



قسم أصول التربية



جامعة القاهرة

مهارات القيادة لدى تلاميذ المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة

رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية
تخصص "إدارة تربوية"

إعداد

حنان فلاح جهيم المطيري

موجه فني - وزارة التربية - دولة الكويت

إشراف

د. محمود حسان سعيد

مدرس بقسم أصول التربية

كلية الدراسات العليا للتربية

جامعة القاهرة

أ.د. فاروق جعفر عبد الحكيم

أستاذ بقسم أصول التربية

كلية الدراسات العليا للتربية

جامعة القاهرة

1442هـ - 2020م



كلية الدراسات العليا للتربية

تشكيل لجنة المناقشة والحكم
على رسالة دكتوراه الفلسفة في التربية
قسم أصول التربية

للباحثة / حنان فلاح جهيم المطيري

عنوان الرسالة:

مهارات القيادة لدى تلاميذ المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء
متطلبات مجتمع المعرفة

فقد وافق الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة على تشكيل لجنة المناقشة والحكم على الرسالة
على النحو التالي:

لجنة الحكم على الرسالة:

أ.د. نجوى يوسف جمال الدين

أستاذ بقسم أصول التربية
بالكلية

رئيساً

أ.د. صلاح الدين محمد توفيق

أستاذ أصول التربية بكلية
التربية - جامعة بنها

عضواً

أ.د. فاروق جعفر عبد الحكيم

أستاذ بقسم أصول التربية
بالكلية

مشرفاً وعضواً



جامعة القاهرة

الجنسية: كويتية

الاسم: حنان فلاح جهيم المطيري

تاريخ وجهة الميلاد: الكويت

الدرجة : دكتورة

التخصص: أصول التربية

المشرفون:

د. محمود حسان سعيد

أ.د. فاروق جعفر عبد الحكيم

عنوان البحث:

مهارات القيادة لدى تلاميذ المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة

مستخلص البحث:

تهدف الدراسة الحالية إلى تعرف مهارات القيادة لدى تلاميذ المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، وتحديد مهارات القيادة اللازمة لتلاميذ المرحلة الثانوية بدولة الكويت، وتحديد متطلبات مجتمع المعرفة اللازمة لمهارات تلاميذ المرحلة الثانوية، ومعرفة مستوى المهارات القيادية لدى تلاميذ المرحلة الثانوية في دولة الكويت، ووضع تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة لتلاميذ المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي.

الكلمات الدالة:

- مهارات القيادة.
- تلاميذ المرحلة الثانوية.
- دولة الكويت.
- في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة.

نموذج رقم : AERGOF130113

اصدار رقم (١)، ٢٤/١١/٢٠١٩



Name: Hanan Falah Al- Mutairi

Nationality: Kuwaiti

Date and place of birth:

Degree: Ph.D

Department: Foundations of Education Department

Supervised by : **Prof. Dr. Farouk Gafar Abdel-Hakeem**
Dr. Mahmoud Hasaan Saeed

Thesis:

Leadership skills of Secondary School Students in the State of Kuwait in light of the Requirements of the knowledge Society

Abstract:

The study aims of Leadership skills of Secondary School Students in the State of Kuwait in light of the Requirements of the knowledge Society. Determining the leadership skills needed for high school students in Kuwait. Determining the requirements of the knowledge society necessary for the skills of high school students in the State of Kuwait. Knowing the level of leadership skills of high school students in the State of Kuwait. Setting a proposal for developing leadership skills for high school students in the State of Kuwait in light of the requirements of a knowledge society. This study relied on the descriptive survey method.

Key words:

- Leadership skills.
- Secondary School Students.
- State of Kuwait.
- Light of the Requirements.
- Knowledge Society

نموذج رقم : AERGOF130114

اصدار رقم (١)، ٢٠١٩/١١/٢٤

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف الخلق أجمعين، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، وعلى آله وأصحابه والتابعين له، وبعد.

فمهما أوتي الإنسان من فصاحة وبلاغة فإنه يظل عاجزاً عن وفاء الشكر لكل من قدّم له يد المساعدة والعون في إتمام هذا العمل، الذي أتمنى من الله العليّ القدير أن ينفع به.

وأول هؤلاء هو الأستاذ الدكتور/ فاروق جعفر عبدالحكيم، الأستاذ بقسم أصول التربية، بكلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، والمشرف على أطروحتي، بما قدمه من وقته وجهده في سبيل تقديم التوجيهات والإرشادات التي أسهمت بشكل كبير في إبراز هذه الدراسة، ولما أضاف لي من علم ومعرفة متميزة، فله مني جزيل الشكر والعرفان.

ثم الدكتور/ محمود حسان سعيد، المدرس بقسم أصول التربية، بكلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، والمشرف على أطروحتي، لرعايته وعنايته، إذ كان له الأثر الفعال في إنجاز هذا العمل.

ثم الأستاذة الدكتورة/ نجوى يوسف جمال الدين، الأستاذة بقسم أصول التربية بالكلية، لقبولها مناقشة هذا العمل، وإثرائه بالملاحظات القيمة، فأسأل الله أن يرزقها السبيل إلى العلا، وأن ينعم عليها بموفور الصحة والسعادة.

ثم الأستاذ الدكتور/ صلاح الدين محمد توفيق، الأستاذ بكلية التربية، جامعة بنها، وعضو اللجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة، على تفضله بقبول مناقشة هذا العمل، ومساهمته الفاعلة، ولمساته الدقيقة والمهمة، فأسأل الله أن يزيده علماً وبركة.

وإلى كل من أسهم في هذا العمل، ولم يبخل عليّ بمعلومة أو فائدة..

وإلى من كان السند والعون بعد الله في اكتماله..

وإلى الذين أكملوا هذا الصرح العلمي بلبنيات من أفكارهم..

إليكم جميعاً شكراً وثناء بحجم السماء.

وأخيراً شكري الخاص لأسرتي الغالية التي تعاونت معي فرداً فرداً من بداية العمل إلى نهايته وإتمامه، صبراً واستشارةً وتشجيعاً، والتي أشعر أنه لولاها ما تحقق النجاح والفلاح. والحمد لله أولاً وأخيراً.

الباحثة

قائمة المحتويات

أولاً: الموضوعات:

الصفحة	الموضوع
1-32	الفصل الأول : الإطار المحدد للدراسة
2	مقدمة
5	أولاً: الدراسات السابقة
26	ثانياً: مشكلة الدراسة
28	ثالثاً: أسئلة الدراسة
28	رابعاً: أهداف الدراسة
29	خامساً: أهمية الدراسة
29	سادساً: منهج الدراسة
30	سابعاً: أداة الدراسة
30	ثامناً: حدود الدراسة
30	تاسعاً: مصطلحات الدراسة
31	عاشراً: فصول الدراسة
33 - 74	الفصل الثاني: القيادة... المفهوم والأهمية والمهارات
34	أولاً: مفهوم القيادة
36	ثانياً: أهمية القيادة
46	ثالثاً: العلاقة بين القيادة والإدارة
47	رابعاً: الصفات الشخصية والقيادية للقائد
53	خامساً: المهارات القيادية للقائد
56	سادساً: خصائص تلاميذ المرحلة الثانوية
62	سابعاً: المهارات القيادية التي تناسب تلاميذ المرحلة الثانوية
67	ثامناً: العوامل المؤثرة في تكوين الشخصية القيادية

تابع قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
74-133	الفصل الثالث : مجتمع المعرفة... النشأة والمفهوم والمتطلبات
75	أولاً: المعرفة
75	– المفهوم والأهمية
78	– الخصائص
80	– المصادر و الأنواع
83	ثانياً: إدارة المعرفة
85	– الأهمية والمنهجية
88	– متطلبات التطبيق والعمليات
93	ثالثاً: مجتمع المعرفة
94	– المفهوم والأبعاد
99	– الخصائص والمتطلبات
106	– خطوات التحول إلى مجتمع المعرفة
110	– المعوقات التي قد تواجه تحقيق متطلبات مجتمع المعرفة
111	– جهود دولة الكويت في بناء مجتمع المعرفة
133- 163	الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية وتفسير نتائجها
134	أولاً: أهداف الدراسة الميدانية
134	ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة
135	ثالثاً: عينة الدراسة
136	رابعاً: أداة الدراسة
136	خامساً: صدق الأداة
137	سادساً: ثبات الأداة

الصفحة	الموضوع
140	سابعاً: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة
141	ثامناً: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها
160	تاسعاً: خلاصة نتائج الدراسة الميدانية
163- 177	الفصل الخامس: تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة لدى تلاميذ المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة
166	أولاً: فلسفة التصور المقترح
167	ثانياً: أهداف التصور المقترح
167	ثالثاً: خصائص التصور المقترح
168	رابعاً: منطلقات التصور المقترح
169	خامساً: متطلبات تطبيق التصور المقترح
175	سادساً: المعوقات التي قد تواجه تنفيذ التصور المقترح
176	سابعاً: سبل التغلب على معوقات التصور المقترح
178-193	قائمة المراجع
179	• المراجع العربية
189	• المراجع الأجنبية
193	• المراجع الإلكترونية
1-7	ملخص الدراسة باللغة العربية
1-6	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية

ثانيا: قائمة الجداول:

