



جامعة المنصورة
كلية التربية



**معوقات دور القيادة المدرسية فى تعزيز الإستغراق
الوظيفي لدى معلمى مدارس التعليم العام
فى دولة الكويت**

إعداد

فهد حمد إبراهيم الشعبان

إشراف

أ.م.د/ دينا على حامد أحمد
أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية جامعة المنصورة

أ.د/ على عبد ربه حسين
أستاذ أصول التربية المتفرغ
كلية التربية جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٢٩ – يناير ٢٠٢٥

معوقات دور القيادة المدرسية في تعزيز الإستغراق الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم العام في دولة الكويت

فهد حمد إبراهيم الشعبان

مستخلص البحث

هدف البحث دراسة إلى محاولة التعرف على معوقات دور القيادة المدرسية في تعزيز الإستغراق الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم العام في دولة الكويت ووضع مجموعة من التوصيات لتغلب عليها ، استخدم البحث المنهج الوصفي وتوصل إلى مجموعة من التوصيات لتغلب على معوقات دور القيادة المدرسية في تعزيز الإستغراق الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم العام في دولة الكويت ، منها:

- نشر ثقافة الإستغراق الوظيفي بين المعلمين بمدارس التعليم العام.
 - أهمية وجود بيئة عمل ذات مناخ ايجابي تدحض الإبداع والابتكار للمعلمين
 - ضرورة توافر برامج لتدريب القادة في المؤسسات عن الإستغراق الوظيفي وعن كيفية تنميته لدى المعلمين.
 - ضرورة الأخذ بأراء المعلمين ودعم الخطط التي يتم وضعها والأخذ بها.
 - أهمية إثابة الجهد المتميز من المعلمين الكفو وتقدير جهودهم.
- الكلمات المفتاحية:** القيادة المدرسية - الإستغراق الوظيفي - معلمي مدارس التعليم العام

Abstract

The aim of the research is to study an attempt to identify the obstacles to the role of school leadership in promoting job engagement among public school teachers in the State of Kuwait and to develop a set of recommendations to overcome them. The research used the descriptive approach and reached a set of recommendations to overcome the obstacles to the role of school leadership in promoting job engagement among public school teachers in the State of Kuwait, including:

- Spreading the culture of job engagement among teachers in public schools.
- The importance of having a work environment with a positive climate that refutes creativity and innovation for teachers.
- The necessity of providing training programs for leaders in institutions about job engagement and how to develop it among teachers.
- The necessity of taking into account the opinions of teachers and supporting the plans that are developed and adopted.
- The importance of rewarding the distinguished effort of competent teachers and appreciating their efforts.

Keywords: School Leadership - Job Engagement - Public School Teachers

الإطار العام للبحث مقدمة

شهدت السنوات القليل الماضية إرتفاعاً في درجة التغيرات العالمية على كافة الأصعدة، بفعل مجموعة من العوامل أبرزها: الثورة المعرفية وما صاحبها من تقدم تكنولوجي هائل جعل العالم قرية كونية مفتوحة الحدود واشتد التنافس بين المؤسسات التعليمية لتبقي على الساحة وهذا التنافس جعل التنظيمات الإدارية تحت المجهر؛ كونها الإطار التي تنظم داخله نشاطات العاملين تجاه تحقيق الأهداف، وإذا كانت المؤسسات والتنظيمات الإدارية تحت المجهر فإن المؤسسات التربوية والتعليمية أصبحت في مواجهة تحديات كبرى على الصعيد الوطني والعالمي، لأنها أداة المجتمع لتحقيق التنمية الشاملة.

إن الإستغراق الوظيفي يمثل الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها، ولهذا فالأمر هنا مرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معاً، إذ يتأثر الإستغراق بالعديد من المؤثرات منها المستوى العاطفي ويتضح ذلك من أثاره الإيجابية على الفرد، مثال ذلك: مشاعر السعادة والرضا والتقدير العالى للذات، وعكس ذلك صحيح عندما ينخفض مستوى الإستغراق، يتضح التأثير السلبي على مشاعر الفرد، مثال ذلك: القلق والضيق والإحساس. ولذلك يعد موضوع الاستغراق الوظيفي من الموضوعات الهامة التي أولاهها الباحثون في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي إهتماماً متزايداً في الأونة الأخيرة، وذلك باعتباره أحد القضايا الرئيسية اللازمة لفهم سلوك الأفراد داخل المؤسسات بالإضافة إلى تفسير العديد من المتغيرات السلوكية الأخرى مثل الغياب، الأداء، الرضا، سير العمل (إيمان صلاح المنطوى، ٢٠٠٧، ص ٦٧).

وعلي ضوء ذلك يمكن القول أن الاستغراق الوظيفي كلما تعاضمت درجته، تعاضمت فعالية المنظمة ويعتبر الاستغراق الوظيفي هو القاعدة الأساسية لبناء ميزة تنافسية في سوق العمل ولهذا الأسباب يمكن اعتبار الاستغراق الوظيفي واحد من العوامل المهمة جداً التي تلعب دوراً رئيسياً وحاسماً في الأداء العام للمؤسسة.

وبما أن للقيادات المدرسية دوراً هاماً في تحقيق الإستغراق الوظيفي، وبما أن ممارسات الإستغراق الوظيفي غير واضحة في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، فإن هذا البحث جاءت لتفعيل دور القيادة المدرسية في تعزيز الإستغراق الوظيفي لدى المعلمين بمدارس التعليم العام في دولة الكويت.

