

\*\*

\*

\*

\*\*

( / / // )

. يعتبر النمط القيادي لمدير المدرسة ذو أهمية بالغة في نجاح الإدارة المدرسية وفي قدرتها على تحقيق أهدافها، ولأهمية القيادة ظهرت العديد من النظريات التي تفسر القيادة، ومن هذه النظريات: النظرية الموقفية كإحدى النظريات الحديثة قي القيادة. ويهدف هذا البحث إلى معرفة النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس في منطقة الفروانية التعليمية في دولة الكويت وفقاً لهذه النظرية، كما يهدف إلى معرفة تأثير النوع والخبرة والمرحلة الدراسية في النمط القيادي.

تم استخدام أداة " وصف فاعلية وتكيف القائد " لهيرشي وبلانشرد بتطبيقها على مجتمع الدراسة المكون من ٨٤ مدير مدرسة. ولقد توصلت الدراسة إلى أن الأنماط القيادية الممارسة متقاربة إلا أن نمط المشاركة يبرز بنسبة (٣٤.٥٪) يليه الإبلاغ (٢٣.٨٪) ثم التفويض (٢١.٤٪) ومن ثم الإقناع (٧.١٪). كذلك توصلت الدراسة إلى أنه ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة (النوع والخبرة والمرحلة الدراسية) في التأثير على النمط القيادي.

جاسم محمد الحمدان و خلود زيد الفضلي

وتختتم الدراسة ببعض المقترحات، منها: ضرورة زيادة تعزيز نمط المشاركة لدى مديري المدارس، وأهمية مشاركة المتخصصين في القيادة التربوية في عملية وضع برامج إعداد مديري المدارس، وأهمية تشجيع مدير المدرسة التشاركي وذلك عبر مكافآت تشجيعية.

ظهرت عدة نظريات تفسر القيادة و سمات القائد، فالبعض فسر القيادة بأنها صفات وراثية، وهناك من جعل للقيادة سمات بدنية، والبعض تناول القيادة على أنها أنماط معينة تسلطية أو تشاورية أو فوضوية [ ١، ص ٥٥].

إلا أن هناك نظرية جديدة فسرت القيادة بأسلوب مختلف عما هو شائع، وذلك بأن القيادة هي وليدة الموقف، وتختلف أنماطها وفقاً لذلك الموقف. وتسمى هذه النظرية بالنظرية الموقفية [ ٢، ص ٨].

إن أساس العمل الإداري الناجح يقوم على النمط القيادي الذي يتبعه رأس هذا العمل كمدير المدرسة مثلاً، فهو القائم على تنسيق ما لديه من إمكانيات وطاقات متاحه من أجل سير العملية التعليمية وفقاً لما هو متوقع، فينبغي أن يهتم بتوجيه المعلمين إلى ما فيه صالح التعليم دون إغفال الجوانب الإنسانية لهؤلاء المعلمين، ومن جانب آخر فقد ينمي المدير لديهم بلا قصد منه الشعور بالغبن من هذه المهنة أو عدم المبالاة بما يقومون به على الرغم من أهميته [٣ ص ١٤٣] و [٤ ص ١٩٧].

تحاول هذه الدراسة أن تتعرف على الأنماط القيادية التي يتعامل بها مديرو مدارس التعليم العام في دولة الكويت؛ وكيفية تعاملهم مع العاملين لديهم من معلمين وموظفين.

وسوف يقاس ذلك بأداة "وصف فاعلية وتكيف القائد" لهيرشي وبلا نشرد، والتي استعان بها الأغبري في دراستين سابقتين طبقتا في المملكة العربية السعودية [٥] و [٦].

الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام ...

تتلخص مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس في المراحل التعليمية المختلفة حسب النظرية الموقفية وذلك باستخدام "أداة وصف فاعلية وتكيف القائد" التي طورها هيرشي و بلانشرد، ومدى قدرة المديرين على التعامل مع المواقف التي يتعرضون لها، بناءً على مفهوم "النظرية الموقفية" التي تقوم على أساس أن لكل موقف نمط قيادي يختلف عن الآخر.

وباستخدام هذه الأداة يمكن معرفة النمط القيادي السائد ؛ هل هو إبلاغ أو إقناع أو مشاركة أو تفويض. كما يمكن التعرف على مدى الاختلاف في الأنماط القيادية لدى مديري المدارس، حسب متغيرات الدراسة (النوع - المرحلة التعليمية - الخبرة). ويتوقع أن تسهم الدراسة في استخلاص بعض المقترحات التي يمكن الاستفادة منها من قبل وزارة التربية، أو ممن لديهم الاهتمام بهذا الموضوع من باحثين وممارسين ميدانيين.

يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الآتية :

- ١- ما النمط القيادي السائد لدى مديري مدارس التعليم العام ؟
- ٢- ما مدى الاختلاف في الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم العام حسب متغيرات المرحلة والخبرة و النوع ؟
- ٣- ما المقترحات المستخلصة من نتائج الدراسة التي يمكن أن يستفيد منها متخذو القرارات في وزارة التربية أو المهتمين في موضوع القيادة؟

تتبين أهمية الدراسة في معرفة النمط القيادي السائد لمدير المدرسة، نظراً للدور الذي يلعبه المدير في تسيير شؤون المدرسة من الناحية الفنية والادارية، ونظراً لكون إعداد

جاسم محمد الحمدان و خلود زيد الفضلي

القيادات، وكذلك شروط اختيار المديرين موحدة في جميع المناطق التعليمية في دولة الكويت، فإن نتائج دراسة منطقة الفروانية يتوقع أن توفر معلومات ميدانية ذات مصداقية علمية ويمكن الاستفادة منها في تحسين أداء المديرين بمختلف المناطق التعليمية. كما تتبين أهمية الدراسة أيضاً في معرفة دور الخبرة والمرحلة التعليمية وأيضاً النوع في النمط القيادي لدى مديري المدارس. كما يؤمل أن تساعد نتائج الدراسة في معرفة الأنماط القيادية الإيجابية لتعزيزها لدى مديري المدارس والوقوف على نقاط الضعف في هذه الأنماط القيادية ومعالجتها من خلال دورات تعد لإعداد وتدريب القادة.

تهدف هذه الدراسة إلى :

- ١- التعرف على النمط القيادي السائد لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة الفروانية التعليمية في ضوء النظرية الموقفية.
- ٢- معرفة دور متغير المرحلة الخبرة والنوع في النمط القيادي.
- ٣- تقديم مقترحات لمساعدة جهات الإختصاص عند إعداد أو اختيار برامج تدريب وتأهيل قيادات الإدارة المدرسية.

: في اللغة، الطريقة والأسلوب [٧]. و"هو كناية عن منهج متسق ينطوي على أعمال المرء وأفكاره ونزعاته واتجاهاته، بحيث يمكن اتخاذه أساساً للقيام بتوقعات وتحليلات تنبؤية تتعلق بسلوك الشخص والاحتمالات التي يمكن أن يتجه فيها هذا السلوك" [٦]، ويعرف النمط إجرائياً في هذه الدراسة بأنه الأسلوب الإداري الذي يمارسه

الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام ...