م	بيان الجدول	الصفحة
1	أجهزة الحاسوب المخصصة لاستخدام الطلاب في المدارس الحكومية	109
2	عدد مختبرات الحاسوب في المدارس الحكومية	109
3	توزيع العينة حسب متغيرات الدراسة (ن=2053)	135
4	قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة والأداة ككل	137
5	قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ لجميع عبارات المحاور الستة	137
6	ترتيب محاور أداة الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة	141
7	ترتيب عبارات المحور الأول (مهارة الاتصال والتواصل) من وجهة نظر أفراد العينة	144
8	ترتيب عبارات المحور الثاني (مهارة حل المشكلات) من وجهة نظر أفراد العينة	146
9	ترتيب عبارات المحور الثالث (مهارة صنع واتخاذ القرار) من وجهة نظر أفراد العينة	148
10	ترتيب عبارات المحور الرابع (مهارة العمل الجماعي وفريق العمل) من وجهة نظر أفراد العينة	150
11	ترتيب عبارات المحور الخامس (مهارة إدارة الوقت) من وجهة نظر أفراد العينة	152
12	ترتيب عبارات المحور السادس (مهارة التخطيط) من وجهة نظر أفراد العينة	154
13	أثر متغير الجنس على إجمالي استجابات أفراد الدراسة بالنسبة لمحاورها	156
14	تحليل التباين الأحادي لبيان أثر متغير الصف الدراسي على استجابات أفراد العينة	158
15	تحليل التباين الأحادي لبيان أثر متغير المنطقة التعليمية على استجابات أفراد العينة	159

ثالثا: الأشكال:

م	بيان الأشكال	الصفحة
1	الأنماط الجديدة في القيادة	45
2	المهام الأساسية للقائد	52
3	المهارات القيادية التي تناسب تلاميذ المرحلة الثانوية	67
4	عمليات إدارة المعرفة	92
5	أبعاد مجتمع المعرفة	98
6	متطلبات مجتمع المعرفة	106

رابعا: الملاحق

صفحة	ملاحق الدراسة
195	ملحق (1) أداة الدراسة في صورتها الأولية
203	ملحق (2) قائمة بأسماء السادة محكمي أداة الدراسة
204	ملحق (3) أداة الدراسة في صورتها النهائية

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة
- الدراسات السابقة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- منهج الدراسة
- أداة الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة
- فصول الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تشكل القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المجتمعات والمؤسسات والمنظمات التعليمية، ومع تطور الدول واتساع خدماتها أصبحت القيادة أمراً لا غنى عنه، ومع نتائج الانفجار المعرفي وظهور مجتمع المعرفة، والذي يمثل برنامجاً متكاملًا يتضمن التعليم والثقافة والتكنولوجيا والاتصال، والتي تمثل جميعها معاً وحدة متكاملة، كان من الضروري الاهتمام بتطوير التعليم وتنمية مهارات القيادة وذلك لتوفير متطلبات العصر المعرفي.

وتعتبر القيادة من الموضوعات التي تهتم أفراد المجتمع، وللقيادة دور اجتماعي رئيس يقوم به القائد أثناء تفاعله مع غيره من أفراد المجتمع، وهذا الدور يملّي على صاحبه أن يكون متمسماً بالقوة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ تحقيق أهداف الجماعة، كما أن هناك مجموعة من المهارات القيادية التي تعتبر ضرورية للقائد، ومنها المهارات الفنية والمهارات الإنسانية والمهارات الإدراكية، والمهارات الفكرية والسياسية⁽¹⁾.

والقيادة والإدارة وجهان لعملة واحدة، فالقيادة ترتبط بالتغيير والعمل على إحداث التغيير، بينما الإدارة تركز على ضمان الاستقرار، والمدارس بحاجة إلى النوعين، والواقع أن القيادة ضرورة لإحداث تغييرات عميقة Deep-Reaching Change⁽²⁾.

كما أن الثورة المعرفية التي يشهدها العالم الآن هي أعظم الثورات التي شهدتها الإنسانية وأكثرها خطراً، وقد يكون أعظم ما تقوم به الثورة المعرفية الحالية هو وضعها تراث عصر التنوير بمقولاته ومسلماته، بقواعده ومنطقه ومنهجياته، بنظرياته الكبرى ونتائجها موضع شك، وقراءتها لمنجزاته قراءة تاريخية معاكسة⁽³⁾.

(1) طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري (2013). **القيادة التربوية ومهارات التعلم**، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 20.

(2) Don, Dunoon (2002). Rethinking Leadership for the Public Sector, **Australian Journal Public Administration**, 61 (3), p. 318.

(3) سامي محمد نصار (2008). **قضايا تربوية في عصر العولمة وما بعد الحداثة**، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ص 199.

ويرى "جيرو" Giroux أن المدرسة ميدان صراع تتكشف فيها العلاقة بين المعرفة والقوة، فيجعل المعرفة التي تُقَوِّم للتلاميذ على نحو تراتبي وكأنها شيء تم تحديده بشكل مسبق، وهي تقدم إليهم كعملة ثقافية واحدة توزع على الجميع، بغض النظر عن اهتماماتهم أو الفروق بينهم⁽¹⁾.

والمعرفة هي أهم وأبرز ملامح مجتمع ما بعد الصناعة أو مجتمع ما بعد الحداثة⁽²⁾، ومجتمع المعرفة يتطلب إحداث نقلة جوهرية راديكالية⁽³⁾ لمفهوم المعرفة؛ حيث يتطلب ضرورة إيجاد أشكال جديدة من اجتماعية المعرفة، وإمكانية تخزين مخرجات التعلم الناتجة عن المنظمات المتعلمة عبر الوقت والمكان، لتصبح قابلة لاستخدامات جديدة وإنتاج تجديدات متجددة⁽⁴⁾.

ويعتبر التعليم المعبر الرئيس للتنمية البشرية، والتي تُعد من أهم مقومات التنمية المستدامة، فالتعليم يُعد أحد الضمانات الأساسية للأمن القومي في عالم لم تعد فيه الموارد الطبيعية العمود الفقري للتنمية والتقدم⁽⁵⁾.

واعترافاً بالدور الذي يقوم به التعليم في تنمية المجتمعات باتجاه أن تكون أكثر عدالة واستدامة، فإن التعليم من أجل التنمية المستدامة يؤسس لاتجاه جديد للتعليم والتعلم للجميع، إنه يعزز جودة التعليم، ويحتوي كل الناس، ويقوم على القيم والمبادئ والممارسات الضرورية للاستجابة بكفاءة للتحديات الحالية والمستقبلية، ولذا يتولد الأمل في أن يشجع هذا الجهد التعليمي على التغيرات في السلوك التي تسهم في تشكيل مستقبل أفضل للأجيال الحالية والمستقبلية⁽⁶⁾.

(1) Giroux, Henry A. (2010). In Defense of Public School Teachers in a Time of Crisis. Retrived April 14, 2011 from <http://fightbacktenj.wordpress.com>. Pp. 711-714.

(2) Frank Blackler (1995). Knowledge, Knowledge Worke and Contemporary Organizations: An overview and Interpretation, in Ken Starkey and Others, How Organization Learn, Organizations Studies, European group, pp. 1-27

(3) راديكالية: الاحتكام للواقع.

(4) أمين محمد النبوي (2008). **مجتمعات التعلم والاعتماد الأكاديمي للمدارس**، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ص 199.

(5) فاروق جعفر عبد الحكيم (2011). متطلبات إقامة مجتمع المعرفة، معالجة تربوية، **المؤتمر الدولي السادس "التعليم والبحث العلمي في مشروع النهضة العربية آفاق نحو مجتمع المعرفة"**، المركز العربي للتعليم والتنمية القاهرة 5- 7 يوليو 2011، ص 2.

(6) نجوى يوسف جمال الدين (2018). **التعليم من أجل التنمية المستدامة، رؤية تحليلية للمؤتمرات العالمية**، دار الوطن للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 3.

والتعليم من أجل التنمية المستدامة يُمكن الدارسين من اكتساب ما يلزم من قيم وتقنيات ومهارات ومعارف لضمان تنمية مستدامة⁽¹⁾، والاستدامة تعبر عن مفهوم تصالح العدل الاجتماعي، والاستدامة التعليمية هي إعداد الطلاب لممارسة تخصصات مختلفة مثل القيادة⁽²⁾.

وتشير الاستدامة أيضاً إلى تشجيع الطلاب على أن يناقشوا ويفكروا بصورة نقدية، ويسهموا بنشاط في المجتمعات التي يعيشون فيها⁽³⁾، ولذلك فإن نظام التعليم والمهارات التي يتم اكتسابها من خلال الاستدامة يحقق هدف النظام التربوي، والذي يهدف إلى تشكيل الشخصية التي تؤمن ببعض متغيرات وخصائص المجتمع الحديث من تجديد ونمو ورشد وتقدمية⁽⁴⁾، وبصفة خاصة في مرحلة المراهقة، ومع بداية الالتحاق بالتعليم الثانوي، يحكم خصائص النمو التي تتميز بها هذه الفئة العمرية من تطلع للتغيير والتجديد والاستقلالية⁽⁵⁾.

ومن هنا كان على التعليم الثانوي مواجهة هذا التحدي بالتوجهات العالمية نحو التغيير والتغير، بما يفرض أنواعاً معينة من التجديدات على مستوى الأهداف والأساليب والممارسات، وعلى الرغم مما حظي به التعليم الثانوي من اهتمام المسؤولين إلا أنه من الملاحظ أن قضايا ومشكلاته تكاد تكون ثابتة⁽⁶⁾.

وفي دولة الكويت تزايد الاهتمام بتطوير التعليم وتحديثه، والتأكيد على استمرار تطويره؛ حيث اتجهت وزارة التربية إلى تطوير برامجها ورعايتها للتميز والإبداع التربوي، بما يحقق مخرجات على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية⁽⁷⁾.

وقد شرعت وزارة التربية في تزويد التلاميذ بالمرحلة الثانوية بالمهارات والمعارف والخبرات الضرورية المطلوبة في عصر المعرفة، والتي تجعل التلميذ مؤثراً أو قادراً أو متمكناً من التكيف مع بيئته الداخلية والخارجية واكتساب مهارات القيادة، وتحديد الأهداف بقدرة عالية، وإكسابه مهارات حل المشكلات بطريقة إبداعية⁽⁸⁾.

