بمراكز التدريب والأسلوب الغالب في هذه الدورات هو المحاضرة، حيث لا تخلو اي دورة من هذا الأسلوب التقليدي، ويقوم بالتدريب محاضرين من التوجيه الفني للمواد في وزارة التربية الذين تعلموا بطرق تقليدية.

#### خامساً: المقترحات: وفي ضوء ما سبق يقترح البحث بعض المقترحات، وأهمها:

١/٥- توفير إطار تنظيمي لبناء القدرات الإبداعية لكافة العاملين بالمدرسة من خلال:

- الاهتمام بالخطط طويلة الأمد وقصيرة الأمد للمدرسة من خلال وحدات التخطيط الاستراتيجي بالمدرسة ، ومدعومة بإطار زمني معين لتحقيقها.
- توفير الموارد المادية التي تتيح اتخاذ القرارات بالمبادأة تجاه تطبيق الرؤى الإبداعية بالمدرسة.
- نشر ثقافة الإبداع الإداري من خلال المؤتمرات والندوات واللقاءات التي تشارك فيها القيادات الإدارية المختلفة ، والتي تسهم في تنمية وعي تلك القيادات بأهمية الإبداع والحاجة إليه، وتحقيق آليات ذلك.
- اتساع دوائر توليد الأفكار الريادية من خلال تعدد ورش العمل والدوائر المستديرة لكافة منسوبي الجامعة وذوي العلاقة والشان من المجتمع المدني،

## بعض الأنماط القيادية كمدخل لإساءة ثقافة الإبداع المؤسسي بالمدراس المتوسطة في الكويت دراسة تحليلية فصل مبني مبارك الوسمي

مدعومة ذلك بتحديد التدابير الفعالة الداعمة لابتكارية التخطيط  
الإستراتيجي والتنفيذ الأمثل للمهام الإدارية.

○ الوعي الريادي للعلاقة الإيجابية بين اقتصاديات المعرفة والريادية المؤسسية  
تحت مظلة المتطلبات الوطنية والمقتضيات الدولية والمعايير العالمية لضمان  
جودة الإدارة المدرسية.

○ امتلاك القدرة على إعداد الخرائط التخطيطية للفعاليات المدرسية من  
منظور الريادية المؤسسية كأحد الأولويات الإستراتيجية لتطوير النهج  
القيادي عند ترقية وتطوير الأداء المهنية.

○ تعزيز وإدارة الشراكات والتحالفات الخارجية الإستراتيجية بما يعد دلائل  
على امتلاك القيادات المدرسية العقلية الاحترافية ذات المرئيات الريادية  
عالمياً.

○ استمرار المراجعات العلمية لخطط ترسيخ الريادية المؤسسية بما يحقق البناء  
الاحترافي للبرامج التنموية لكافة العاملين بالمدراس.

٢/٥ - التوكيد على أهمية تدريب المدراء أثناء الخدمة لرفع مستوى ثقافتهم وإثراء  
معلوماتهم الإدارية ، ويتحقق ذلك من خلال الآليات التالية :

- ارتكاز البرامج التدريبية على التنوع والبرامج القائمة على الكفاية.
- إعداد دليل مهني للمدراء - أشبه بميثاق المهنة - يوضح حقوقهم  
وواجباتهم.
- وجود خطة تدريبية واضحة المعالم لتدريب المدراء بصورة دورية وجادة،  
على أن تتضمن هذه الخطة برامج لرفع مستوى الإبداع الإداري لديهم،  
وتدريبهم مما يساهم في تعديل اتجاههم نحو الإبداع.

- تطوير مستوى الأداء المهني لمديري المدارس بصورة مستمرة من خلال برامج ودورات تدريبية خاصة بمديري المدارس في مجال الإبداع.