المدير لإقناع المعلمين وتحفيزهم على المحافظة على مستوى عال من الأداء في التدريس يحقق الأهداف التربوية المنشودة.

: "هي مجموعة الأساليب والممارسات التي يستخدمها مدير المدرسة في إدارته لمدرسته من جميع الجوانب الإدارية والتربوية والتعليمية" [٨]، وهو التعريف الإجرائي في الدراسة الحالية.

: مديرو مدارس التعليم العام في منطقة الفروانية التعليمية في دولة الكويت أختيرت منطقة الفروانية التعليمية كنموذج لبقية المناطق نظراً لكون اختيار وتدريب القيادات واحد في جميع المناطق التعليمية. الحدود المرحلية التعليمية: مدارس التعليم العام للمراحل التعليمية الثلاث: الابتدائية والمتوسطة والثانوية . الحدود الزمانية : طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الأول، للعام الدراسي ٢٠٠٥م/٢٠٠٦م.

ماذا تعني القيادة :

تعرف القيادة بأنها "عملية التأثير الرسمية وغير الرسمية في سلوك أشخاص آخرين لتحقيق أهداف معينة" [ ٩ ، ص ٣٦ ] .

وتعرف أيضاً بأنها " أحسن الوسائل للتفاعل بين الإنسان والمال والمادة بأقصى كفاية إنتاجية وبأقل التكاليف الممكنة وضمن الوقت المحدد لتحقيق الهدف" [ ١٠ ، ص ١٧ ] .

جاسم محمد الحمدان و خلود زيد الفضلي

كما تعرف القيادة بأنها: "كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرعى مصالحها، ويهتم بأمورها، ويقدر أفرادها، ويسعى إلى تحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون المشترك في رسم الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتاحة" [١١، ص ٢٠].

"وتهتم القيادة بجمع الناس ليعملوا سويا بفعالية لتحقيق هدف مشترك" [١٢، ص: ٣٠].

ومما سبق يلاحظ أن النظرة للقيادة تختلف من حيث تفسيرها، فقد فسرها البعض بأنها القدرة على التأثير في سلوك الآخرين .  
بينما يفسر آخرون القيادة بأنها توجيه الأفراد لتحقيق أهداف معينة ومحددة وذلك بالعمل الجماعي التعاوني.

فالقيادة إذن هي القدرة على توجيه الآخرين والتأثير في سلوكهم والتعاون معهم من أجل تحقيق أهداف محددة وذلك في جو من العمل الفريقي المتكامل والمحقق للأهداف المشتركة .

كما اختلف المفكرون في معنى القيادة، فقد تعددت النظريات حول تفسير القيادة، من حيث إنها موروثة أم مكتسبة ؟، وهل هي وليدة الموقف أم تحتاج إلى دراسة وتدريب؟

ومن أبرز هذه النظريات ما يأتي :

تهتم هذه النظرية بدراسة السمات التي يختلف بها القائد عن غيره، وأن للقيادة صفات جسمية وعقلية وشخصية ، فهم يتميزون عادة بأنهم أطول قامة من غيرهم،

الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام ...

وأضخم حجماً وأصح جسماً وأحسن مظهراً وأذكى عقلاً، كما أنهم أيضاً أقدر على المثابرة والمبادأة وأكثر طموحاً وسيطرة ومرحاً وأحسن توافقاً مع الغير [٣]، ص ١٢٦].

تصنف هذه النظرية القيادة إلى ثلاثة أنماط : الاستبدادية، والتشاورية، والفوضوية أو المتسببة.

ومن أسمائها تتبين صفاتها، حيث ينفرد القائد في القرار في النمط الأول أما في الثانية فيشارك الأفراد قائدهم في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ والتقويم. أما في النمط الفوضوي المتسبب فيقوم الأفراد بما يريدون دون تدخل من القائد سلباً أو إيجاباً.

تفترض هذه النظرية أن القيادة محددة في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها. أي أن القيادة تقوم على التفاعل الوظيفي بين الشخصية والظروف المحيطة بها، وهذه النظرية تجمع بين نظرية السمات والنظرية الموقفية. [٣]، ص ١٦٤] و [٢]، ص ٨٢].

تقوم هذه النظرية على اختلاف صفات القائد باختلاف المواقف، فليست هناك صفات مطلقة في القائد تجعله رجل كل المواقف [٤]، ص ٢٠٣].  
ويعد (فيري فيدلر) أول من أشار إلى النظرية في كتابه ((نظرية القيادة)) عام ١٩٦٧م ثم استكمل جوانبها بعد ذلك في عام ١٩٧٣م [١٣]، ص ٢٢٤].

ترتكز النظرية على ثلاثة عوامل يذكرها [١٤]، ص ١٤٢] كالآتي :

١- علاقة القائد بالجماعة، حيث تبرز هذه العلاقة مدى تقبل الجماعة للقائد الذي تعمل تحت قيادته.

٢- هيكله المهام، حيث تبيّن مدى تحديد المهام بدقة ومدى معرفة فريق العمل بأبعادها .

٣- درجة قوة منصب القائد، وهذه يمكن أن يستمدّها القائد من السلطات الرسمية المخولة لمن يشغل المنصب.

وتقوم هذه الدراسة على أساس النظرية الموقفية، وباستخدام الأداة التي طورها كل من هيرشي و بلانشرد من خلال مركز الأبحاث التابع لجامعة ولاية أوهايو الحكومية عام ١٩٧٢، حيث توصلنا إلى الأبعاد الثلاثة للنظرية الموقفية وهي :

١- الاهتمام بالعاملين .

٢- الاهتمام بالعمل.

٣- النضج الوظيفي.

وقد أطلق على هذه النظرية كذلك بنظرية النضج الوظيفي للعاملين.

ويشير كل من هيرشي و بلانشرد إلى أن النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين واستعدادهم للعمل في المنظمة أو المؤسسة، وبناءً على النضج الوظيفي للمرؤوسين، فإن القائد الإداري يتخذ النمط القيادي المناسب لذلك [١٥، ص١٠٢].

ومما سبق يتضح أنه لا بد للقائد أن يستوعب كل ما يحيط به من مواقف وظروف، وأن يكون متواصلاً مع العاملين معه، وقادراً على التعامل مع الأنماط السلوكية المختلفة واستخدام النمط الذي يناسب كل موقف .

وحدد هيرشي و بلانشرد أربعة أنماط قيادية توضح تعامل القائد مع العاملين معه

وهي كالآتي :

الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام ...

في هذا النمط يطفى الاهتمام بالعمل على الاهتمام بالجوانب الإنسانية، (عال في التوجيه منخفض في المساندة) ويكون هذا النمط عند بداية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس فكلاهما جديد على الآخر، والنضج الوظيفي منخفض لدى المرؤوس، وكذلك العلاقة الإنسانية بينهما، فلا بد من تعريف مهام الطرفين وتحديد الأهداف حتى يستطيع العاملون استيعاب المهام المناطة بهم.