(1) نجوى يوسف جمال الدين (2018). **التعليم من أجل التنمية المستدامة، رؤية تحليلية للمؤتمرات العالمية**، مرجع سابق، ص 114.

(2) Harris, Alma (2008). Leading Sustainable Schools, Specialist Schools Academic Trust, International Networking for Educational Transformation, INET, UK, p. 37.

(3) أمينة التيتون (2016). **التعليم مفتاح التنمية المستدامة**، دار الفكر العربي، القاهرة، ص 126.

(4) Larson, O., & Rogers, E. (2010). Rural Society in Transition, the American Setting in Copp, J., (ed.), our changing Rural Society, Iowa State University Press, p. 44.

(5) سعيد إبراهيم طعيمه (2013). **التجديد التربوي في ضوء تحديات العصر**، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ص 155.

(6) دلال يسن (2009). **التعليم الثانوي في الألفية الثالثة**، دار الفكر العربي، القاهرة، ص 56.

(7) وزارة التربية (2008). **مهام واختصاصات إدارة التقويم وضبط جودة التعليم**، مطبعة وزارة التربية، الكويت، ص 2.

(8) اللجنة الوطنية الكويتية للتربية والعلوم والثقافة (2014). **تقرير الاستعراض الوطني للتعليم للجميع بحلول عام 2015**، وزارة التربية والتعليم العالي، الكويت، ص 88-89.

وبناءً على ما سبق فإن تنمية المهارات القيادية لدى تلاميذ المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة تمثل ضرورة ومطلباً تسعى إليه دولة الكويت للحاق بركب الأمم المتقدمة، ومطلباً يسعى إليه شعب الكويت لامتلاك المهارات التي تؤهله للمنافسة الإقليمية والدولية.

أولاً: الدراسات السابقة:

اهتم كثير من المختصين بدراسة المهارات القيادية ودراسة مجتمع المعرفة وكيفية الولوج فيه، لكن الدراسات التي تناولت كيفية تنمية المهارات القيادية لدى تلاميذ المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة دراسات نادرة- في حدود علم الباحثة-، وهنا تعرض الباحثة بعض الدراسات التي تتصل بمتغيرات الدراسة، مع التعليق عليها، وعلى مدى التقارب أو الاختلاف مع الدراسة الحالية، مع البدء بالدراسات الأقدم تاريخياً، والدراسات العربية ثم الأجنبية، وذلك من خلال ثلاثة محاور؛ هي:

المحور الأول- الدراسات السابقة التي تناولت القيادة ومهاراتها.

المحور الثاني- الدراسات السابقة التي تناولت مجتمع المعرفة.

المحور الثالث- الدراسات السابقة التي تناولت القيادة و مجتمع المعرفة.

المحور الأول- الدراسات السابقة التي تناولت القيادة ومهاراتها:

من خلال اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة في مجال القيادة، توصلت إلى مجموعة من الدراسات التي تناولت القيادة ومهاراتها. وفيما يلي هذه الدراسات:

1. دراسة (أحمد الدعي، 2004)⁽¹⁾ :

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى فعالية برنامج كارنر وشوفن في زيادة استخدام كفاءة المهارات القيادية وكفاءة استخدام نمط القيادة الديمقراطية. واعتمدت الدراسة على المنهج التجريبي. ومن أهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة إثبات صحة الفروض التي تؤكد قدرة البرنامج التدريبي لزيادة كفاءة استخدام المهارات القيادية التالية (المهارات الأساسية للقيادة- مهارات الاتصال- مهارات تكوين الشخصية- مهارات اتخاذ القرار- مهارات التحفيز-

(1) أحمد عبدالله الدعي (2004). مدى فعالية برنامج كارنر وشوفن في تنمية المهارات القيادية: دراسة تجريبية على تلاميذ المرحلة الثانوية بدولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليج العربي.

مهارات حل المشكلات- المهارات الشخصية)، وإلى زيادة كفاءة استخدام نمط القيادة الديمقراطية.

2. دراسة (عبدالرحمن الشراري، 2009)⁽¹⁾؛

هدفت الدراسة إلى الكشف عن المهارات القيادية لدى طلبة المرحلة الثانوية في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية، ودور المدرسة في تنميتها من وجهة نظر المعلمين. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. ومن أهم مآتوصلت إليه نتائج الدراسة توافر المهارات القيادية لدى الطلبة داخل الصف بدرجة ممتازة، كما تبين أن للطلبة داخل المدرسة أدواراً قيادية وبدرجة عالية.

3. دراسة (إبراهيم الحميدان، 2011)⁽²⁾؛

هدفت الدراسة إلى قياس فاعلية تطبيق إستراتيجية التدريس التبادلي في تحسين مهارة اتخاذ القرار لدى طلاب المرحلة المتوسطة في مدينة الرياض كأحدى مهارات القيادة، واعتمدت على المنهج التجريبي. ومن أهم مآتوصلت إليه نتائج الدراسة تفوق المجموعة التجريبية على المجموعة الضابطة على مقياس مهارة اتخاذ القرار.

4. دراسة (يوسف أبوكوش، 2012)⁽³⁾؛

هدفت الدراسة إلى تعرف السمات القيادية والمسؤولية الاجتماعية ودرجتها لدى عينة الدراسة، ومعرفة العلاقة التي بين الأنشطة الطلابية والسمات القيادية والمسؤولية الاجتماعية لدى أفراد العينة في قطاع غزة في المدارس الحكومية والوكالة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. ومن أهم مآتوصلت إليه نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين الأنشطة الطلابية وزيادة الشعور بالمسؤولية الاجتماعية، وامتلاك السمات القيادية، وكذلك وجود علاقة طردية بين السمات القيادية والمسؤولية الاجتماعية؛ فكلما زادت الأولى تبعثها زيادة في الثانية، والعكس صحيح.

(1) عبدالرحمن محمد الشراري (2009). الكشف عن المهارات القيادية لدى طلبة المرحلة الثانوية في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية ودور المدرسة في تنميتها من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.

(2) إبراهيم الحميدان (2011). فاعلية استراتيجية التدريس التبادلي على التحصيل الدراسي، ومهارة اتخاذ القرار في مادة الجغرافيا لدى طلاب المرحلة المتوسطة في مدينة الرياض، مجلة كلية التربية، مج (21)، ع (4)، كلية التربية، جامعة الإسكندرية.

(3) يوسف أحمد أبوكوش (2012). السمات القيادية والمسؤولية الاجتماعية لدى الطلاب المشاركين وغير المشاركين في جماعات النشاط الطلابي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.

5. دراسة (فاطمة الهامور، 2012)⁽¹⁾؛

هدفت الدراسة إلى تعرف دور الأنشطة المدرسية في تنمية مهارات القيادة لدى الطالبات في المدارس الحكومية الحلقة الثانية في إمارة الفجيرة من وجهة نظر المعلمات والاختصاصيات الاجتماعيات. واعتمدت على المنهج الوصفي. ومن أهم ماتوصلت إليه نتائج الدراسة أن هناك إقبالاً من قبل طالبات مدارس الفجيرة على النشاط المدرسي بدرجة عالية، وأن درجة تحقق مهارات القيادة من خلال الأنشطة المدرسية عالية حسب وجهة نظر المعلمات وعالية جداً حسب وجهة نظر الاختصاصيات الاجتماعيات، وأن النشاط المدرسي له دور في تحقيق مهارات القيادة المتنوعة، خاصة مهارة التعاون مع فريق العمل، ومهارة التواصل مع الآخرين، ومهارة التحدث على الملأ، وأن النشاط المدرسي يسهم إيجابياً في عملية التعلم، وهو مصدر من مصادر التعلم، ويرفع مستوى دافعية التعلم، ويرتبط إيجابياً مع التفوق الدراسي.

6. دراسة (عصام عبد الفتاح، 2013)⁽²⁾؛

هدفت الدراسة إلى تحديد مهارات القيادة لدى تلاميذ المرحلة الثانوية في جمهورية مصر العربية، وتعرف سمات الشخصية ومهارات التفكير العليا لدى الطلبة من ذوي المهارات القيادية المرتفعة والمنخفضة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي. ومن أهم ماتوصلت إليه نتائج الدراسة أن تميز الطلبة ذوي المهارات القيادية المرتفعة في عديد من سمات الشخصية، وفي مهارات التفكير العليا، ومهارات التفكير الناقد، وأنه لم يثبت وجود علاقة دالة إحصائية بين ذوي المهارات القيادية المرتفعة والتحصيل الدراسي، وأن الإناث تفوقن على الذكور في المهارات التالية فقط: الإنجاز، والمبادأة، وضبط التفاعلات، وتقويم الذات، والتعاطف، وحل المشكلات.

(1) فاطمة سعيد الهامور (2012). دور الأنشطة المدرسية في تنمية مهارات القيادة لدى طالبات المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمات والاختصاصيات الاجتماعيات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة.

(2) عصام عبدالله عبد الفتاح (2013). سمات الشخصية ومهارات التفكير العليا لدى تلاميذ المرحلة الثانوية ذوي المهارات القيادية المرتفعة والمنخفضة (دراسة مقارنة)، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة.

7. دراسة (أحمد الزعبي، رمزي يوسف، 2014)⁽¹⁾؛

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين المهارات القيادية وتقدير الذات لدى الطلبة المراهقين الموهوبين في مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز، من خلال تطبيق مقياسين؛ هما: مقياس المهارات القيادية والذي اشتمل على أربع مهارات قيادية: (المبادأة، التكاملية، السيطرة، الاعتراف)، ومقياس تقدير الذات الذي يقيس تقييم الطالب لنفسه. ومن أهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة وجود علاقات ارتباطية إيجابية بين درجات أفراد العينة على مقياس تقدير الذات والمهارات القيادية، مع تفوق الإناث على الذكور في الدرجة الكلية للمهارات القيادية، وتفوق طلبة الصف الثامن في المهارات القيادية على طلبة الصفين التاسع والعاشر.

