

## إمكانية تطبيق القيادة الموقفة في إدارة المؤسسات التعليمية بدولة الكويت: دراسة تحليلية

د/ مبارك عواد البرازي  
استاذ التربية المقارنة والادارة التعليمية المساعد  
المعهد العالي للفنون المسرحية

إمكانية تطبيق القيادة الموقفة في إدارة المؤسسات التعليمية بدولة الكويت: دراسة تحليلية

د / مبارك عواد البرازي

---

---

## مستخلص .

هدف البحث الحالي إلى واقع تطبيق القيادة الموقفية في إدارة المؤسسات التعليمية بدولة الكويت وقد صمم الباحث استبانة مكونة من أربع مجالات رئيسية ، تقيس مدى إمكانية تطبيق القيادة الموقفية في إدارة المؤسسات التعليمية بدولة الكويت ، وطبقها على (301) مديرا من مديري المؤسسات التعليمية ، وقد أظهرت نتائج الدراسة، أن واقع تطبيق القيادة الموقفية يحتاج الى إعادة نظر من حيث خبرة القيادات في المؤسسات التعليمية ومدى تقبلهم لنظريات القيادة الموقفية وكذلك مدى استعداد هذه المؤسسات لتطبيق القيادة الموقفية وقد قدم البحث مجموعة من التوصيات والبحوث المقترحة .

الكلمات المفتاحية : القيادة الموقفية . الإدارة التعليمية . إدارة المؤسسات التعليمية

## **Possibility of Situifianal leadership application in administrating educational foundations in Kuwait : Analytical study .**

### **Abstract:**

The current research aimed at studying the effect of situation leadership application in administrating educational foundations in Kuwait . The researcher designed a questionnaire of four main fields to measure the possibility of applying of situation leadership application in the educational foundations administration in Kuwait . the study group were (301) managers .

The results showed that situation leadership application needs to be re-thought from leaders experience in the educational foundations and their acceptance of the situation leadership theories and their readiness to apply it .

The research suggested some recommendations

Keywords : situation leadership , educational administrations , educational institution managing .

## مقدمة:

تُعد المؤسسات التعليمية من أهم المؤسسات الاجتماعية التي تساهم مع غيرها في تربية الإنسان، ومساعدته على النمو في جميع جوانب شخصيته الجسمية، والعقلية، والنفسية، والاجتماعية، وفقاً لقدراته، واستعداداته، واتجاهاته. كما أن إدارة هذه المؤسسات التعليمية المتابعة، والتخطيط، والتقييم، ومتابعة التطورات التي تواكب العصر في ميدان التربية، ومتابعة المعلمين وخاصة الجدد منهم.

ونظراً لأهمية إدارة هذه المؤسسات، ودورها في تطوير العملية التربوية، وتحقيق أهدافها لذا فقد تعددت مهام، ومسؤوليات الإدارة والفنية والاجتماعية حيث إن الإدارة التربوية في جوهرها هي عملية قيادة بالمقام الأول، وقدرة على التأثير في البشر الآخرين وحفزهم لإنجاز أهداف المؤسسة التربوية وأولياتها والسعي الدائم لتطويرها، فالقيادة هي عملية تعلم تعاونية مشتركة تسهم في دفع المؤسسة التربوية إلى الإمام، ومراعاة أن العصر الحالي، عصر ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات يتطلب هندسة العلاقات إضافة إلى هندسة العمليات. وهذا ما يفرض تحدياً رئيساً يتمثل بتطوير القيادة التربوية ضمن إطار فكري حديث، يراعي قابلية القيادة للتعلم والتطوير وإعادة الصياغة بما ينسجم مع متطلبات العصر ومستجداته وتقنياته، ذلك انطلاقاً من أن القيادة هي عملية صناعة يمكن إعادة اختراعها والتفكير فيها وتشكيله، مما يمكنها من إدارة مؤسسات المستقبل بكفاية وفاعلية. ( جرادات و منى، 2000، 7 )

ولعلّ ظهور القيادة التحويلية (Transformational Leadership) خلال عقد الثمانينات من القرن العشرين، يعد بمثابة استجابة لمتطلبات المجتمع الأكاديمي، تدعو لتحقيق الفاعلية في أداء المنظمات، وتحتل أهمية في إصلاح المؤسسات التربوية ذات الإنجاز الضعيف وتطوير الأداء فيها، إن القيادة التحويلية نمط يبني الالتزام ويخلق الحماس والدافعية لدى العاملين في المؤسسة التعليمية للتغيير، ويزرع لديهم الأمل في المستقبل، والإيمان بإمكانية التخطيط للأمور المتعلقة بنموهم المهني وإدارتها. ويمكن العمل التعاوني الذي تسعى القيادة التحويلية إلى تعميمه على المشاركين في العملية من إتقان عملهم واستشراف مستقبلهم، ويزرع لديهم إحساساً بالأمل والتفاؤل والطاقة للعمل، والقيادة التحويلية

في هذا المجال هي القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم .

وتشير نظرية القيادة الموقفية كما اقترحها "هيرشي" و"بلانشارد" إلى أنه لا يوجد أسلوب واحد ملائم للقيادة يتناسب مع أي موقف أو ظرف. فهي تركز بالأساس في أنه يتعين على القادة تعديل الاستراتيجيات والتكتيكات مع تغير المواقف وتعديل نمطهم المتبع في القيادة بما يتلاءم مع مستوى نضج التابعين في إنجازهم المهام أو الأهداف التنظيمية المطلوبة ( Hersey et al, 2009; Ramkissoon, 2013). ويشير بعض الباحثين إلى القيادة الموقفية باعتبارها التصميم الديناميكي للقيادة نظراً لأن القيادة الموقفية تؤكد على المزج ما بين السلطة الاجتماعية والمسئولية لدى القادة (Patti, 2009). ويوضح "نورسهاوس" (Northouse, 2013) أن تطبيق القيادة الموقفية يتيح الفرصة للمنظمة للتكيف مع احتياجات الموظفين اعتماداً على درجة الاحتياج للعمليات التوجيهية والداعمة اللازمة لإتمام مهمة معينة. إن هذه النظرية تتيح للقيادة مواءمة ممارساتها بما يتفق مع احتياجات الموظفين.

نظراً لما أكدته الدراسات والجهود السابقة من أهمية وفعالية النمط القيادي في المؤسسات التعليمية ودوره الأساسي في تطوير المؤسسة التربوية فقد رأى الباحث إجراء الدراسة للاستفادة من هذا النمط القيادي في مؤسساتنا التعليمية والارتقاء بها للمستوى الأفضل حيث أن هذا النمط يركز على مواكبة التطوير والتجديد للارتقاء بالمؤسسة إلى وضع أفضل .

### مشكلة البحث:

تواجه المنظمات المعاصرة العديد من التغييرات الكبيرة المصاحبة للثورة المعرفية والتقنية المعاصرة وما تفرضه من متطلبات جديدة وغير معتادة سواء على أنظمة عملها، أو أساليب قيادتها المتبعة، أو طبيعة نواتجها المستهدفة وفي ظل التغييرات السريعة التي يشهدها عالمنا المعاصرة والحاجة إلى قادة فعالين، فإنه من الضروري ابتكار نماذج ونظريات قيادية جديدة قادرة على مواكبة هذه التغييرات بدلاً من النظريات التقليدية (Mwai, 2011, p. 3).