يتعامل المدير مع المرؤوس بهذا النمط عندما تنشأ علاقة بينهما ويبدأ المرؤوسون بالتكيف مع العمل، إلا أن توجيه مدير المدرسة لمرؤوسيه مستمر (عال في التوجيه والمساندة)، وذلك لشعور المرؤوسين بعدم القدرة على تحمل المسؤولية، لذا تزداد ثقة المدير بهم تدريجياً، كما تتزايد درجة مساندة وتعاون المرؤوسين معه لإنجاز العمل من خلال تشجيعهم لزيادة الجهد.

وهنا يكون الاهتمام أكبر بالعلاقات الإنسانية من الاهتمام بالعمل (عال في المساندة ومنخفض في التوجيه)، وهو يتناسب مع المرؤوسين ذوي النضج الوظيفي والاستعداد المرتفع، فقدرة الموظفين على تحمل المسؤولية أكثر من قبل وحاجتهم للتوجيه أقل أيضاً، ولكن مع استمرار العلاقات الإنسانية المرتفعة.

يقل اهتمام القائد هنا بالعمل والعلاقات الإنسانية مع مرؤوسيه (منخفض في التوجيه والمساندة)، ويتناسب هذا النمط مع الأشخاص ذوي المستوى العالي من النضج والاستعداد الوظيفي [١٥، ١١٠].

يتضح من سياق هذه النظريات أن فهم الأنماط القيادية يحتاج إلى دراسة وفهم عميق، حتى يمكن فهم سلوك القادة وكيفية إدارتهم لمن حولهم من العاملين. إن معرفة شخصية هؤلاء القادة يساعد على صقل قدراتهم، كما يساعد على تدريب من لديهم الاستعداد لتولى المسؤوليات القيادية ليكونوا قادة مجتدين ومؤثرين وقادرين على المساهمة في تطوير العملية التربوية وحل المشكلات التي تنشأ في بيئة العمل.

هناك دراسات عديدة عربية وأجنبية تتناول موضوع القيادة المدرسية، ومن الدراسات التي أجريت في دولة الكويت وتتناول موضوع الأنماط القيادية. دراسة الجبر [١٦] "دور ناظرة المدرسة في النمو المهني لمعلمة المرحلة الابتدائية"، من أهدافها معرفة دور ناظرة المدرسة في تشجيع العلاقات الإنسانية داخل المدرسة، واستخدمت الباحثة استبانة طبقت على مجتمع البحث وهن كل ناظرات المرحلة الابتدائية.

وتوصلت الدراسة إلى أن ناظرات المدرسة يعتبرن أنفسهن قائدات ناجحات بينما رأى المدرسون والمدرسات بأن نظارهم و ناظراتهم تنقصهم الكفاءة المطلوبة لكي يعدوا قياديين ناجحين.

أما دراسة الهدهود والجبر [١٧] بعنوان "النمط القيادي لنظار وناظرات مدارس التعليم العام في دولة الكويت كما يتصوره المعلمون والمعلمات"، فهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على هذا النمط، وافترضت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصور المعلمين والمعلمات للنمط القيادي الممارس من قبل النظار والناظرات، في المناطق التعليمية. وطبقت الباحثان أداة استبانة على عينة بلغ عددها ١٢٢٤ معلم ومعلمة، وتبين من النتائج وجود فروق ذات دلالة بين تصور جميع أفراد العينة للبعد الإنساني من

الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام ...

عمل النظار والناظرات، وعلى العكس من ذلك أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور هم للجانب الوظيفي من عمل النظار والناظرات، كما أثبتت الدراسة أن متغير المنطقة التعليمية لم يظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية .

كما أجرى البستان [١٨] دراسة بعنوان "التباين في السلوك القيادي للمستويات المختلفة في الإدارة المدرسية بدولة الكويت"، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى هذا التباين في السلوك، وافترض الباحث أن هذا التباين يتوقف على متغير المنطقة التعليمية والمرحلة، وخبرة القيادي، والوظيفة التي يشغلها، وكذلك متغير النوع.

استخدم الباحث لهذه الدراسة استبانته موزعة على عينة مكونة من (٢٥٥) قيادياً وموزعة على مناطق الكويت التعليمية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في السلوك القيادي على متغير المنطقة التعليمية لصالح منطقتي حولي والعاصمة، وأن هناك فروقاً لنوع المدرسة لصالح القيادات في المدارس المشتركة (متوسط وابتدائي). وتبين من النتائج أنه ليس هناك أي فروق ذات دلالة بين السلوك القيادي ومتغيري الخبرة والنوع.

و من الدراسات التي أجريت في دول الخليج العربية :

أجرى الصائغ ومحمود [٨] دراسة بعنوان "أنماط القيادة لدى مديري المدارس الابتدائية وولاء المعلم لعمله في المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض"، وهدفت الدراسة إلى معرفة أكثر الأنماط شيوعاً لدى مديري المدارس الابتدائية كما يدركها المدرسون. ويتساءل الباحثان هل تتأثر هذه الأنماط القيادية الممارسة بخبرة المدير أو مؤهلة العلمي.

و تم تطبيق استبانتي على عينة عشوائية مكونة من (١٧٧) مدرساً سعودياً، وأهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة توضح أن النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط شيوعاً من قبل المديرين وليس هناك فرق في نوع القيادة التربوية يعزى إلى المؤهل العلمي للمدير .

جاسم محمد الحمدان و خلود زيد الفضلي

وفي دراسة الأغبري [٥] في المملكة العربية السعودية بعنوان " تأثير الإنجاز الأكاديمي وبعض المتغيرات في الأنماط القيادية لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية"، و التي تهدف إلى بحث الفروق الفردية لدى عينة من مديري المدارس (بعد التحاقهم بدورات تدريبية لمدة فصل دراسي واحد) وفق متغيرات الإنجاز الأكاديمي والعمر والوظيفة والمؤهل الدراسي وسنوات الخبرة.

وافترضت الدراسة أنه لا توجد فروق بين متوسطات درجات مديري المدارس على كل من المقاييس التالية (الإبلاغ-الإقناع-المشاركة- التفويض)، واستخدم لهذه الدراسة أداة "وصف فاعلية وتكيف القائد" التي أعدها هيرشي و بلانشرد، وتبين من النتائج أن مديري المدارس يمارسون أنماط القيادة الأربعة بطريقة متقاربة إلى حد ما، حيث لم تظهر فروق بينهم في ممارسة القيادة وفق متغيرات الإنجاز الأكاديمي والوظيفة والمؤهل الدراسي وسنوات الخبرة.

وفي دراسة سابقة أجراها الأغبري [٦] بعنوان "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري ووكلاء مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية"، التي تهدف إلى التعرف على طبيعة هذه الأنماط القيادية، استخدم الباحث الأداة السابقة وهي أداة "وصف فاعلية وتكيف القائد"، ومن أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة، أن النمط القيادي السائد بين مديري ووكلاء بعض مدارس التعليم العام هو نمط المشاركة ونمط التفويض.

