



القيادة الموزعة لتحقيق التميز التنظيمى فى المؤسسات التعليمية بدولة الكويت

د. عبدالعزيز محسن عبدالكريم محمد كليب *

مقدمة

يعيش العالم اليوم تداخلات عديدة من القوى والمتغيرات ساهمت فى إعادة تشكيل طبيعة التعليم والذى هو القاطرة التى تقود المجتمع نحو الأخذ بعوامل التقدم والتنمية الشاملة والمستدامة.

وشهدت دولة الكويت، فى ظل توجهات قيادتها الحكيمة، منظومة من الفعاليات التى ترمى إلى تطوير النظام التعليمى والتربوى للمساهمة فى مسيرة التعمير والبناء الاقتصادى والاجتماعى.

ويشير "عمر همشرى" (٢٠١٣) بأن نجاح إدارات المنظمات الحديثة واستمرارها وبقائها فى بيئة تنافسية يعتمد على رأس مالها الإنسانى المبدع الذكى للوصول إلى التميز والريادة (ص ٤). فالمدبرين لهم الدور الكبير فى توحيد وحشد جهود العاملين بالمنظمة، لحصول الطلاب على تعلم أفضل، وبهذا تستطيع المدرسة التوصل إلى متطلبات الأداء الجيد (محمد الصيرفى، ٢٠٠٩، ٢٢٩).

وتُعد القيادة التربوية قيادة جماعية وليست مسئولية فردية، وذلك عن طريق دراسة ديناميات الجماعة وتفاعلها وخصائصها وتكاملها وتوزيع الأدوار (بيومى ضحاوى، ومحمد خاطر، ٢٠١٥، ٩٧-١٠١).

* دكتوراه الفلسفة فى التربية.

وتعنى القيادة الموزعة عموماً بفكرة المشاركة في القيادة داخل المؤسسة، ويمكن النظر إليها باعتبارها إيماناً بفكرة الفريق القيادي والاعتقاد بأن السلطة أو القيادة ينبغي ألا تتركز في يد شخص واحد بل تصبح متاحة للجميع.

وأوضح أحمد ماهر (٢٠٠٧) أن ركائز التميز في المنظمة تعتمد على تناسب الإستراتيجية الموضوعية، ووجود ثقافة شاملة، إلى جانب توافر قيادة فاعلة (ص ٤٦). وأن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز، بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها، أن كل ما يصدر عنها من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز (على السلمي، ٢٠٠٢، ١٢). فالإدارة المتميزة هي مجموعة من الأنشطة العملية التي تهدف إلى التخلص من الأخطاء وتحسين جودة الخدمة، ويحتاج تحقيق التميز إلى تخطيط تنظيمي، آلية التنفيذ، آلية المراقبة والتقييم المستمر (رشدى طعيمة، ٢٠٠٦، ٥٦ - ٥٨).

وهناك حاجة ملحة إلى القيادة الموزعة لتحقيق والتميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت، بعدما أصبحت الإدارة التقليدية غير قادرة على تحقيق التميز، والذي يستلزم توافر قيادة مبدعة تتمكن من مشاركة وتحفيز الجميع على تبنى إستراتيجيات وأساليب مبتكرة تمكنهم من الوصول إلى الهدف المنشود.

مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات التعليمية بدولة الكويت تغييرات وتحديات خارجية وداخلية تحول دون تنفيذ خططها لاسيما في صياغة السياسات والتخطيط والإدارة داخل النظام التعليمي، مما تزداد معه الحاجة لاستغلال كل الإستراتيجيات المتاحة لكسب ودعم القيادة المدرسية التي تجعل البيئة العربية تتميز على منافسيها.

يتطلب ذلك من قياداتها تطوير رؤية إدارية متكاملة تستند إلى فلسفة واضحة ومحددة تساهم في زيادة كفاءة وفعالية القيادة الإدارية من خلال تزويدها بمجموعة من المهارات والسعى إلى إرساء قاعدة معلوماتية من خلال صياغة الإستراتيجيات وتنفيذها والرقابة عليها حتى تمكنها من تمييز أداء مؤسساتها، ومستوعبة لأهم التغيرات والمؤثرات البيئية ضمن إطار حالة من التكيف والإسهام بين المؤسسة التربوية لمجتمعها المحلي المحيط بها (عبدالعزيز حبتور، ٢٠٠٧، ٢٧).

ولقد استطاعت الإدارة الحديثة أن تواجه الواقع من خلال نجاحها وتميزها في التعرف على العالم وإدراكها لما يدور فيه، وأدى ذلك لنجاحها في التعامل مع حقائق الحياة (محمد هلال، ٢٠١١، ٥). ومن فوائد الأداء المتميز هو الصمود أمام المنافسين واستيفاء شروط معايير الجودة العالمية والتي تفتح الأسواق على مصرعيها للمؤسسات ذات الكفاءة العالمية والأداء المتميز (Quist, Skalen & Clegg, 2007, pp. 449- 455).