8. دراسة (سامية حجاب، 2014)⁽²⁾؛

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر برنامج للتفكير الإيجابي في تنمية مهارات اتخاذ القرار ومهارات القيادة لدى تلاميذ الحلقة الابتدائية. واعتمدت الدراسة على المنهج التجريبي. ومن أهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة وجود أثر للبرنامج القائم على التفكير الإيجابي في تنمية مهارات اتخاذ القرار والقيادة لدى التلاميذ.

9. دراسة (عامر عبد فروانة، 2014)⁽³⁾؛

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى المهارات القيادية لدى تلاميذ المرحلة الثانوية في قطاع غزة. واعتمدت الدراسة على منهجين هما الوصفي والتجريبي. ومن أهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة ارتفاع المهارات القيادية لدى تلاميذ المرحلة الثانوية بالترتيب الآتي: الاتصال - العمل الجماعي - إدارة الوقت - اتخاذ القرارات - حل المشكلات. كما توصلت إلى كفاءة وأثر البرنامج في رفع المهارات القيادية لديهم.

(1) أحمد محمد الزعبي، رمزي خليل يوسف (2014). العلاقة بين المهارات القيادية وتقدير الذات لدى الطلبة المراهقين الموهوبين في مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز، *مجلة الطفولة العربية*، مج (15)، ع (60)، الجمعية الكويتية لتقدم الطفولة العربية، الكويت.

(2) سامية رشاد حجاب (2014). *أثر برنامج للتفكير الإيجابي في تنمية مهارات اتخاذ القرار والقيادة لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية*، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة.

(3) عامر محمد فروانة (2014). *فاعلية برنامج تدريبي لتنمية المهارات القيادية لدى تلاميذ المرحلة الثانوية*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.

10. دراسة (إبراهيم رفعت، 2015)⁽¹⁾؛

هدفت الدراسة إلى التحقق من فاعلية نموذج التعلم المستند للمشروع في تنمية مهارات القيادة (التخطيط، وضبط أداء المجموعة، واتخاذ القرار، وتقويم فريق العمل، وتوظيف القدرات والموارد). واعتمدت الدراسة على المنهج التجريبي. وتوصلت الدراسة إلى إمكانية تنمية مهارات القيادة من خلال تطبيق نموذج التعلم المستند للمشروع؛ ومن أهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات المجموعة التجريبية التي درست وفق نموذج التعلم المستند إلى المشروع والمجموعة الضابطة التي درست بالطريقة التقليدية في التطبيق البعدي لاختبار مهارات القيادة.

11. دراسة (ياسمين بوفتين، 2016)⁽²⁾؛

هدفت الدراسة إلى معرفة دور معلمات التربية البدنية في تعزيز المهارات القيادية لدى طالبات المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر طالبات الصفين الثامن والتاسع. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي. ومن أهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة أن لمعلمات التربية البدنية دوراً كبيراً في تعزيز المهارات القيادية لدى الطالبات.

12. دراسة (أمل حمود، 2017)⁽³⁾؛

هدفت الدراسة إلى تعرف الفروق بين ذوي نمط القيادة المرتفعة والمنخفضة في مهارات جودة الحياة ووجهة الضبط والتحصيل لدى طلبة وطالبات المرحلة الثانوية. واعتمدت على المنهج السببي المقارن. ومن أهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة؛ أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المهارات القيادية المرتفعة وذوي المهارات القيادية المنخفضة في مهارات جودة الحياة وفي وجهة الضبط لصالح ذوي المهارات القيادية المنخفضة، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي المهارات القيادية المرتفعة وذوي المهارات القيادية المنخفضة في الاختبار التحصيلي.

(1) إبراهيم رفعت إبراهيم (2015). فاعلية نموذج مقترح للتعلم المستند إلى المشروع في تنمية استيعاب المفاهيم الهندسية ومهارات القيادة لدى طلاب المرحلة الإعدادية، *مجلة كلية التربية، مج (31)، ع (2)*، كلية التربية، جامعة أسيوط.

(2) ياسمين نبيل بوفتين (2016). دور معلمات التربية البدنية في تعزيز المهارات القيادية لدى طالبات المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت.

(3) أمل السيد محمد حمود (2017). الفروق بين ذوي نمط القيادة المرتفعة والمنخفضة في مهارات جودة الحياة ووجهة الضبط والتحصيل لدى طلبة وطالبات المرحلة الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة.

13. دراسة (حمد العبيداني، 2017)⁽¹⁾؛

هدفت الدراسة إلى الكشف عن معرفة دور الكشف والمرشدات في تنمية بعض المهارات القيادية لدى طلبة الصفوف (10-12) بمدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي. ومن أهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة هو ترتيب المهارات القيادية بحسب درجة ممارسة الطلبة المنتسبين للكشف والمرشدات (حل المشكلات واتخاذ القرار - العلاقات العامة والاتصال - التخطيط). أما بالنسبة لترتيب المهارات القيادية لغير المنتسبين (التخطيط - حل المشكلات واتخاذ القرار - العلاقات العامة والاتصال) مع توضيح درجات الممارسة لمحاو كل مهارة على حده، كما أنه لا توجد فروق دالة إحصائية تعود للنوع بالنسبة للمنتسبين وغير المنتسبين، بينما توجد فروق تعزو للصف لصالح الثاني عشر ولجميع محاور الدراسة.

14. دراسة (مصلح المجالي، 2017)⁽²⁾؛

هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى مهارات السلوك القيادي لدى طلبة الفرق والأنشطة الطلابية، واختبار فاعلية برنامج إرشادي قائم على التدريب التوكيدي في تحسين السلوك القيادي لديهم. وتم استخدام المنهج الوصفي للإجابة عن الأسئلة الوصفية، والمنهج شبه التجريبي ذو العينة الواحدة لفحص فرضيات الدراسة التجريبية. ومن أهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة أن مستوى امتلاك طلبة الفرق الطلابية للسلوك القيادي كان متوسطاً، وأن هناك فروقاً دالة إحصائية بين الذكور والإناث لصالح الذكور، في حين لم تظهر فروق تعود لنوع الكلية، وأظهرت نتائج الدراسة التجريبية فاعلية البرنامج الإرشادي، مع استمرارية فاعليته وفتياته المستخدمة في المحافظة على مستوى السلوك القيادي لديهم خلال فترة المتابعة.

15. دراسة (ريهام بشاي، 2018)⁽³⁾؛

هدفت الدراسة إلى إعداد برنامج تدريبي لمهارات التفكير الإيجابي لطلاب المرحلة الجامعية، وتعرف أثر البرنامج التدريبي في تنمية بعض مهارات القيادة، ومهارة حل

(1) حمد بن سعيد العبيداني (2017). دور الكشف والمرشدات في تنمية بعض المهارات القيادية لدى طلبة الصفوف (10 - 12) بمدارس محافظة الداخلية في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى.

(2) مصلح مسلم المجالي (2017). فاعلية برنامج إرشادي قائم على التدريب التوكيدي في تحسين مهارات السلوك القيادي لدى طلبة الفرق والأنشطة الطلابية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (6)، العدد (11)، المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب، الجمعية الأردنية لعلم النفس، عمان.

(3) ريهام بهاء بشاي (2018). أثر برنامج للتفكير الإيجابي في تنمية بعض مهارات القيادة وحل المشكلات لدى طلاب المرحلة الجامعية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة.

المشكلات. وقد استخدمت الدراسة المنهج التجريبي. ومن أهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة هو فاعلية البرنامج التدريبي من خلال مقياس القيادة وحل المشكلات، لصالح المجموعة التجريبية.

16. دراسة (عمر أصلان، 2018)⁽¹⁾؛

هدفت الدراسة إلى معرفة دور البرلمان الطلابي في تنمية مهارة القيادة لدى الطلبة المشتركين فيه من وجهة نظرهم في ضوء متغيرات الجنس والمرحلة الدراسية ونوع المؤسسة التربوية حكومية أو خاصة، ودرجة التحصيل العلمي للطلاب. وذلك باستخدام المنهج الوصفي. ومن أهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة أن تأثير البرلمان الطلابي على مستوى المهارات القيادية التي يمارسها طلبة البرلمان مستوى متوسط بشكل عام، مع وجود اختلاف في درجة قوة المهارات لدى الطلبة، وأشارت الدراسة أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المهارات القيادية بين الذكور والإناث لصالح الذكور وفي المرحلة التعليمية والأساسية لصالح الثانوية، وبين نوع المؤسسة التربوية لصالح المؤسسة الحكومية، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المهارات القيادية تعزى إلى تحصيل الطالب العلمي.

17. دراسة (عبدالله الزهراني، 2018)⁽²⁾؛

هدفت الدراسة إلى الكشف عن ممارسة معلمي التعليم العام لمهارات القيادة الديناميكية في إدارة الصف الواقع واحتياجات التطوير من وجهة نظر قادة المدارس في المملكة العربية السعودية. باستخدام المنهج الوصفي. ومن أهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة المعلم لأسلوب القيادة الديناميكية نادر بشكل عام لحدثة هذا النوع من القيادة، وقد أدى ذلك إلى أن تحتل عبارة "تشجيع الطلاب على المشاركة الفعالة في القيادة" المرتبة الأخيرة.

(1) عمر محمد أصلان (2018). دور البرلمان الطلابي في تنمية مهارة القيادة عند الطلبة المشاركين فيه من وجهة نظرهم، **المجلة الدولية التربوية المتخصصة**، المجلد (7)، العدد (6)، المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب، الجمعية الأردنية لعلم النفس عمان.

(2) عبدالله بن أحمد سالم الزهراني (2018). ممارسة معلمي التعليم العام لمهارات القيادة الديناميكية في إدارة الصف الواقع واحتياجات التطوير، **مجلة العلوم التربوية**، ع (1)، ج (3)، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة.