وقام قسم البحوث التربوية [١٩] في دولة الإمارات العربية المتحدة بإجراء دراسة بعنوان "الإدارة المدرسية بين النظرية والتطبيق". وناقشت هذه الدراسة الأنماط القيادية السائدة، ساعية إلى معرفة عمليات اتخاذ القرار على مستوى المدرسة، مستخدمين استبانة طبقت على عينة عشوائية شملت العاملين في المدرسة والمنطقة التعليمية.

الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام ...

ومن أهم نتائجها أن مدير المدرسة يتقبل النقد حول سلوكياته وممارساته القيادية، كما يوجد نوع من المفاهيم الديمقراطية في أساليبه ضمن العمل الإداري.

أهم الدراسات التي أجريت في الوطن العربي :

أجرت سلام [٢] دراسة في مصر بعنوان " القدرة القيادية لدى مديري ووكلاء مدارس التعليم العام من الجنسين وعلاقتها ببعض المتغيرات"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على هذه القدرة لديهم ومستواها.

طبقت الباحثة اختبار " القيادة التربوية" لمحمد منير مرسي على عينة عشوائية بلغ عددها ٢٢٦ فرداً، ومن أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة أن مستوى القدرة على القيادة متوسطة ولم يتضح أثر للجنس أو الخبرة أو المرحلة التعليمية.

وفي مصر أيضاً أجرى أحمد [٢١] دراسة بعنوان " السلوك القيادي لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين" والتي تهدف إلى دراسة السلوك القيادي لديهم من وجهة نظر المعلمين، ومدى إدراك المعلمين لأنماط قيادتهم المباشرة. كما افترض الباحث أن هناك فرقاً ذا دلالة إحصائية في درجة ممارسة المديرين للسلوك القيادي لبعدي المبادأة والاعتبارية. وطبق الباحث استبانته وصف السلوك القيادي (هالين وويتر) على عينة من المعلمين في محافظتين من محافظات مصر العربية، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن السلوك القيادي لبعدي المبادأة أكبر من بعد الاعتبارية.

أجرى ليمباش [٢٢] دراسة بعنوان " آثار تطوير القيادة المهنية" في معهد إعداد القادة المهنيين في أوهايو في الولايات المتحدة، حيث تم من خلالها دراسة آثار هذا التطوير، وذلك بالاطلاع على محتوى الإطار النظري والدراسات السابقة مع التركيز على أربعة عناصر

جاسم محمد الحمدان و خلود زيد الفضلي

وهي : أنماط القيادة، وتطوير التربية القيادية، وتطوير القيادة المهنية، وكذلك تطوير القيادة المستقبلية.

وقد تم تصميم استبانة لجمع المعلومات ودراسة السلوك القيادي، وتوصلت الدراسة إلى أن المتتمين إلى المعهد أصبحوا أكثر قوة من ناحية القيادة المستقبلية عما كانوا عليه في بداية التحاقهم للمعهد، وأوصت الدراسة بعمل صفوف إضافية لتطوير القيادة المستقبلية وتحديث السير الذاتية للمتتمين إلى المعهد لتطوير عناصر القيادة المستقبلية. أما دراسة توماس [٢٣] وهي بعنوان "استقراء أداء قادة الكليات بناءً على النوع"، حيث تم عمل لقاءات مع أحد عشر موظفًا في ولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أنه لا يمكن للمرأة أن تقوم باتخاذ قرارات قوية بصورة مستقلة، وتميل النساء إلى أن تكون أسس قراراتهن مبنية على العواطف وليس المنطق. وتوصلت الدراسة كذلك إلى أن الشخصية والتدريب هما اللذان يحددان نمط القيادة وليس النوع، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أن النساء أكثر ميلاً إلى نمط المشاركة.

أما دراسة تريسي [٢٤] وهي دراسة "مقارنة لأنواع الإدارة والقيادة عند مديري المدارس"، استخدم بها الباحث استبانة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن جميع المديرين في العينة استخدموا أساليب متشابهة للإدارة بالمشاركة، واعتبر المديرين أنفسهم مشجعين ومبادرين.

كما أجرت كينيدسون [٢٥] دراسة لآثار القيادة وفعاليتها على ثلاثة مديري فرق في ثلاث جامعات محلية، وتم مقابلتهم وجمع المعلومات من هذه الكليات ودراسة أوضاعهم ووظائفهم.

الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام ...

وتهدف الدراسة إلى تصنيف الفرق بناء على ثلاث وظائف أساسية وهي محاولة تحقيق المنطقية والمحافظة على النظام، والتأكيد على التواصل، وتنمية ذكاء أفراد الفرق ومجهم كأعضاء مبدعين. كذلك تم جمع المعلومات عن المديرين بناءً على ثلاثة أنواع من الإدارة وهي البيروقراطية، والحرص على النظام والهيكلية، والتركيز على الأوامر وردود الأفعال وإعادة توزيع الموارد، وتبين أن جميع الأنماط كانت ناجحة بالرغم من أن جميع عينات الدراسة كانت من بيئات متشددة في المحافظة على النظام، وكان المديرون يركزون على ما هو خارج نطاق الكلية.

من خلال عرض الدراسات السابقة، يلاحظ أنها تناولت القيادة التربوية من وجهات نظر مختلفة فبعضها من وجهة نظر المعلمين العاملين مع مدير المدرسة، أو من وجهة نظر مدير المدرسة وحده، واستخدم لذلك أدوات مختلفة لقياس نمط المدير القيادي. وتوصلت الدراسات إلى عدة نتائج منها الاختلاف في مدى تأثير متغير المنطقة التعليمية في النمط القيادي لمدير المدرسة "البستان" [١٨].

كما أن هناك تأثيراً لمتغير المنطقة التعليمية (الصالح حولي والعاصمة)، وهذا بعكس نتائج دراسة الجبر و الهدود [١٧]، وقد يعزى ذلك لقدم الدراسة التي قامت بها حيث كانت هناك فقط ثلاث مناطق تعليمية آنذاك، بالإضافة إلى أن النتيجة الملفتة للانتباه التي وصلت لها الجبر [١٦] هي الاختلاف في نظرة المعلمين للدور القيادي الذي يلعبه مدير المدرسة مع نظرة المدير لنفسه.

أما بقية الدراسات فإنها توصلت إلى أن النمط السائد في الدراسات العربية الأغبري [٥] أو الأغبري [٦] هو المشاركة والتفويض، وهو النمط السائد في الدول الغربية والولايات المتحدة الأمريكية، وهي الدراسة التي استخدمت أدواتها في هذه الدراسة بعد إجراء تعديلات مناسبة عليها.

جاسم محمد الحمدان و خلود زيد الفضلي

أما هذه الدراسة فإنها تختلف عن بقية الأبحاث التي طبقت في دولة الكويت، حيث تم استخدام النظرية الموقفية، فلم يتم قياس نمط القائد وفقاً لهذه النظرية من قبل، ولذلك تسعى هذه الدراسة لقياس النمط القيادي لمديري المدارس باستخدام أداة "فاعلية وتكيف القائد" لهيرشي وبلانشرد حسب النظرية الموقفية.