٣/٥- التوكيد على ضرورة المراجعة المستمرة لتقييم البرامج التدريبية وإعادة صياغتها لمواكبة المستجدات المعرفية كي تتجاوب مع متطلبات المستقبل ويتحقق ذلك من خلال الآليات التالية:

- عقد دورات تدريبية للمرشحين لتولي المناصب القيادية بالمدرسة.
- عقد برامج تدريبية للعاملين بالمدرسة من خلال وحدة التدريب والجودة على أن تتضمن هذه البرامج تنمية القدرات الإبداعية للعاملين دون استثناء.
- فحص أهداف البرامج التدريبية المقدمة للمعلمين للتأكد من أن الأهداف تتناسب مع الاحتياجات التدريبية للمدرسين.
- تنمية مهارات التفكير التأملي لدى المتدربين وقدراتهم البحثية من خلال بحوث العمل أو الأنشطة والدورات التدريبية.
- الاستفادة من خبرات ومعارف ومهارات المصادر البشرية في تطوير وتنمي معارف ومهارات العاملين في الميدان التربوي.
- مساعدة الكادر الوظيفي على تطوير ثقافة التعاون، وقيم المسؤولية نحو المجموعة، والتطوير المنظمي المستمر، وتشجيع التابعين لتعليم بعضهم البعض كيفية عمل الأشياء بشكل أفضل، وإشراك القائد التحويلي مع الكادر الوظيفي في وضع الأهداف المشتركة، وذلك عن طريق تفويض الصلاحيات والمشاركة الفعالة بقيم المنظمة وأخلاقياتها.
- تطوير الكادر الوظيفي، وزيادة دافعية العاملين للتطوير عندما تكون أهدافهم الداخلية بإتجاه التطوير المهني، وتصبح هذه العملية سهلة

بعض الأنماط القيادية كمدخل لإساءة ثقافة الإبلاغ المؤسسي بالمدارس المتوسطة في الكويت دراسة تحليلية  
فيصل مبروك الواسمي

---

عندما يكونون ملتزمين بشكل قوي برؤية المنظمة، ولتحريك التابعين

وإلهامهم يجب أن تكون أهداف المنظمة واضحة وطموحة وواقعية.

• مساعدة الكادر الوظيفي على حل المشكلات بشكل فعال، فالقيادة

التحويليون يشحنون همم التابعين للعمل في نشاطات جديدة، وبذل

جهود إضافية في العمل، ومساعدتهم للعمل ببراعة أكثر، وبذلون

الصعاب أمامهم .

## المراجع

- (1) Bezzina, Christopher and Cutajar, Mario (2012). "Contending with Governance and Leadership as Critical Issues Within The Maltese Educational system", The Open Education Journal, Vol.5, p.66.
- (2) A., Roomi M.& P., Harrison (2011). "Entrepreneurial leadership: What is it and How Should it be Taught?" International Review of Entrepreneurship, 9(3), p.3.
- (3) Timothy N. Atkinson & Tom Pilgreen (2011): Adopting The Transformational Leadership Perspective in A complex Research Environment", Research Management Review, 18(1), University of Arkansas, USA, p.44.
- (4) Neil Dempster et.al (2011). "Strategies To Develop School Leadership, A select Literature Review, Australian Institute for Teaching and School Leadership (aitsl), July, p.12.
- (5) Preeti Wedhwani (2014). "Managerial creativity as a function of discipline of study and risk taking and their interaction", AIMA Journal of management & research, Vol.8, February, P. 3.
- (6) ريمة عواد الضفيري (٢٠١٥). تفعيل دور مدير المدرسة الأساسية في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين بالكويت - دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في التربية تخصص الإدارة التعليمية، كلية التربية جامعة الزقازيق، ص١٣٨.

(7) أحمد حمود ميس الشمري (٢٠١٧). استخدام مدخل القيادة التحويلية في تطوير إدارة المدارس المتوسطة بدولة الكويت، مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، ج ١، ع ١٧٦، كلية التربية - جامعة الأزهر، ص ٣٣٩.

(8) نوف عبد العال علي العجمي (٢٠١٦). "الولاء التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية، بالمملكة العربية السعودية - دراسة ارتباطيه، المجلة التربوية الدولية المتخصصة - الجمعية الأردنية لعلم النفس - الأردن، مج ٥، ع ١٠، ص ٣٨٧.

(9) خليفة حمود مسلم (٢٠١٣): "تنمية الإبداع الإداري بالمدارس التعليمية في ضوء إدارة التميز: رؤية مقترحة"، التربية (جامعة الأزهر) - مصر، ع ١٥٦، ج ٥٣، ديسمبر ٢٠١٣، ص ١٩٧.

