

القيادة التيسيرية في المناطق التعليمية
بدولة الكويت "دراسة ميدانية"
إعداد

أ. أمينة فيصل معلا العنزي
باحثة ماجستير

د. محمد أحمد عوض البربري د. سهام أحمد محمد علوان
أستاذ. م التربية المقارنة والإدارة التعليمية مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية جامعة الزقازيق كلية التربية جامعة الزقازيق

مستخلص البحث

القيادة التيسيرية في المناطق التعليمية بدولة الكويت "دراسة ميدانية"

تمحور البحث حول السؤال التالي:

ما واقع ممارسة القيادة التيسيرية لدى قادة المناطق التعليمية في دولة الكويت؟ وقد توصل من خلال الدراسة الميدانية إلى النتيجة التالية: إن المتوسط العام لمحور القيادة التيسيرية بلغ (٢,٣٦٩) وهذا المتوسط يقع في حدود الاستجابة غالباً، وهذا يشير إلى أن عينة الدراسة من العاملين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت بوجه عام ترى أن القيادة التيسيرية متحققة غالباً، وقدم عدة مقترحات منها:

- توفير بيئة داعمة لممارسات القيادة التيسيرية في المناطق التعليمية بدولة الكويت لإيجاد مناخ عمل يسمح بالعمل الجمعي والمبادرات الفردية المبدعة والابتكارية.
- تبني قيادات المناطق التعليمية مدخل الإدارة التيسيرية كمدخل إداري حديث لتطوير وتحسين الإبداع الإداري للعاملين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت.
- تقديم أفضل ممارسات القيادة التيسيرية كنمط قيادي يتفق ومتغيرات عصر العولمة من جانب، والتعامل مع كافة العاملين بالمنطقة التعليمية من جانب آخر.

الكلمات المفتاحية: القيادة التيسيرية، المناطق التعليمية

Abstract

Facilitative leadership in the educational directorates in Kuwait "Field study"

Research answered the following question (What is the reality of the practice of facilitative leadership for the leaders of educational districts in Kuwait?)

The study reached, through the field study, the following results: The overall average of the facilitative leadership axis was (2.369), and this average is often within the limits of the response, and this indicates that the study sample from employers in educational directorates in the State of Kuwait in general believes that the facilitative leadership is often achieved.

The research presented several proposals, including:

- Providing an environment supportive of facilitative leadership practices in the educational directorates of the State of Kuwait to create a working environment that allows collective action and individual creative and innovative initiatives.
- Providing best practices of facilitative leadership as a leadership style consistent with the changes in the era of globalization on the one hand, and dealing with all employers in the educational directorates on the other hand.
- The leaders of the educational directorates adopt the facilitation management entrance as a modern administrative approach to develop and improve the administration creativity of employers in the educational directorates in the State of Kuwait,
- - Providing an environment supportive of facilitative leadership practices in the educational directorates of the State of Kuwait to create a working environment that allows collective action and individual creative and innovative initiatives.
- **key words:** Facilitative leadership, Educational directorates

المقدمة:

اتجهت دولة الكويت إلى إنشاء المناطق التعليمية لتمثل الإدارة الوسطى، حيث تعد حلقة الوصل بين وزارة التربية والمدارس من خلال تفويض السلطة لتلك المناطق التعليمية، وقد صاحب هذا التفويض أن اتجهت الدولة إلى زيادة عدد المناطق التعليمية، حيث وصل عددها إلى ست مناطق تعليمية في مختلف أنحاء البلاد، وقد شرعت الوزارة إلى إعادة تنظيمها لاستيعاب السلطات والمسئوليات الجديدة التي فوضت إليها وذلك من خلال إعادة النظر في خريطة المسئوليات والسلطات ومراتب السلم الإداري والقرارات واللوائح وتحديثها والعمل على تبسيط الإجراءات.

ورغم ذلك فإن قيادات المناطق التعليمية في الكويت مازالت تواجه معوقات في الممارسة أو الواقع الذي تتم فيه الممارسة تؤثر بلا شك على أدائهم ودورهم في توفير بيئة مواتية تمكنها من تحقيق أهدافها، فقد توصلت إحدى الدراسات إلى أن نمط القيادة القائم على المشاركة لا يستخدم إلا بنسبة ضئيلة بلغت ٦, ٢٪ (العجمي، ٢٠١٤، ٣٥٠)، ودراسة أخرى توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية كانت متوسطة، وأن مستوى تحملهم للمسئولية الاجتماعية كان متوسطا (الشمري، ٢٠١٤، ٧٠)

ودراسة ثالثة توصلت إلى أن درجة تطبيق المركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت كانت مرتفعة (المطيري، ٢٠١٤، ٨٥)، وأشار المطيري في نتائج دراسته إلى أن مستوى ممارسة القيادة الإبداعية في إدارات المناطق التعليمية في الكويت بشكل عام كان متوسطا (المطيري، ٢٠١١، ١٦٨)، وهذا معناه أن المديرين بالمناطق التعليمية في حاجة إلى الأخذ بمدخل إدارية حديثة كالقيادة التيسيرية، ولذلك اهتمت الباحثة بدراسة هذا الموضوع الذي تمحورت مشكلته حول السؤال التالي:

ما واقع ممارسة القيادة التيسيرية لدى قادة المناطق التعليمية في دولة الكويت؟ وما الأساليب التي يمكن اتباعها لتفعيل ممارستها بتلك المناطق؟

أهداف البحث: تمثل هدف البحث الرئيس في تعرف واقع ممارسة القيادة التيسيرية لدى قادة المناطق التعليمية في دولة الكويت، والتوصل إلى الأساليب التي يمكن اتباعها لتفعيل ممارستها بتلك المناطق.

أهمية البحث: تبدو أهمية البحث في توجيه أنظار المسؤولين في وزارة التربية وفي المناطق التعليمية الست لدور تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة كالقيادة التيسيرية في تحقيق أهدافها على الوجه المنشود.

منهج الدراسة: طبق البحث المنهج الوصفي في تناوله لممارسة القيادة التيسيرية لدى القادة في المناطق التعليمية بدولة الكويت، وطبقت من أدواته استبانة موجهة للعاملين بالمناطق التعليمية.

مصطلحات الدراسة:

القيادة التيسيرية: (Facilitative Leadership): تُعرف بأنها فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحذ هممهم لبلوغ غاية منشودة، كما أنها القدرة على التوجيه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق هدف معين وذلك باستعمال التأثير والنفوذ أو استعمال السلطة الرسمية عند الضرورة. (يعقوب، ٢٠٠٩، ٥).