تم تطبيق المنهج الوصفي لمعرفة النمط القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة وذلك باستخدام أداة "وصف فاعلية وتكيف القائد" لهيرشي و بلانشرد (الأغبيري) [١٥] مع التعديل المناسب ليكون ملائماً لمدارس دولة الكويت.

يشمل مجتمع الدراسة جميع مديري مدارس التعليم العام في منطقة الفروانية التعليمية من الذكور والإناث وذلك في المراحل الابتدائية والمتوسطة والثانوية، وهو الأسلوب الأمثل لجعل النتائج أكثر مصداقية من وجهة نظر البحث العلمي.

ويوضح الجدول رقم (١) معلومات مفصلة عن مجتمع الدراسة حسب احصائية وزارة التربية (٢٠٠٥م/٢٠٠٦م) [٢٦].

ومن أهم خصائص المجتمع أن جميع أفراد مجتمع الدراسة مؤهلون تربوياً ماعدا اثنين إلا أنهما ذوا خبرة طويلة في المجال التربوي.

الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام ...

( ) .

الابتدائي	معلمات	معلمون	المجموع		
٣٧	١٨	٤	١٩		
٢٧	١٤	١٣			
٢٠	١١	٩			
٨٤	٤٣	٤٠			

ويتصف مجتمع الدراسة كما هو موضح في الجدول رقم (٢) أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور في مجتمع الدراسة، ويرجع السبب في ذلك إلى أن هناك (١٥) مدرسة ابتدائية للبنين هيئة تدريسية بها من الإناث. كما يوضح الجدول رقم (٢) أن مديري المدارس ذوي الخبرة ذات الأقل من خمس سنوات هم الأعلى نسبة حيث، تقدر نسبتهم (٥٢,٤%).

( ) .

النوع	ذكر	٢٧	٣٢,١	٢,٩٦	١,٥٣١
أنثى	٥٧	٦٧,٩	٣,٠٩	١,٩٦٧	
أقل من ٥ سنوات	٤٤	٥٢,٤	٢,٨٩	٢,٠٠٣	
من ٥ إلى ١٠ سنوات	١٦	١٩	٣,١٩	١,٠٢٥	
أكثر من ١٠ سنوات	٢٤	٢٨,٦	٣,٢٩	١,٩٤٤	
ابتدائي	٣٧	٤٤	٢,٧٠	١,٥٩٦	
المرحلة	متوسط	٢٧	٣٢,١	٣,٥٢	٢,٣٧٦
ثانوي	٢٠	٢٣,٨	٣,٠٥	١,٢٣٤	

تم استخدام أداة "وصف فاعلية وتكثيف القائد" (هيرشي و بلانشرد)، وهي أداة مترجمة من قبل الحسن المغيدي و محمد آل ناجي من جامعة الملك فيصل في المملكة العربية السعودية والتي استخدمها الأغبري في دراستين [5] و [6]. وتتكون الأداة من اثني عشر سؤالاً، يقابل كل من هذه الأسئلة أربعة بدائل (أ، ب، ج، د) يختار المدير/المديرة الإجابة التي تمثل سلوكه، ومن ثم تجمع عدد إجابات كل من (أ، ب، ج، د) على حده وبذلك يتضح النمط القيادي الرئيسي و النمط المساند له، أما في حالة تساوي البدائل فإن ذلك يعني استخدام الأنماط بالتناوب، وهذه الأنماط هي (الإبلاغ أ) و (الإقناع ب) و (المشاركة ج) و (التفويض د).

تم التأكد من صدق الأداة قبل تطبيقها بعرضها على ثلاثة من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية جامعة الكويت من قسم الإدارة التربوية وقسم علم النفس التربوي وقسم المناهج وطرق التدريس وعلى ثلاثة من مديري المدارس وقد تم إجراء التعديل المناسب. وللتأكد من ثبات الأداة استخدم الباحث مقياس ألفا كرومباخ وكان معامل الثبات 0.79 وهو معدل ثبات عالٍ.

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي لوصف مجتمع الدراسة ولمعرفة النمط القيادي السائد. كما استخدم اختبار (T.test) و (ANOVA) لبيان دلالات الفروق بين المتغيرات.

كان السؤال الأول في الدراسة عن النمط القيادي السائد لدى مديري مدارس التعليم العام، وبالنظر إلى الجدول رقم (3) يتبين بأن النمط الأبرز عند (34.5%) من

الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام ...

مديري المدارس هو نمط المشاركة، وهذا النمط يتناسب مع المرؤوسين ذوي النضج والاستعداد الوظيفي المرتفع، حيث يتوقع أن لديهم القدرة على تحمل المسؤولية ولا يحتاجون للكثير من التوجيه مع توفر الدعم والمساندة من قبل رؤوسائهم .

يليه نمط الإبلاغ (٢٣,٨٪) وفي هذا النمط يطغى الاهتمام بالعمل على الاهتمام بتكوين علاقات انسانية مع المرؤوسين ين حيث يحدد المدير الأهداف لمرؤوسيه، والإجراءات التي عليهم القيام بها.

جاء بعد ذلك التفويض (٢١,٤٪) وفي هذا النمط يفوض المدير مرؤوسيه في إدارة شؤون العمل دون تدخل منه إلا في وقت الحاجة.

وبعد ذلك يأتي نمط الإقناع بنسبة (١٠,٧٪) حيث يقوم المدير بتوجيه ومساندة مرؤوسيه وذلك من خلال تشجيعهم على بذل الجهد وتحمل المسؤولية، وهناك (٩,٥٪) من مديري المدارس يستخدمون أكثر من نمط وهؤلاء نسبتهم قليلة مقارنة ببقية أفراد مجتمع الدراسة.

ومما سبق يتضح أنه ليس هناك نمط سائد بين مديري المدارس؛ حيث النسب متقاربة نسبياً وإن كان نمط المشاركة هو الأبرز بينهم.

ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة الأغبري [٥] من حيث النسب المتقاربة في ممارسة الأنماط القيادية لدى مديري المدارس.

أما من حيث ممارسة نمط المشاركة كأكثر الأنماط ممارسة من قبل مديري المدارس فهذا مؤشر جيد يدل على نجاح الإدارات المدرسية في القيام بعملها، وهو دليل لمدى فهم ووعي مديري المدارس بالنظريات الحديثة في الإدارة، خاصة اهتمامهم بالأخذ بآراء المرؤوسين وإشراكهم في وضع الأهداف وفي عملية اتخاذ القرار على مستوى المدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه كل من دراسة الأغبري [٦] وتريسي [٢٤] بالنسبة لشيوع نمط المشاركة في سلوك القائد. وكذلك تتفق نتائج الدراسة مع دراسة الصائغ ومحمود [٨]، ودراسة قسم البحوث التربوية [١٩] في ممارسة مدير المدرسة الأساليب التشاورية (الديموقراطية) في التعامل مع المرؤوسين.

( ) .