مشكلة البحث:

تواجه مدارس التعليم العام بدولة الكويت تحديات كبيرة من أجل تقديم خدماتها التعليمية بالمستوى الذي يتطلع إليه المجتمع، حيث تؤدي سيطرة المركزية على الأعمال الإدارية والتنظيمية إلى تقييد مديري التعليم قبل الجامعي على المستوى التنفيذي من حرية التصرف في اتخاذ القرار؛ بسبب نقص السلطة والصلاحيات المخولة لهم، وعدم المرونة في مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى عدم إتمام المهام وتنفيذها في الوقت المناسب.

وتعاني مهنة التعليم من تزايد ضغوط العمل المدرسي، مثل التوتر العاطفي، والاجهاد والحمل الزائد وضغط الوقت وانخفاض دافعية الطالب، وتعارض القيم ونقص الكفاءة الذاتية للمعلم، وزيادة الدافع لتركة مهنة التدريس، التي تنتبأ بدوافع المعلمين نحو المهنة من خلال عمليات نفسية وسلوكيات تنظيمية مختلفة، كالتغيب ودوران العمل، وتدني الأداء، وقلة الالتزام في التدريس والأنشطة.

لذا من الضروري الاهتمام بتفعيل دور القيادات المدرسية بمدارس التعليم العام في تحقيق الإستغراق الوظيفي للعمل على ربط العملية التربوية ومخرجاتها مع متطلبات واحتياجات سوق العمل والعمل الجاد على إيجاد الثقة والتمكين لجميع القائمين على سياسات التعليم، حيث أن فقدان الشفافية في العملية التربوية يؤدي إلى فشل السياسات وخاصة الإصلاح التربوي.

أسئلة البحث

١. ما الإطار النظري للإستغراق الوظيفي في الأدبيات التربوية المعاصرة ؟
٢. ما الإطار الفكري للقيادة المدرسية ودورها في تعزيز الإستغراق الوظيفي ؟
٣. ما معوقات دور القيادة المدرسية في تعزيز الإستغراق الوظيفي لدى المعلمين بمدارس التعليم العام في دولة الكويت ؟
٤. ما التوصيات المقترحة للتغلب على معوقات دور القيادة المدرسية في تعزيز الإستغراق الوظيفي لدى معلمي التعليم العام في دولة الكويت ؟

أهداف البحث:

هدفت البحث إلى مجموعة من التوصيات المقترحة للتغلب على معوقات دور القيادة المدرسية في تعزيز الإستغراق الوظيفي لدى معلمي التعليم العام في دولة الكويت

أهمية البحث

تتضح أهمية البحث الحالي فيما يلي:

- ١- إفادة القيادات المدرسية في التعرف على واقع ممارسة المعلمين بمدارس التعليم العام بدولة الكويت للإستغراق الوظيفي.
- ٢- مساعدة المديرين بوزارة التربية بدولة الكويت في التعرف على درجة ممارسة الإستغراق الوظيفي لدى المعلمين.
- ٣- يكتسب البحث أهميته من خلال ما يطرحه من توصيات للتغلب على معوقات دور القيادات المدرسية في تعزيز الإستغراق الوظيفي لدى معلمي التعليم العام بدولة الكويت.

منهج البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وذلك من خلال تجميع البيانات والمعلومات التي تخص الظاهرة وتصنيفها وتحليلها وفهم علاقاتها مع غيرها من الظواهر، بغرض الوصول إلى نتائج علمية وتفسيرات صادقة.

مصطلحات البحث:

القيادة المدرسية: School leadership

يمكن تعريف القيادة المدرسية بأنها: مجموعة الجهود التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني لتوفير مناخ يساعد على تحفيز العاملين وبعث الرغبة في العمل من أجل حل المشكلات وتذليل الصعاب وتحقيق أهداف المدرسة التربوية (ناريمان لهلوب، ٢٠١٢).

يعرفها الباحث إجرائياً بأنها: اتجاه أو منهج شامل لقيادة مدرسية تجعل أولويتها العليا زيادة الخدمات المقدمة للمعلمين والتعرف على احتياجاتهم ودعمهم لبناء المجتمع، وهي خصائص نابعة من شخصية القائد نفسه وموجهة نحو المهام التعليمية.

الاستغراق الوظيفي : Job Duration

يعرف بأنه " الإرتباط والاندماج النفسي والذهني والوجداني للفرد مع وظيفته بشكل يجعله أكثر استماعاً أثناء عمله". (بسام سمير الرميدي ورضا محمود محمد، ٢٠٢٠، ص ٥)

يعرفه الباحث إجرائياً بأنه: مقدار ما يقدمه الأفراد بالمدرسة من جهد وفكر وما يبديه كل منهم من مشاعر إيجابية تجاه وظيفته بصورة تعكس أثرها على تقديره لذاته وإشباعها لحاجاته،

واندماج وانخراط المعلمين في العمل المدرسي بعمق وفهم وإدراك شامل للتوقعات والآثار الجانبية والأداء التدريسي بجهد عالي وطاقة كبيرة، ولهذا فالأمر هنا مرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معا.

الإطار النظري للبحث

أولاً: القيادة المدرسية:

تعد القيادة المدرسية من أهم عوامل نجاح المدرسة وكلما ازدادت مهارات القيادة المدرسية علمياً وفكرياً ، أزدادت مستويات نجاح العملية التعليمية والتربوية والإبداعية للطلاب، فالقادة مسؤولين عن إدارة العملية التعليمية والتربوية داخل المدرسة، من مدير المدرسة والوكلاء والمعلمين؛ إضافة إلى ذلك المديرين الإداريين والعاملين في المجالات الإدارية المختلفة، وتعد المدرسة أصغر وحدة من وحدات الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم، لكن يعول عليها الكثير من إدارة العملية التربوية والتعليمية للطلاب لأنها هي خط المواجهة المباشر مع الطالب وأسرهم .