وتعرف إجرائياً بأنها مدخل قيادي يقوم على تيسير قادة المناطق التعليمية بدولة الكويت لبيئة العمل بالمناطق من خلال توفير هيكل تنظيمي فعال، وتمكين العاملين بالمنطقة وتسهيل عملية التواصل والتفاعل بينهم، ومنحهم المسؤوليات والصلاحيات اللازمة لتفعيل الإبداع الإداري لديهم، وتحقيق أهداف المناطق التعليمية بكفاءة وفاعلية.

الدراسات السابقة:

١ - دراسة (الرشيدي، ٢٠١٥، ٩٣-١١١)، بعنوان: التحديات التي تواجه تطوير الأداء الإداري لقيادات الإدارة الوسطى بوزارة التربية في دولة الكويت.

هدفت الدراسة إلى الوقوف على أساليب إدارة التعليم بوزارة التعليم بدولة الكويت وأهم التحديات التي تواجه قيادات الإدارة الوسطى بوزارة التربية، وقد توصلت إلى عدة نتائج من أهمها أن هناك تحديات تواجه قيادات المناطق التعليمية منها: العولمة والثورة التكنولوجية وثورة الاتصالات والمعلومات، واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، وأنهى دراسته بوضع تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الوسطى للتعليم في دولة الكويت.

٢ - دراسة (يعقوب، ٢٠٠٩، ١-٣٣) بعنوان: دراسة مقارنة للقيادة التيسيرية في المدارس في نيوزلندا وسنغافورة وإمكانية الاستفادة منها في مصر.

هدفت الدراسة إلى الوقوف على خبرتي نيوزلندا وسنغافورة في مجال القيادة التيسيرية للاستفادة منها في المدارس في مصر، وطبقت الدراسة المنهج الوصفي والمقارن للوقوف على خبرتي نيوزلندا وسنغافورة والمقارنة بينهما، وقد توصلت إلى عدة مقترحات منها:

- التأكيد على أن "القائد الميسر" للمدرسة ليس شخصاً روتينياً أو تقليدياً لكن القيادة التيسيرية تحتاج قائد بمواصفات معينة لكي تمارس القيادة التيسيرية فعلاً داخل مدرسته بفعالية.
- التأكيد على ضرورة التدعيم من قبل وزارة التربية والتعليم في مصر على تعميم أسلوب القيادة التيسيرية في جميع المدارس المختلفة في مصر وليس الاقتصار على مرحلة معينة وإهمال المراحل الأخرى.
- التأكيد على ضرورة تنظيم زيارات للقيادات المدرسية الواعدة في مصر للدول محل الدراسة لمعايشة واقع القيادة التيسيرية في المدارس.

٣- دراسة (Joseph, <https://link.springer.com/article/10.1007/BF02334729>)

بعنوان: القيادة المدرسية الميسرة وتمكين المعلمين (وجهات نظر المعلم)

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع القيادة التيسيرية وتمكين المعلمين لإعادة هيكلة المدرسة، وقد طبقت المنهج الوصفي، مستخدمة من أدواته استبانة مفتوحة طبقت على ١١ مدرسة في ولاية جورجيا، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن الخصائص الشخصية للمديرين موضع الدراسة أخذت المرتبة الأولى على بقية خصائص القيادة التيسيرية، وأن القيادة التيسيرية تسهم في تمكين المعلمين عاطفياً ومهنياً.

٤- دراسة (Deidre , 2002) بعنوان: القيادة التيسيرية لمديري المدارس الابتدائية

هدف الدراسة التحقق من مقدار التباين في النتائج القيادية التي تمثلها ممارسات القيادة التيسيرية مقارنةً بالممارسات القيادية التحويلية، ولتحقيق هذا الهدف طبقت الدراسة استبانة على عينة مكونة من ١٤٦ معلماً في ست مدارس ابتدائية في جنوب ولاية أريزونا، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التيسيرية لها تأثير إيجابي في نموذج الانحدار المتعدد، وتشير النتائج إلى أن السلوك القيادي التيسيري للمديرين (المحدد من قبل Kouzes و Posner) يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنتائج القيادة الرئيسية للفعالية والرضا والجهد الإضافي.

خطوات البحث:

تتمثل خطوات البحث في ثلاث خطوات هي: الإطار النظري للقيادة التيسيرية، الدراسة الميدانية، ومقترحات الدراسة.

أولاً: الإطار النظري

تعد القيادة التيسيرية مدخلا من مداخل القيادة، ونمطا من أنماطها، يدعم فيه القائد الميسر التفاعل النشط بين المرؤوسين في المؤسسة لتحقيق أقصى استفادة من نقاط قوتهم ومعرفتهم ومهاراتهم ومواهبهم لتحقيق أهداف المؤسسة بصورة متميزة، وتتناول الدراسة في الصفحات التالية القيادة التيسيرية من حيث مفهومها وأهدافها وأساليبها ومراحلها وعوامل نجاحها ومعوقاتها.

١ - مفهوم القيادة التيسيرية

اختلف المهتمون بالقيادة التيسيرية حول مفهومها. فهناك من يعرفها بأنها عملية تتمحور حول العاملين بالمدرسة، تركز على الجودة وتحقيق أفضل النتائج من خلال تطوير ودعم ثقافة في بيئة العمل تيسر تحقيق الأهداف. (Alisdair, <https://www.grad.ubc.ca/current-students/professional-development/facilitative-leadership>)

كما تعرف القيادة التيسيرية بأنها الحد الأدنى من المهارات والمعرفة التي يجب أن يمتلكها أو يكتسبها قائد المؤسسة من أجل الأداء وفقاً للتطور الاستراتيجي للمؤسسة في محاولة لتحقيق الأهداف المرسومة. (James, & Nichols, 2003)

والممارسات الأساسية لتسيير المجموعة، ويقوم على الاستخدام الشامل لأدوات العمليات التنظيمية على نطاق واسع من أجل توفير هيكل تنظيمي ملائم، ويؤكد على دور القائد كمساعد وممكن للعاملين. (Ingrid, 2007, 39)

وبناء على ما سبق من تعريفات للقيادة التيسيرية، يمكن تعريفها بأنها مدخل قيادي يقوم على تيسير قادة المناطق التعليمية بدولة الكويت لبيئة العمل بالمناطق من خلال توفير هيكل تنظيمي فعال، وتمكين العاملين بالمنطقة وتسهيل عملية التواصل والتفاعل بينهم ومنحهم المسؤوليات والصلاحيات اللازمة لتفعيل الإبداع الإداري لديهم، وتحقيق أهداف المناطق التعليمية بكفاءة وفاعلية.