(10) عبدالعزيز حمدان معطش العنزي (٢٠١٦). دور مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت في تحقيق المسؤولية المجتمعية، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن، ص ١ - ٥٨.

(11) محمد حسين غلوم عبدالله (٢٠١٧). درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز لديهم، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن، ص ١ - ٨٠.

(12) Arikewuyo, M. Olalekan (2009). "Professional Training of Secondary School Principals in Nigeria: A Neglected Area in the Educational System", Florida Journal of Educational Administration & Policy, V. 2, Iss. 2.

(13) Ng, wing, Shun (2012). "The Leadership Capacities of Aspiring Principals in Hong Kong", Procedia Social and Behavioral Sciences, V. 9.



(14) Maher, Jeffrey A. (2011). Leadership Qualities of Professional Development Leaders: A Comparison with School-Based Administrators, A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Education, Maryland University, P. 21.

(15) Kirmi, B. & Minja, D.: Op Cit , p. 39.

(16) Bass, Bernard M. (2007). "The ethics of Transformational Leadership", In Kellogg leadership Studies Project, Transformational leadership Working Papers , The James MacGregor Burns Academy of Leadership, p. 17.

(17) Tichy , N. & Devanna, M. (2000). The Transformational Leadership, 3rd Ed., John Wiley & Sons Canada, pp. 192-194.

(18) رانيا وصفي عثمان، هناء إبراهيم سليمان(٢٠٠٨م). "القيادة التحويلية: مدخل لدعم مقومات المدرسة الصديقة للطفل بمرحلة التعليم الأساسي في مصر"، مجلة رابطة التربية الحديثة ، مجلد ٨، العدد ٢٩، ص ١٣٩.

(19) المرجع السابق: ص٦٠.

(20) A., Roomi M. & P., Harrison (2011). "Entrepreneurial leadership: What is it and How Should it be Taught? ", International Review of Entrepreneurship, 9(3), p.3.

(21) Pihie, Zaidatol Akmaliah Lope, Bagheri, Afsaneh and Asimiran, Soaib (2014). "Entrepreneurial Leadership Practices and School Innovativeness", South African Journal of Education, 34(1), pp.7-9.

(22) أحمد نجم الدين عيادروس : مرجع سابق، ص٥٤.

(<sup>23</sup>) Higher Education And Training Awards Council (HETAC) (2012). “Guidelines And Key Criteria For The Review of Enterprise And Entrepreneurship Education ( EEE )”, Higher Education and Training Awards Council, Ireland, p. 11.

(<sup>24</sup>) The George Washington University Center for Entrepreneurial Excellence (2014). “The National Survey of Entrepreneurship Education : An Overview of 2012-2014 Survey Data”, The George Washington University, p. 33 .

(<sup>25</sup>) عبد العزيز عبد الله المعاينة (٢٠١٤). "مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الكرك من وجهة نظرهم"، مجلة العلوم التربوية والنفسية -البحرين، مج ١٥، ع ٤، ديسمبر ٢٠١٤، ص ٥٥٦ - ٥٥٧.

(<sup>26</sup>) كوثر إبراهيم رزق (٢٠١١). القيادة التربوية المبدعة رهينة الارتقاء بالعملية التعليمية في المدارس التربوية، مؤتمر (منظمات متميزة في بيئة متجددة) - المنظمة العربية للتنمية الإدارية -الأردن، أكتوبر ٢٠١١، ص ٦٠٤.

(<sup>27</sup>) السعيد عواشيرية (٢٠٠٩). العوامل المؤثرة في الإبداع في المنظمات الحكومية وآليات تفعيل أثرها الإيجابي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية -نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، المملكة العربية السعودية، ١ - ٤ نوفمبر ٢٠٠٩، ص ٢٧.