كما إن تنوع العناصر المؤثرة على المواقف القيادية يجعل الاعتماد على أسلوب واحد أو نمط واحد في القيادة أمراً غير ملائم وغير فعال في الاستجابة للمتغيرات والعوامل المختلفة التي تؤثر على طبيعة الموقف القيادي وهو ما يدعو إلى تبني نظريات النماذج الجديدة في القيادة وتشكل وتتبلور معالمها وفقاً لطبيعة العوامل المؤثرة على الموقف القيادي من حيث خصائص القادة والمرؤوسين والتفاعلات فيما بينهم .

وفي هذا الصدد ظهرت نظرية القيادة والموقفية *Situational leadership* كنظرية تبرز مختلف الأنماط القيادية التي يحتاجها القادة وذلك لتعديل ممارساتهم القيادية بما يتلاءم مع احتياجات المرؤوسين وطبيعة الموقف (Mwai, 2011, p. 3). وتعد فاعلية القيادة بمثابة عنصر حيوي في التأثير على مختلف جوانب الأداء لدى الموظفين أو المرؤوسين (Morrison, 2010) وفي هذا الصدد تعد نظرية القيادة الموقفية من بين النظريات التي حازت على قدر كبير من اهتمام الباحثين بهدف تحقيق فاعلية القيادة المنشودة (Luo, & Liu, 2014, p. 1725). فلتحقيق فاعلية القيادة يحتاج القادة من تابعيهم أن يحققوا النتائج المنشودة. ومن ثم فإن موائمة سلوك القيادة مع مستوى استعداد المرؤوسين يعد أمراً ذي أهمية كبيرة (Wu, Tsui, & Kinicki, 2010). وتتألف القيادة الموقفية من مجموعة من المبادئ المحورية التي يمكن أن تساعد القادة في زيادة استعداد وفاعلية مرؤوسيهـم (Dunn, 2016, p. 27).

ولقد أكدت العديد من الدراسات السابقة على أهمية القادة الموقفية في اصلاح النظام الإداري للمؤسسات التعليمية ومن أهم هذه الدراسات .:

دراسة "جبرائيل" (Gabriel, 2015) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التدريب الرسمي في مقابل الخبرات الميدانية في القيادة على قدرة الطلاب الذين يعدون للعمل كقادة على اختيار الأسلوب أو النمط الصحيح للقيادة في مواقف قيادية محددة.. وقد بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الوعي بالقيادة الموقفية بين حالتي التدريب الرسمي المقدم للطلاب والخبرات الميدانية في القيادة.

دراسة " صالحزاده" وآخرين" (Salehzadeh, et. al, 2015) هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج جديد لتقويم نظرية القيادة الموقفية. بينت النتائج أن أنماط القيادة الأكثر ملائمة للطلاب المشاركين في الدراسة هي التوجيه، والتدريب، والدعم على التوالي.

دراسة " لو" و"ليو" (Luo, & Liu, 2014) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عما إذا كان للموامة ما بين نمط القيادة الموقفية لدى القادة واستعداد الموظفين أثر إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية في السياق الصيني. وقد أبرزت نتائج الدراسة أن الموامة ما بين نمط القيادة الموقفية واستعداد الموظفين كان له تأثير إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمي لدى المشاركين ومع ذلك فقد كانت الموامة ما بين الدور التمهيدي للقائد وحاجة الموظفين إلى توجيهات مفصلة لم يكن له تأثير دال على سلوك المواطنة التنظيمية.

دراسة محمد (2014) ، هدفت هذه الدراسة إلى تناول الاستراتيجيات القيادية التي يوظفها أعضاء هيئة التدريس في التعامل مع طلابهم، وفرقهم، والمنظمة ككل. وقد بينت نتائج الدراسة أن النمط القيادي الرئيسي الذي كان أكثر إتباعاً لدى أعضاء هيئة التدريس المشاركين في الدراسة هو نمط البائع (S2) تلاه في المرتبة الثانية نمط المشارك (S3)، تلاه في المرتبة الثالثة نمط البائع (S1)، وفي المرتبة الأخيرة جاء نمط المفوض (S4). كما بينت نتائج الدراسة أن قدرة القادة على التكيف كانت في المرتبة المتدنية.

دراسة " اسكاندار" (Iskandar, 2014) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات القيادة الموقفية على الثقافة التنظيمية وتطبيق إستراتيجية الموارد البشرية وإنتاجية مؤسسات التدريب المهني.. وقد أبرزت نتائج الدراسة وجود مستويات أقل من المتوسطة من ممارسات القيادة الموقفية، والثقافة التنظيمية، وتطبيق إستراتيجية الموارد البشرية، فضلاً عن وجود تأثير دال للقيادة الموقفية على الثقافة التنظيمية البناءة، وتأثير دال للقيادة الموقفية على تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية، وأن للقيادة الموقفية تأثير غير مباشر على إنتاجية مؤسسات التدريب المهني الإندونيسية.

دراسة "بيفر" (Beaver, 2011) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة ما بين إتباع مديري المدارس الابتدائية لنمط القيادة الموقفية والتحصيل الدراسي للطلاب في اختبارات عام 2009. وبشكل أكثر تحديداً فقد تناولت الدراسة العلاقة ما بين أطر القيادة الموقفية وهي

الأطر الهيكلية، والسياسية، والأطر المتعلقة بالموارد البشرية، والأطر الرمزية وعلاقتها بأداء الطلاب في الاختبارات التي تطبقها وزارة التعليم في ولاية ميسيسيبي التعليمية. وقد بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التحصيل الدراسي للطلاب وفقاً لممارسات القيادة الموقفية التي يتبعها مديرو المدارس هناك.

دراسة "بورفارزاد وآخرين" (Pourfarzad, et. al, 2009) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق القيادة الموقفية على تنمية الكفاءات الاتصالية لدى عينة من طلاب التمريض.. وقد أوضحت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفايات الاتصالية ما بين الاختبارين القبلي والبعدي بما يوضح أن لنموذج القيادة الموقفية تأثير دال في تنمية الكفايات الاتصالية لدى الطلاب.

دراسة "هيني" (Heaney, 2006) هدفت هذه الدراسة إلى استخدام نموذج القيادة الموقفية لتقييم مدى استعداد المعلمين لأداء المهام المناطة بهم. وقد أبرزت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المعلمين والمديرين بشأن مدى استعداد المعلمين لأداء المهام المناطة بهم حيث رأى المديرين أن وجود مستوى أقل من القدرة والاستعداد لدى المعلمين كما أوضح المعلمون وجود نقص في القدرة أو في الاستعداد لأداء بعض المهام المذكورة.

نظراً لما أكدته الدراسات والجهود السابقة من أهمية وفعالية النمط القيادي في العملية التعليمية ودوره الأساسي في تطوير المؤسسة التربوية . ونظراً لما يعانيه مؤسساتنا التعليمية من تغييرات سريعة و عدم . فقد رأى الباحثة إجراء الدراسة للاستفادة من هذا النمط القيادي في مؤسساتنا التعليمية والارتقاء بها للمستوى الأفضل حيث أن هذا النمط يركز على مواكبة التطوير والتجديد للارتقاء بالمؤسسة إلى وضع أفضل التربوي وما ينتج عن بعض الأساليب القيادية الممارسة من قبل بعض المديرين من عدم تحقيق الأهداف المرسومه بالشكل المطلوب من خلال التعامل مع المعلمين والطلاب رأى الاستفادة من قيادة تؤمن بأن الطريق إلى النجاح والتميز يحتاج إلى عملية تكيف مستمر مع التغيرات الخارجية ،وانسجام وتوافق ووضوح رؤية داخلية، وهذه القيادة تعرف حالياً بالقيادة التحويلية ذات النزعة الهادفة إلى نقل