- مفهوم القيادة المدرسية:

تعرف القيادة المدرسية بأنها: عملية تنسيق الجهود واستغلال الموارد المدرسية المتاحة لتلبية الاحتياجات التربوية ومساعدة التلاميذ على التعلم إلى أقصى حد تسمح به قدراتهم وتهيئهم للحياة والاندماج في المجتمع (علياء عبد الكريم ساكت، ٢٠١٩، ص٤١٦)

ويعرفها جابر بأنها: الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم. (I) (جابر عبد الحميد، ٢٠٠٩)

من هنا تعرف القيادة المدرسية بأنها: مجموعة من قيادات المدرسة مدير ووكلاء ومعلمين يتميزون بالقدرة والكفاءة والخبرة التربوية والإدارية، يقومون بأداء مهامهم ومسئولياتهم ووظائفهم من أجل تحقيق أهداف المدرسة التربوية من تعليم وتعلم بجانب تنمية التفكير الإبداعي للطلاب.

- أهمية القيادة المدرسية:

تتمثل أهمية القيادة المدرسية فيما يلي:

١. مساعدة الجماعات على الإتقان على الأهداف التي يجب تحقيقها ووضع خطط واختيار الوسائل المناسبة ، وتوفير الموارد والإمكانات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف رشوان(رشوان حسين عبد الحميد أحمد، ٢٠١٢، ص٨٦).
 ٢. تهيئة كافة الأمور للمعلمين ليكونوا أكثر قدرة على التدريس وتحسين الخبرات التربوية التي يقدمونها للتلاميذ.
 ٣. العمل على رفع مستواهم المهني والفني وحثهم على الإطلاع المستمر لكل ما يستطيعون الحصول عليهم من بحوث أو كتب تتعلق بالتربية ومواد تخصصهم.
 ٤. العمل على تهيئة المناخ التربوي الملائم لتحقيق العلاقات الاجتماعية بين أفراد أسرة المدرسة على أسس سليمة مبنية على الود والمحبة (ناريما بهلول، ٢٠١٢، ص٣٥)
 ٥. يمثل المحفز الفعلي لتضافر جهود العاملين في المدرسة من معلمين وإداريين في تسير الإدارة.
 ٦. المهام الوظيفية لقائد المدرسة لا تقف عند النواحي الإدارية بل تشمل التوجيه التربوي الذي يعتبر من الأمور الهامة لمتابعة سير العملية التعليمية فتشخيص جوانب القوة والضعف وتوجيه المعلمين. (ربيع محمد وعامر عبد الرؤوف، ٢٠٠٨، ص١٢)
- كما تساعد القيادة الجيدة في المدارس على تعزيز ثقافة إيجابية وتحفيزية للموظفين وتجربة عالية الجودة للمتعلمين للوصول إلى النجاح الدائم، وذلك من خلال:

أ- القيادة والإشراف المؤسسي: يقوم شاغل الوظيفة بمهام القيادة التعليمية، والإدارة المدرسية، مستنداً إلى المعايير القومية ومسترشداً بمبادئ اللامركزية، والإصلاح المتمركز حول المدرسة.

ب- عمليات التعليم والتعلم: يشرف شاغل الوظيفة على العملية التعليمية بالمدرسة، ويتأكد من استخدام الاستراتيجيات والأساليب التعليمية الحديثة، بالتنسيق مع التوجيه التربوي.

ج- ضمان معايير الجودة والاعتماد: يقوم شاغل الوظيفة بدعم فرق المدرسة، ومجلس الأمناء والآباء والمعلمين، ووحدات التدريب والجودة المدرسية ويقود عملية وضع رؤية ورسالة المدرسة بالمشاركة مع جميع الأطراف المعنية من أجل تأهيل المدرسة للاعتماد التربوي طبقاً لمعايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.

د- التنمية المهنية: يحرص شاغل الوظيفة على دعم جهود التنمية المهنية المستدامة لجميع العاملين في مدرسته، ويقوم بنشر ثقافة التعلم المستمر بينهم.

هـ- المشاركة المجتمعية: يقوم شاغل الوظيفة بترسيخ أسس الشراكة والتعاون بين المدرسة والمجتمع.

- مهارات القيادة المدرسية:

يُتصف القائد بمجموعة من المهارات التي تميزه عن غيره من الأشخاص الذين يعمل معه، وهذه الصفات والسمات تجعله صاحب مهارات وقدرات متنوعة ومتعددة تجعل منه قائد ناجح، ولقد تعددت تصنيفات المهارات القيادية، حيث حدد ثروت عبد العال أحمد(ثروت عبد العال أحمد، ٢٠١٣، ص ٣٤٠-٣٤٥) وأنور وجدي الوكيل(أنور وجدي الوكيل، ٢٠١٢، ص ١٥٤-١٥٥) وأسامة زين العابدين سيد(أسامة زين العابدين سيد، ٢٠١٩ ص ٢٠٥) هذه المهارات في أربع مهارات أساسية، وهي:

المهارات الذاتية: والتي تتمثل في بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الفرد ليصبح قائداً إدارياً مثل:

أ. السمات الجسمية: والتي تتضمن القوة البدنية والعصبية، والقدرة على التحمل، والنشاط والحيوية.