18. دراسة (أحمد الذبياني، 2018)⁽¹⁾؛

هدفت الدراسة إلى تعرف دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية (المبادأة والابتكار، واتخاذ القرار، وتحمل المسؤولية) لدى طلاب المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين، والكشف عن معوقات قيام المدرسة بأدواره في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي. ومن أهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة أن دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية جاءت بدرجة عالية، وأن معوقات قيام مدير المدرسة بأدواره في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية جاءت بدرجة عالية.

19. دراسة (تيموسي Timothy، 2001)⁽²⁾؛

هدفت الدراسة إلى تحديد الطلاب القياديين وإكسابهم هذه المهارات في الأنشطة المصاحبة للمنهج، واكتشاف ما إذا كانت تلك المهارات تعزز الخبرة الأكاديمية للطلاب، وتكونت العينة من (31) من الطلاب القادة في البرامج والمنظمات التي يرعاها معهد البوليتكنيك في فرجينيا، وذلك باستخدام مزيج من تقنيات المنهج الكيفي، مثل تحليل الوثائق والمقابلات الجماعية. وتمثلت أهم النتائج في توفير المعلومات اللازمة التي تساعد الممارسين والقائمين على شؤون الطلاب في إيجاد آلية الربط بين الأنشطة المصاحبة للمنهج، والتي تعزز المهارات القيادية مع المنهج ذاته، بمعنى تسخير الأنشطة التي تهدف لتطوير المهارات القيادية للطلاب كإجراء عملي تطبيقي للمناهج النظرية، والتي تهدف إلى تنمية المهارات القيادية— كما توصلت الدراسة إلى أن التصميم المادي للفصل الدراسي قد يؤثر على درجة السلوك القيادي عند الطالب.

20. دراسة (هاي إيان ونيل دمبستر Hay, ian, & Neil، 2004)⁽³⁾؛

هدفت الدراسة إلى معرفة أهم المهارات القيادية التي يمكن غرسها عند الطلبة من خلال الأنشطة الصفية، باستخدام المنهج التجريبي، وبينت أهمية القيادة كجزء من التعلم مدى

(1) أحمد حسن الذبياني (2018). دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية الحكومية للبنين بمدينة الرياض، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ع (12)، مج (2)، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، فلسطين.

(2) Timothy A. R. (2001). **Student Leaders in the Classroom: A study of Virginia teach student leaders and their accounts of curricular and co-curricular leadership**, Unpublished Doctoral dissertation, Faculty of Virginia Polytechnic, Institute and state University in partial fulfillment

(3) Hay, ian, & Neil (2004). **Student leadership Development Through General Classroom Activities**, espace. Library. Uq. Edu.au

الحياة، وأنها عبارة عن بناء متعدد الأبعاد يتضمن المعرفة والمواقف والخبرات والعمليات والمهارات الشخصية؛ والتي من أهمها: التخطيط، والتواصل الفعال، وحل المشكلات، وحل الصراع، وبناء فريق العمل، والثقة بالنفس، وصنع القرار، وتحديد الأهداف، وإدارة الوقت.

21. دراسة (بويلي وسماردون Bewley & Smardon، 2007) (1)؛

هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كان حوار الطلاب يعزز من تفكيرهم ويساعدهم على التعلم، وأجريت هذه الدراسة في مشروع تعليمي لتطوير المعلمين في نيوزلندا، باستخدام المنهج الكيفي، وقد استخدم الباحث لجمع المعلومات تسجيل الفيديو وإجراء المقابلات مع الطلاب، وأخذ الملاحظات ومناقشة المدرسين في طريقة تدريسهم. ومن أهم نتائج هذه الدراسة: الحوار يُمكن الطلاب من التفكير عن طريق الاستماع إلى أفكار الآخرين، ومن ثم توضيح أفكارهم والتوسع فيها ومناقشتها، ثم طرح أفكار جديدة- الحوار يساعد على جعل التعلم واضحاً، ويسهل ملاحظته وتقييمه في الوقت نفسه. شارك المعلمون الباحث في أن إعطاء الطلاب صوتاً داخل الصف يمكنهم من فهم أعمق، شريطة أن يكون تدخل المعلمين في الحوار محدوداً.

22. دراسة (أميريان زاده وآخرون. Amirianzadeh, et al. 2011) (2)؛

هدفت الدراسة إلى الكشف عن كيفية تنمية كفايات القيادة الطلابية، باستخدام المنهج الكيفي هدفت الدراسة إلى الكشف عن كيفية تنمية كفايات القيادة الطلابية، باستخدام المنهج الكيفي الذي يعتمد المقابلات البؤرية الجماعية، واعتمدت الدراسة على الجانب التطبيقي في جمع المعلومات، والجمع بين المقابلات الفردية المتعمقة والمقابلات الجماعية المركزة، ومراجعة الأدبيات والمناقشات غير الرسمية مع المشاركين في جميع مراحل عملية الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى تحديد بعض الكفايات؛ وهي: الاتصال السلوكي، ومهارات التواصل اللفظي وغير اللفظي، والمهارات الشخصية، والاستماع الجيد، وتحفيز الآخرين للوصول إلى أهداف عليا، وإدارة الوقت، والتعاون. كما توصلت إلى العوامل التي تؤثر على تنمية هذه الكفايات لدى الطلاب؛ مثل العوامل الفردية "الذكاء العاطفي، والكفاءة الذاتية، والثقة بالنفس"،

(1) Bewley, S. & Smardon, D. (2007). **How Can Dialogue Create Opportunity for Students to Think and Express Their Ideas:** Paper Presented at The British Educational Research

(2) Amirianzadeh Mozhgen, et al., (2011). **Student Leadership competencies Development**, Procedia Social and Behavioral Sciences 15

وتجاوب الطلاب ومشاركتهم بما في ذلك المشاركة الأكاديمية، وعلاقة الطالب بالكلية وبالأقران، وأخيرًا بيئة الكلية.

23. دراسة (جانيسان Ganesan، 2011)⁽¹⁾؛

هدفت الدراسة إلى توثيق ومقارنة مهارات القيادة الطلابية في التعليم البديل المختار والمدارس العادية في الهند، مع الحرص على معرفة الآثار المترتبة على تعزيز المناهج الدراسية بالاحتياجات المتغيرة للتعليم العام في سياق الاقتصاد العالمي. باستخدام منهج التحليل المقارن للمهارات القيادية في الهند في كل من المدارس العامة ومدارس الدمج. واستخدم الباحث لذلك مقياس مهارات القيادة (LSI)، وكانت النتائج في جميع الأبعاد لصالح طلاب المدارس البديلة باستمرار. ومن أهم المهارات القيادية التي تم تناولها: مهارات الاتصال الكتابية، ومهارات الاتصال الشفوية، ومهارات بناء الشخصية، ومهارات صنع القرار، ومهارات ديناميكية المجموعات، ومهارات حل المشكلات، ومهارات التنمية الشخصية، ومهارات التخطيط.

24. دراسة (بلاك وآخرون Black & et al، 2014)⁽²⁾؛

هدفت الدراسة إلى مراجعة الممارسات الفعلية للقيادة الطلابية في المدارس؛ باستخدام منهج دراسة الحالة، حيث أشارت إلى أهمية المدرسة كمؤسسة مثالية لنقل المعايير الاجتماعية؛ مثل القيادة والمشاركة المدنية للطلاب، وبينت عيوب بعض الطرق التقليدية لتعليم القيادة؛ وهي مجالس ممثلي الطلبة، والتي تميل فقط إلى الاستفادة من أولئك الذين يشاركون بشكل مباشر بدلاً من العمل على بناء المعرفة والمهارات لجميع الطلبة. كما اقترحت الدراسة إمكانية إظهار ممارسات القيادة الطلابية في أربعة مجالات مقترحة في المدرسة؛ والتي من دورها تمكين الشباب: وهي الفصول الدراسية، والمدرسة، والنظام المدرسي، والمجتمع؛ من خلال تشجيع الطلاب على تبادل الآراء الخاصة بهم حول القضايا المحلية والمشاركة في المناقشات، وإشراك الطلاب في المحادثات والقرارات حول قواعد الصف والحدود السلوكية، وحول التدريس والتعلم والتقييم، وإشراكهم في هيئات الإدارة واتخاذ القرار في المدرسة؛ مثل قرارات مجلس المدرسة، وإشراكهم كسفراء وممثلين خارج المدرسة.

(1) Ganesan Venkatraman (2011). **Leadership Skills of Students in Alternative education and mainstream schools in India**, International Journal of Educational Leadership. Preparation. Vol. 6, No. 3

(2) Black, R., Walsh & et al. (2014). **STUDENT Leadership- A Review of Effective Practice**, Monash University, Canberra: ARACY

25. دراسة (إزياروسيراب Uzeyir & Serap، 2014)⁽¹⁾؛

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر برنامج تنمية المهارات القيادية في تنمية مهارات القيادة لدى الطلاب الموهوبين وغير الموهوبين في المستوى الثاني من التعليم الابتدائي، من خلال تطبيق (15) جلسة على المجموعة التجريبية، وكشفت النتائج عن أن البرنامج المصمم لتحسين مهارات القيادة له تأثيرات إيجابية على المهارات القيادية لكل من الطلاب الموهوبين وغير الموهوبين. والمهارات هي: حل المشكلات، وصنع القرار، والثقة بالنفس، وبناء الفريق، والتواصل والتفاعل، وتحديد الأهداف، وتطوير الأخلاق، والإبداع.