المنظمة من الوضع القائم إلى الوضع المنشود بطريقة منظمة وهادفة ومحسوبة تقوم على أساس مشاركة الجميع في بناء الرؤية المستقبلية والعمل على تحويلها إلى واقع ملموس. لقد تحددت مشكلة البحث من خلال مجموعة من الملاحظات الرئيسية وهي على النحو التالي:

1- بحكم معاشية الباحث لواقع ممارسة الإدارة في المدارس الكويتية المختلفة فقد لاحظ الباحث أنه من بين أبرز المشكلات التي تعوق ممارسة الإدارة المدرسية بفاعلية هو عدم مرونة القادة، والمشرفين فعادة ما يتبع المديرين والمشرفين أساليب محددة في القيادة سواء بشكل واع أو غير واع ويتم استخدام هذا الأسلوب القيادي في جميع المواقف بشكل شبه ثابت بغض النظر عن مستوى نضج وكفاءة المرؤوسين، وبغض النظر عن الخصائص السياقية للموقف القيادي، وغيرها من العوامل الأخرى المعقدة التي يمكن أن تؤثر على السلوكيات المتبعة. وهو ما يبرز الحاجة إلى تعريف المديرين والقادة التعليميين بنظريات قيادية توضح كيف يمكن مواءمة أسلوبهم المتبع في ممارسة القيادة وفقاً لمتطلبات ومتغيرات المؤثرة على الموقف القيادي وفي هذا الصدد فإن القيادة الموقفية تعد نظرية ملاءمة من المهم الكشف عن مضامينها بالنسبة للقادة والمديرين في المؤسسات التعليمية.

2- يشير واقع ممارسة الإدارة في المدارس الكويتية، جنباً إلى جنب مع نتائج الدراسات الميدانية التي تناولت الإدارة المدرسة أن الإدارة البيروقراطية الهرمية من أعلى إلى أسفل هي النمط الأكثر سيادة في المؤسسات التعليمية وأن هناك حاجة ماسة إلى اتباع ممارسات قيادية تتسجم مع النظريات والتوجهات العالمية الحديثة في القيادة التعليمية. ولعل من بين أبرز هذه الاتجاهات القيادة الموقفية مما يشير إلى أهمية تناول القيادة الموقفية وكيفية تطبيقها ومضامينها بالنسبة للإدارة المدرسية.

3- في ظل تنامي الاهتمام بممارسة القيادة المشتركة والموزعة ومشاركة الجميع في عمليات صنع واتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية، بات من الضروري الاهتمام بتتمية المهارات القيادية لدى المعلمين سواء باعتبارهم مشاركين في قيادة المؤسسات التعليمية، أو بصفتهم ممارسون القيادة التعليمية بالفعل في فصولهم مع طلابهم، أو بصفتهم قادة المستقبل، فإن الاهتمام بمهارات القيادة الموقفية يعد ضروري بالنسبة للمعلمين أيضاً وليس الأمر مقتصرًا

فحسب على مديري المدارس وهو ما يشير إلى أهمية الإستفادة من نظرية القيادة الموقفية في تنمية المهارات القيادية لدى المعلمين.

4- من خلال مراجعة الدراسات السابقة يتضح أن هناك قلة في الدراسات التي تناولت تطبيقات القيادة الموقفية في المؤسسات التعليمية بشكل عام، فضلاً عن قلة الدراسات العربية بشكل خاص التي تناولت القيادة الموقفية سواء في المؤسسات التعليمية أو غيرها وهو ما يشير إلى فجوة بحثية يتعين التركيز عليها من خلال مراجعة الأدبيات وثيقة الصلة بالقيادة الموقفية وتحديد مضامينها بالنسبة للقيادة التعليمية وهو ما نركز عليه في البحث الحالي.

واستناداً إلى ما تقدم فإنه يمكن صياغة مشكلة البحث الحالي في: عدم مرونة القادة في المؤسسات التعليمية، والحاجة إلى إتباع نماذج قيادية تتلاءم مع طبيعة مواقف القيادة، وخصائص القادة والمرؤوسين وبشكل خاصة الحاجة إلى دراسة القيادة الموقفية ومضامينها بالنسبة للإدارة المدرسية. ومن يركز البحث الحالي على الحاجة إلى تناول القيادة الموقفية باعتبارها أحد المداخل القيادية التي تتسم بالمرونة الكافية للاستجابة لمتطلبات الموقف واحتياجات المرؤوسين وقدرات القائمين بعملية الإدارة ويمكن تطبيقها في العديد من المواقف وعند مستويات إدارية مختلفة.

#### تساؤلات البحث:

تتلخص أسئلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي :-

ما التصور المقترح لتطبيق القيادة الموقفية في إدارة المؤسسات التعليمية بدولة

الكويت ؟

ويتفرع من هذا السؤال التساؤلات التالية:

- 1- ما واقع تطبيق القيادة الموقفية في إدارة المؤسسات التعليمية بدولة الكويت ؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التقديرات المتوقعة لاستخدام القيادة الموقفية في إدارة المؤسسات التعليمية بدولة الكويت تعزى الخبرة ؟
- 3- ما درجة ممارسة المؤسسات التعليمية بدولة الكويت لبعث تطوير رؤية مشتركة للمؤسسات التعليمية من أبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظرهم ؟

- ٤- ما درجة ممارسة المؤسسات التعليمية بدولة الكويت لبعث تحديد الأهداف وأولوياتها حسب حاجات المدرسة وحاجات المجتمع المحلي من أبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظرهم؟
  - ٥- ما درجة ممارسة المؤسسات التعليمية بدولة الكويت لبعث بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل المدرسة من أبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظرهم؟
  - ٦- ما درجة ممارسة المؤسسات التعليمية بدولة الكويت لبعث تقديم نموذج سلوكي يحتذى داخل المؤسسة التعليمية من أبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظرهم؟
  - ٧- ما درجة ممارسة المؤسسات التعليمية بدولة الكويت لبعث الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين داخل المؤسسة التعليمية من أبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظرهم؟
  - ٨- ما درجة ممارسة المؤسسات التعليمية بدولة الكويت لمخوافة لبعث هيكلية التغيير داخل المؤسسة التعليمية من أبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظرهم؟
- أهداف البحث:

- ١- التعرف على واقع تطبيق القيادة الموقفة في إدارة المؤسسات التعليمية بدولة الكويت.
- ٢- التعرف على الفروق بين التقديرات المتوقعة لاستخدام القيادة الموقفة في إدارة المؤسسات التعليمية بدولة الكويت تعزى الخبرة .
- ٣- التعرف على درجة ممارسة المؤسسات التعليمية بدولة الكويت لبعث تطوير رؤية مشتركة للمؤسسات التعليمية من أبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظرهم .
- ٤- التعرف على درجة ممارسة المؤسسات التعليمية بدولة الكويت لبعث تحديد الأهداف وأولوياتها حسب حاجات المدرسة وحاجات المجتمع المحلي من أبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظرهم .
- ٥- التعرف على درجة ممارسة المؤسسات التعليمية بدولة الكويت لبعث بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل المدرسة من أبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظرهم.
- ٦- التعرف على درجة ممارسة المؤسسات التعليمية بدولة الكويت لبعث تقديم نموذج سلوكي يحتذى داخل المؤسسة التعليمية من أبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظرهم .

٧- التعرف على درجة ممارسة المؤسسات التعليمية بدولة الكويت لبعد الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين داخل المؤسسة التعليمية من أبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظرهم.

٨- التعرف على درجة ممارسة المؤسسات التعليمية بدولة الكويت المخواة لبعد هيكلية التغيير داخل المؤسسة التعليمية من أبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظرهم.