الإبلاغ	٢٠	٢٣.٨
الإقناع	٩	١.٠٧
المشاركة	٢٩	٣٤.٥
التفويض	١٨	٢١.٤
أكثر من نمط	٨	٩.٥
المجموع	٨٤	١٠٠

أما إجابة السؤال الثاني الذي يتناول مدى الاختلاف في النمط القيادي حسب متغيرات الدراسة (النوع والمرحلة والخبرة)، فبالنظر إلى نتائج T.test حول تأثير متغير النوع يتبين أنه ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(p \leq 0.05)$ ، من ذلك يلاحظ أن مديري ومديرات المدارس يتفوقون في ممارستهم للأنماط القيادية وليس هناك تأثير لمتغير النوع على النمط القيادي لكلا العينتين، بخلاف النتيجة التي توصلت إليها دراسة توماس [٢٣] بأن الإناث أكثر ميلاً للمشاركة من الذكور.

إلا أن نتيجة الدراسة تتفق مع ما توصلت له دراسة البستان [١٨] بأنه ليس هناك تأثير لمتغير النوع في النمط القيادي لدى مديري المدارس في دولة الكويت.

الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام ...

أما من حيث تأثير متغير المرحلة فإن نتائج تحليل التباين ANOVA توضح أنه ليس هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(p \leq 0.05)$  بين المراحل الدراسية الثلاث في النمط القيادي . وأيضاً عند النظر إلى تحليل التباين لمتغير الخبرة يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(p \leq 0.05)$ .

وبالنسبة لمتغير الخبرة، فإن نتائج الدراسة تتفق مع ما توصلت له نتائج كل من دراسة الأغبري [5] وسلام [2]. بعدم تأثير الخبرة والمرحلة في نمط مدير المدرسة القيادي. مما سبق يتضح عدم وجود تأثير لمتغيرات الدراسة جميعها في النمط القيادي لمدير المدرسة، وقد يرجع ذلك إلى أن شروط اختيار المديرين وبرامج تدريبهم متشابهة وتقوم بها جهة محددة، مما يؤثر في النمط القيادي الممارس ويحد من تأثير متغيرات الدراسة (النوع والخبرة والمرحلة) في نمط القيادة لدى مديري المدارس.

أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- ١- لا يوجد نمط سائد لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة الفروانية التعليمية متفقاً بذلك مع دراسة الأغبري [5].
- ٢- احتل نمط المشاركة النسبة الأعلى (٣٤.٥%) بين الأنماط القيادية لمديري المدارس، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الأغبري [٦] وتريسي [٢٤] والصائغ ومحمود [٨] وقسم البحوث التربوية [١٩].
- ٣- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في النمط القيادي بالنسبة لمتغير النوع متوافقاً بذلك مع ما توصلت له دراسة البستان [١٨].

- ٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي تدل على تأثير متغير المرحلة الدراسية في النمط القيادي وهذا يتفق مع نتيجة دراسة سلام [٢٦].
- ٥- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة في السلوك القيادي لمدير المدرسة ويتفق ذلك أيضاً مع دراسة كل من سلام [٢٦] والأغبري [٥].

بناءً على النتائج توصي الدراسة بما يلي :

- ١- زيادة تعزيز نمط المشاركة لدى مديري المدارس وتوضيح دوره وأهميته في تحقيق الأهداف، وضرورة الحد من ممارسة مديري المدارس لنمط الإبلاغ قدر الأمكان، وذلك بإعادة تأهيلهم وتعريفهم بالأنماط الأخرى وأهمية ممارستها.
- ٢- إحاطة مديري المدارس بكل ماهو جديد ومفيد في القيادة بصفة دورية، وذلك عبر نشرات أو ندوات تعد وتقدم من قبل وزارة التربية أو المنطقة التعليمية.
- ٣- إشراك أكبر قدر ممكن من التربويين المتخصصين في القيادة التربوية عند وضع البرامج المقدمة في دورات إعداد مديري المدارس.
- ٤- تعزيز دور المعلم في وضع القرار وذلك بإلزام مديري المدارس بضرورة الأخذ بآراء المعلمين في ما يجري في مدارسهم.
- ٥- عمل دراسات لقياس مدى تأثير النمط القيادي لمدير المدرسة على الشعور بالرضا الوظيفي لدى المعلم.

الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام ...

السيد مدير / مديرة المدرسة.. المحترم / المحترمة

تحية طيبة وبعد

نرجو منكم التعاون معنا والإجابة على بنود هذه الأداة والتي تتناول موضوع القيادة وذلك لما فيه من فائدة تعود على جميع العاملين في قطاع التعليم، شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا، ونسأل الله التوفيق.

الباحثان

د. جاسم محمد الحمدان

خلود زيد الفضلي

الرجاء التكرم بوضع علامة ( ✓ ) بين القوسين لما يمتلك من البدائل :

بيانات عامة :

النوع :

( ) ذكر ( ) أنثى

المرحلة التعليمية :

( ) ابتدائية ( ) متوسطة ( ) ثانوية

الخبرة في العمل (كمدير مدرسة) :

( ) أقل من خمس سنوات.

( ) خمس إلى عشر سنوات.

( ) أكثر من عشر سنوات.

الشهادة :

( ) تربوية " خريج كلية التربية أو حاصل على دبلوم تربوي".

( ) غير تربوية "كليات أخرى".

الرجاء التكرم بالإجابة على العبارة وذلك بوضع دائرة حول الحرف الذي يمثل رأيك :

١- لاحظت أنه في الآونة الأخيرة لم يعد مرؤوسوك متجاوبين لمحدثتك الودية معهم واهتمامك بهم، وأصبح إنتاجهم متدنياً بشكل مطرد، فماذا تفعل ؟

أ ( أؤكد على استخدام إجراءات محددة، وعلى ضرورة إنجاز المهمة .

ب ( أوضح استعدادي للمناقشة، ولكن لا أفرض نفسي عليهم .

ج ( أتكلم مع مرؤوسيّ، وأحدد بعد ذلك الأهداف .

د ( أتعهد ألا أتدخل في شئون مرؤوسيّ.

٢- الملاحظ أن إنجازات مرؤوسيك في ازدياد، وأنت لا تزال تعمل لتتأكد من أن كل

مرؤوسيك يدركون مسؤولياتهم، كما يدركون مستوى الأداء المنشود، فماذا تفعل؟

أ ( أكوّن علاقة مع مرؤوسيّ للاستمرار في التأكد من أنهم يدركون مسئوليتهم كما يدركون

مستوى الإنتاج المتوقع منهم .

ب ( لا آخذ أي إجراء محدد .

ج ( أعمل كل ما أستطيع لأجعل المرؤوسين يشعرون بأهميتهم وأهمية مشاركتهم .

د ( أؤكد على أهمية المهمة والوقت المحدد لإنجازها.

٣- مرؤوسوك غير قادرين على حل المشاكل بأنفسهم، وبطبيعة الحال تركت لهم أمر حلها،

ومع ذلك لا تزال علاقتهم الشخصية وإنتاجهم في مستوى جيد، فماذا تفعل ؟

أ ( أعمل مع مرؤوسيّ ونشترك معاً في حل المشاكل.