وهناك قوى دافعة نحو التطور للمنظمات الساعية نحو التميز الإداري منها قوى في البيئة الخارجية (التغير في التكنولوجيا، التغير في البيئة الاقتصادية، التغير في البيئة السياسية، التغير في البيئة الاجتماعية، الرغبة في تطبيق الأفكار الحديثة للإدارة)، قوى في البيئة الداخلية (ضغوط نمو المنظمة، رغبة في تكامل المنظمة، تغيير الإدارة العليا، مؤشرات لمشاكل داخلية) (أحمد ماهر، ٢٠٠٧، ٥٦ - ٦٨).

ويشير "بلال السكارنه" (٢٠١١) أن التميز الإداري يتكون في المنظمات من خلال قدرتها على التميز عن غيرها من المنظمات المنافسة، سواء أكان ذلك بطبيعة المخرجات أم الخدمات أم الموارد التي تمتلكها، وهذا كله يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية والاستمرارية وتقديم الأفضل، ولا يمكن استمرار تحقيق الميزة على المدى الطويل إلا من خلال الموارد النادرة (التميزة) (ص ١١٧).

هذا ما أشارت إليه نتائج العديد من الدراسات السابقة ومنها دراسة "محمد اللوقان" (٢٠١١) والتي توصلت نتائجها إلى اتفاق العينة بدرجة كبيرة جداً على متطلبات إدارة التميز وأيضاً في أبعاد التميز التنظيمي، وكذلك دراسة آمال الحيلة (٢٠١٤) والتي توصلت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطيه بين منظمات التعلم والتميز التنظيمي في المنظمات.

كما يشير "ليليان" Lillian (2003) بأن أسس تميز الإداري للمنظمات يتضمن قوة اتخاذ القرار، والتحفيز كونه القوة الدافعة للتميز البشري، ومواكبة التغييرات والتطورات، وبناء الفريق، وتحديد الهدف، وتفويض الصلاحيات (P. 120). فالإدارة المتميزة هي مجموعة من الأنشطة العملية التي تهدف إلى التخلص من الأخطاء وتحسين جودة الخدمة، ويحتاج تحقيق التميز إلى تخطيط تنظيمي، آلية التنفيذ، آلية المراقبة والتقييم المستمر (رشدى طعيمة، ٢٠٠٦، ٥٦ - ٥٨). فاحترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم، وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة، كفيل بان يبذلوا قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة واقتدار، وتحديث القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها، كل هذا يحقق للمنظمة التميز (2006, Cristina & Colurcio, p. 31).

هذا ما أكدته نتائج العديد من الدراسات السابقة ومنها دراسة برجس الهاجري (٢٠١٠) والتي بينت أن تمكين المعلمين والعاملين بالمدرسة من أهم ركائز الإدارة وإحدى وظائفها المهمة، والمؤشر الحقيقي لنجاح أى عمل إداري، وأن الأنظمة واللوائح بمدارس دولة الكويت تحتاج إلى إعادة مراجعة وتقييم وتشخيص المعوقات التي تعوق التنفيذ الجيد لها، ودراسة ناصر العجمي (٢٠١٠)، والتي أوضحت نتائجها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، كما أوصت دراسة فايزة العنزي (٢٠١٥) بالتأكيد على ضرورة تطوير الممارسات الإدارية لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بدولة الكويت.

يتضح مما سبق، أنه على الرغم من أهمية القيادة الموزعة كأحد الأساليب الديمقراطية في القيادة المدرسية على اعتبار أنها تتضمن إعادة توزيع السلطة والمهام القيادية داخل المدرسة بما يضمن مشاركة أكبر عدد من أعضاء المجتمع المدرسي في القيادة، إلا أنه رغم الأهمية التي اكتسبها هذا المفهوم في السياقات والأدبيات التربوية الغربية التي نشأ فيها، فإنه لم يحظ بقدر من الاهتمام من قبل الباحثين العرب عموماً وفي السياق التربوي الكويتي على وجه الخصوص، ومن هنا نبعت الحاجة إلى دراسة هذا الموضوع. وبناء على ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تفعيل القيادة الموزعة لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت؟

- ١- ما الأسس النظرية والفكرية للقيادة الموزعة في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت؟
- ٢- ما الأسس النظرية والفكرية للتميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت؟
- ٣- ما التوصيات المقترحة للقيادة الموزعة لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى ما يلي:

- ١- التعرف على مفهوم القيادة الموزعة، وخصائصها، وعناصرها، ومتطلبات تطبيقها في الميدان التربوي.
- ٢- تحليل الأسس النظرية والفكرية للتميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت؟

٣- تقديم التوصيات مقترحة للقيادة الموزعة لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت.