ب. القدرات العقلية: التي تشمل مجموعة الاستعدادات الفكرية والذهنية، وهي تختلف باختلاف المجتمعات والبيئات، ويعتبر الذكاء من أهم هذه القدرات.

ج. المبادرة والابتكار: وتعني ميل الفرد للاقتراح أو العمل ابتداءً وسبقاً للغير، وكذلك الشجاعة والقدرة على الحسم وسرعة التصرف، والقدرة على توقع الاحتمالات وابتكار الوسائل الكفيلة بمواجهتها، وكذلك القدرة على التنبؤ والتوقع وتفهم المواقف المتطورة.

د. ضبط النفس: ويقصد بها القدرة على إدارة النفس قبل إدارة الآخرين، مما يتطلب أن يكون هادئاً، وهذا يمكن القائد للاستجابة بزرارة وروية أمام المواقف المختلفة والطارئة، وتجنبه اتخاذ قرارات سطحية، ولا يعنى ذلك التجرد من المشاعر والعواطف، ولكن معناه التحكم فيها وتوجيهها.

المهارات الفنية: ويقصد بها القدرة على استخدام المعرفة المتخصصة، وطرق العمل الحديثة والوسائل الفنية المتاحة في انجاز العمل، وهناك من يقرر أن قيام الاتجاهات الحديثة في القيادة على أساس التخصص جعلها تهتم بالمهارة الفنية لان الوظائف التخصصية أصبحت في حاجة إلى قيادات تتوافر لديها المعرفة والخبرة العالية وذلك لاتقان العمل وحسن أدائه.

المهارات الانسانية: وتعني قدرة القائد على التعامل مع مؤوسية وتنسيق جهودهم، وخلق روح الجماعة والعمل الفريقي، وهذا يتطلب الفهم المتبادل، ومعرفة ميول المرؤوسين وقدراتهم

واتجاهاتهم، ومن السمات التي ترتبط بالمهارة الانسانية للقائد النزاهة والامانة والاخلاص والصدق والاستقامة.

المهارات الذهنية: وهي قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغييرات التي تحدث في أي جزء منه على بقية اجزائه، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظفين بالتنظيم وعلاقات التنظيم ككل بالمجتمع الذي يعمل في اطاره، بما في ذلك القوى السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي يكون لها تأثير قوي على هذه العلاقات وبالتالي على الدور القيادي الذي يؤديه القائد.

بينما أضاف إبراهيم الديب (إبراهيم الديب، ٢٠٠٨، ص ص ٥٢-٥٣) مهارات أخرى تتمثل في المهارات السلوكية؛ وهي المهارات المتعلقة بالقدرة على التعامل مع الآخرين من داخل المؤسسة ومن خارجها؛ ففي داخل المؤسسة لابد أن يفهم القائد سلوك الأفراد والعمل على اشباع أكبر قدر ممكن من احتياجاتهم ورغباتهم وصولاً إلى الرضا الوظيفي الذي يعزز انتماءهم وعطاؤهم للمؤسسة، وتحفيزهم للعمل والقدرة على بناء وإدارة فرق العمل وتحقيق الاتصال الفعال مع المستويات الإدارية المختلفة بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة، أما في خارج المؤسسة فتعني هذه المهارات السلوكية دراسة وفهم الواقع المحلي والإقليمي والعالمي المحيط بالمؤسسة، والاتصال به والتواصل معه وإقامة علاقات تفاعلية معه، بما يخدم مصالح المؤسسة، وهذا الواقع الخارجي يشمل الأفراد الفاعلين والمؤثرين في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والمؤسسات الحكومية الخاصة، وربما تصل أحياناً إلى مستوى الدول الأخرى.

وبالتالي فإن المهارات القيادية لا تقتصر على المهارات الفنية التي يمارسها القائد في عمله فحسب، بل أنها تتضمن المهارات الذاتية، والتي من خلالها يستطيع الفرد أن يوظف ما يمتلكه من ذكاء وقدرات فكرية وذهنية في العمل القيادي، كذلك تتضمن القدرات الإنسانية، والتي يستطيع من خلالها القائد تكوين علاقات وثيقة مع العاملين، بما يضمن تعاونهم معه لتحقيق الأهداف المحددة سلفاً، كذلك تتضمن القدرات الذهنية والتي يستطيع القائد من خلالها تحديد الرؤية السليمة للتنظيم، بما يمكنه من أداء دوره القيادي على النحو الأمثل.

- **المشكلات التي تواجه القيادة المدرسية.**

تواجه القيادة المدرسية بالتعليم العام بالكويت بعض المعوقات التي تقف عثرة دون تحقيقها، ومنها:

١- **المشكلات الإدارية:** تتمثل هذه المشكلات في:

- **مشكلات الإدارة التعليمية والمدرسية:** تتمثل معظم هذه المشكلات في ضعف الإدارة

المدرسية؛ حيث تواجه الإدارة المدرسية عدة صعوبات قد تعوقها عن أداء مهامها وواجباتها بكفاءة وفعالية، وربما يرجع ذلك إلى ندرة وجود تطوير ملموس في الأفراد العاملين، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإدارية، وندرة توافر الإمكانيات والأموال اللازمة للقيام بمجمل المهام والمسئوليات المتوقعة من المدير، وندرة وجود مساعد للمدير أو نائب له يمكن تفويضه جزء من الأعمال، وبخاصة العمالة غير الفنية، وسوء توزيع الوقت المتاح للمدير على الأعمال والمهام المدرسية (يوسف إبراهيم نيراي، ٢٠٠١، ص ٨٣)

- **ضعف القيادات الإدارية:** حيث تتركز الممارسات الوظيفية لمدرء المدارس في معظمها على