٢ - أهداف القيادة التيسيرية

تهدف القيادة التيسيرية إلى تنمية القائد لمواهب القيادة لدى المرؤوسين بالمؤسسة عن طريق غرس الثقة والسلطة والمسؤولية في كل شخص، كما تهدف إلى إنشاء مؤسسات تشاركية

سريعة الاستجابة للتحديات والتغيرات من خلال الإدارة الذاتية وتوفير بيئة العمل المناسبة التي ينمو العاملون في مجال المعرفة.

وتهدف أيضا إلى تحسين الأداء من خلال الربط بين الاستثمار في القيادة وتحسين الأداء في المؤسسة، وتقديم علاقات محددة بين السبب والنتيجة من أجل إحداث التغيير المرجو، والتركيز على التوفيق بين القيادة ومبادرات التغيير الأخرى لكي تصبح ثقافة القيادة من الأمور المعتادة في المؤسسة. (Philip, 2014, 47)

كما تهدف إلى تجميع كل أعضاء الفريق المدرسي في بيئة توجد فيها حلول أفضل للمشاكل، ونتائج أفضل من الخطط والأنشطة المدرسية، ومن ثم يتم تحقيق المزيد من الأهداف الاستراتيجية من قبل جميع أعضاء الفريق بالمدرسة.

(Ronda, <https://www.brighthubpm.com/resource-management/113366>)

٣- أساليب القيادة التيسيرية:

يتم تطبيق القيادة التيسيرية من خلال خمسة أساليب متفرقة أو مجتمعة هي: (Chris, & Joan, 2010, 38)

١. التودد: أي الاقتراب من المرؤوسين ووضع مقترحات للنشاط القيادي الجديد.
٢. الاصطفاف: وتشمل التفاوض الفردي أو الجماعي، وإعداد الخطط للعمل، والعمل مع قيادة المؤسسة من أجل هدف أو رؤية معينة.
٣. الاتصال: خلق فرص منظمة للعاملين للعمل معاً.
٤. التثبيت: أي إضفاء الطابع المؤسسي على شبكة العمل من خلال تقوية روابط العمل الرسمية داخل المؤسسة، وتبادل المعرفة بشكل منهجي مع المؤسسات الأخرى.
٥. إعادة التركيز والاهتمام بالقضايا الجديدة التي تحتاج إلى رعاية، وقد يتطلب ذلك تجديد الطاقة أو التماسك، والحاجة إلى شركاء جدد. ولكي تنجح هذه الأساليب في تحقيق

القيادة التيسيرية، فإن هناك أبعاداً لنجاح ذلك تعرف باسم (The Big 3)، فيجب على القائد الميسر أن يتحرك من الرؤية (الحديث) إلى العمل (الممارسة)، وأن يدرك أهمية التركيز والتوازن بين ثلاثة أبعاد مختلفة، هي: (Kentucky Department for Public Health, 2007)

➤ النتائج (إكمال المهمة - تحقيق الهدف)

➤ العمليات (كيف ينجز العمل - كيف يصمم ويدار العمل - كيف يتم مراقبة وتقييم العمل)
 ➤ العلاقات (كيف يتبادل العاملون خبراتهم مع بعضهم البعض - كيف يرتبط العاملون بالمؤسسة - كيف يشعر العاملون حول مشاركتهم ومساهماتهم في المؤسسة)

٤- مراحل القيادة التيسيرية.

تمر القيادة التيسيرية بالمؤسسات بثلاث مراحل متعاقبة ومتماسكة تمثل عملياتها الإدارية التي تقوم بها، وهذه العمليات كالتالي: (Ingrid, 2007, 42-43)

- أ- التخطيط: يقوم القادة التيسيريون بتصميم الكثير من أنشطة التخطيط التي توفر أساساً قوياً للعمل المستقل للموظفين، منها على سبيل المثال (عقد اجتماعات - قيادة مناقشات - تحديد وتنسيق الدورات التدريبية والرحلات الميدانية - التفاوض على دور الميسر)
- ب- التنفيذ: بمجرد بدء مشروع أو فريق عمل في العمل، يمضي القادة التيسيريين مزيداً من الوقت في تصميم وقيادة الأنشطة التي تهدف إلى الحفاظ على أقصى قدر من الكفاءة
- ج- التقييم: قرب نهاية المشروع أو دورة العمل، يساعد القادة الميسرون الأعضاء بالطرق التالية:
- مساعدة الفريق على تقييم أدائه النهائي واختتام أعماله
 - تنفيذ عمليات تقييم الأداء الشخصي
 - رئاسة الاجتماعات مثل جلسات مجلس إدارة المؤسسة لتبادل النتائج مع الإدارة العليا.

ولكي يحقق القائد التيسيري تلك المراحل والعمليات ينبغي عليه القيام بمجموعة من العمليات الأساسية تتمثل في: (Ingrid, 2007, 44-45).

- تنمية الولاء للقائد الجديد في المؤسسة.
- تكوين رؤية للمؤسسة.
- تنمية التعاون والمشاركة بين أعضاء فريق العمل.
- استطلاع الرأي والتغذية الراجعة.
- استخلاص المعلومات بعد العمل.
- التغذية الراجعة عن الأقران.
- التوسط في النزاعات الشخصية.

٥- معوقات القيادة التيسيرية في المؤسسات التعليمية.

قد يعترض مدخل القيادة التيسيرية بعض العقبات التي تحول دون الاستفادة الكاملة منه في تطوير وتحسين أداء المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. ومن أهم المعوقات التي تواجه تطبيق مدخل القيادة التيسيرية بالمؤسسات المختلفة ومنها التعليمية ما يلي:

- ضعف الصورة الذاتية للقائد.
- عدم تأكيد الذات.
- قلة التوجيه والتدريب الوظيفي.
- قلة الثقة والافتقار إلى الإرادة الحقيقية لتحقيق الأهداف.
- ضعف الأداء القيادي. (Vuyisile, 2013, 469)
- الافتقار إلى التوجيه الرسمي كشكل من أشكال الدعم لأولئك الذين لديهم إمكانات قيادية.
- غياب تنظيم برامج التوجيه للأفراد ذوي القدرات القيادية.