أهمية الدراسة

للدراسة الحالية أهمية نظرية وعملية وتتمثل في أنها قد تسهم فيما يلي:

- ١- نشر وتوضيح مفهوم القيادة الموزعة لدى العاملين في حقل التربية والتعليم بدولة الكويت.
- ٢- إفادة الجهات المسؤولة عن التعليم من وزارات ومراكز بحثية وهيئات ومدارس وغيرها لتطبيق القيادة الموزعة وصولاً للتميز التنظيمي.
- ٣- مواكبة التغيرات والمحاولات التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم لتطوير التعليم في دولة الكويت بجميع مراحلها.
- ٤- استجابة لما ينادى به التربويون والباحثون في مجال التربية من تجديد وتحديث في الأساليب القائمة والنظر نحو تطويرها لتتواءم مع المستقبل.

حدود الدراسة

تخضع الدراسة الحالية للحدود التالية:

أولاً: الحد الموضوعي:

تقتصر الدراسة على القيادة الموزعة، والتميز التنظيمي.

ثانياً: الحد البشري:

تركز الدراسة على جميع مديري المؤسسات التعليمية بدولة الكويت.

ثالثاً: الحد المكاني:

تقتصر الدراسة على المؤسسات التعليمية بدولة الكويت وتشمل: مرحلة رياض الأطفال، والمرحلة الابتدائية، والمرحلة المتوسطة، والمرحلة الثانوية.

منهج الدراسة

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي؛ لأنه أكثر المناهج الملائمة لطبيعة الدراسة والذي يفيد في رصد واقع القيادة الموزعة، والتميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت. فالمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة وتحليلها كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً، حيث يوضح خصائصها، ووصفها وصفاً كمياً، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، ووضع تصور لحلولها (ذوقان عبيدات، عبدالرحمن عدس، كايد عبدالحق، ٢٠١٢، ٢١١).

مصطلحات ومفاهيم الدراسة

تحدد مصطلحات الدراسة الحالية على النحو التالي:

١- القيادة الموزعة (Distributed Leadership)

يُعرف بينيت وآخرون (Bennet at. al., القيادة الموزعة كما ورد في أحمد الزكي، ووحيد حماد (٢٠١١) بأنها: "الصيغة التي تسمح بعدم تركيز القيادة في يد شخص واحد، وإتاحة الفرصة لأعضاء آخرين في المجتمع المدرسي أن يتقلدوا أدواراً قيادية في المكان الذي يمكنهم أن يظهروا كفاءتهم فيه، وأن يشاركوا في عملية صنع القرار ويصبحوا جزءاً من إطار القيادة في المدرسة (ص ١٥). أو هي "قدرة مدير المدرسة على ترك قنوات الاتصال مفتوحة تماماً مع العاملين، ومنحهم الثقة التامة، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتشجيعهم على إبداء الرأي بما يخدم ويفيد الجماعة" (سالم القحطاني، ٢٠٠٨، ٨١).

وتعرف الدراسة الحالية لقيادة الموزعة بأنها: إجراء يقوم على توزيع مدير المؤسسة التعليمية لبعض من الأدوار والممارسات على العاملين معه، وإشراكهم في صنع واتخاذ القرار وتحملهم للمسئولية الجماعية لتحقيق أهداف العملية التعليمية.

٢. مفهوم التميز التنظيمي

يعرف التميز التنظيمي بأنه: "حالة مقصودة ذات أهمية منطلق من كونها تميز المنظمة عن مثيلاتها وتحقيق التكامل الداخلي والانسجام الخارجي" (Martensen, Jens,) (Sumi, & Lars, 2007, 58).

وعرف التميز التنظيمي بأنه: "قدرة المنظمة على المساهمة بشكل إستراتيجي بالتفوق على أدائها وحل مشاكلها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة عبر التخطيط الإستراتيجي الفعال بحيث تتميز عن باقي المنظمات" (صالح الهالات، ٢٠١٤، ٩).

وتعرف الدراسة الحالية التميز التنظيمي بأنه: الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة من خلال الجودة الفائقة التي لا تترك مجالاً للخطأ، وتهيئ الفرص الحقيقية لتنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتحقق التكامل الداخلي والانسجام الخارجي للمؤسسة التعليمية.

بعد أن عرضت الدراسة مشكلتها وحدودها والمنهج المستخدم، ومصطلحات الدراسة، تعرض الدراسة فيما يلي الأسس النظرية للقيادة الموزعة على النحو التالي:

١- التطور التاريخي للقيادة الموزعة

يرجع مفهوم القيادة الموزعة إلى خمسينيات القرن العشرين، وخلال العقد الماضي تم توسيع مفهوم القيادة الموزعة ليصبح أكثر انتشاراً وله الصدارة والتأثير (Gronn, 2002).

(653) حيث طرح بعض المنظرين فى السبعينيات فكرة القيادة الموزعة ومنهم ألما هاريس Harris وفى بداية التسعينيات لم تكن فكرة القيادة الموزعة هى مركز البحوث الأدبية. فالتغيرات والتحولت بينت كيف عكست القيادة التعليمية الكثير من الحقائق التى من أهمها أن مديرى المدارس لا يستطيعون تحمل عبء الإدارة المدرسية لوحدهم؛ بسبب تزايد الضغوط والمطالب التى توضع على عاتقهم وعلى مدارسهم، كما أن مساهمات القيادة الموزعة فى التعليم تعرضت للإهمال والتغاضى عنها ودائماً ما كان يتم تقييمها بأقل من قيمتها (، Spillane et. al., 2001, p. 23)

ولهذا أصبح منظور القيادة الموزعة لمديرى المدارس أنهم ليسوا مجرد سلسلة من الإجراءات الفردية، ولكن توزيع للقيادة بشكل منهجى من خلال بنائها فى نسيج الحياة المدرسية، فالقيادة لا توزع عن طريق انتدابها أو عن طريق التفويض أو استبعادها بل عن طريق نسج الأفراد فيها سوياً لمواد وقواعد تنظيمية (Spillane, 2006, 27).