الجوانب الإدارية والروتينية على حساب الجوانب الفنية، فكثير من مدرء المدارس ليس لديهم الخبرة الكافية في مجال الإدارة المدرسية، وخاصة في الجانب الفني مثل مهام التوجيه التربوي، وتطوير المناهج، وينقص بعض مدرء المدارس المهارات القيادية مثل المهارات في العلاقات الإنسانية، ويرجع الضعف الإداري إلى عملية اختيارهم التي غالباً ما تنقصها الموضوعية، وتتركز في معظم الأحيان على الأقدمية في العمل (زينب الجبر، ٢٠٠٢، ص ٦٣)

- **الفردية في اتخاذ القرار:** حيث تقل فرص المشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية والمدرسية في مدارس التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت، سواء فرص مشاركة مدير المدرسة للقيادات الإدارية في مستوياتها الأعلى في اتخاذ القرارات المؤسسة للعملية التعليمية، أو على مستوى المدرسة من حيث إتاحة الفرصة أمام المعلمين، والأفراد العاملين لمشاركة مدير المدرسة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل المدرسي.

- **سوء التخطيط:** ويعد مشكلة خطيرة تؤثر على جميع جوانب المنظومة المدرسية، حيث يصبح المدير غير قادر على التخطيط، ووضع خطط جيدة لتنفيذ السياسة التعليمية، وتحقيق أهداف المدرسة، ويرجع ذلك لعدم إلمامه بأساليب التخطيط وكفائاته، والمهارات الإدارية التي يتطلبها، ولا يستطيع اتخاذ القرارات الحاسمة في المواقف الصعبة، كما أنه لا يشترك الآخرين في وضع الخطط المدرسية.

- **الاتصال غير الفعال:** ويحدث نتيجة عدم فهم الأفراد العاملين لما هو متوقع منهم يؤدي إلى ضعف أدائهم للمهام التي تناط إليهم، وقد يرجع ذلك إلى ضعف قنوات الاتصال التربوي بين عناصر مجتمع المدرسة، وسيادة الاتصال الهابط مما يجعل العلاقات الوظيفية السائدة داخل المدرسة تنسم بالرسمية والبعد عن الجانب الإنساني، وبالتالي يقل التعاون بين المعلمين والطلاب وإدارة المدرسة، وترجع عدم فعالية الاتصال إلى عدم التناسب بين توقعات الأفراد وتوقعات إدارة المدرسة نتيجة عدم وجود معايير تحكم مثل هذه العملية.

- **مشكلات تتعلق بنمط الإدارة التربوية:** فالإدارة التربوية هي مجموعة من العمليات التنظيمية التي تشرف على فعالية الخدمات التربوية من خلال تطبيق السياسة التعليمية كما أنها عملية إنسانية اجتماعية تربوية تعني بالفرد، وتحترم شخصيته وتساعد على التكيف مع المجتمع الذي يعيش فيه، ويتوافق مع مجريات الأمور في عصره. (سعاد هاشم، ٢٠١٠، ص ١٠٠)

مما سبق يمكن القول بأن أبرز المشكلات الإدارية العمل بالسلطوية، أي إدارة العمل بطريقة استبدادية تهتم بالشكليات والتسلط دون إتاحة الفرصة للأفراد بالمشاركة أو إبداء الرأي، فهي تقوم على فكرة (الزعامة) وتحت هذا النمط غالباً ما تتعرض العلاقات بين القائد أو مدير المدرسة ومروؤسيه لشيء من الأضرار، ويتسم كذلك بالأسلوب المركزي مع عدم إتاحة الحرية للعاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث يقوم المدير بتحديد كل شيء من وضع أهداف العمل، ثم ترجمة هذه الأهداف إلى التعليمات التي يجب على المرؤوسين الالتزام بتنفيذها، ويقوم أيضاً على الاعتماد على الخبرات والتجارب السابقة دون إتباع الأساليب العلمية في الإدارة، وذلك على الرغم من المظهرية والدقة الزائفة والعناية الخادعة، وتبين التجارب في ميدان الإدارة التربوية من خلال الملاحظة المباشرة بالمرحلة المتوسطة أن الأحوال تشوبها السلبيّة إلى حد ملموس نتيجة استخدام السلطات المخولة للقادة بإدخال عناصر المحاباة والمفاضلة في تقديم الامتيازات والترقي الإداري بسبب العلاقات الاجتماعية والسياسية دون الأخذ بعين الاعتبار كفاية الفرد ومؤهلاته وأمته، فالسلطوية ظاهرة تنفّس في كثير من أنظمة التربية في العالم العربي، وبالتالي تؤثر في فعالية النظام التربوي وكفائاته وتسهم بصورة أو بأخرى في إعاقة تحقيق الأهداف التربوية.