ب ( أدع مرؤوسيّ يحلون مشاكلهم بأنفسهم .

ج ( أعمل بسرعة ويجزم لتوجيه وتصحيح الوضع.

د ( أشجع مرؤوسيّ على العمل على حل المشاكل، وأدعم مجهوداتهم .

٤- لديك النية في إجراء بعض التغيير، سجل مرؤوسيك يشير إلى جودة إنجازهم، ومع ذلك

هم يحترمون مبدأ التغيير، فماذا تفعل ؟

أ ( أدع جميع مرؤوسيّ يشاركون في تطوير التغيير مع عدم المبالغة في التوجيهات .

ب ( أعلن عن التغيير ثم أعمل على تنفيذه والإشراف عليه عن قرب .

ج ( أدع مرؤوسيّ يقومون بتحديد اتجاهاتهم .

الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام ...

د) أخذ بعين الاعتبار اقتراحات مرؤوسيّ، على أن أوجه التغيير بنفسى.  
٥- فى الفترة الأخيرة تبنى مستوى أداء مرؤوسىك وأصبحوا غير مهتمين بتحقيق الأهداف، وكانت إعادة تحديد المسؤوليات والمهام قد ساعدت بشكل كبير فى الفترة الماضية، إلا أن مرؤوسىك مازالوا بحاجة إلى التذكير بصورة مستمرة بأهمية إنجاز مهماتهم فى الوقت المحدد، فماذا تفعل؟

أ) أدع مرؤوسىّ يحددون اتجاهاتهم .

ب) أخذ بالحسبان اقتراحات مرؤوسىّ، ولكن أتأكد من تحقيق الأهداف .

ج) أعيد تعريف المهام والمسؤوليات ثم أشرف على ذلك بعناية .

د) أدع مرؤوسىّ يشاركون فى تحديد الأدوار والمسؤوليات، مع عدم المبالغة فى التوجيهات .

٦- تم التحاقك بمدرسة تديرها بكفاءة عالية، فقد كان مديرها السابق حازماً بل شديداً وأنت تود أن تحافظ على البيئة المنتجة بالإضافة إلى تحسين العلاقة الإنسانية داخل إطار المدرسة، فماذا تفعل؟

أ) أعمل ما أستطيع لأجعل مرؤوسىّ يشعرون بأهميتهم وأهمية مشاركتهم

ب) أؤكد على أهمية المهمة والوقت المحدد لإنجازها .

ج) أتعمد ألا أتدخل فى شئون مرؤوسىّ .

د) أشرك مرؤوسى فى اتخاذ القرارات، وأتأكد من تحقيق الأهداف .

٧- تود إجراء تغيير فى تنظيم المدرسة، والذي سوف يكون شيئاً جديداً على العاملين الذين ساهموا ببعض الاقتراحات التى تهدف إلى التغيير المطلوب، علماً بأنهم يمتازون بالإنتاجية والمرونة فى العمل، فماذا تفعل؟

أ) أعمل ما أستطيع لأجعل مرؤوسىّ يشعرون بأهميتهم وأهمية مشاركتهم.

ب) أؤكد على أهمية المهمة والوقت المحدد لإنجازها .

ج) أتعمد أن لا أتدخل فى شئون مرؤوسىّ .

د) أشرك مرؤوسى فى اتخاذ القرارات وأتأكد من تحقيق الأهداف.

٨- إنتاجية مرؤوسىك وعلاقاتهم الشخصية جيدة، ولكن لديك بعض الشعور بوجود

نقص فى توجيهك لمرؤوسىك، فماذا تفعل؟

أ) أحدد التغيير وأشرف عليه بعناية .

ب) أشرك مرؤوسى فى تطوير إجراءات التغيير، وأدع لهم الحرية فى عملية التنفيذ .

- ج ) استعداد لعمل التغييرات كما اقترحت ، ولكنني أتولى عملية التنفيذ .  
د ) أتجنب المواجهة ، وأدع الأمور تجري بشكل طبيعي .
- ٩- عينك رئيسك على رأس مجموعة عمل كانت قد فشلت في إعداد التوصيات المطلوبة للتغيير في الوقت المحدد حيث أن مرؤوسيك لا يعرفون أهدافهم بوضوح ، وكان حضورهم للجلسات ضعيفا ، علما بأن لديهم المواهب التي تساعدهم على إنجاز المهمة ، فماذا تفعل؟
- أ ) أدع مرؤوسيّ دون تدخل من جانبي .  
ب ) أناقش الموقف مع مرؤوسيّ ، وبعد ذلك أتخذ الإجراءات اللازمة للتغيير .  
ج ) أتخذ الخطوات اللازمة لتوجيه مرؤوسيّ للعمل بطريقة واضحة ودقيقة .  
د ) أساند مرؤوسيّ في مناقشة المشكلة مع عدم المبالغة في التوجيهات .
- ١٠- على الرغم من أن مرؤوسيك معروفون بقدرتهم على تحمل المسؤولية ، إلا أنهم لم يتجاوبوا مع تعليماتك الخاصة بتحديد معيار جديد لمستوى الإنجاز المطلوب ، فماذا تفعل؟
- أ ) أدع مرؤوسيّ يحلون مشاكلهم بأنفسهم .  
ب ) آخذ بعين الاعتبار توصيات مرؤوسيّ ، وأتأكد من تحقيق الأهداف .  
ج ) أعيد تحديد الأهداف ، وأشرف عليها بعناية .  
د ) أدع مرؤوسيّ يشاركون في تحديد الأهداف بحرية .
- ١١- عندما ترقيت إلى وظيفة مدير مدرسة وكان المدير السابق لا يتدخل في شئون مرؤوسيه ، وعلى الرغم من ذلك استطاعوا المحافظة على مهامهم واتجاهاتهم والعلاقات الشخصية فيما بينهم في حالة جيدة ، فماذا تفعل؟
- أ ) أتخذ الخطوات اللازمة لتوجيه مرؤوسيّ للعمل بطريقة واضحة ودقيقة .  
ب ) أشرك مرؤوسيّ في اتخاذ القرارات وأشجع المشاركة الجيدة .  
ج ) أناقش وضع الإنجاز في الماضي مع مرؤوسيّ ثم أختبر الحاجة إلى تطبيق إجراء جديد .  
د ) أستمر في ترك مرؤوسيّ دون تدخل من جانبي .
- ١٢- أفادت المعلومات الحديثة عن وجود بعض الصعوبات الداخلية بين مرؤوسيك ، علماً بأنهم كانوا يعملون معاً بانسجام خلال السنة الماضية ، فماذا تفعل؟
- أ ) أحاول عرض حلي على مرؤوسيّ ثم أختبر الحاجة إلى تطبيق إجراء جديد .

الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام ...

- ب) أدع مرؤوسيّ يملون مشاكلهم بأنفسهم .  
ج ) أتصرف بسرعة وحزم لتصحيح الموقف وتبني التوجيهات.  
د ) أشارك في مناقشة المشكلة مع مرؤوسيّ مع تقديم الدعم لهم.