- وجود إرشادات غير رسمية معظمها من قبل الأقران كشكل مهم من الدعم في عملية الوصول إلى المناصب القيادية.
 - الافتقار الى الدور القوي لخدمات الدعم، وخاصة في المرحلة الأولية من مهنة القيادة.
 - غياب التواصل كدعم عاطفي ونفسي في الوصول إلى المناصب القيادية
 - غالبًا ما يكون أحد المعايير غير الموضوعية لها تأثير قوي في اختيار المناصب القيادية.
- (Marijana, Slobodanka, 2018, 130)

٦- عوامل نجاح القيادة التيسيرية بالمؤسسات التعليمية

إن نجاح القيادة التيسيرية في المؤسسات المختلفة ومنها التعليمية يتوقف على مراعاة مجموعة من العوامل منها ما يلي: (Mick, 2011, 37-38)

- إنشاء مجتمعات تتمتع بالتواصل الحر
- حيث يعمل القادة الراغبين بأن يكونوا تيسيرين على استخدام تأثيرهم في الرؤوسين في تعزيز الاتصال الغير المحدد بقيود من خلال اشراك المتأثرين بالقرارات في صنع هذه القرارات- ترك الحرية للعاملين على إدخال أي تعليقات علي الخطاب التنظيمي الذي يلقيه القائد - تحديد وتفكيك الحواجز التي قد تشوه الاتصال مثل تقييد المشاركة، أو منع التحديات التي تعوق المطالبة ببعض الصلاحيات، أو تثبيط الكلام المثالي.
- التطبيق القانوني للسلطة

أيًا كانت القوة والتأثير الذي يمكن أن يتمتع به القائد نتيجة للوضع الرسمي في المؤسسة أو قدرته على الإقناع بين الأشخاص أو تمتعه بالخبرة المعرفية أو الفنية أو التقنية، فإنه يتم استخدامها بشكل مشروع لتشجيع الالتزام بالمبادئ والولاء للمؤسسة، وتوفير الوقت المناسب لتيسير العمليات التنظيمية في مسارها الصحيح، ودعم تنفيذ جداول الأعمال المتفق عليها بشكل

منطقي، وتعزيز المناقشات حول طبيعة العمل وكيفية أدائه، وتشجيع ثقافة تدعم المشاركة مع وجهات نظر الآخرين.

- تشجيع تنوع التعبير عن الآراء.

يتعين على القادة الميسرين فعل ما في وسعهم لتشجيع تنوع الآراء من خلال باقامة المتدييات، وتمكين وتشجيع احترام أساليب التعبير المختلفة، بما في ذلك الأشكال المنطقية غير التقليدية، واتخاذ الترتيبات اللازمة لتمثيل آراء الأقلية في المنصات المتاحة، والتي يسيطر عليها الأطراف الأكثر ثقة في المؤسسة.

ثانيا: الدراسة الميدانية

هدفت الدراسة الميدانية إلى الوقوف على مدى ممارسة القادة بالمناطق التعليمية في دولة الكويت للقيادة التيسيرية في مناطقهم ، من خلال محاور(الهيكمل التنظيمي الفعال- تمكين العاملين بالمنطقة- تسهيل عملية التواصل والتفاعل بينهم- منح العاملين المسئوليات والصلاحيات اللازمة لتفعيل الإبداع الإداري- تحقيق أهداف المناطق التعليمية بكفاءة وفاعلية)، وقد تم تصميم استبانة مكونة من ثلاثين عبارة طبقت على عدد (٤٠٠) من العاملين بمنطقتي الفروانية والجهراء التعليمية كعينة ممثلة للمجتمع الأصلي . وللإجابة عن سؤال البحث تم استخدام عددًا من الأساليب الإحصائية وهي (التكرارات والنسب المئوية -المتوسطات الحسابية _ اختبار مربع كاي Chi-Square-test لدراسة الفروق بين تكرارات استجابات أفراد العينة. ويتناول البحث نتائج الدراسة الميدانية فيما يلي:

للإجابة عن سؤال البحث الذي ينص على: "ما واقع ممارسة قادة المناطق التعليمية في دولة الكويت للقيادة التيسيرية بمناطقهم؟" تم استخدام:

- اختبار مربع كاي (كا^٢) Chi-Square لبحث الفروق بين تكرارات استجابات أفراد العينة على جميع عبارات محور القيادة التيسيرية باستبانة القيادة التيسيرية والإبداع الإداري لدى العاملين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت. حساب المتوسط الحسابي للعبارات وللمحور، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

نتائج اختبار مربع كاي (كا^٢) Chi-Square لبحث الفروق بين تكرارات استجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول من محوري استبانة القيادة التيسيرية والإبداع الإداري (القيادة التيسيرية) (ن=٤٠٠)

م	العبرة	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	قيمة كا ^٢	المتوسط	ت.ز.
١	نعمل في المنطقة التعليمية كفريق عمل واحد	٢٣٨	١٠٥	٥٧	***١٣١,٨٨٥	٢,٤٥٣	٦
	التكرار	٥٩,٥	٢٦,٣	١٤,٢			
٢	يهتم رؤسائي في المنطقة بتعريفنا كفريق عمل بكيفية عمل اتصالات فعالة	١٩١	١٤٠	٦٩	***٥٦,٣١٥	٢,٣٠٥	٢٣
	التكرار	٤٧,٨	٣٥,٠	١٧,٢			
٣	يدرنا رؤسائنا على كيفية إدارة الصراع في العمل	١٩٧	١٣٢	٧١	***٥٩,٥٥٥	٢,٣١٥	٢٢
	التكرار	٤٩,٣	٣٣,٠	١٧,٧			
٤	نتعلم من رؤسائنا كفريق عمل فنيات حل المشكلات الإدارية والتعليمية	١٦٣	١٥٧	٨٠	***٣٢,١٣٥	٢,٢٠٨	٢٨
	التكرار	٤٠,٨	٣٩,٢	٢٠,٠			
٥	نشارك كفريق عمل مع رؤسائنا في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بالمنطقة التعليمية	١٧٥	١٥٠	٧٥	***٤٠,٦٢٥	٢,٢٥٠	٢٥
	التكرار	٤٣,٨	٣٧,٤	١٨,٨			

أ. أمنية فيصل معلا العنزي وآخرون القيادة التيسيرية في المناطق التعليمية بدولة الكويت "دراسة ميدانية"