### أهمية البحث:

١- أنها تقوم بدراسة نوع من أنواع القيادة قد يسهم في تطوير وتحسين المؤسسات التعليمية وهو القيادة التحويلية.

٢- قد يستفيد من هذه الدراسة المشرفون التربويون القائمون على العملية التعليمية، والعاملون على تحسينها.

٣- كذلك قد يستفيد من هذه الدراسة الباحثون في مجال الإدارة التربوية.

٤- وقد تفيد هذه الدراسة المسؤولين في التعليم للتعرف على الجوانب المختلفة لأسلوب من أساليب القيادة يسهم في تحسين العملية التربوية

٥- و تفيد هذه الدراسة المسؤولين في التعليم في التعرف على الجوانب المختلفة لأسلوب جديد من أساليب القيادة تسهم في تطوير أداء مدير المؤسسات التعليمية وذلك لتغيير الرؤية القديمة له والتي لا تصلح لإدارة المدرسة في مجتمع ما بعد الحداثة ذي التغيير المتسارع.

٦- للبحث الحالي أهمية نظرية تتمثل في أنه يلقي الضوء على القيادة الموقفية وذلك في ظل قلة الدراسات العربية التي سبق إجراؤها في هذا الموضوع الحيوي الأمر الذي يجعل لدراسة هذا الموضوع أهمية خاصة ويعمل على إضافة وإثراء الأدبيات العربية في هذا المجال.

### محددات البحث:

**الحد الموضوعي:** نظراً لاتساع دراسات القيادة التربوية، اقتصرت الدراسة الحالية على تناول عدد من النماذج التي ظهرت ضمن القيادة الموقفية وما تقدمه من مضامين تطبيقية .

**الحد الزمني:** العام الدراسي 2015-2016 .

**الحد المكاني:** اقتصرت الدراسة على المؤسسات التعليمية داخل دولة الكويت

**الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على كافة مديري المؤسسات التعليمية داخل دولة الكويت.

**الاطار النظري للدراسة.**

**مفهوم القيادة الموقفية:**

يمكن تعريف القيادة الموقفية على أنها نظرية تقترح تصنيف يتألف من أربع أنماط رئيسية للقيادة تتدرج ما بين التوجيه إلى التفويض، وتتضمن إطار عمل لموائمة كل نمط بمواقف محددة (Thompson, & Glasø, 2015, p. 527). كما يمكن تعريف القيادة الموقفية على أنها مدخل للقيادة يركز على ملائمة أو فاعلية الأنماط القيادية وفقاً لمستوى نضج المرؤوسين فيما يتعلق بالمهام التي يؤديونها وهي تستخدم كطريقة للتأثير على إنجاز الأفراد أو المجموعات فيما يتعلق بتحقيق هدف محدد في موقف معين (Mohamed, 2014, p. 27). ويقوم مفهوم هذه النظرية على أساس أن تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص عامة بل يرتبط بخصائص وسمات نسبية ذات علاقة بموقف معين. فتأثير القائد على الجماعة يرتبط بموقف يؤثر فيه ويتأثر به ويتفاعل معه (صفحي, 2011, ص 29).

ويمكن تعريف القادة الموقفيين على أنهم أولئك القادة الذين يتسمون بالمرونة والقدرة على تطويع نمطهم القيادي بما يتلاءم مع طبيعة الموقف السائد. وإذا كان القائد بشأن تحقيق أقصى إمكانات الآخرين، فإنه يحتاج مواءمة طريقته في القيادة مع المستوى النمائي للأفراد الذين يقودهم (Blanchard, 2009). وتقدم نظرية القيادة الموقفية التي قدمها " آلية للقيادة لتقديم التعليمات، والتوجيهات، والدعم استناداً إلى مستوى استقلالية الموظفين في أداء المهام (Appel, 2015).

التطور التاريخي لنظرية القيادة الموقفية:

شهدت نظرية القيادة الموقفية العديد من التغييرات الأساسية منذ ظهورها لأول مرة تحت مسمى "دورة حياة القيادة" كما قدمها "هيرشي" و"بلانشارد" في عام 1969، وقد ظهرت مؤخراً كمجموعة من المبادئ التقريرية (Blanchard, 2010). وقد أعد نظرية القيادة الموقفية في البداية كل من "هيرشي" و"بلانشارد" في عام 1969 تحت مسمى "نظرية دورة الحياة في القيادة". وتم تسميتها لاحقاً في عام 1972 بمسمى نظرية القيادة الموقفية، Mwai (2011). وبعد تطبيق هذه النظرية وُجد أن بعض الجوانب لم تتحقق على أرض الواقع ومن ثم فقد أعاد "بلانشارد" تسمية هذه النظرية مجدداً لمسمى "نظرية القيادة الموقفية 2" (Blanchard, 2002) Situational Leadership II (SLII). ثم قام بلانشارد (Blanchard, 2008) لاحقاً بتقديم نموذج منقح للقيادة الموقفية.

**الافتراضات الأساسية لنظرية القيادة الموقفية:**

وفقاً لـ "بيدفورد" و"جيهليرت" و"ثومبسون" و"فيكشو" (Thompson and Bedford) Vecchio, 2009 و"جيهليرت" (Gehlert, 2013) فإنه يتم استخدام القيادة الموقفية على نطاق واسع وتأسس على افتراضات عدة في للقيادة. ويكمن الافتراض الأول للقيادة الموقفية في أن القادة يستخدمون أنماط قيادية متعددة استناداً إلى سلوكيات، وعلاقات، واستعدادات مرؤوسيههم. بمعنى آخر، تقترض نظرية القيادة الموقفية أنه يتعين على القائد مواءمة سلوكه وأنماطه القيادية وفقاً لاحتياجات الأداء لدى الأفراد أو المجموعة. وتؤكد على أن القيادة الفعالة تعتمد على المهمة قيد التناول، ومهارات المجموعة، ودرجة دافعية أعضاء المجموعة (Mohamed, 2014). أما الافتراض الثاني فيكمن في أنه يتعين على القادة قيادة المرؤوسين لمساعدتهم على النمو كقادة. وأخيراً فإنه مع زيادة كفاءة المرؤوسين في مهامهم لن يكونوا بحاجة إلى إشراف مستمر وتنمو مهاراتهم التنظيمية في ظل تأثيرات أقل من القائد (Dunn, 2016).

ولقد نشأ مفهوم القائد الموقفي situational leader من اثنين من السلوكيات الموثقة وهما سلوك المهمة task behavior، وسلوك العلاقات relationship behavior. ووفقاً لـ "جيتس" و"بلانشارد" و"هيرشي" (Gates, Blanchard, and Hersey 1976)، و"إرجينز" (Irgens, 1995)، فإن سلوك المهمة هو درجة مشاركة القائد في اتصالات

مباشرة مع المرؤوسين لتوضيح كيفية أداء المهمات المختلفة بشكل مفصل أما سلوك العلاقات فهو درجة مشاركة القادة في الاتصالات ذهاباً وإياباً لتقديم دعم اجتماعي - وجداني. فعلى سبيل المثال فإن القيادة الموقفية يمكن أن تتنوع استناداً إلى مهمة معينة، واستناداً إلى الموقف الحالي الذي يحدث، والعلاقة ما بين القائد والمرؤوس عند إتمام مهمة معينة. وعلاوة على ذلك فإن القيادة الموقفية تلاحظ بينتها، وسمات الشخصية الفردية لدى المرؤوسين، والمهمة موضع الاهتمام عند توظيف مدخل موقفي في القيادة (Bass, 2008). ويذكر "هيرشي" و"بلنشارد" و"جونسون" (2008) Hersey, Blanchard, and Johnson أن الاعتراف بأن المهمة والعلاقات يعدان بعدين هامين لسلوك المدير هو بمثابة جزء هام من بحوث الإدارة (p.1).