(<sup>28</sup>) هناء عبد التواب ربيع (٢٠١٣). مؤشرات تخطيطية لتفعيل سمات القيادة التحويلية كمدخل لتنمية مهارة الإبداع الإداري- دراسة من منظور الخدمة الاجتماعية، المؤتمر الدولي السادس والعشرون للخدمة الاجتماعية- الخدمة الاجتماعية وتطوير العشوائيات - كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان-



- (36) مصطفى عبد الله عبد الرازق و منى سليمان حمد الذبيان (٢٠١٢). "الإبداع الإداري مدخل لتطوير مدارس التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية"، مجلة كلية التربية - عين شمس - مصر، ع ٣٦، ج ١، ص ص ١٩٧، ١٩٦.
- (37) آمال مصلح إبراهيم رمضان (٢٠٠٦). "ممارسات الإبداع الإداري لدى القيادات التربوية النسائية في مراحل التعليم العام بالمدينة المنورة - تصور مقترح"، مجلة كلية التربية - عين شمس - مصر، ع ٣٠، ج ٣٠، ص ٢٨٧.
- (38) Mukadder Boydak Ozan and Songül Karabatak (2013). "Secondary School Administrators' Approaches to Innovation Management and Encountered Problems", international Online Journal of Educational Sciences, Vol. 5, No. 1, pp. 259, 260.
- (39) فاطمة بنت عبد الله الأحمدى (٢٠١٤). "متطلبات تدريب القيادات التربوية على الإبداع الإداري من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة عسير التعليمية: دراسة ميدانية"، عالم التربية - مصر، ع ٤٥، س ١٥، يناير ٢٠١٤، ص ص ٣٥٠، ٣٥١.
- (40) عبد العزيز احمد محمد داؤود : مرجع سابق، ص ٤٥٢.
- (41) محمد جاد حسين احمد: مرجع سابق، ص ٢٩٣.
- (42) نوف خلف الحضرمي (٢٠١٧). "معوقات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوي في مدينة تبوك"، مجلة العلوم التربوية والنفسية - المركز القومي للبحوث - فلسطين، ع ١٦، مج ١، ص ٧٨.
- (43) وزارة التربية (٢٠٠٩). الوثيقة الأساسية للمرحلة المتوسطة، وزارة التربية، دولة الكويت، ص ٨.

- (44) زينب الجبر (٢٠١٠). القيادة التحويلية والتطوير المهني المستمر للعاملين : خلفيات نظرية وتطبيقات عملية، مجلس النشر العلمي، الكويت، ص ٢٣.
- (45) منال صالح أحمد صالح (٢٠١٦). دور مدراء المدارس في تحفيز أداء المعلمين للمرحلة الابتدائية بدولة الكويت، المجلد (٢٣)، العدد (١٠٠)، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، ص ص ٣٠ - ٣٨.
- (46) غانم حاشوش خزعل الخالدي (٢٠١٨). مرجع سابق، ص ١٥٤.
- (47) أحمد حمود ميس الشمري (٢٠١٧). استخدام مدخل القيادة التحويلية في تطوير إدارة المدارس المتوسطة بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، العدد (١٧٦)، الجزء الأول، ديسمبر، كلية التربية، جامعة الأزهر، ص ص ٧٣٩ - ٧٤٠.
- (48) وزارة التربية : القرار الوزاري رقم (٦٦٧) لسنة ١٩٩٣ بشأن اختصاص مركز إدارة التطوير والتنمية، الكويت، ١٩٩٣.
- (49) وزارة التربية : قطاع التخطيط والمعلومات، نشرة التطوير والتنمية، إدارة التطوير والتنمية، العدد الأول، مايو ٢٠٠٦، ص ٣.
- (50) وزارة التربية: نشرة التطوير والتنمية، إدارة التطوير والتنمية، المرجع السابق، ص ص ٤ - ٥.
- (51) وزارة التربية (٢٠٠٨). التنمية المهنية والتدريب أثناء الخدمة، التقرير الفني الأول، الفريق السابع، المؤتمر الوطني لتطوير التعليم، الكويت، وزارة التربية، ص ٤.
- (52) إدارة التطوير والتنمية (٢٠١٨). خطة البرامج التدريبية للعام ٢٠١٨ - ٢٠١٩، وزارة التربية، الكويت.

بعض الأنماط القيادية كمدخل لإستاء ثقافة الإبداع المؤسسي بالمدراس المتوسطة في الكويت دراسة تحليلية  
فإصل منجني مبارك الواسمي

---

---

(53) إدارة التطوير والتنمية (٢٠١٩). خطة البرامج التدريسية للعام ٢٠١٩ - ٢٠٢٠، وزارة التربية، الكويت.