م	العبارة	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	قيمة كاس	المتوسط	الرتبة
٦	يهتم رؤساؤنا بتعريفنا بكيفية الاتصال ونطاقه داخل المنطقة.	٢١٩	١٤٩	٣٢	***١٣٣,٨٩٥	٢,٤٦٨	٤
		٥٤,٨	٣٧,٢	٨,٠			
٧	نضع مع رؤسائنا القيم والقواعد التي تنظم عمل فريق العمل بالمنطقة.	٢١٦	١٣٧	٤٧	***١٠٧,٢٥٥	٢,٤٢٣	٩
		٥٤,٠	٣٤,٣	١١,٧			
٨	يشركنا رؤساؤنا في مناقشة الثقافة السائدة في المنطقة ووضع الثقافة المرغوب فيها	١٩٢	١٦٦	٤٢	***٩٦,٣٨٠	٢,٣٧٥	١٧
		٤٨,٠	٤١,٥	١٠,٥			
٩	نتعلم من رؤسائنا كيفية تخطيط الوقت وإدارته	٢٠١	١٥٧	٤٢	***١٠١,١٠٥	٢,٣٩٨	١٦
		٥٠,٢	٣٩,٣	١٠,٥			
١٠	يشركنا رؤساؤنا في تحديد مهام فريق العمل في المنطقة التعليمية.	٢٠٢	١٥٨	٤٠	***١٠٥,٢٦٠	٢,٤٠٥	١٤
		٥٠,٥	٣٩,٥	١٠,٠			
١١	نقوم بمحاولة تغيير ظروف العمل المادية في المنطقة بمعاونة رؤسائنا	٢١٨	١٤٣	٣٩	***١٢١,٢٠٥	٢,٤٤٨	٧
		٥٤,٤	٣٥,٨	٩,٨			
١٢	يتأكد رؤساؤنا من أننا كفريق لدينا المعرفة والمهارات التي تمكننا من تقويم احتياجاتنا التدريسية	٢٢٠	١٤٣	٣٧	***١٢٦,٦٣٥	٢,٤٥٨	٥
		٥٥,٠	٣٥,٨	٩,٢			
١٣	نقرر كفريق عمل في المنطقة من له حق الحصول على الخواف المادية والمعنوية	٢١٤	١٣٨	٤٨	***١٠٣,٥٨٠	٢,٤١٥	١٢
		٥٣,٥	٣٤,٥	١٢,٠			
١٤		٢٢٥	١١٨	٥٧	***١٠٨,٤٨٥	٢,٤٢٠	١١

م	العبارة	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	قيمة كا'	التوسط	ترتيب
	نقود ورؤساؤنا عملية التغيير في المنطقة وفقا للمتغيرات الإدارية والتكنولوجية.	٥٦,٣	٢٩,٥	١٤,٢			
١٥	يتكيف رؤساؤنا مع احتياجاتنا المختلفة والمتغيرة لإحداث عملية التغيير بالمنطقة	٢٤٨	١١٨	٣٤	**١٧٤,٣٨٠	٢,٥٣٥	٢
		٦٢,٠	٢٩,٥	٨,٥			
١٦	يراعي رؤساؤنا مشاعرنا ومهارتنا كفريق عمل عند تخطيط الإجراءات لدعم عملية التغيير في المنطقة	٢٤٢	١٣٧	٢١	**١٨٣,٣٠٥	٢,٥٥٣	١
		٦٠,٥	٣٤,٣	٥,٢			
١٧	يشجعنا رؤساؤنا على تحديد ومناقشة القضايا المهمة غير الراغبين في التعامل معها ومعالجتها	٢٣٧	١٣٧	٢٦	**١٦٧,١٠٥	٢,٥٢٨	٣
		٥٩,٢	٣٤,٣	٦,٥			
١٨	يقودنا رؤساؤنا نحو تحقيق أهداف المنطقة التربوية والتعليمية.	٢٠٤	١٥٥	٤١	**١٠٤,٩١٥	٢,٤٠٨	١٣
		٥١,٠	٣٨,٨	١٠,٢			
١٩	يضمن رؤساؤنا في المنطقة جوا من العلاقات الإنسانية تؤدي لرفع الروح المعنوية لدينا	١٩٤	١٧٣	٣٣	**١١٤,٩٠٥	٢,٤٠٣	١٥
		٤٨,٥	٤٣,٣	٨,٢			
٢٠	يتبنى رؤساؤنا أساليب قيادية أكثر فعالية تواكب التغيير والتطور في المنطقة	١٨٠	١٧٨	٤٢	**٩٣,٨٦٠	٢,٣٤٥	٢١
		٤٥,٠	٤٤,٥	١٠,٥			
٢١		١٤٩	١٦٢	٨٩	**٢٢,٧٤٥	٢,١٥٠	٣٠

م	العبارة	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	قيمة كا ^٢	المتوسط	رتبة
	يؤدي رؤساؤنا أدوارهم الإدارية والفنية بشكل متوازن فلا يركزون على بعضها على حساب الأخرى.	٣٧,٣	٤٠,٥	٢٢,٢			
٢٢	يساعدنا رؤساؤنا في الوصول لبذل طاقتنا وامكاناتنا الكامنة.	التركرار	١٥٩	٩٠	***٢١,٣٦٥	٢,١٥٣	٢٩
		النسبة	٣٧,٨	٣٩,٨			
٢٣	يتعاون معنا رؤساؤنا في وضع رؤية ورسالة المنطقة التعليمية	التركرار	١٦٤	٦٩	***٤٦,٥٩٥	٢,٢٤٥	٢٦
		النسبة	٤١,٨	٤١,٠			
٢٤	يقوم رؤساؤنا بدراسة نتائج الاجتماعات معنا للحصول على المعلومات عن جميع الأنشطة لاستخدامها في تنفيذ أنشطة التغذية الراجعة لتقييم فعالية فريق العمل بالمنطقة التعليمية	التركرار	١٧٢	٨٧	***٢٧,٧٥٥	٢,٢١٣	٢٧
		النسبة	٤٣,٠	٣٥,٣			
٢٥	يحرص رؤساؤنا على توفير بيئة تعاونية موثوق بها آمنة نفسيا بالمنطقة التعليمية	التركرار	١٩١	٨١	***٤٥,٦٩٥	٢,٢٧٥	٢٤
		النسبة	٤٧,٨	٣٢,٠			
٢٦	يساعدنا رؤساؤنا على مواجهة السلبيات في أدائنا والتعامل معها بجدية .	التركرار	١٨٧	٤٨	***٨٣,٧٣٥	٢,٣٤٨	٢٠
		النسبة	٤٦,٨	٤١,٢			
٢٧		التركرار	١٩٥	٥٣	***٧٩,٥٣٥	٢,٣٥٥	١٩