- [١] البستان، أحمد، و طه، جميل. "مدخل إلى الإدارة التربوية". الكويت: دار القلم (١٩٩٣م).  
[٢] عطوي، جودت عزت. "الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيم النظرية وتطبيقاتها العملية". عمان: دار الثقافة للنشر و الدار العلمية الدولية (٢٠٠٠م).  
[٣] مرسي، محمد منير. "الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها". القاهرة: عالم الكتب (١٩٩٣م).  
[٤] حجي، أحمد إسماعيل. "الإدارة التعليمية و الإدارة المدرسية". القاهرة: دار النهضة العربية (١٩٩٤).  
[٥] الأغبري، عبد الصمد. "تأثير الإنجاز الأكاديمي وبعض المتغيرات في الأنماط القيادية لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية". المجلة التربوية، جامعة الكويت، م ١٧، ع ٦٦، ٢٠٠٣م) ص ١٤٧.  
[٦] الأغبري، عبد الصمد. "الأنماط القيادية السائدة لدى عينة من مديري ووكلاء مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية". مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية جامعة الكويت، ع ٨٨، ١٩٩٨م) ص ٩٩.  
[٧] "المعجم الوجيز". الكويت: دار الكتاب الحديث (١٩٩٣م).  
[٨] الصائغ، محمد بن حسن، ومحمود، عطا محمود. "أنماط القيادة لدى مديري المدارس الابتدائية وولاء المعلم لعمله في المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض". مجلة جامعة الملك سعود، م ٦، (١٩٩٤م)، ص ٢٨٣.  
[٩] مصطفى، صلاح عبد الحميد، و النابه، نجاه عبد الله. "الإدارة التربوية مفهومها ونظرياتها". دبي: دار القلم (١٩٨٦م).  
[١٠] الطويل، هاني. "الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق". عمان: دار وائل للنشر (١٩٩٩م).

- [١١] محمد، صباح محمود. "اتجاهات جديدة في القيادة التربوية". مؤتمر الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة التربوية لمكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض: ١٩٨٤م.
- [١٢] نبراي، يوسف إبراهيم. "الإدارة المدرسية الحديثة". ط٢، الكويت: مكتبة الفلاح (١٩٩٣م).
- [١٣] البستان، أحمد وعبد الجواد، عبد الله السيد وبولس، صفى. "الإدارة والإشراف التربوي". الكويت: مكتبة الفلاح (٢٠٠٣م).
- [١٤] طيب، أحمد محمد. "الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة"، ط١، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث (١٩٩٩م).
- [١٥] الأغبري، عبد الصمد. "الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر". بيروت: دار النهضة العربية (٢٠٠٠م).
- [١٦] الجبر، زينب. "الإدارة المدرسية والنمو المهني للمدرس في مدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت". المؤتمر التربوي السادس جمعية المعلمين الكويتية، الكويت مارس ١٩٨٦م.
- [١٧] الهدهود، دلال و الجبر، زينب. "النمط القيادي لنظارات وناظرات مدارس التعليم العام في دولة الكويت كما يتصوره المعلمون والمعلمات". رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، السنة التاسعة، ع ٢٨، (١٩٨٦م)، ص ٨٧.
- [١٨] البستان، أحمد. "التباين في السلوك القيادي للمستويات المختلفة في الإدارة المدرسية بدولة الكويت". المجلة العربية للعلوم الإنسانية، جامعة الكويت، السنة السابعة، ع ٦٧، (١٩٩٩م)، ص ٣٤.
- [١٩] قسم البحوث التربوية (١٩٩٦م). "الإدارة المدرسية بين النظرية والتطبيق". دولة الإمارات العربية المتحدة: وزارة التربية والتعليم والشباب.
- [٢٠] سلام، عازة محمد. "القدرة القيادية لدى مديري ووكلاء مدارس التعليم العام من الجنسين وعلاقتها ببعض المتغيرات". مجلة البحث في التربية وعلم النفس، جامعة المنيا، م ٤، ع ٣، (١٩٩١م) ص ٣٨٣.
- [٢١] أحمد إبراهيم أحمد. "السلوك القيادي لمديري المدرسة من وجهة نظر المعلمين". مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ع ٢٦، (١٩٩٤م)، ص ١٩٩.

الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام ...

Leimbach, Gale John (1997),The Effects of Leadership Development Individuals Who [٢٢]  
Participated in the Ohio Vocation Leadership Institute ,U.S: Ohio , ERIC ED 38994.  
Pages 149.

Thomas, Carmelita Arsena (1993) ,Gender and the Perception of the Community College [٢٣]  
President s Leadership ,U.S :California ,,ERIC ED 369431, Pages 277.

Tracy, Guy R (1994),A comparative Study of the Administrative and Leadership Styles of [٢٤]  
Corporate Presidents and School Superintendents As Chief Executive Officers , U.S :Ohio  
ERIC ED 386798 ,Pages 63.

Knudson, Linda S,(1997) ,Team Leadership in Three Midwestern Community Colleges: [٢٥]  
The President s Cognitive Frame of Reference and its Real versus Illusory Team ,U S,  
Kansas, ERIC Ed414969

[٢٦] قسم التخطيط والمعلومات، كشف أسماء المدارس في منطقة الفروانية التعليمية، الإدارة العامة  
لمنطقة الفروانية التعليمية، وزارة التربية (دولة الكويت)، العام الدراسي ٢٠٠٥م/٢٠٠٦م.

جاسم محمد الحمدان و خلود زيد الفضلي

## Leadership Style for Kuwait Public School Principals According to Situational Theory

Jasem M .Al-Hamdan\* Khulod Z .Al-Fadli\*\*

*\*Associate Profusor .&Chairman of Educational Administration and Planning Department, college of  
Education- Kuwait University.*

*\*\*Master of Educational Administration and Planning*

Received 24/4/1427H.; accepted for publication 9/10/1427H.

**Abstract.** Leadership style of the principal or headmaster is considered important in the success for the school administration and its ability to achieve intended targets. Therefore, there have been lots of theories interpreting leadership, including situational theory as one of modern theories handling leadership. This research aims at identifying the leadership style common for principals and headmasters in Farwaniya Education Area - the state of Kuwait, according to this theory as well as shedding the light on the influence of gender, experience and studying stage in the leadership style.

An instrument for "describing the effectiveness and adjusting the leader", Hershy & Belanshred , was used in the research for a school community consisting of 84 principal.

The study found that the applied leadership styles are convergent and almost similar except from the style of participation, which appears at a rate of 34.5% then the informing (23.8%) and finally the empowerment (21.4%. It displayed that no statistically significant differences was observed for the variables of the study (gender, experience and studying) regarding the influence on leadership style.

The study concluded certain proposals and suggestions; including supporting participation style for school principals and headmasters, the importance of the involvement of the educational leadership specialists in the process of setting programs of preparation and qualification of school principals, and the importance of encouraging principals' participation through granting them encouragement rewards.