٢- المشكلات التنظيمية:

تواجه الإدارة المدرسية بعض المعوقات التنظيمية أثناء تنفيذ العمل المدرسي، والتي يمكن أن تحد من نجاحها في تحقيق أهداف المدرسة، والقيام بوظائفها، ومنها: (فتحي هلال وآخرين: مرجع سابق، ص ١٤)

- غلبة النمط المركزي على أداء العمل: حيث هناك من يرى أن غلبة النمط المركزي على أداء العمل في الإدارة المدرسية في معظم الأقطار العربية- ومنها الكويت- يمثل أحد مشكلات الإدارة المدرسية، فبالرغم من محاولة الإدارات المركزية (وزارة التربية) التوجه نحو اللامركزية إلى حد ما، وذلك بتفويض بعض الصلاحيات لمديريات التربية والتعليم في المناطق المختلفة، إلا أن الملاحظ هو أن هذه المديريات ما زالت متمسكة بكل تلك الصلاحيات دون أن تعطى للإدارة المدرسية إلا الجزء اليسير، إلى حد جعل المدرسة لا تستطيع التصرف لمواجهة احتياجاتها بسرعة بسبب الإجراءات المعقدة.
- قلة فعالية التنظيم الإداري: تعاني المدارس من عدم فعالية التنظيم الإداري، وقد يرجع ذلك إلى بعض المظاهر ومنها: التحيز في توزيع الأعمال على الأفراد العاملين بالمدرسة، وتداخل الاختصاصات، وعدم وجود حدود فاصلة بين المناصب الإدارية في المدرسة، والتعدد في المستويات الإدارية، وقصور السلطات الممنوحة لمدير المدرسة مقابل الواجبات المطلوبة، وقلة متابعة المسؤولين عن المديريات التعليمية للجوانب التنظيمية للعمل المدرسي.
- اعتبار مدير المدرسة المسؤول الأول عن سير العملية التعليمية في المدرسة وتحمله المسؤولية الكاملة عما يجري داخلها.
- تركيز اهتمام إدارة التعليم على تأمين عملية إدارية مسلسلة ومنتظمة مثل إجراء الامتحانات وإصدار الشهادات المدرسية، والاهتمام بالمبنى المدرسي، وتحقيق الانضباط المدرسي، وتقليل مشكلات العاملين، وهذا التركيز يدفع المدير إلى التقليل من اهتمامه بالنواحي التنظيمية والفنية الأخرى، رغبة منه في الحصول على تقدير المسؤولين وإعجابهم ورضاهم عن المدرسة.
- تفويض أنشطة الإدارة المدرسية التنظيمية، ومتابعتها، وتحقيق نتائجها على المدى الطويل، وهذا بدوره يدفع المدير إلى التركيز على الجانب التنظيمي الإداري في عمله.
- سيطرة الرقابة على عمل المدير في غياب المراقبة والمتابعة المهنية التي تركز على مهنية الإدارة المدرسية.

وبهذا تعتبر الإدارة ذات تأثير مباشر لنجاح أو فشل المشروعات قيد التنفيذ فهي متوغلة في كل مجال من مجالات الأنظمة التربوية والتعليمية وأصبحت علمًا قائمًا بذاته له أصوله وتطبيقاته ومبادئه وإجراءاته وآلياته وتأثيراته في النظام التربوي.

٣- المشكلات الإشرافية (الإشراف التربوي)

تبرز هذه المشكلة في ضعف العلاقة بين عملية التوجيه والإدارة المدرسية؛ حيث يمارس التوجيه بأسلوب يكاد يكون منفصلاً عن إدارة المدرسة، بينما يعد كل من التوجيه والإدارة متكاملتان، وينبغي التعاون بينهما لتصل المدرسة إلى أهدافها، كما أن التوجيه يتبع الطرق القديمة في زيارة المدارس، وبالتالي فإن إمام الموجه بالعمل يعتبر غير موجود، حيث ينقصه الإلمام بالسياسة التعليمية وأهدافها، كما يفتقد للمهارات الإنسانية في التعامل مع إدارة المدرسة ومع المعلمين، وبالتالي لا يستطيع خلق المناخ المناسب للعمل (عيسى عبد الله الجابر، ١٩٩٥، ص ٢٨).

وبجانب ما سبق، توجد العديد من المشكلات التي ترتبط بـ (المعلمين - الطلاب - الإدارة الصفية - المناهج - كفايات المعلمين - الشفافية الإدارية - التنمية المهنية للمدير أثناء الخدمة).

ثانياً: الإستغراق الوظيفي

- مفهوم الإستغراق الوظيفي.

يعتبر مفهوم الاستغراق الوظيفي من المفاهيم التي تتطلب التفسير الإصطلاحي من خلال تناول مجموعة من الأدبيات التي تسهم باستعراض أبرز تعريفات الاستغراق الوظيفي على النحو التالي:

ويعرف الاستغراق الوظيفي بأنه الممارسة التي يمكن أن تتبناها المؤسسة لتعزيز الإلتزام والمساهمة لدى مواردها البشرية لتحسين نتائج الأعمال (Dehaloo, G., & Schulze.S,2013,123).

ويعرف حمدان الاستغراق الوظيفي للمعلم بأنه : إنخراط المعلمين في العمل المدرسة بمعرفة وفهم عميقين للعملية التعليمية، وإدراك شامل للتوقعات والآثار الإيجابية لذلك على الذات والإفتخار بها، والأداء التدريسي بجهد وطاقة عالية ووقت أكبر للعمل. (خالد محمد حمدان العصيمي، ٢٠٢٠، ص ٩٢)

ثانياً: أهمية تحقيق الإستغراق الوظيفي للمعلم.

حظى الاستغراق الوظيفي بحفاوة كبيرة من قبل الباحثين والعلماء نظراً لأهميته وخاصة في العملية التربوية فالموظفون المستغرقون في عملهم يقومون به على أحسن وجه وهم يتمتعون بالرضى والسعادة، من خلال اندماجهم مع عملهم بحيث لا يشعرون بالوقت أثناء عملهم نتيجة السعادة التي تتحقق أثناء قيامهم به. وتظهر أهمية الإستغراق الوظيفي للمعلم من خلال:

١. الإستغراق الوظيفي من أهم مداخل تحسين جودة حياة العمل؛ فالتفاعل بين الإستغراق الوظيفي والإلتزام التنظيمي يعزز الإستغراق الوظيفي لدى الفرد ويجعله أكثر استقراراً وأكثر حرص على البقاء في المؤسسة التعليمية. (إيمان صلاح المنطاوي، ٢٠٠٧).