م	العبارة	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	قيمة كا'	التوسط	تكرار
	يتحول بنا رؤساؤنا من عقلية القيادة والسيطرة الى عقلية التيسير .	٤٨,٨	٣٨,٠	١٣,٢			
٢٨	يحرص رؤساؤنا على تقوية علاقات العمل الرسمية داخل المنطقة وخارجها	٢٠٥	١٥٩	٣٦	***١١٤,٥١٥	٢,٤٢٢	١٠
		٥١,٢	٣٩,٨	٩,٠			
٢٩	يتم رؤساؤنا بأرائنا وأفكارنا بغض النظر عن موقعنا الوظيفي في المنطقة التعليمية .	١٩٣	١٦٣	٤٤	***٩٣,١٥٥	٢,٣٧٣	١٨
		٤٨,٣	٤٠,٧	١١,٠			
٣٠	يتوسط رؤساؤنا في النزاعات القائمة بين أفراد الفريق أو بين الفريق والفرق الأخرى بالمنطقة .	٢١٢	١٤٧	٤١	***١١١,٧٥٥	٢,٤٢٨	٨
		٥٣,٠	٣٦,٨	١٠,٢			
متوسط الدرجة الكلية للمحور الأول: الجدارات القيادية = ٢,٣٦٩							

** دال إحصائيًا عند مستوى (٠,٠١) * دال إحصائيًا عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- وجود فرق دال إحصائيًا (عند مستوى ٠,٠١) بين تكرارات استجابات عينة الدراسة من العاملين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت لصالح الاستجابة (غالبًا) على معظم عبارات المحور الأول (القيادة التيسيرية)؛ أي أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة من العاملين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت يقرون بدلالة إحصائية أن معظم القيادة التيسيرية المتضمنة في معظم عبارات المحور الأول متحققة غالبًا.

- إن أعلى متوسط لعبارات محور القيادة التيسيرية من وجهة نظر العاملين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت بلغ (٢, ٥٥٣) وكان للعبارة (يراعي رؤساؤنا مشاعرنا ومهارتنا كفريق عمل عند تخطيط الإجراءات لدعم عملية التغيير في المنطقة)، يليه المتوسط الذي بلغ (٢, ٥٣٥) وكان للعبارة (يتكيف رؤساؤنا مع احتياجاتنا المختلفة والمتغيرة لإحداث عملية التغيير بالمنطقة)، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة (يشجعنا رؤساؤنا على تحديد ومناقشة القضايا المهمة غير الراجح في التعامل معها ومعالجتها) بمتوسط بلغ (٢, ٥٢٨)، وهذه المتوسطات الثلاثة تقع في حدود الاستجابة غالباً. الأمر الذي يشير إلى توافر القيادة التيسيرية المتضمنة في هذه العبارات بدرجة غالباً.
- إن أقل متوسط لعبارات محور القيادة التيسيرية من وجهة نظر العاملين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت بلغ (٢, ١٥٠) وكان للعبارة (يؤدي رؤساؤنا أدوارهم الإدارية والفنية بشكل متوازن فلا يركزون على بعضها على حساب الأخرى)، وهذا المتوسط يقع في حدود الاستجابة أحياناً. الأمر الذي يشير إلى أن القيادة التيسيرية من وجهة نظر العاملين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت المتضمنة في هذه العبارة متحققة أحياناً.
- إن المتوسط العام لمحور القيادة التيسيرية بلغ (٢, ٣٦٩) وهذا المتوسط يقع في حدود الاستجابة غالباً، وهذا يشير إلى أن عينة الدراسة من العاملين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت بوجه عام ترى أن القيادة التيسيرية متحققة غالباً.
- وهذا يشير إلى أن العاملين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت يرون أن القيادة التيسيرية متوافرة لدى مديري المناطق التعليمية في دولة الكويت وتتمثل في العمل كفريق واحد في المنطقة التعليمية، واهتمام الرؤساء بتعريف فريق العمل بكيفية عمل اتصالات فعالة، بالإضافة للتدريب على كيفية إدارة الصراع في العمل، وبالتالي تعلم فنيات حل المشكلات الإدارية والتعليمية من خلال المشاركة في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بالمنطقة التعليمية، كما يهتم الرؤساء بالتعريف

بكيفية الاتصال ونطاقه داخل المنطقة، ويتم وضع القيم والقواعد التي تنظم عمل فريق العمل بالمنطقة بالمشاركة مع رؤساء العمل.

ويهتم الرؤساء بمناقشة الثقافة السائدة في المنطقة ووضع الثقافة المرغوب فيها، مع التدريب على كيفية تخطيط الوقت وإدارته، وتحديد مهام فريق العمل في المنطقة التعليمية لتغيير ظروف العمل المادية في المنطقة بمعاونة الرؤساء، من خلال توافر المعرفة والمهارات التي تمكن من تقويم الاحتياجات التدريبية، ويتم تقرير أحقية الحصول على الحوافر المادية والمعنوية من خلال فريق العمل، وتحديث عملية التغيير في المنطقة وفقا للمتغيرات الإدارية والتكنولوجية، ويحرص الرؤساء على تلبية الاحتياجات المختلفة والمتغيرة لإحداث عملية التغيير بالمنطقة، بالإضافة لمراعاة المشاعر والمهارات، والعمل كفريق عند تخطيط الإجراءات لدعم عملية التغيير في المنطقة، كما يشجع الرؤساء أعضاء فريق العمل على تحديد ومناقشة القضايا المهمة غير الراجيين في التعامل معها ومعالجتها لتحقيق أهداف المنطقة التربوية والتعليمية، كما يتميز الرؤساء بإضافة جو من العلاقات الإنسانية تؤدي لرفع الروح المعنوية من خلال تبنى أساليب قيادية أكثر فعالية تواكب التغيير والتطور في المنطقة من خلال تأديتهم أدوارهم الإدارية والفنية بشكل متوازن (فلا يركزون على بعضها على حساب الأخرى).

كما يساعد الرؤساء في الوصول لبذل الطاقات والامكانيات الكامنة من خلال التعاون في وضع رؤية ورسالة المنطقة التعليمية، كما يقوم الرؤساء بدراسة نتائج الاجتماعات مع فريق العمل للحصول على المعلومات عن جميع الأنشطة لاستخدامها في تنفيذ أنشطة التغذية الراجعة ولتقييم فعالية فريق العمل بالمنطقة التعليمية، كما يحرص الرؤساء على توفير بيئة تعاونية موثوق بها آمنة نفسيا بالمنطقة التعليمية، ومواجهة السلبيات في الأداء والتعامل معها بجدية، والتحول من عقلية القيادة والسيطرة الى عقلية التيسير، وتقوية علاقات العمل الرسمية داخل المنطقة وخارجها، كما

يهتم الرؤساء بالآراء والأفكار بغض النظر عن الموقع الوظيفي لصاحب الفكرة في المنطقة التعليمية، بالإضافة للتوسط في النزاعات القائمة بين أفراد الفريق أو بين الفريق والفرق الأخرى بالمنطقة.