#### قياس القيادة الموقفية:

خلافًا لقياس مدى ممارسة سلوكيات القيادة وفقاً لنظريات ونماذج أخرى، فإن قياس القيادة الموقفية يعتمد في أغلب الدراسات السابقة على تقديم مجموعة من المواقف التي من المحتمل أن يواجهها القائد في المنظمة ومع مرؤوسيه ثم يُطلب من القائد تحديد السلوك الذي سوف يتبعه في التصرف في هذا الموقف. ومن ثم يتم تحديد النمط الأكثر سيادة لدى القائد من بين الأنماط الأربعة سابقة ذكر. وقد تم توظيف هذا الأسلوب في القياس في العديد من الدراسات العربية السابقة (مثل دراسة البابطين، 2013)، والدراسات الأجنبية (مثل دراسات كل من: Mohamed, 2014; Luo, & Liu, 2014; Gabriel, 2015).

#### الانتقادات الموجهة لنظرية القيادة الموقفية:

من بين الانتقادات الرئيسية التي توجه إلى نظرية القيادة الموقفية تلك الصعوبات التي حددها بعض الباحثين فيما يتعلق بالقياس، والمحتوى، والتصميم البحثي (Thompson and Vecchio, 2009; Vroom and Jago, 2007) وبشكل خاص فإن كفاءة المرؤوس والتزامه يطرحان مشكلات عدة في قياس مدى صدق النظرية. وهناك افتراض رئيسي في نظرية القيادة الموقفية وهو تطبيق النمط القيادي المناسب لاحتياجات المرؤوسين. وفي حين أنه يبدو من السهل فهم نمط القيادة لدى القائد فإن تحديد حاجة المرؤوسين إلى نمط معين من القيادة تم إثبات أنه أمر أكثر صعوبة (Thompson, & Glasø, 2015, p. 528).

## منهج الدراسة وإجراءاتها

- 1- استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي " وهو أسلوب في البحث يتم من خلاله جمع المعلومات والبيانات عن ظاهرة أو واقع ما بقصد التعرف على الظاهرة التي ندرسها .
- 2- مجتمع وعينة الدراسة: جميع مديري المؤسسات التعليمية المتوسطة والثانوية بمدينة دولة الكويت عددهم ( 301 ) مديراً.

### ثانياً: أداة جمع البيانات:

- استخدم الباحث في هذه الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات المتعلقة بالتعرف على واقع تطبيق القيادة الموقفية في إدارة المؤسسات التعليمية بدولة الكويت ، واعتمد في بنائها على:
- المراجع العلمية التي تناولت الثقافة التنظيمية، والثقافة المدرسية.
  - الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي الثقافة التنظيمية ، والثقافة المدرسية.
- وقد تم تقسيم الاستبانة الى أربع مجالات رئيسية

**المجال الأول :** واقع تطبيق القيادة الموقفية في إدارة المؤسسات التعليمية بدولة الكويت .وتضمن (7) عبارات.

**المجال الثاني:** التعرف على درجة ممارسة المؤسسات التعليمية بدولة الكويت لبعدهم تطوير رؤية مشتركة للمؤسسات التعليمية من أبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظرهم (7) عبارات.

**المجال الثالث:** درجة ممارسة المؤسسات التعليمية بدولة الكويت لبعدهم تحديد الأهداف وأولوياتها حسب حاجات المدرسة وحاجات المجتمع المحلي من أبعاد القيادة التحويلية وتضمن (6) عبارات.

**المجال الرابع :** درجة ممارسة المؤسسات التعليمية بدولة الكويت لبعدهم بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل المدرسة من أبعاد القيادة التحويلية وتضمن (6) عبارات.

### ثالثاً: مراحل بناء الاستبانة:

أ- الصيغة الأولى للاستبانة وصدقها الظاهري تم إعداد الاستبانة وفق صيغتها الأولى من خلال المصادر المذكورة سابقاً، ثم عرضت على مجموعة من المحكمين بغرض تحكيمها والتأكد من صدقها الظاهري ومدى صلاحيتها لقياس ما وضعت من أجله، وقد أبدى المحكمون بعض الملاحظات.

ب - الصيغة النهائية للاستبانة: أخذ الباحث بالملاحظات التي أجمع عليها أغلب المحكمين حول بنود الاستبانة الأولى، وبناء عليه تم إلغاء خمس عبارات وتعديل صياغة بعض العبارات الأخرى.

صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

أولاً: معاملات الارتباط بين كل فقرة وإجمالي المجال للتأكد من صدق الاتساق الداخلي تم إيجاد معامل الارتباط (بيرسون):

جدول (1) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات مجال (الثقافة المدرسية) بالدرجة الكلية لكل محور

المجال الرابع		المجال الثالث		المجال الثاني		المجال الاول	
الارتباط	رقم العبارة	الارتباط	رقم العبارة	الارتباط	رقم العبارة	الارتباط	رقم العبارة
.819**	1	.731**	1	.749**	1	.770**	1
.814**	2	.721**	2	.783**	2	.770**	2
.873**	3	.722**	3	.771**	3	.736**	3
.842**	4	.699**	4	.814**	4	.807**	4
.885**	5	.805**	5	.823**	5	.804**	5
.782**	6	.810**	6	.777**	6	.795**	6
-	-	-	-	.719**	7	.739**	7

\*\* دال عند مستوى 0.01

يتضح من خلال الجدول رقم (1) أن جميع العبارات دالة عند مستوى 0.01 ، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

ثانياً: معاملات الارتباط بين كل مجال وإجمالي مجالات أداة الدراسة

جدول (2) معاملات ارتباط بيرسون للمجالات الدراسية مع إجمالي أداة الدراسة

م	المجال	معامل الارتباط
1	المجال الأول	670**
2	المجال الثاني	.778**
3	المجال الثالث	710**
4	المجال الرابع	.770**

يتضح من خلال الجدول رقم (2) أن جميع المحاور دالة عند مستوى 0.01 ، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية  
ثبات أداة الدراسة : قام الباحث بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات الفايكنغ ونباخ، والجدول رقم (4) يوضح معامل الثبات لمجالات أداة الدراسة وهي :

جدول رقم (3) معامل ثبات ألفا كرونباخ لمجالات الاستبانة

الرقم	المجال	معامل الثبات
٠.١	المجال الأول	0.888
٠.٢	المجال الثاني	0.892
٠.٣	المجال الثالث	0.849
٠.٤	المجال الرابع	0.914
٠.٥	الثبات الكلي	0.948

يوضح الجدول (3) أن مقياس الدراسة يتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (0.948)، كما تراوحت درجات معامل الثبات لمحاور الدراسة ما بين (0,849 ، 0,914)، وهي درجات ثبات عالية.

مناقشة وتحليل النتائج توصلت الدراسة إلى عدة نتائج جاءت على النحو الآتي:

**السؤال الرئيسي: ما التصور المقترح لتطبيق القيادة الموقفية في إدارة المؤسسات التعليمية بدولة الكويت ؟**

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث:

1 . الخبرة في مجال العمل الإداري .

جدول (4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة في مجال العمل الحالي

التكرارات	العمل الحالي
55	أقل من 4 سنوات
45	أربع سنوات إلى أقل من ثمان سنوات
201	ثمان سنوات فأكثر
301	الإجمالي

2 . حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري الاستجابات أفراد عينة الدراسة ، ولكل مجال من مجالاتها، كما تم ترتيب هذه الممارسات حسب المتوسط الحسابي لكل منها كما يراها مديرو المدارس ومعلموها، والجدول رقم (5) يوضح ذلك.