٢- مفهوم القيادة الموزعة (Distributed Leadership)

عرفت هاريس Hariss (2007) القيادة الموزعة بأنها: "مشاركة واسعة النطاق لعدة قادة، وفى موضع يتم التأكيد على، ولأنشطة قيادية تتم داخل المنظمات" (p. 167). وأن أساس القيادة الموزعة هو إشراك العديد من المعلمين فى الأنشطة القيادية وتطالب بأن يصبح مديرو المدارس (قادة القادة) من خلال توزيع القيادة (Harris, 2004a, p. 12).

وتؤكد رنده خليفة (٢٠١٣) بأن القيادة الموزعة أو التوزيعية تمنح مديرى المدارس عدداً من الأدوار الرسمية وغير الرسمية لمعلميهم، وذلك من خلال المشاركة فى صنع القرار واتخاذها، والتعاون والمشاركة فى تحقيق أهداف المدرسة، وتحسين أدائها وتطويرها (ص ٩). فالعمل الجماعى كثيراً ما يودى إلى وجود التمييز بين الفرق الرسمية وغير الرسمية ولكن يشير كلا النوعين إلى أنهما يعملان من أجل ثقافة تعزز مناخ الانفتاح، والتركيز على العلاقات

ويعتبر العمل، القائمة على الثقة والحماية والدعم المتبادل (Woods et. al., 2004. p,).

447

ومن خلال ما سبق يلاحظ أنه رغم تعدد تعريفات القيادة الموزعة إلا أنها أجمعت

على:

- تقاسم القيادة وتوزيعها بين المعلمين والعاملين.
- المسؤولية مشتركة بين الجميع.
- إشراك المعلمين والعاملين في تنفيذ المهمات في جميع أنحاء المؤسسة التعليمية.
- وجود أكثر من قائد في المؤسسة التعليمية.
- مدير المؤسسة التعليمية قائد القادة، يشاركونهم ويعاونهم في جميع أموره واختصاصاته.

٣- حاجة إدارة المؤسسات التعليمية للقيادة الموزعة

أوضح "ديفلامينز" DeFlaminis (2011) مدى الحاجة للقيادة الموزعة على

النحو التالي (11 - 1 pp):

- إن النموذج القديم للقيادة الرسمية المتمثلة في الفرد الواحد تترك مواهب متميزة للمعلمين، وهي غير مستثمرة إلى حد كبير.
- إن ما نحن بحاجة ليس مجرد عدد قليل من القادة الجيدين بل بحاجة إلى أعداد كبيرة ليقوموا بأداء الجهود الاستثنائية المطلوبة، وهذا لن يتحقق إذا كانت الرقابة تقتصر على عدد قليل من الأفراد وهو يضع حل لذلك بحيث يكمن في توزيع أوسع للقيادة.
- تأكيد الدراسات على أهمية تضمين القيادة الموزعة بين أفراد عدة في المدارس، وسواء كانت القيادة الموزعة في المدارس أو في مناطق أعمال أخرى فإنه ينتج عنها نتائج جيدة تقاس بواسطة التطوير المهني والمناهج الدراسية وأدوات التقييم التي أنتجت،

وتجنيد ناجح للمعلمين فى التطوير المهنى المكثف وظهور المجتمعات المهنية بقيادة المعلم داخل وخارج المدارس.

- إن الدراسات عن المدارس المتقدمة والفاعلة وجدت أن العامل الرئيسى فى مثل هذه المدارس يتمثل فى وجود مدير متمرس وماهر يستطيع إيجاد الإحساس بالمشاركة فى المهمات والأعمال التى تهدف إلى تحسين التعليم والتعلم، وتفويض السلطة للمعلمين الذين يملكون الثقة، والدعم اللازم لأداء تلك المهمات والأعمال.

وتؤيد نظرية القيادة الموزعة حاجة الإدارة المدرسية لتبنى أشكالاً قيادية أكثر جماعية وديمقراطية، وهذا يعكس الرأى القائل بأن "كل شخص بطريقة أو بأخرى يستطيع أن يتولى القيادة (DeFlaminis, 2011, pp. 1-6).

يتضح مما سبق، أن نظرية القيادة الموزعة تعرض بديلاً عن القيادة والقادة، ولا يمكن أن تكون هى النموذج القيادى الوحيد أو أنها تقدم حلاً سحرياً للمدارس، ومع ذلك فهى تتيح للذين يعملون فى المدارس طريقة مختلفة فى التفكير عن ممارسة القيادة، فالحاجة أصبحت ملحة إلى تبنى قيادة جديدة تلبى المتطلبات التربوية الحديثة، والتخلى عن المركزية الشديدة التى تعانى منها المؤسسات التعليمية وذلك بممارسة أشكالاً أكثر توزيعاً فى القيادة.