يتضح مما سبق أن القادة من مديري المناطق التعليمية والمراقبين ورؤساء الأقسام المختلفة بدولة الكويت يمارسون ويطبّقون في أعمالهم بالمنطقة التعليمية القيادة التيسيرية غالبا من وجهة نظر أفراد العينة من العاملين بالمنطقة التعليمية، وهذه النتيجة تتفق مع ما أكدته الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التيسيرية، ودورها في العمل المؤسسة كدراسة خالد عطية يعقوب التي أكدت على أن القائد التيسيري ليس شخصا روتينيا أو تقليديا لكنه قائد بمواصفات معينة وله متطلبات أساسية، ومنها أن يكون قادراً على إدارة وقته ولديه القدرة على التأثير في سلوك فريق العمل المدرسي، وقادراً على التفاهم مع جميع أفرادها، وأن تكون لديه القدرة على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وفهمه للبيئة الخارجية بأشكالها وصورها وتنظيماتها المختلفة، وتمتعه بدرجة عالية من المرونة لمواجهة المواقف الحرجة وتحملها ولديه القدرة على دراسة ومراعاة هذه المواقف، كما يجب أن تتوافر لديه القدرة والكفاءة على اتخاذ القرارات المدرسية المناسبة (يعقوب، ٢٠٠٩، ١-٣٣)، وهذه المواصفات متوفرة في القيادات الإدارية والإشرافية في المناطق التعليمية بدولة الكويت طبقاً لنتائج الدراسة الميدانية.

وتتفق الدراسة الحالية في هذه النتيجة أيضا مع دراسة (Joseph, B, 2013) حيث توصل إلى إن الخصائص الشخصية للمديرين التيسيريين موضع الدراسة أخذت المرتبة الأولى على بقية خصائص القيادة التيسيرية، وأن القيادة التيسيرية تسهم في تمكين المعلمين عاطفيا ومهنيا، كما أكدت على أن الخصائص الشخصية للقيادة التيسيرية تعزز تمكين المعلمين، وركزت على الاستراتيجيات والخصائص التي حددها المعلمون للقيادة الميسرة.

ورغم هذه النتيجة التي توصلت اليها الدراسة الميدانية بالنسبة لممارسة مديري ومراقبي ورؤساء الأقسام في المناطق التعليمية للقيادة التيسيرية، إلا أن ممارسة القيادة التيسيرية بأساليبها المختلفة كانت بمتوسط بلغ (٣٦٩, ٢) أي أنها لم تصل الى متوسط (٣) مما يعني أن هناك بعضاً من جوانب القصور في ممارسة القيادة التيسيرية بالمناطق التعليمية في دولة الكويت، وتتفق الدراسة في هذه النتيجة مع ما توصلت اليه الدراسات السابقة المتعلقة بالمناطق التعليمية بدولة الكويت كدراسة (الرشيدي، ٢٠١٥) والتي توصلت الى أن هناك تحديات تواجه قيادات المناطق التعليمية منها: العولمة والثورة التكنولوجية وثورة الاتصالات والمعلومات، واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، وأنهى دراسته بوضع تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الوسطى للتعليم في دولة الكويت.

ثالثاً: مقترحات الدراسة:

بعد تناول الإطار النظري للبحث والميداني، تقدم الباحثة مجموعة من المقترحات وآليات تطبيقها والتي يمكن أن تسهم في تفعيل دور القيادة التيسيرية كمدخل من مداخل القيادة الحديثة لدى قادة المناطق التعليمية بدولة الكويت، وتتمثل هذه المقترحات في:

١- منح المزيد من السلطات لمديري المناطق التعليمية في دولة الكويت، ولتحقيق ذلك تقترح الدراسة الاهتمام بتفويض السلطات لتمكين قيادات المناطق التعليمية من تأدية مسؤولياتهم وأدوارهم على الوجه المنشود، وهذا يستدعي تفعيل اللامركزية في وزارة التربية وإداراتها المختلفة بما فيها المناطق التعليمية.

٢- تغيير بعض أنظمة العمل واللوائح بالمناطق التعليمية سواء على مستوى الإدارات أو الأقسام المختلفة بتلك المناطق، وذلك بما يسمح بحرية تداول المعلومات وتحقيق التواصل الفعال

وتبادل الخبرات بين قيادات كل مستوى من المستويات السابقة. وتقتصر الدراسة مراجعة ضرورة مراجعة أنظمة العمل ولوائحه من قبل لجنة مشكلة من الوزارة والمناطق التعليمية.

٣- الاهتمام باختيار وتدريب مديري المناطق التعليمية في دولة الكويت، ولتحقيق ذلك تقترح الدراسة تشكيل هيئة تكون مسؤولة عن عمليتي اختيار وتدريب مديري المناطق التعليمية على مستوى وزارة التربية لوضع معايير دقيقة وشروط محددة لاختيار قادة المناطق التعليمية وتنظيم عملية تدريبهم وتمنحهم رخصة لمزاولة مهنة مؤسسة لمدة محددة تكون قابلة للتجديد بعد إجراء مقابلة أو تدريب تحدده الهيئة المقترحة. ومن المعايير التي ينبغي مراعاتها عند اختيار قادة المناطق التعليمية.

- القدرة على استثمار وقت المرؤوسين بفعالية.
- القدرة على الاستفادة بشكل جيد من المعلومات المتاحة.
- القدرة على القيام بعملية التوجيه والمراقبة.
- القدرة على صياغة وتلخيص التعليمات لضمان فهم مشترك بين العاملين.
- القدرة على معالجة أي تشويش قد ينشأ حول العمل في المنطقة.
- القدرة على إعادة العاملين إلى المسار الصحيح عندما يبدأ الالتباس والغموض في العمل.
- القدرة على المحافظة على التواصل الفعال داخل المنطقة.
- القدرة على تطوير معلومات كافية حول أمور العمل وتجنب المناقشة المنهكة للجهد.
- القدرة على استكشاف البدائل بالكامل قبل اتخاذ القرارات، سواء في المدخلات أو في العمليات.