26. دراسة (هانيفي بارلر Parlar, Hanifi, & et al، 2017)⁽²⁾؛

هدفت الدراسة إلى تحديد الصفات القيادية لدى الطلاب وفق آراء المعلمين، والكشف عن الأنشطة التي يمكن أن يقوم بها الطلاب لاكتساب هذه الصفات، وإظهار هذه الأنشطة في المدرسة التي يعدها المعلمون غير كافية لتحقيق هذا الهدف، وإنما يلزم مشاركة البيئة الأسرية. من خلال استخدام مزيجاً من المنهج الكمي والمنهج الكيفي. وتتعدد الأنشطة المقترحة لذلك؛ ومنها: تقديم العروض التقديمية الفعالة، تفعيل الانتخابات المدرسية، وإعداد الخطابات الانتخابية، عمل ملف لإنجازاتهم للمستقبل؛ القيام بأنشطة اجتماعية مختلفة مثل مساعدة الفقراء، الوفاء بالمسؤوليات تجاه البيئة، زيارة الجمعيات أو المنظمات لخلق وعي اجتماعي لدى الطلبة، وأيضاً مقابلة القادة للطلاب، والاستعانة بعروض وأنشطة مختلفة لنماذج قيادية تاريخية ناجحة صنعوا التاريخ وغيروه للأفضل. وتم تحديد أهم المهارات القيادية التي يجب تقديمها للطلاب وفقاً لآراء المعلمين؛ وهي: التواصل (لفظي - كتابي)، حل المشكلات، المسؤولية، تحديد الأهداف.

27. دراسة (جينسين Jensen، 2017)⁽³⁾؛

هدفت الدراسة إلى فهم كيفية تقييم طلاب جامعة جايفسكيلا للمهارات القيادية لديهم ومدى أهميتها، واستكشاف الأنشطة والتجارب التي تؤثر على تنمية هذه المهارات والهوية القيادية لدى الطلاب، باستخدام منهج دراسة الحالة النوعي القائم على المناقشات مع مجموعات التركيز البؤرية. ومن أهم نتائج هذه الدراسة أنها اكتشفت عوامل تساعد بشكل

(1)Uzeyir O. & Serap E. (2014). **Effects of a Leadership Development Program on Gifted and Non-Gifted Students Leadership Skills**, Eurasian Journal of Educational Research, Issue 55 .

(2) Parlar, Hanifi, & et al (2017). **Leadership Development in Students: Teachers' Opinions Regarding Activities that can be performed at Schools**. Universal Journal of Educational Research 5(2): 220-230. DOI: 10.13189/ujer.050207

(3) Jensen, Jae (2017). **Development of Student Leadership Skills and Identity: A Case Study at a Finnish University**. University of Jyväskylä: Institute of Educational Leadership Press.

فعال وذات أثر إيجابي في تعزيز المهارات والهوية القيادية، وتفعيل مشاركة الطلاب في الأنشطة القيادية؛ مثل: التجارب السابقة، ونماذج يحتذى بها من الأقران الكبار داخل البنية الجامعية، والتدريب القيادي في القوات المسلحة، والتجارب العملية الميدانية، والدعم المقدم من قبل الأقسام الأكاديمية من خلال توفير التدريبات والمقررات القيادية، والتشجيع من الأقران والنماذج التي يحتذى بها من المعلمين والأقران.

المحور الثاني - الدراسات السابقة التي تناولت مجتمع المعرفة:

من خلال اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة في مجال مجتمع المعرفة، توصلت إلى مجموعة من الدراسات، منها:

1. دراسة (محمود القادري، 2010)⁽¹⁾؛

هدفت الدراسة إلى بناء إستراتيجية مقترحة لبناء مجتمع المعرفة في الأردن في ضوء أسس الثقافة العلمية، من خلال استشراف المستقبل القريب للمجتمع الأردني بنظرة مستقبلية تقديمية، تتطلع إلى تحقيق مراحل متقدمة من التنمية المجتمعية الشاملة. ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي. ومن أهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة أن الثقافة العلمية لها دور كبير في الإسهام في بناء مجتمع المعرفة، ووجود عدد من التحديات التي تعوق بناء مجتمع المعرفة؛ مثل تفكك دورة حياة المعرفة في المؤسسات التعليمية، ودور هذه المؤسسات في مواجهتها من خلال تزويد المجتمع بالأيدي العاملة الماهرة المزودة بالمهارات، إلا أن هناك انخفاضاً في قدرتها على مواجهة البعض الآخر؛ مثل ضعف إسهامها في إطلاق حريات التعبير والرأي.

2. دراسة (عاشور عمري، 2013)⁽²⁾؛

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الواقع الكمي لدور التعليم الثانوي العام في إعداد الشباب لمجتمع المعرفة. واعتمدت الدراسة على المنهجين الوصفي والتحليل الفلسفي. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج؛ أن مؤشرات البيئة المدرسية الدالة على مدى قدرة نظام التعليم الثانوي العام على إعداد طلابه لمجتمع المعرفة، أبرزها: أ/ مؤشر البنية التحتية والتجهيزات المدرسية، ب/ كفاءة مباني المدارس الثانوية العامة، ج/ التجهيزات المدرسية في المعامل والمكتبات. ومؤشر كثافة الفصل، حيث أدت هذه الكثافة إلى تكديس الفصول بالتلاميذ؛ مما أثر سلباً على كفاءة العملية التعليمية. ومؤشر نسبة الطلاب للمعلمين؛ حيث إن ارتفاع

(1) محمود على القادري (2010). إستراتيجية مقترحة لبناء مجتمع المعرفة في الأردن في ضوء أسس الثقافة العلمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.

(2) عاشور أحمد عمري (2013). دور التعليم الثانوي العام في إعداد الشباب لمجتمع المعرفة: دراسة تحليلية كمية، مجلة القراءة والمعرفة، ع (145)، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس.

نسبة الطلاب إلى المعلمين- حيث يكون المعلم مسؤولاً عن عدد أكبر من الطلاب- ينتج عنه انخفاض مستوى أداء الطلاب، مما يعوق فرص تكوين المال المعرفي النوعي لديهم والذي يمكنهم من المشاركة الفاعلة في مجتمع المعرفة. وأخيراً مؤشر الإنفاق على التعليم الثانوي العام؛ حيث كلما زادت المخصصات المالية لنظام تعليمي معين؛ زادت قدرة هذا النظام على تكوين رأس المال المعرفي النوعي للطلاب.

3. دراسة (علي نصار، 2015)⁽¹⁾؛

هدفت الدراسة إلى تقديم رؤية مستقبلية لتفعيل مقومات البحث العلمي التربوي لتلبية متطلبات مجتمع المعرفة. باستخدام المنهج الوصفي وأسلوب "دلفي" كأحد أساليب الدراسات المستقبلية. ومن أهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة أنه بإمكان مؤسسات التعليم العالي بناء مجتمع المعرفة من خلال القيام بمهام رئيسة، ومن أهمها تشكيل رأس المال البشري من خلال التعليم والتدريب، ونشر واستخدام المعرفة من خلال التفاعل مع المستخدمين لها، وإزاء هذه الحقيقة تزايد الاهتمام التربوي المعاصر بقضية تطوير نظم التعليم؛ حتى تضطلع بمسؤولياتها في إعداد الأفراد لمجتمع جديد؛ تتأسس أركانه على المعرفة، حيث أدركت الدول المتقدمة أهمية التعليم والبحث والابتكار في الولوج إلى مجتمع المعرفة؛ حيث إن الفرد هو الذي يشكل رأس المال الفكري في مجتمع المعرفة.

4. دراسة (معن الشباب، 2016)⁽²⁾؛

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لمجالات تطويرية لإعداد معلم العلوم في ضوء اتجاهات التنمية المهنية في عصر المعرفة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. ومن أهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة احتواء التصور المقترح على ستة مجالات تطويرية لإعداد معلم العلوم في ضوء اتجاهات التنمية المهنية في عصر المعرفة؛ وهي: احترافية كفايات التدريس والتقويم، وريادة الأعمال وتطوير مجتمع المعرفة والتعلم الذاتي الإبداعي والتواصل والتعاون؛ وذلك أن عملية إعداد المعلم تتطلب منه أن يدرك مدى ما يقع على عاتقه من مسؤولية أخلاقية ومهنية عند ممارسته لدوره في تلبية متطلبات عصر المعرفة؛ من خلال مساعدة طلبته "المختلفي القدرات والبيئات" على اكتساب المعرفة باستخدام تكنولوجيا

(1) علي عبدالرؤوف محمد نصار (2015). تفعيل مقومات البحث التربوي على ضوء متطلبات مجتمع المعرفة- رؤية مستقبلية، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، مج (8)، ع (20)، مركز تطوير التفوق، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء.

(2) معن بن قاسم الشباب (2016). تصور مقترح لمجالات تطويرية لإعداد معلم العلوم في ضوء اتجاهات التنمية المهنية في عصر المعرفة، **المؤتمر الدولي 'المعلم وعصر المعرفة: الفرص والتحديات تحت شعار معلم متجدد لعالم متغير'**، كلية التربية، جامعة الملك خالد، 29- 30 نوفمبر.

المعلومات والاتصالات المختلفة وفي تشكيل شخصياتهم، وإكسابهم مهارات بناء المعرفة ومتابعتها واستخدامها في حل المشكلات، وكذلك إدارة المعرفة ذاتها.

5. دراسة (فرحات أحمد، 2017)⁽¹⁾؛

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الشباب العربي والتحديات الراهنة التي تواجهه في بناء مجتمع المعرفة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. ومن أهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة أربع نقاط أساسية؛ وهي: مكونات البنية المجتمعية العربية والمعرفة، ومقومات الشباب الأساسية ومجتمع المعرفة، والشباب يواجه التحديات من أجل إعادة التوازن لمجتمع المعرفة في الوطن العربي، ومستقبل مجتمع المعرفة والشباب في الوطن العربي. وقد أكدت الدراسة أن الشباب هم أكثر فئات المجتمع حيوية وقدرة ونشاطاً وإصراراً على العمل والعطاء؛ وهم القوة الضاغطة على المجتمع، وأداة الدولة للتحويل إلى مجتمع المعرفة، إذا ما أحسن استخدامها وربطها بالبناء الاجتماعي والاقتصادي لاسيما مجتمع المعرفة؛ فلا قيمة لأي مجتمع في العالم أهمل قوة مستقبله.