٤- أهمية القيادة الموزعة

تتبع أهمية القيادة الموزعة فى أنها تمتلك سلطة تمثيلية، وتقديم نماذج بديلة للقيادة والتى أثرت بسبب زيادة الطلبات الخارجية، وزيادة الضغوط فى المدارس والعديد من المدارس قامت بإعادة هيكلية فريق القيادة لديهم، وإيجاد أدوار جديدة تلبى احتياجات المعلمين والطلاب، فحينما يعاد هيكلية المدارس فإننا نجد أن ممارسة القيادة الموزعة هى الأكثر شيوعاً وانتشاراً وعندما ترتبط المدارس أيضاً بترتيبات معقدة فسيكون مطلوب قيادة موزعة لعبور العديد من الحدود المتنوعة والمشاركة بالأفكار والرؤى (Wenger et al, 2002, p. 123).

ومن أهم مميزات القيادة الموزعة القدرة على القيادة، فالمنظمات التي تعتمد مبدأ توزيع القيادة تكون القيادة فيها عبارة عن إنجازات جماعية، تستند إلى إسهامات كل مشترك، وتتمثل القدرات القيادية فيها بالمعرفة الجماعية والمهارات والتصرفات التي يظهرها أعضاء هذه المنظمات، فنجد الذين يمارسون القيادة الموزعة يسخرون أنفسهم والآخرين كأدوات لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحمل مسئولية المسئولية في كل مرحلة، وإحباط التقليد السلبي، ويبقى ممارسو القيادة الموزعة في حالة تأهب واستعداد دائم؛ لتنشيط فرص التآزر والتعاون وتفعيل التواصل بين الأعضاء والأفكار والعمليات المؤدية لذلك.

وتتبع أهمية القيادة الموزعة كمنظ إداري في تركيزها على التوزيع الاجتماعي للقيادة، حيث يمتد عمل القيادة على عدد من الأفراد بينما يتم إنجاز مهمة القيادة وتحقيقها من خلال التفاعل بين القادة المتعددين (Spillane et al, 2001, p. 20). وفي القيادة الموزعة تصبح المسئولية مشتركة، وليست فطرة محدودة، وإنما تتمتع بالمرونة الكبيرة، وتقسيمها بدون أي حدود.

كذلك فهي تعتبر إطار نظري لفهم ممارسة القيادة، حيث يقول المنظور التوزيعي أنه يمكن أن يكون أداة لقياس أداء المدرسة، وذلك من خلال تقديم مجموعة من التركيبات التي يمكن تسخيرها لتجسيد الشخصيات، وتعريف عملية التصميم والتركيب، ويمكن اعتبارها أيضاً أداة للتشخيص فهي تمنح المدارس الفرصة للوقوف مرة أخرى، والتفكير في طريقة توزيع القيادة وما الفرق الذي حدث أو الذي لم يحدث بعد ذلك التوزيع، فالإطار التحليلي يحفز الاهتمام تجاه القيادة باعتبارها نوع من الممارسة أكثر من مجرد وظيفة قيادة فقط لأنها تركز على التفاعلات المعقدة والفروق الدقيقة في الإجراءات (Spillane et al, 2004, p. 14).

وتتبع أهمية القيادة الموزعة أيضاً من كونها نموذج بديل عن القيادة والقادة في المدارس، ولا يمكن المجاهرة بالقول أن تكون هي النموذج القيادي الوحيد والبديل المتوفر، أو

أنها تقدم حلاً سحرياً لإصلاح المدارس، ومع ذلك فهي تتيح للذين يعملون مع المدارس داخلها وخارجها طريقة مختلفة في التفكير عن ممارسة القيادة؛ لأنها تعنى إشراك العديد في المهام القيادية بدلا من القليل، واستنادها على نهج جماعى لبناء القدرات في المدارس، فالمنظور التوزيعى في القيادة يتحرك بعيداً عن التركيز على من هم في مواقع القيادة الرسمية، للنظر في تلك الممارسات التي تحدث يومياً من خلال التفاعل الرسمى والمشاركة والتعاون (Harris, 2005, p. 7).