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة

معلم		مدير		المجال
الترتيب	المتوسط الحسابي	الترتيب	المتوسط الحسابي	
3	2,84	2	3,04	المجال الاول
2	2,93	4	2,97	المجال الثاني
1	3,05	1	3,19	المجال الثالث
4	2,74	3	3,02	المجال الرابع
2,89		3.05		المتوسط الكلي

يتضح من الجدول السابق ان واقع تطبيق القيادة الموقفية في المؤسسات التعليمية لدولة الكويت يحتاج الى اعادة نظر حيث ان القيادة الموقفية اصبحت احد أهم النماذج القيادية في الادارة العالمية ، كما أن عامل الخبرة له دور كبير في تطبيق القيادة الموقفية ، كما أنه لا توجد ممارسة المؤسسات التعليمية بدولة الكويت لبعده تحديد الأهداف وأولوياتها حسب حاجات المدرسة وحاجات المجتمع المحلي من أبعاد القيادة التحويلية وهذا يتفق مع نتائج الدراسات السابقة .

### توصيات الدراسة:

- في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:
- حث مديري المدارس المتوسطة والثانوية على بذل مزيد من الجهد لتوضيح القواعد والأنظمة واللوائح المنظمة للعمل المدرسي لجميع المعلمين
  - حث مديري المدارس المتوسطة والثانوية على إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية.
  - إعطاء مديري المدارس المتوسطة والثانوية صلاحيات أكبر في التعامل مع أنظمة العمل المدرسي كنظام محاسبة المعلم المتغيب أو المعلم المتأخر أو المعلم المقصر بما يحقق مصلحة العمل.
  - مطالبة مديري المدارس بوضع خطط لتبادل الخبرات والأفكار التطويرية بين المعلمين.
  - تشجيع مديري المدارس على أخذ آراء الطلاب في الأمور التي تتعلق بهم كوضع جداول الاختبارات أو تقسيم الأنشطة.
- من خلال ما تم عرضه في ثنايا هذا البحث، فإنه يمكن استخلاص مجموعة من النتائج التي تقدم مضامين رئيسية للقادة التربويين الذي يرغبون في تطبيق أساليب القيادة الموقفة في قيادة المؤسسات التعليمية. وفيما نذكرها بإيجاز على النحو التالي:
- 1- يتعين على مديري المدارس والمضطلعين بأدوار القيادة في المؤسسات التعليمية أن يكونوا على وعي بأساليبهم القيادية الخاصة وفقاً لنظرية القيادة الموقفة سواء أسلوب التفويض، أو المشاركة، أو الإقناع، أو الإبلاغ. وفي نفس الوقت يتعين أن يكونوا قادرين على تقييم مدى نضج مرؤوسيههم ومن ثم الحكم على مدى ملاءمة أساليبهم التي درجوا على استخدامها مع مستوى نضج المرؤوسين واستعدادهم الوظيفي بما يعمل على تحقيق مستويات أفضل من الأداء والفاعلية التنظيمية وتحقيق الأهداف المنشودة. وعلى الرغم من أنه ووفقاً لنظرية القيادة الموقفة، فإنه لا يوجد أسلوب واحد يمكن أن نطلق عليه أسلوب أمثل في القيادة إلا أنه في نفس الوقت فإنه يتعين على القادة التعليميين مساعدة المرؤوسين على اكتساب مستوى النضج والاستعداد الوظيفي الأعلى، وأن يعززوا استخدام أسلوب التفويض والمشاركة بما يؤدي إلى تحقيق مستويات أفضل من الإدارة المدرسية.

2- تدل مراجعة الأدبيات على وجود العديد من النماذج التي تنتمي إلى نظرية القيادة الموقفية والتي ظهرت خلال فترات زمنية طويلة. ونجد أن لكل من هذه النماذج تطبيقاتها المفيدة في مواقف ومجالات معينة. فعلى سبيل المثال فإننا نجد أن نموذج القيادة الموقفية لكل من هيرشي، وبلانشرد تعد أكثر ملائمة للمواقف التي فيها يكون التركيز منصباً على مدى نضج المرؤوسين. ويعتبر هذا النموذج أكثر ملائمة في الموقف التي ينصب فيها الاهتمام على المهمة موضع التناول والعلاقات ما بين القادة والمرؤوسين. أما نموذج بلانشرد وزملائه الذي تم تقديمه في عام 1985 فيمكن القول بأنه أكثر ملائمة في تحديد الفئات الرئيسية للسلوكيات التي يجب أن يتبعها القائد، فمحل الاهتمام الرئيسي في هذا النموذج هو أنماط السلوكيات سواء الدعم، أو التدريب، أو التوجيه، أو التفويض وذلك بما يتلاءم مع احتياجات الموظفين. أما نموذج القيادة الموقفية لنيوسر فيمكن القول بأنه أكثر ملائمة للتطبيق في مجال الإشراف التربوي.

3- إن من بين عيوب نظرية القيادة الموقفية إخفاؤها في تحديد المهارات القيادية اللازمة لمواقف معينة وهو ما يشير إلى ضرورة تحديد هذه المهارات والعمل على تنميتها لدى القادة. إن تطبيق القيادة الموقفية في المؤسسات التعليمية يتطلب أن يمتلك القادة التربويون مجموعة متنوعة من المهارات لتطبيقها بفاعلية. ومبدأياً فإن يمكن تبني بعض التصنيفات الواردة في الأدبيات (مثل تصنيف مرسي، 2010) والذي يحدد هذه المهارات في المهارات الفكرية، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية.

ونجد أن تحديد مهارات القيادة الموقفية يمكن أن يكون بمثابة نقطة إنطلاق رئيسية وحاسمة في تطبيق القيادة الموقفية وذلك من خلال تقديم البرامج التدريبية المناسبة للقيادة سواء قبل أو أثناء الخدمة لتنمية هذه المهارات لدى القادة كما أنه يمكن الاعتماد على قوائم المهارات تلك وذلك لتقييم مدى ممارسة القادة لمهارات القيادة الموقفية والحكم على جوانب القوة والضعف لديهم ومن ثم العمل على تنمية جوانب القوة وتلافي جوانب الضعف من خلال عمليات المتابعة والتنمية المهنية، والتقييم والتطوير الذاتي.

ومن المفيد بشكل خاص في برامج التدريب على القيادة الموقفية تقديم مجموعات متنوعة من المواقف للمديرين التعليميين وتدريبهم على تحديد المتطلبات الخاصة التي يفرضها

الموقف، وأهم عناصره مثل القادة، والمرؤوسين، والسياق، وكيفية اختيار الإجراءات الأمثل للتعامل مع هذا الموقف. ومن بين الأمثلة على هذه المواقف قيام المعلمين بتحضير وتنفيذ الدروس، والتدخل في حالات سوء سلوك الطلاب، ووجود مشكلات رئيسية في التحصيل الدراسي أو الدافعية لدى الطلاب، والتعامل مع المعلمين الجدد، وتطبيق أساليب التقويم الذاتي، ومواقف الصراع ما بين المعلمين بعضهم البعض، وغيرها من المواقف المتنوعة التي يمكن أن يصادفها كل من القائد والمعلمين في المدرسة.