6. دراسة (عبدالرحمن ندا، 2017)⁽²⁾؛

هدفت الدراسة إلى تقديم رؤية مقترحة للإعداد الثقافي للمعلم لمواجهة تحديات مجتمع المعرفة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. ومن أهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة أن التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم في مختلف المجالات أدت إلى تغيرات في غايات التربية وأهدافها، وإلى تحولات في دور المعلم الذي أصبح موجهاً ومنشطاً ومصححاً ومنسقاً لعمليات التعلم أكثر من كونه ملقناً للمعرفة؛ فصلاح التعليم هو صلاح المعلم؛ وذلك من خلال ضرورة الاهتمام بتطوير برامج الإعداد الثقافي للمعلم سواء (قبل/أو أثناء) الخدمة، وتضمينها ببعض العناصر المهمة؛ مثل الثقافة الإسلامية، واللغة العربية وآدابها، وتاريخ الأمة وحضاراتها، والقضايا المعاصرة للمجتمع، واللغة الإنجليزية، والمعرفة العامة. وأخيراً أشارت الدراسة إلى معالم الرؤية المستقبلية للإعداد الثقافي للمعلم في ضوء تحديات مجتمع المعرفة؛ وتمثل ذلك في: الحاجة إلى تأكيد بعض الكفايات المطلوبة لمسايرة عصر المعرفة (مهارات

(1) فرحات أحمد (2017). الشباب العربي والتحديات الراهنة التي تواجهه أثناء مجتمع المعرفة، *مجلة العلوم*

الإنسانية والاجتماعية، ع (28)، كلية التربية، جامعة حمة لخضر - الوادي، الجزائر.

(2) عبدالرحمن أحمد ندا (2017). الإعداد الثقافي للمعلم لمواجهة تحديات مجتمع المعرفة، رؤية مقترحة.

المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، ع (9)، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، مصر.

استخدام الكمبيوتر والإنترنت ووسائل وتكنولوجيا التعليم - إتقان اللغة الإنجليزية - تنمية مهارات البحث العلمي)، وتطوير أساليب الإعداد الثقافي للمعلم، مع الإشارة إلى مقومات تطوير الإعداد الثقافي للمعلم؛ وهي: الاقتداء بالفكر الشمولي التكاملي، والثقافة التكنولوجية، والثقافة المنفتحة، والبعد الأخلاقي، والتفاعل والعلاقات الاجتماعية، والمعايشة التربوية، وترسيخ مبدأ الحوار التربوي.

7. دراسة (بدريّة الشمري، 2018)⁽¹⁾؛

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أبرز جهود المملكة العربية السعودية للتحويل نحو مجتمع المعرفة ومن ثم تقديم تصور مقترح لتحويل الجامعات السعودية الحكومية إلى مجتمع المعرفة في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية. بالاعتماد على المنهج الوصفي الوثائقي وأسلوب مسح الخبراء. وكان من أبرز النتائج: عرض خمس خبرات من أفضل خبرات الجامعات العالمية للتحويل إلى مجتمع المعرفة، مع تأكيد ضرورة ترسيخ مجتمع المعرفة في ضوء خبرات الجامعات من خلال بناء التصور المقترح لذلك؛ حيث تتكوّن من منطلقات وأهداف، ثم مكونات وآليات التنفيذ، ومتطلبات التنفيذ، ثم معوقات التطبيق، وسبل التغلب عليها، وأخيرًا الجهات المعنية بتطبيق التصور المقترح.

8. دراسة (مها الدغمي، 2019)⁽²⁾؛

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع التحويل إلى مجتمع المعرفة في العملية التعليمية من وجهة نظر معلمات اللغة الإنجليزية في مراحل التعليم بمدينة "سكاكا" في المملكة العربية السعودية. كما هدفت إلى معرفة خصائص معلمات اللغة الإنجليزية في مجتمع المعرفة، ومدى ملائمة طرق التدريس التي تستخدمها لمجتمع المعرفة، ومدى ملائمة البيئة لمجتمع المعرفة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي. ومن أهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة امتلاك المعلمات للخصائص التي تلبي متطلبات مجتمع المعرفة، وتمكنهم من المواكبة بطرق التدريس المتبعة لمستجدات العملية التعليمية بصورة كبيرة، وقد يعود ذلك إلى التنمية المهنية في أثناء الخدمة، كما حقق المحور الخاص بالبيئة المدرسية ومدى ملائمته لمواكبة عصر

(1) بدريّة بنت صالح الشمري (2018). تصور مقترح لتحويل الجامعات السعودية الحكومية إلى مجتمع المعرفة في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية، *مجلة كلية التربية*، ع (179)، ج (2)، كلية التربية، جامعة الأزهر.

(2) مها الدغمي (2019). واقع التحويل إلى مجتمع المعرفة في العملية التعليمية من وجهة نظر معلمات اللغة الإنجليزية، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، مج (11)، ع (1)، ج (2)، جامعة أم القرى.

المعرفة درجه مرتفعة؛ مما يشير إلى وعي القائمين على تحسين البيئة المدرسية في ظل التحول المعرفي ودعمهم لذلك.

9. دراسة (حسان حمد، 2019)⁽¹⁾؛

هدفت الدراسة إلى تعرف الممارسات التدريسية الصفية لمعلمي الطلبة الموهوبين في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة في منطقة نجران في المملكة العربية السعودية، واختبار الفروق في تلك الممارسات تبعاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. ومن أهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة أن درجة الممارسات التدريسية لمعلمي الطلبة الموهوبين في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة جاءت بدرجة كبيرة على مستوى الأداة الكلية.

10. دراسة (مي غريب، 2019)⁽²⁾؛

هدفت الدراسة إلى تعرف أهم المتطلبات التربوية التي يفرضها مجتمع المعرفة على النظام التعليمي في مرحلة التعليم الأساسي وتقديم رؤية تربوية لإصلاح التعليم الأساسي في ضوء تلك المتطلبات التربوية لمجتمع المعرفة. من خلال استخدام المنهج الوصفي. ومن أهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة؛ وجود قصور التعليم التقليدي في تحقيق أهداف العصر المعلوماتي، الأمر الذي فرض ضرورة إصلاح التعليم وفق إستراتيجية مؤسسية متكاملة تهدف إلى التطوير المستمر ومواكبة التطور السريع في مجال تقنية المعلومات والاتصالات وتوظيفها بفاعلية لتطوير وتحديث العملية التعليمية بما يتوافق وآمال وطموحات المجتمع.

11. دراسة (رياض كدر، 2019)⁽³⁾؛

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة معلمي التاريخ لأدوارهم المطلوبة في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة في تربية لواء القويسمة في الأردن. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي. ومن أهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة أن درجة ممارسة معلمي التاريخ

(1) حسان على بني حمد (2019). الممارسات التدريسية الصفية لمعلمي الطلبة الموهوبين في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة في منطقة نجران، *مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، مج (58)، ع (3)، كلية التربية للعلوم الإنسانية، جامعة بغداد.

(2) مي ناصر غريب (2019). المتطلبات التربوية لمجتمع المعرفة مدخل لإصلاح منظومة التعليم الأساسي في مصر، *مجلة كلية التربية*، ع (26)، كلية التربية، جامعة بورسعيد.

(3) رياض محسن كدر (2019). *درجة ممارسة معلمي التاريخ لأدوارهم المطلوبة في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة في لواء القويسمة*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.

لأدوارهم المطلوبة في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة كانت متوسطة، وأن درجة الممارسة عند الإناث أكبر من الذكور.

12. دراسة (أحمد Ahmed، 2012)⁽¹⁾؛

هدفت الدراسة إلى وضع خطة إستراتيجية لتطوير وتجديد نظام التعليم في تركيا في ضوء مجتمع المعرفة من خلال استخدام منهج التحليل المستقبلي (SWAT) لتحديد نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات في النظام التعليمي، ودراسة الفرص والتهديدات التي تواجه النظام التعليمي الناتجة عن التحول إلى مجتمع المعرفة. واعتمدت على استخدام التحليل البيئي لدراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: أن مجتمع المعرفة يفرض على النظام التعليمي تحديات كثيرة ومسؤوليات جديدة وأدواراً متعددة تجاه الفرد والمجتمع مما يتطلب إعادة النظر في عناصر العملية التعليمية برمتها، بدءاً من فلسفتها وأهدافها، مروراً بعملياتها وبرامجها وطرائقها وسبل تقويمها، من أجل تحقيق التنمية المستدامة. وأوصى الباحث بضرورة وضع رؤية إستراتيجية واضحة للعملية التعليمية في قطاعاتها المختلفة، وتحديد الأدوار المنوطة بمؤسسات التعليم والبحث العلمي سعياً لتحقيق تلك الرؤية في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة التربوية من أجل تنمية الموارد البشرية.

المحور الثالث - الدراسات السابقة التي تناولت القيادة و مجتمع المعرفة:

1. دراسة (تركي الغامدي، 2010)⁽²⁾؛

هدفت الدراسة إلى معرفة متطلبات القيادة التربوية في ضوء عصر المعرفة من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام. باستخدام المنهج الوصفي. ومن أهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة إلى أن درجة إدراك المديرين لأهمية متطلبات القيادة التربوية في عصر المعرفة عالية جداً، وأن درجة ممارسة المديرين لبعض أبعاد ممارسات متطلبات القيادة التربوية في ضوء عصر المعرفة كانت متوسطة؛ مثل: (بُعد تمكين العاملين وتفويض السلطة/ وُبعد تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، وُبعد تطبيق مبادئ الإدارة بالقيم)، وهناك أبعاد كانت بدرجة ضعيفة؛ مثل (بعد إدارة المعرفة، وبعد دمج التقنية في التعليم، وبعد الشراكة المجتمعية).