(2005, p. 7)

ويمكن تلخيص مميزات لإدارة بالتوزيع أو المشاركة فيما يلى (بيومى ضحاوى، ومحمد خاطر، ٢٠١٥، ٢٠):

- تحديد الأهداف ووضع البرامج والخطط التي تسهم في تحقيق أهداف العمل.
- تحديد وسائل تنفيذ العمل، وإشراك الأفراد في التنفيذ بطريقة تعاونية.
- تتمى إمكانات الأفراد وقدرتهم أثناء العمل، وتحقق أقصى ما يمكن تحقيقه من صالح الجماعة.
- تقوى البناء الاجتماعى والسياسى والاقتصادى للدولة بتوزيع القوى الإيجابية بدلا من تركيزها.
- إشراك السلطات المحلية والقائمين على التنفيذ في تحديد الأهداف ووضع إجراءات التنفيذ، فى نفس - الوقت الذى تقوم فيه السلطات القومية بدورها القيادى الخاص بوضع السياسة العامة للتعليم، والإشراف على السلطات التعليمية المحلية وتوجيهها إلى الجهة المحققة لهذه السياسة.
- ومن خلال ما سبق نجد أن القيادة عندما كانت موزعة أوجدت مناخاً مدرسياً سُمح من خلاله للمعلمين بالتدريس وللطالب بالتعلم، وزيادة الثقة ومشاركة السلطة وإعطاء المعلمين

المساحة الحرة للتفاعل والقيادة مما شجع على إعداد قيادات متعددة داخل المدرسة وفي مستويات مختلفة، والانتقال من الشخص الأحادي إلى الشخص الإيجابي.

٥- متطلبات ممارسة القيادة الموزعة

أشارت رنده خليفة (٢٠١٣) بأن المتطلبات التي ينبغي على القادة أن يقوموا بها وفقاً لمفهوم القيادة الموزعة هي كما يلي (ص ٣٦):

- أ- **وضع الرؤية والرسالة:** تكمن أهمية الرؤية والرسالة في أنهما تحددان الطريقة التي ينبغي أن يعمل بها الأشخاص، ولا بد أن يشارك الجميع في وضع رؤية المنظمة ورسالتها.
- ب- **انتقاء المنهج:** إن المناهج التي يتم اختيارها تؤثر على العملية التعليمية التي تتم في المدرسة؛ لأنها تتضمن المحتوى المعرفي وإستراتيجيات التدريس الموجهة للطلاب، وتتطوى عملية اختيار المنهج على وضع خطة ورؤية وإجراءات تنفيذ تلك الخطة.
- ج- **توفير المصادر والوسائل:** إن توفير المصادر والوسائل المختلفة اللازمة للتدريب لها تأثير كبير على العملية التعليمية؛ لأنها تتوسط عملية التفاعل بين المعلمين والطلاب.
- د- **توفير فرص التعلم:** إن تنفيذ أي عملية تغيير تتطلب فهم أسس وأفكار عملية الإصلاح، وبالتالي فإن توفير فرص التعلم يتطلب ترتيبات تنظيمية تدعم وتيسر تلك الفرص، وأنشطة توفر تعلم جوانب معرفية معينة ومطلوبة.
- هـ- **تدريب المعلمين:** يمكن للقادة من لعب دور مهم في عملية الإصلاح التعليمي من خلال توفير التدريب اللازم لرفع كفاءة المعلمين وفق الاتجاهات الحديثة، وذلك عن طريق إكسابهم الخبرات اللازمة والمعارف والمهارات الجديدة.

و- الرقابة: إن من أهم مراقبة التقدم الذى يحصل أثناء عملية التغيير لجعل تلك العملية متوافقة مع المعايير المؤسسية، كما تتضح أهمية المراقبة فى التنبؤ بالفرص الجديدة أو المشكلات المتوقعة.

ز- تقديم التشجيع: تقدم القيادة الموزعة الدعم والمساندة للمعلمين، سواء بشكل رسمى أو غير رسمى من خلال الإشادة بما يحققه المعلمون من إنجازات بما يدفعهم لمواصلة العمل باجتهاد.

التوصيات المقترحة

يحتاج العصر الذى نعيش فيه إلى إدارة جديدة بالمؤسسات التعليمية بدولة الكويت كمدخل "القيادة الموزعة" قادرة على القيادة والابتكار ومواكبة التغيير الحادث داخلها وخارجها وقادرة على تحقيق الاستمرارية والمحافظة على معدلات عالية النمو، حيث تقوم فكرة القيادة الموزعة على حاجة المؤسسات التربوية إلى المزيد من القادة عن ذى قبل لأنها أصبحت أماكن أكثر تعقيداً فى إدارتها وقيادتها بما يدعو إلى نبذ أساليب القيادة التقليدية التى تركز على فكرة القائد الأوحى وتبنى أساليب قيادية أكثر ديمقراطية للتميز الإدارى والمؤسسى.

وفى ضوء ما سبق تلخص الدراسة التوصيات المقترحة لتفعيل القيادة الموزعة لتحقيق التميز التنظيمى فى المؤسسات التعليمية بدولة الكويت كما يلى:

١- تبنى المناخ الفكرى الذى يسمح بزيادة المعارف ونشر ثقافة التمكين بين العاملين، والسعى لبناء الشخصية الإدارية الناضجة للأفراد التى تقوم على الصدق والثقة فى النفس والآخرين وتكتسب أسس التحدث والإنصات وتقدير الآخرين وإمكاناتهم، والاهتمام ببرامج التدريب المستمر وقياس مردوه لتدعيم مهارات التمكين.