٢. يزيد من الشعور بالرضا الوظيفي، ويجعل المعلم أكثر التزاماً نحو عمله ومدرسته، ويحسن من جودة حياة العمل، ويعزز من الإنتاجية والكفاءة، وهو عامل مؤثر لتحفيز المعلم، وموجه لسلوكه، ويقلل من معدلات الغياب والتأخر، ويعمل على زيادة السلوكيات التطوعية. (محمود الشنطي، ٢٠١٥، ص ١٥٠)

٣. أن الاستغراق الوظيفي يعد أحد الآليات الفعالة لتحسين أداء العاملين وقبولهم لبعض المتغيرات والتطورات التي تجتاح منظماتهم وتقل مقاومتهم للتغيرات ، كما تبرز أهميته باعتباره سلوكاً وظيفياً له انعكاساته الإيجابية على بيئة العمل ، كما أنه يدخل في صميم العلاقة الوظيفية والأفراد العاملين وما يحملون من مشاعر جيدة تجاه منظماتهم كالإعجاب، الثقة، الاحترام، سيكونون أكثر رغبة في العمل وأكثر اهتماماً بالأنشطة التنظيمية. (شبلبي اسماعيل مرشد السويطي، ٢٠١٦، ص ١٣٥)

٤. تساعد المستويات العليا من الاستغراق الوظيفي المعلمين على المبادرة بتطوير أنفسهم والاهتمام بالنمو المهني لهم.

٥. يسهم الاستغراق الوظيفي في تحسن الأداء الوظيفي للمعلمين، ويحد من بعض السلوكيات السلبية في العمل، كالغياب والتأخر الصباحي.

٦. يبتكر المعلمون المستغرقون في مهنتهم طرقاً جديدة في إدارة الحصص الدراسية، تعتمد على إستراتيجيات التعلم النشط، والتي تعزز من عمليتي التعليم والتعلم.

٧. يهتم المعلم المستغرق في وظيفته بنتائج التحصيل الدراسي للطالب، ويسعى جاهداً لبذل ما يستطيع من أجل تحقيق أفضل النتائج. (هاني بن محمد بن أحمد الغامدي، ٢٠١٩، ص ١٢٥)

- مَوقَات حَقيق الإِستِغراق الوِظيفي بِمدارس التَّعليم العام.

إنَّ المعلم غالباً ما يباشر أداء مهامه بدافعية كبيرة، ورغبة قوية في إنجاز العمل على أبهى صورته، حيث يظهر استغراقه في عمله منذ اليوم الأول له في المدرسة، إلا أنه يواجه بعض المعوقات في بيئة عمله، وسلوكيات معرقة لاستغراقه الوظيفي تجعله يتخلى شيئاً فشيئاً عن هذه

- القيمة، ويصبح عاملاً تقليدياً يخلو من روح المبادرة والدافعية والارتباط في عمله، وهناك عدة معوقات للاستغراق الوظيفي تظهر في ممارسات إدارة وقيادة المنظمات، ومن هذه المعوقات:
- (١) بعض القادة لا يدركون ماهو الإستغراق الوظيفي، وآخرون يعتقدون أن الموضوع لا يستحق النظر.
 - (٢) المهتمون بهذا الموضوع لا يعرفون كيف يمكنهم طرح الموضوع وعرضه على زملائهم وقياداتهم في العمل.
 - (٣) ثقافة المدرسة غير قادرة على توفير الإستغراق بسبب عدم مشاركة المدراء لقادة المستويات الأدنى في الإعتقاد بالفكرة.
 - (٤) وجود تباين كبير في وجهات نظر القادة المهتمين باستغراق الموظفين، وقدرتهم على الإلتزام بها (MacLeod، D&Clarke، 2009، p66-67).
 - (٥) شعور العاملين بالتحيز، وعدم المساواة بينهم وبين أقرانهم.
 - (٦) احساس العاملين بالظلم؛ مما قد يدفعهم إلى ترك العمل والانتقال إلى وظائف أخرى.
 - (٧) شعور العاملين بعدم العدالة في الأجور، والمكافآت، والإمتيازات، مقارنة بأقرانهم على نفس المستوى في وزارات ووهيئات أخرى.
 - (٨) تجاهل مجهودات العاملين الإضافية وتفانيهم في عملهم وعدم تقدير ذلك.
 - (٩) تجاهل استشارة المسؤولين فيما يخص موظفيهم، مما يوضح عدم وجود تشاركية في اتخاذ القرار. (حسن محمد حسن النجار، ٢٠١٧، ص ٦١-٦٢).
 - (١٠) عدم الأخذ بأراء فريق العمل وتجاهل المدراء للخطط التي يضعها الفريق وعدم الأخذ بها.
 - (١١) عدم إعطاء تغذية راجعة بالفريق الذي أحدثته مدخلات المساهمين من الفرق حول ماوضعه من خطط أو ما حدوده من إجراءات. (MacLeod، D&Clarke، 2009، p71).