٤- القدرة على تشجيع الاختلاف في الرأي، وضمان إنهاء مثالي للمناقشات بين العاملين

٤- التأكيد على أن القائد الميسر للمنطقة التعليمية ليس شخصاً روتينياً أو تقليدياً لكنه قائد له خصائص وسهات معينة تتمثل في (القدرة الإشرافية العالية - الذكاء - الحاجة لأن يكون قائداً

عالي الإنجاز - تأكيد الذات - الحسم - الجدية - الاقتناع بأهداف المدرسة - المبادرة والطموح - المسؤولية والالتزام - مراعاة الصالح العام للمدرسة)، ولتحقيق ذلك تقترح الدراسة نشر الفكر الإداري الحديث ومداخله المختلفة مع التركيز على القيادة التيسيرية بين العاملين في وزارة التربية بصفة عامة والمناطق التعليمية بصفة خاصة من خلال .

- مطبوعات تنشرها وزارة التربية أو المناطق التعليمية تشرح هذا الفكر الإداري ومداخله المختلفة، وتوزعها على العاملين بالوزارة ومناطقها ومدارسها، أضف الى ذلك تقترح الدراسة.

- تخصيص المناطق التعليمية صفحة على الانترنت عن القيادة بصفة عامة والتيسيرية بصفة خاصة ومداخلها الإدارية الحديثة المختلفة.

- عقد المناطق التعليمية لقاءات وندوات للعاملين بها بصفة دورية، يدعى لها متخصصون في القيادة بصفة عامة والتربوية بصفة خاصة، لبيان فلسفة وأهمية القيادة التيسيرية في العمل الإداري بالمناطق التعليمية.

- تشجيع قادة المناطق التعليمية العاملين على حضور مؤتمرات متعلقة بالقيادة ومداخلها الحديثة مع منحهم حوافز وبدلات مادية نظير ذلك.

٥- التأكيد على ضرورة تنظيم زيارات لقادة المناطق التعليمية في دولة الكويت لدول تنطبق القيادة التيسيرية في إدارتها لمعايشة واقع القيادة التيسيرية في تلك الدول، والاستفادة من خبرتها في هذا المجال، وتقترح الدراسة في هذا المجال ضرورة اهتمام وزارة التربية بابتعاث قادة المناطق التعليمية الى دول لها خبرة في مجال القيادة التيسيرية، لمدة فصل دراسي أو أكثر.

٥- تنمية المهارات القيادية للقيادات الحالية بالمناطق التعليمية من خلال التدريب وبرامج التطوير والتنمية المهنية المستدامة لتكوين قادة يعتنقون القيادة التيسيرية ويؤمنون بتطبيقها في عملهم.

وتقترح الدراسة ضرورة قيام وحدة التدريب والتطوير بوزارة التربية في دولة الكويت بتخصيص برامج تدريبية متعلقة بالقيادة التيسيرية وتطبيقاتها في الدول المختلفة.

٦- أن يعمل قادة المناطق التعليمية على تطوير أنفسهم باستمرار، لأن القيادة التيسيرية تركز على المعرفة الذاتية وتطوير الذات باعتبارهما جانباً أساسياً في القيادة، وتقترح الدراسة ضرورة انخراط قادة المناطق التعليمية في عملية مستمرة من التفكير الذاتي والانفتاح على التعلم الذاتي والتدريب، وتحديد القيم الأخلاقية الأساسية، وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في الأداء من أجل تحقيق أهداف المناطق التعليمية.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- ١- خالد عطية يعقوب (٢٠٠٩) دراسة مقارنة للقيادة التيسيرية في المدارس في نيوزلندا وسنغافورة وإمكانية الإفادة منها في مصر، مجلة الثقافة والتنمية، س٩، ع ٢٩، مصر، ص ص ١-٣٣.
- ٢- رداد مرزوق المطيري (٢٠١٤) درجة تطبيق الإدارة المركزية واللامركزية في المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- ٣- شافي عوض زيدان الرشيد (٢٠١٥) التحديات التي تواجه تطوير الأداء الإداري لقيادات الإدارة الوسطى بوزارة التربية بالكويت، مجلة القراءة والمعرفة، العدد "١٦٠" فبراير ٢٠١٥، القاهرة، ص ص ٩٣-١١١.
- ٤- عبد الله سعود المطيري (٢٠١١) مستوى ممارسة القيادة الإبداعية وعلاقته بدرجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط الأردن.
- ٥- فالح محمد شبيب العجمي (٢٠١٤) النمط القيادي لدى القيادات التربوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، مجلة الطفولة والتربية مج٦، ع١٧، كلية رياض الأطفال، مصر.
- ٦- ناصر عائد خليف الشمري (٢٠١٤) درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للحاكمية وعلاقتها بمستوى تحمل المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري المدارس في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Alisdair, S: Facilitative Leadership, Retrieved on (2/7/2019) from: <https://www.grad.ubc.ca/current-students/professional-development/facilitative-leadership>
2. Deidre, J, (2002) Elementary Principals' Facilitative Leadership, PhD, Department of Educational Leadership, University of Arizona.
3. Chris, K & Joan, B (2010) Facilitating the development of school-based learning networks, Journal of Educational Administration, Vol. 48, No. 1.
4. Ingrid, B (2007) The Ten Essential Processes of Facilitative Leaders, Global Business and Organizational Excellence, July/August.
5. James, A & Nichols, Jr (2003) Facilitative Leadership SCDSS Opportunity for an Organizational Culture Shift, South Carolina Department of Social Services, South Carolina, January.

6. Joseph, B : Facilitative school leadership and teacher empowerment: Teacher's perspectives-
<https://link.springer.com/article/10.1007/BF02334729>
7. Joseph, B: The micro political orientation of facilitative school principals and its effects on teachers' sense of empowerment , University of Georgia, Athens, Georgia, USA
8. Kentucky Department for Public Health (2007) Facilitative Leadership and Intervention Implementation Practices, Healthcare-Associated Infection Prevention Program, Frankfort, USA
9. Marijana , A& Slobodanka, M (2018) Challenges (Obstacles) in Reaching Leadership Positions– Experiences of Women Professors at Novi Sad University, Serbia, De Gruyere Open.
10. Mick, F (2011) Facilitative leadership: drawing on Jürgen Habermas' model of ideal speech to propose a less imposition way to lead, Organization Journal, Vol. 19, No. 1, pp. 37-48.
11. Philip, A (2014) Culture change through facilitative leadership, Management Services, Summer.
12. Ronda, B:Facilitative Leadership: How It Can Be Used i n Project Management, Retrieved (on 1/7/2019) from:
<https://www.brighthubpm.com/resource-management/113366>.
13. Vuyisile, M (2013) Obstacles and Opportunities in Women School Leadership- A Literature Study, Int. Journal of Education Science, 5(4).