٢- تدريب مديرى المؤسسات التعليمية على كيفية تطبيق القيادة الموزعة فى مدارسهم، ودعمهم من أجل تيسير التحول إلى الأنماط القائمة على التشارك واللامركزية،

وإيجاد آلية واضحة من قبل إدارة المدرسة فى توزيع المهام وفقاً للخطة السنوية، وإشراك جميع العاملين فيها لتحفيز المجيدين منهم على تحمل المسؤولية وقيادة المجموعات، والسماح للمعلم بتنفيذ برامج متنوعة تنمى قدرة الطالب على تحمل المسؤولية.

٣- مراعاة الحاجات المهنية للمعلمين والعاملين فى المؤسسات التعليمية بدولة الكويت، وتقديم التغذية الراجعة التطويرية للمعلمين قادة الأنشطة من قبل مديري وقادة تلك المؤسسات، وتخفيف نصاب المعلم من الحصص حتى يتمكن من الانخراط فى ممارسة الأدوار القيادية المختلفة، وترسيخ ثقافة توزيع القيادة بين مديري المدارس وبين المعلمين.

٤- تمكين العاملين وإشراكهم فى عمليات صنع القرار، وتدريب المعلمين على المهارات القيادية، بإعداد برامج تدريبية لصقل مهاراتهم وقدراتهم، وتقديم الدعم اللازم من خلال الإدارات التعليمية لتفعيل القيادة الموزعة.

٥- توفير برامج قيادية مهنية لمديري المؤسسات التعليمية بدولة الكويت معنية بالقيادة الموزعة، وعلى المديرين مضاعفة الإدارة الذاتية فى إدارتهم.

٦- تدريب المعلمين على المهارات القيادية المختلفة، مع ضرورة تعديل اللوائح القوانين التى تحكم العمل المدرسى، بحيث تضمن للمعلمين ممارسة بعض المشروعات والأفكار الجديدة بالمدارس.

٧- التركيز على العمل الجماعى فهو عنصراً أساسياً من عناصر القيادة، حيث أن طبيعة القيادة الموزعة وهدفها هو توظيف قدرات أولئك الذين هم داخل المدرسة من أجل العمل معاً لبناء المعرفة بشكل جماعى وتعاونى.

- ٨- القضاء على المركزية والتفرد باتخاذ القرارات، وتحقيق الانسجام في جو يسوده العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين؛ لأنه يتحقق هنا مبدأ العدالة، بحيث يكافأ كل فرد حسب إنجازاه.
- ٩- ثقة إدارة المؤسسات التعليمية بدولة الكويت في العاملين في مدخل القيادة الموزعة وتعتبر أنهم يعملون بإرادتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، وهم محفزون بالمكافآت، وملتمزون - على كل المستويات - بمناقشة وتحديد الموضوعات الهامة بالنسبة لهم، تدفق الاتصال بينهم من أسفل إلى أعلى، ومن أعلى إلى أسفل، وداخل المستويات الواحدة، فالأهداف تتحدد بمشاركة الأعضاء الذين يعملون على تحقيقها.
- ١٠- التركيز على النشاط بدلا من المواقع والأدوار، وكذلك لا تعنى أن يتم إزالة المديرين من المعادلة القيادية، بل أصبح دورهم أهم من أى وقت مضى، لأنهم يوزعون القيادة بين المعلمين، ليقوموا بالقيادة، ويقوموا باستثمار الطاقة اللازمة من أجل التغيير والتنمية.
- ١١- تقوم العلاقة بين الإدارة والعاملين في القيادة الموزعة على أساس الثقة والاحترام والمصارحة، ولا يعنى هذا بالضرورة أن كل المؤسسات التي تمارس نظام الإدارة المشتركة هي منظمات ديمقراطية، فليست آراء الجميع متساوية، ومن المحتمل ألا تؤخذ جميع القرارات بالتصويت، الأكثر احتمالاً أن يكون لكل عضو الحق في محاولة التأثير على عملية صنع القرار، عندما يؤثر هذا القرار عليه، وعلى الأقل يصبح العاملين في هذا الجو التشاركي واثقين أن الإدارة لن تتخذ قرارات تعسفية ضد مصلحة الموظفين، وإذا حدث فسيكون بناء على معرفة مسبقة.

- ١٢- معالجة خوف المعلمين والعاملين من عملية التغيير، وعدم الرغبة في الخروج عن المألوف، وزيادة الأعباء والأعمال الروتينية المطلوبة مما يتيح للمعلمين والعاملين ممارسة أدوارًا قيادية.
- ١٣- تبنى إستراتيجيات التميز في التعلم والتعليم، ومكافأة التميز على المستوى الوطني، وأن تتابع مؤسسات التعليم الع إلى المعايير الخاصة بالمزايا التنافسية لمؤسساتها وقياسها دائماً.
- ١٤- إنشاء إدارة حاضنة للإبداع بوزارة التربية والتعليم، والعمل على توفير مناخ تنظيمي داعم للإبداع، وعقد دورات تدريبية لمديري المدارس والمشرفين، بهدف إكسابهم مهارات القيادة الإبداعية.