4- بالإضافة للمهارات التي يجب أن تتوافر لدى القادة التربويين لممارسة القيادة الموقفية، فإن هناك مجموعة من المتطلبات الرئيسية التي يجب أن تتوافر في النظام المدرسي بما يعمل على خلق بيئة مواتية لتطبيق القيادة الموقفية ومن بين أبرز المتطلبات التي يمكن استنتاجها من خلال مراجعة الأدبيات التي تمت في ثنايا البحث الحالي ما يلي:

- وجود نظام للاتصال الفعال ما بين القادة والمرؤوسين، وبين المشرف والمعلمين بما يمكن القائد من فهم خصائص المرؤوسين بشكل جيد، والتعرف إلى احتياجاتهم والاستجابة لها على نحو ملائم.
  - توافر مقاييس وأدوات فعالة ومقننة للحكم على مدى نضج المرؤوسين ومهاراتهم واستعدادهم الوظيفي بما يساعد القادة على اختيار الأساليب القيادية الأكثر ملاءمة لمستوى نموهم ونضجهم.
  - تبني منظور مرن في القيادة يعدل في الأساليب والممارسات المتبعة وفقاً لطبيعة الموقف وخصائص المرؤوسين، وأن يكون القائد على وعي بأن له أسلوب معين في القيادة ربما لا يكون قادراً على تغييره، وأنه يتعين عليه العمل على تغيير هذا الأسلوب الثابت نسبياً بما يتناسب مع طبيعة الموقف والمرؤوسين.
  - تبني نظم إدارة وتنظيمية أكثر تمركزاً حول المرؤوسين واحتياجاتهم يعمل على تفعيل الحوار والاتصال ثنائي الاتجاه، ودعم إشراك المرؤوسين في صنع القرار واتخاذ، والاستفادة من وجهات نظرهم وتشجيعهم على الابتكار والمبادأة وتحمل المسؤولية.
- 5- توضح مراجعة الأدبيات في هذا البحث أن التدريب على القيادة الموقفية وممارستها ومهاراتها لا يجب أن حكرًا على مديري المدارس أو مديري الإدارات التعليمية فحسب،

فوفقاً للاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية، فإنه يجب أن يشارك الجميع في عمليات القيادة (وفقاً لمداخل القيادة الموزعة، والقيادة التشاركية، وغيرها) بما في ذلك إشراك المعلمين في صنع واتخاذ القرارات، وكذلك إشراك باقي طاقم العمل، والمشرفين والموجهين. وإن ذلك يعنى أنه يجب أن يتم تدريب المعلمين لما لهم من دور حاسم في العملية التعليمية، كما أن الكثير منهم هم بمثابة قادة المستقبل، الأمر الذي يشير إلى أهمية التدريب على مهارات وسلوكيات وإجراءات القيادة الموقفية في كل من برامج إعداد المعلمين قبل وأثناء الخدمة لتنمية مهاراتهم في التصرف في المواقف القيادية المختلفة وبخاصة مواقف إدارة الصف وإدارة العلاقات مع الطلاب والزملاء. كما أن الأمر يمتد أيضاً إلى الطلاب الذين يجب أيضاً العمل على تنمية مهاراتهم القيادية الموقفية من وقت مبكر وإن كان بصورة محدودة تتناسب مع مرحلة نموهم.

6- إن قياس تطبيق القيادة الموقفية على أرض الواقع ربما يتطلب أسلوب مختلف بعض الشيء عن استخدام استبيانات التقرير الذاتي كما هو الحال في قياس العديد من أنماط وأنواع القيادة الأخرى، فالقيادة الموقفية وكما يتضح من اسمها هي قيادة تتوقف على طبيعة الموقف القيادي ومن ثم فقد لا يكون استخدام أساليب التقرير الذاتي ملائماً لتحديد السلوكيات المناسبة لموقف معين ومن ثم فإن هذا ما يدفع الباحثين إلى تبني مقاييس تعتمد على عرض مجموعة من المواقف أمام المستجيب ليختار من بينها. وربما تكون استبيانات التقرير الذاتي مناسبة لجمع تصورات وآراء المتأثرين بمن يطبق القيادة الموقفية إلا أنها قد لا تكون مناسبة في القياس المباشر لمدى ممارسة القيادة الموقفية على أرض الواقع.

7- يمكن القول بأن لنظرية القيادة الموقفية تطبيقات ذات أهمية كبيرة بالنسبة لممارسة الإشراف التربوي، وهي نظرية مهمة للغاية بالنسبة للمشرفين والموجهين الذين يتعاملون على نحو مباشر مع المعلمين استخدامها. فالهدف الرئيسي لعملية الإشراف والتوجيه على المعلمين ضمان أن يبلغ المعلمون مستوى الكفاءة المتميز اللازم لتطبيق عمليات التدريس وإدارة الصف على أفضل نحو ممكن. ونجد أن نظرية القيادة الموقفية تحمل مضامين هامة يمكن الاستفادة بها في ممارسة الإشراف التربوي وذلك لتحديد الإجراءات الأكثر

ملاءمة مع مستوى نضج المعلمين واستعدادهم الوظيفي، فالأساليب الإشرافية التي يمكن أن تستخدم مع معلمين مبتدئين أو جدد على مهنة التدريس قد تختلف بشكل كبير عن الأساليب الإشرافية التي يمكن إتباعها مع المعلمين الخبراء أو المتمرسين في التدريس. وبشكل خاص فإن نموذج القيادة الموقفية لليوسر يمكن أن تقيّد في تحديد الأساليب الإشرافية الملائمة وإتخاذ القرار بشأن الأسلوب الأفضل في الإشراف سواء السلوك التوجيهي أو السلوك المساعد.

8- نظراً لأن نماذج القيادة الموقفية المختلفة تتضمن تحديد مستويات محددة لنضج المرؤوسين وما يقابلها من أنماط قيادية ملائمة، فإنها يمكن أن تكون الأساس لتحليل الاحتياجات التدريبية لدى المرؤوسين، ومن ثم فإنه يمكن الاستفادة من هذه النظرية كآلية لتقييم مستوى النضج لدى المعلمين من الناحيتين الإدارية والفنية، والاستفادة من ذلك سواء في إدارة المعلمين أو الإشراف عليهم.

### البحوث المقترحة:

في ضوء ما تقدم وما توصل إليه هذا البحث من نتائج فإن هناك مجموعة من البحوث والدراسات التي تتناول موضوعات هامة ذات صلة بالبحث الحالي والتي يجب تناولها ودراستها.

1- إجراء دراسة ميدانية تتناول واقع تطبيق وممارسة القيادة الموقفية لدى مديري المدارس في دولة الكويت، بجانب تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيقها بشكل جيد.

2- إجراء دراسة ميدانية مقارنة لواقع ممارسة القيادة الموقفية في المدارس الكويتية وذلك باختلاف متغيرات نوع المدرسة (خاصة أو أهلية في مقابل حكومية)، والمنطقة التعليمية (بدو في مقابل حضر)، ونوع المرحلة التعليمية (ابتدائية في مقابل متوسطة في مقابل ثانوية).

3- إجراء دراسة مقارنة لوجهات نظر المديرين، والمعلمين، والمشرفين بشأن واقع ممارسة القيادة الموقفية في المدارس الكويتية.

4- إجراء دراسة نظرية للجوانب السلبية والانتقادات الموجهة لنظرية القيادة الموقفية، وتقديم مقترح لتطوير هذه النظرية في ضوء الانتقادات والسلبيات.