توصيات البحث

- نشر ثقافة الإستغراق الوظيفي بين العاملين بمدارس التعليم العام.
- أهمية وجود بيئة عمل ذات مناخ إيجابي تحض الإبداع والإبتكار للمعلمين بمدارسالتعليم العام.
- ضرورة توافر برامج لتدريب للقادة في المؤسسات عن الإستغراق الوظيفي وعن كيفية تنميته لدى المعلمين.
- البعد عن التحيز، المساواة بين المعلمين وبين أقرانهم.
- تطبيق العدالة في الأجور، والمكافآت، والإمتيازات، على نفس المستوى في وزارات ووهيئات أخرى.
- تقدير مجهودات المعلمين الإضافية وتفانيهم في عملهم.
- أهمية استشارة المسؤولين فيما يخص المعلمين، مما يوضح التشاركية في اتخاذ القرار.
- ضرورة الأخذ بأراء المعلمين ودعم الخطط التي يتم وضعها والأخذ بها.
- أهمية إثابة الجهد المتميز من المعلمين الكفو وتقدير جهودهم.

المراجع

- ١- إيمان صلاح المنطاوى(٢٠٠٧): أثر ثقافة المنظمة على الإستغراق الوظيفي(دراسة تطبيقية على مؤسسة الأهرام)، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة طنطا.
- ٢- ناريمان لهلوب (٢٠١٢) : مهارات القيادة التربوية الحديثة. دار المنهل.

- ٣- بسام سمير الرميدي ورضا محمود محمد(٢٠٢٠): أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء والفاعلية التنظيمية في شركات السياحة المصرية : الإستغراق الوظيفي كمتغير وسيط، **مجلة كلية السياحة والفنادق**، جامعة مدينة السادات، مصر، مجلد (٤) ، عدد (١)، ص ٥.
- ٤- خالد محمد حمدان العصيمي: "درجة القيادة الخادمة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في مدينة الطائف"، **مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية**، كلية التربية، جامعة طيبة، مجلد(١٥)، عدد(١)، ٢٠٢٠.
- ٥- إيمان صلاح المنطاوي: أثر ثقافة المنظمة على الإستغراق الوظيفي : دراسة تطبيقية على مؤسسة الأهرام ، **رسالة ماجستير**، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، ٢٠٠٧.
- ٦- محمود الشنطي : دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بوزارات السلطة الفلسطينية، **مجلة جامعة الأزهر - سلسلة العلوم الإنسانية**، مجلد(١٧)، عدد(٢)، ٢٠١٥.
- ٧- شبلي اسماعيل مرشد السويطي: جودة حياة العمل وعلاقتها بالولاء العاطفي لدى موظفي الوزارات الفلسطينية، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية**، مجلد(٢)، عدد (٨)، ٢٠١٦.
- ٨- هاني بن محمد بن أحمد الغامدي: الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات، **المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل**، كلية العلوم الإنسانية والإدارية، ٢٠١٩.
- ٩- حسن محمد حسن النجار: أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الإستغراق الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين في مديريات التربية والتعليم بقطاع غزة، **رسالة ماجستير**، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، ٢٠١٧.
- ١٠- علياء عبد الكريم ساكت: **دور القيادة المدرسية في تحسين العلاقات الاجتماعية**، ٢٠١٩.
- ١١- جابر عبدالحميد: **القيادة المدرسية والضبط**، ط ٢، دار الفكر العربي، سوريا دمشق، ٢٠٠٩.
- ١٢- رشوان حسين عبد الحميد أحمد: **القيادة، دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ٢٠١٢.
- ١٣- ناريمان بهلول: **مهارات القيادة التربوية الحديثة**، دار المنهل، الأردن، ٢٠١٢.
- ١٤- ربيع محمد وعامر عبد الرؤوف: **الديمقراطية المدرسية**، عمان(الأردن) ، دار البازوري العلمية، ٢٠٠٨.
- ١٥- ثروت عبد العال أحمد: **مبادئ الإدارة العامة**. كلية الحقوق، جامعة أسيوط، ٢٠١٣.
- ١٦- أنور وجدي الوكيل: **الأسس العلمية للإدارة**. المنيا: دار المعرفة للطباعة، ٢٠١٢.
- ١٧- أسامة زين العابدين سيد. "دور القيادة الإدارية في تشكيل ثقافة المنظمات المعاصرة". **مجلة كلية الاقتصاد العلمية**، جامعة إفريقيا العالمية، العدد الثالث، ٢٠١٣ م.
- ١٨- إبراهيم الديب: **مدير المستقبل: مدير القرن الواحد والعشرون**، ط٥، المنصورة: مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، ٢٠٠٨ م.
- ١٩- يوسف إبراهيم نبراي: **الإدارة المدرسية الحديثة**، الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ٢٠٠١.
- ٢٠- زينب الجبر: **التخطيط المدرسي - مفاهيم وأسس وتطبيقات**، الكويت، مكتبة الفلاح، .

-
- ٢١- عيسى عبد الله الجابر: "القيادة التربوية وعلاقتها بأنماط التعليم والتفكير لدى المدرسين والمدرسات للتعليم العام بدولة الكويت"، مجلة كلية التربية بدمياط، مجلد(١)، عدد (٥٠)، جامعة المنصورة، كلية التربية بدمياط، أكتوبر ١٩٩٥.
- ٢٢- سعاد هاشم قصيبات. الإدارة العامة والتربية في عالمنا المعاصر. القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٠م.

- 23- Dehaloo, G., & Schulze.S. :Influences on the work engagement of secondary school teachers in rural Kwazulu-Natal, TD: The Journal for Transdisciplinary Research in Southern Africa, vol. 9, No. 2, : ,2013.
- 24- MacLeod·D&Clarke·N.(2009):Engaging for success: enhancing performance through employee engagement. Crown Copyright.UK. Norman, Geoff, Likert scales, levels of measurement and the laws of statistics, Adv in Health ,2009.