المراجع

أحمد عبد الفتاح الداكى، ووحيد شاه حماد (٢٠١١). القيادة الموزعة أسسها ومتطلبات تطبيقها فى مدارس التعليم العام بمصر دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية، جامعة بور سعيد (١٠).

أحمد ماهر (٢٠٠٧). تطوير المنظمات: الدليل العلمى لإعادة الهيكلة والتميز الإدارى وإدارة التغيير. الإسكندرية: الدار الجامعية.

آمال عبد المجيد عبد القادر الحيلة (٢٠١٤). نموذج مقترح لمنظمات التعلم كمدخل للتميز المؤسسى دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة جامعة قناة السويس.

برجس فالح الهاجرى (٢٠١٠). العلاقة بين تمكين المديرين وأداء العاملين (دراسة ميدانية على المدارس المتوسطة بدولة الكويت). رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة بنها.

بلال خلف السكارنه (٢٠١١). الإبداع الإدارى. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

بيومى محمد ضحاوى، ومحمد إبراهيم خاطر (٢٠١٥). الإدارة التربوية (الإدارة التعليمية والمدرسية والصفية). القاهرة: دار الفكر العربى.

ذوقان عبيدات، وعبدالرحمن عدس، وكايد عبدالحق (٢٠١٢). البحث العلمى مفهومه، أدواته، أساليبه (ط ٦). عمان: دار الفكر للطباعة للنشر والتوزيع.

رشدى أحمد طعيمة (٢٠٠٦). الجودة الشاملة فى التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد الأسس والتطبيقات. (حسن حسين البيلاوى، ورشدى أحمد طعيمة، وسعيد أحمد سليمان، وعبدالرحمن النقيب، ومحسن المهدي سعيد، ومحمد بن سليمان البندرى، ومصطفى أحمد عبدالباقي، محرر). عمّان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

رندة خليفة (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وآليات تفعيلها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الجامعة الإسلامية بغزة.

سالم بن سعيد القحطاني (٢٠٠٨). القيادة الإدارية والتحول نحو نموذج القيادي العالمى (ط٢). الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

صالح على الهالات (٢٠١٤). إدارة التميز الممارسة الحديثة فى إدارة منظمات الأعمال. عمّان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

عادل زايد (٢٠٠٣). الأداء التنظيمى المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

عبد العزيز صالح بن حبتور (٢٠٠٧). الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة فى عالم متغير (ط٢). عمّان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

على السلمى (٢٠٠٢). إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة فى عصر المعرفة. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

عمر أحمد همشري (٢٠١٣). إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

فايزة جاسم العنزي (٢٠١٥). تطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة بدولة الكويت في ضوء مدخل إدارة التغيير. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة طنطا.

مجمع اللغة العربية (٢٠١٠). المعجم الوجيز. القاهرة: وزارة التربية والتعليم.

محمد الصيرفي (٢٠٠٩). التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

محمد عبدالغنى هلال (٢٠١١). الإدارة من أجل التميز "التخطيط والتنظيم" (ط ١). القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.

محمد بن فهاد بن مطلق اللوقان (٢٠١١). إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة أم القرى بمكة المكرمة.

مدحت محمد أبوالنصر (٢٠١١). الأداء الإداري المتميز. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

ناصر محمد العجمي (٢٠١٠). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط بالأردن.

- Cristina, M. & Colurcio, M. (2006). The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(5), 464-489.
- DeFlaminis , J. (2011). The Design and Implementation of the Annenberg Distributed Leadership Project. *Presented at American Educational Research Association, Annual Meeting, April 11, 2011.*
- Gronn, P. Leithwood, K. & P. Hallinger (Eds.) (2002). Distributed leadership. *Second International Handbook of Educational Leadership and Administration*, London: Kluwer Academic Publishers. pp. 653-696
- Harris, A. (2004a). Distributed leadership and school improvement. *Educational Management administration and leadership*, 32 (1), 11-24.
- Harris, A. (2007). Distributed Leadership: conceptual confusion and empirical reticence, *International Journal of Leadership in Education*, 10 (3), 1-11.

Lillian, F. (2003). Models and methods in quality management/ business excellence. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 25(2), 109-122.

Martensen, A., Jens, J., Sumi, D. & Lars, G. (2007). Measuring and diagnosing innovation excellent simple contra advance approaches. Adanish study. *Measuring Business*, 11(4), 51-65.

Quist, J., Skalen, P. & Clegg, S. (2007). The Power of quality models: The eample of the SIQ model for performance. *Scandinavian Journal of management*, 23 (1), pp. 445-462.

Spillane, J, Halverson, R and Diamond, J (2001) Investigating School Leadership Practice: A Distributed Prespective, *Educational Researcher*, 30 (3), 23-28.

Spillane, J. et al (2004). Towards a theory of leadership practice: a distributed prespective, *journal of Curriculum Studies*, 36 (1), 3-34.

Woods, p .A : Democratic Leadership: drawing distinctions with distributed leadership, *international Journal of Leadership in Education*, 6(1),3-26., 2004, p. 441.