- ٥- دراسة واقع ممارسات القيادة الموقفية باستخدام عدة أدوات متنوعة مثل استبيانات التقرير الذاتي، وإجراء المقابلات الشخصية الفردية المتعمقة، والمقابلات الجماعية المركزة، وتحليل الوثائق، والملاحظات الميدانية، واستخدام البيانات الكمية المتضمنة في التقارير المستخدمة في المؤسسات التعليمية المختلفة.
- ٦- دراسة ميدانية لواقع استخدام المشرفين والموجهين في المدارس الكويتية لأساليب القيادة الموقفية مع معلمهم.
- ٧- دراسة ميدانية لمدى توظيف المعلمين في المدارس الكويتية لأساليب القيادة الموقفية في إدارة وضبط الصف.
- ٨- برنامج مقترح مقدم لمديري المدارس في الكويت وأثره في تنمية مهارات التصرف في مواقف القيادة المختلفة لديهم.

## قائمة المراجع:

### أولاً: المراجع العربية

- الباطين، بن سعود عبد الرحمن (2013). واقع ممارسة أساليب القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض. رسالة التربية وعلم النفس -السعودية، ع 42 ، 117 - 139.
- مرسي، لمياء محمد (2010). علاقة القيادة الموقفية بمعدل الانجاز للطلبة المعلمة شعبة تعليم بالفرقة الرابعة بكلية التربية الرياضية بنات القاهرة. مجلة أسويط لعلوم وفنون التربية الرياضية - مصر، ع 31، ج 2 ، 1 - 60.
- التيمة، غفران محمود. (2010). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية النسائية الإدارية بالجامعات الأردنية لأنماط القيادة الموقفية وعلاقتها بالاحتراق النفسي لدى مرؤوسيهن (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية، الزرقاء.
- صفحي، يحي بن موسى. (2011). الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الافتراضية. المملكة المتحدة البريطانية.
- الجارودي، ماجدة بنت إبراهيم (2011). قيادة التحويل في المنظمات مدخل إلى نظريات القيادة. الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Akhmetova, J. B., & Kim, A. M. (2014). *Teaching strategies and situational leadership. ҚазҰҮ ХАБАРИШЫСЫ*, 1, 1.
- Appel, H. (2015). *An investigation of situational leadership of newly promoted female administrators within rural districts in texas* (order no. 3721221). Available from ProQuest dissertations & theses global. (1727140361).
- Bass, B. M., (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, research & managerial applications*. New York: Free Press
- Beaver, H. O. (2011). *The relationship between situational leadership and student achievement. The university of southern Mississippi*.
- Bedford, C., & Gehlert, K. M. (2013). Situational supervision: Applying situational leadership to clinical supervision. *Clinical Supervision*, 32(1), 56-69. doi:10.1080/07325223.2013.778727
- Blanchard K. (May 2008) *Leadership Excellence: 25(5)*, 19 .
- Blanchard, K. H., Zigarmi, P., & Zigarmi, D. (1985). *Leadership and the one minute manager*. New York City, NY:Video Publishing House
- Blanchard, K., H. (2009). *Leading at a higher level: Blanchard on leadership and creating high performing organizations*. Upper Saddle River, NJ:Pearson/Prentice Hall
- Blanchard, K., H. (2010). *Leading at A Higher Level*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Connor, J. P., & Troendle, K. (2007). Perspectives on the dental school learning environment: theory x, theory y, and situational leadership applied to dental education. *Journal of dental education*, 71(8), 977-982.
- Gabriel, J. (2015). *Situational leadership awareness development in student outdoor leaders through training versus experience* (order no. 3710163). Available from proquest dissertations & theses global. (1699306455).
- Gabriel, J. (2015). *Situational leadership awareness development in student outdoor leaders through training versus*

- experience* (order no. 3710163). Available from ProQuest dissertations & theses global. (1699306455).
- Gates, P. E., Blanchard, K. H., & Hersey, P. (1976). Diagnosing Educational Leadership Problems: A Situational Approach. *Educational Leadership*, 33(5), 348.
  - Goodson, J. R., McGee, G. W., & Cashman, J. F. (1989). Situational leadership theory. A test of leadership prescriptions. *Group & Organization Management*, 14(4), 446-461. doi:<http://dx.doi.org/10.1177/105960118901400406>
  - Grover, R. A., & Walker, H. F. (2003). Changing from production to quality: Application of the situational leadership transtheoretical change models. *The Quality Management Journal*, 10(3), 8. Retrieved from <http://jom.sagepub.com/>
  - Hawkinson, E. (2016). Team teaching and situational leadership theory: adapting and combining frameworks for Japanese English education. *Us-china education review*, 6(3), 183-189.
  - Heaney, J. P. (2006). *Using the situational leadership model to assess teacher task readiness: policy implications for educational reform in the baltimore city public school system*.
  - Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. (2008). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (9th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
  - Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2009). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (9th ed.) Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
  - Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979). Situational leadership, perception, and the impact of power. *Group & Organizational Studies*, 4(4), 418-427
  - Hollis, E. T. (2014). *Leadership styles: A phenomenological study of transformational, transactional, and situational leadership styles employed by CIOs at military combatant commands* (Order No. 3620687). Available from proquest dissertations & theses global. (1540789070).
  - Lam, C.S. & O'Higgins, E. R. E. (2012). *Enhancing employee outcomes: the interrelated influences of managers, emotional*

*intelligence & leadership style, Leadership & Organization Development Journal, 33(2), 149-174.*

- Luo, H., & Liu, S. (2014). Effect of situational leadership and employee readiness match on organizational citizenship behavior in china. *Social behavior and personality, 42(10), 1725-1732.*
- Morrison, E. (2010). OB in AMJ: What is hot and what is not? *Academy of Management Journal, 53,932-936.* <http://doi.org/dqrdv5>
- Mwai, E. (2011). *Creating effective leader's through situational leadership approach. Jamk university of applied sciences.*
- Mwai, E. (2011). *Creating effective leader's through situational leadership approach. Jamk university of applied sciences.*
- Northouse, P. G. (2013). Situational approach. In L. Shaw and P. Quinlin (Eds.), *Leadership: theory and practice.* 99-121. Los Angeles, CA: Sage.
- Patti, R. J. (2009) *The handbook of human service management (2nd.ed).* Los Angeles, CA: SAGE.
- Pourfarzad, Z., Vanaki, Z., & Memarian, R. (2009). Effect of situational leadership in clinical education on communication competency of nursing students. *Journal of hayat, 15(2), 47-59.*
- Ramkissoon, A. (2013). A preliminary investigation of the application of situational leadership in other cultures. *International Journal of Business Strategy, 13 (1), 43-48.*
- Salehzadeh, R., Shahin, A., Kazemi, A., & Shaemi Barzoki, A. (2015). Proposing a new approach for evaluating the situational leadership theory based on the kano model: the case of university students. *International journal of public leadership, 11(1), 4-20.*
- Stiles, J. L. (2008). *Presidential assistants in higher education: the association between situational leadership styles and their sources and use of power.* East Carolina university.
- Thompson, G. & Vecchio, R. P. (2009). Situational leadership theory: a test of three versions, *Leadership Quarterly, 20(5), 837-848.*

- Thompson, G., & Glasø, L. (2015). Situational leadership theory: a test from three perspectives. *Leadership & organization development journal*, 36(5), 527-544.
- Vroom, V., H. & Jago, A.G. (2007). The role of the situation in leadership, *American Psychologist*, 62(1), 17-24.
- Wimmer, Gaea A. (2012). *Cooperating teachers' use of the situational leadership® ii model: the influence of follower development on student teachers' satisfaction and intent to teach*. Texas Tech University
- Wu, J. B., Tsui, A. S., & Kinicki, A. J. (2010). Consequences of differentiated leadership in groups. *Academy of Management Journal*, 53, 90-106. <http://doi.org/d4hzh8> .
- Ying, L. I. (2012). Way that student party members and party branch play the role in good school spirit and study style construction: based on hector—brent chad's situational leadership theory. *Value engineering*, 36, 105.