(2) Ahmed Oguz, uzeyir Aydin, **education system in knowledge Society model of innovative entrepreneur**, procedia-social and behavioral sciences, Vol. 47,2012.

(2) تركي بن جمعان الغامدي (2010). **متطلبات القيادة التربوية في ضوء عصر المعرفة من وجهة نظر مديري مدارس**

التعليم العام بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

2. دراسة (عصام رمضان، 2015)⁽¹⁾؛

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة توافر مهارات الاقتصاد المعرفي لدى طلاب كلية العلوم الاجتماعية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلاب أنفسهم. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي. ومن أهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة أن درجة توافر مهارات الاقتصاد المعرفي لدى الطلاب جاءت بدرجة متوسطة على جميع محاور الاستبانة والدرجة الكلية من وجهة نظر هيئة التدريس، بينما كانت درجة التوافر للمهارات كبيرة من وجهة نظر الطلاب.

3. دراسة (رشيدة الطاهر، 2017)⁽²⁾؛

هدفت الدراسة إلى تعرف الوظائف التربوية المقترحة للمدرسة المصرية في مجتمع المعرفة، وآليات تنفيذها. باستخدام المنهج النقدي. ومن أهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة مجموعة من الآليات اللازمة لتنفيذ الوظائف التربوية التي يمكن أن تقدمها المدرسة المصرية في مجتمع المعرفة، والتي تسهم في تنشئة أجيال قادرة على بناء مجتمع المعرفة والتعامل مع أبعاده المختلفة، مع اقتراح بعض المتطلبات اللازمة لتنفيذ كل منها، وبعض الضمانات والشروط.

4. دراسة (حياة نياز، 2019)⁽³⁾؛

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع دور معلمات المرحلة الثانوية في تنمية الجانب العقلي للطالبات لمواكبة عصر اقتصاد المعرفة من وجهة نظر طالبات المرحلة الثانوية بمدينة جدة، والمعوقات التي تواجه المعلمات في تحقيق هذا الدور، ووضع تصور مقترح للارتقاء بدور المعلمة في تنمية هذا الجانب. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. ومن أهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة أن درجة ممارسة معلمة المرحلة الثانوية لدورها في تنمية الجانب العقلي للطالبات جاء بتقدير متوسط، ووجود فروق دالة إحصائية بين درجة استجابة أفراد عينة

(1) عصام جابر رمضان (2015). درجة توافر مهارات الاقتصاد المعرفي لدى طلاب كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الدمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلاب، *المجلة الأردنية للعلوم التربوية*، مج (11)، ع (2)، جامعة اليرموك، الأردن.

(2) رشيدة السيد أحمد الطاهر (2017). الوظائف التربوية المقترحة للمدرسة المصرية في مجتمع المعرفة وآليات تنفيذها، *مجلة كلية التربية*، عدد ديسمبر، ج (2)، كلية التربية، جامعة بني سويف .

(3) حياة عبدالعزيز نياز (2019). واقع دور معلمات المرحلة الثانوية في تنمية الجانب العقلي للطالبات لمواكبة عصر اقتصاد المعرفة- تصور مقترح، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، مج (16)، ع (2)، جامعة الشارقة.

الدراسة من الطالبات حول واقع دور المعلمة في تنمية الجانب العقلي لديهن لمواكبة عصر اقتصاد المعرفة لصالح طالبات: الصف الثالث الثانوي، التخصص العلمي، التعليم الأهلي، وأن المتوسط العام للمعوقات التي تواجه معلمة المرحلة الثانوية في القيام بدورها في تنمية الجانب العقلي للطالبات لمواكبة اقتصاد المعرفة جاء بتقدير مرتفع.

التعليق العام على الدراسات السابقة:

بعد عرض الدراسات المتعلقة بموضوع القيادة وتنمية مهاراتها وجدت الباحثة ما يلي:

- هناك تباين في أهداف هذه الدراسات؛ حيث تطرقت بعض الدراسات إلى دراسة إمكانية تنمية المهارات القيادية إما بالبرامج التدريبية، مثل: دراسة (ابراهيم رفعت، 2015)، و(سامية حجاب، 2014)، و(أحمد الدعي، 2004)، و(ابراهيم الحميدان، 2011)، و(ريهام بشاي، 2018)، و(مصلح المجالي، 2017)، و(عمر عبد فروانة، 2014) وإما من خلال البرلمان الطلابي؛ كما في دراسة (عمر أصلان، 2018)، وإما بالأنشطة المدرسية؛ كما في دراسة (يوسف أبوكوش، 2012)، و (Hanifi, 2017)، و (Parlara, 2017)، و (Uzeyir O, Serap, E., 2014)، أو من خلال دور المدراء وإداراتهم، كما في دراسة (Ian Hay & Neil Dempster, 2007)، و(أحمد الذبياني، 2018)، و(ياسمين بوفتين، 2016)، أو من خلال المعلمين كما في دراسة (عبدالرحمن الشراري، 2009)، ماعدا دراسة (عبدالله الزهراني، 2018) والتي أكدت ضعف تأثير ممارسة المعلم لأسلوب القيادة الديناميكية في الصف على مشاركتهم الفعالة في القيادة.

- أسفرت معظم النتائج عن كفاءة وفعالية البرامج التدريبية المستخدمة، والدور الإيجابي لها في زيادة كفاءة استخدام المهارات القيادية موضوع الدراسة.

وقد شملت الفئات التي تناولتها هذه الدراسات مرحلة رياض الأطفال والمرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية والجامعية. وتم إجراء هذه الدراسات من خلال استخدام ثلاثة مناهج بحثية؛ هي: الوصفي بأنواعه، والتجريبي/شبه التجريبي، والسببي المقارن.

كما أنه تم تطبيق هذه الأدوات في أكثر من بلد: الكويت، والمملكة العربية السعودية، ومصر، وقطاع غزة، والولايات المتحدة الأمريكية، والهند، وتركيا.

ويتضح من الدراسات السابقة أنها لم تتناول المهارات القيادية في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، خصوصًا تلاميذ المرحلة الثانوية وفي دولة الكويت، ما عدا دراسة (عامر عبد فروانة، 2014) والتي كانت في قطاع غزة، ودراسة (عبدالرحمن الشراري، 2009) في المملكة العربية السعودية؛ لذا جاءت هذه الدراسة في محاولة من الباحثة لتسليط الضوء على ضرورة الاهتمام بأهم مرحلة تعليمية؛ لما لها من دور كبير في إعداد النشء لمواكبة متطلبات مجتمع المعرفة؛ وذلك من خلال تزويده بأهم المهارات القيادية اللازمة لتعامله مع هذا العصر.

وباستعراض الدراسات ذات الصلة بموضوع مجتمع المعرفة يلاحظ اختلاف هذه الدراسات باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها، وأيضًا باختلاف القطاعات التي تناولتها والبيئات التي تمت فيها؛ حيث اتضح أن معظم الدول العربية - والتي منها دول الخليج العربي - تسعى للحاق بمجتمع المعرفة، وتقليل الفجوة المعرفية بينها وبين الدول المتقدمة؛ من خلال التأكيد على الجهود المبذولة في جميع المجالات بشكل عام والمجال التربوي بشكل خاص؛ لما له من تأثير كبير في تسهيل ولوج هذا العصر، خاصة أن من أهم عناصر مجتمع المعرفة إعداد رأس المال البشري إعدادًا يليق بمقتضيات التطور الحاصل.

وتبين من الدراسات السابقة أن هناك تباينًا في أهدافها؛ حيث هدفت بعض الدراسات إلى دراسة دور الشباب العربي في مواجهة تحديات بناء مجتمع المعرفة كدراسة (فرحات أحمد، 2017)، وواقع التحول لمجتمع المعرفة في العملية التعليمية؛ كدراسة (مها الدغمي، 2019). واجتهد البعض في وضع إستراتيجيات وتصورات مقترحة ورؤى مستقبلية لمجتمع المعرفة، كما في دراسة (بدرية الشمري، 2018)، و(معن الشباب، 2016)، و(محمود القادري، 2010)، و(علي نصار، 2015). كما قدمت المجموعة الأخرى إشارة لدور الجامعات والتعليم العالي في بناء مجتمع المعرفة؛ مثل دراسة (بدرية الشمري، 2018)، وأخرى لمعرفة دور المعلمين في بناء مجتمع المعرفة مثل دراسة (رياض كدر، 2019). كما تباينت العينات المتضمنة في هذه الدراسات؛ حيث شمل بعضها فئة الخبراء التربويين وأعضاء هيئات التدريس في الكليات التربوية، كما في دراسة (بدرية الشمري، 2019)، و(محمود القادري، 2010)، و(علي نصار، 2015). وشمل بعضها المعلمين كما في دراسة (حسان بني حمد، 2019)، و(مها الدغمي، 2019) و(رياض كدر، 2019). وأخيرًا أظهرت الدراسات تنوعًا في الأساليب المنهجية المستخدمة مثل: المنهج الوصفي، والوصفي التحليلي الفلسفي، والوصفي المسحي، والوصفي التحليلي التطويري، والوصفي الوثائقي، وأسلوب دلفي.

أما الدراسات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة معاً فيلاحظ أنها استهدفت مجتمع المعرفة ومتطلباته واقتصاده، وضرورة تهيئة أفراد المجتمع ومنظماته متمثلة في أهم منظمة وهي المدرسة؛ لولوج هذا العصر بالإمكانات والمهارات الملائمة لمواكبته وتطويره، كما في دراستي (عصام رمضان، 2015) و(حياة نياز، 2019). مع الإشارة إلى أهم متطلب لمجتمع المعرفة وهو القيادة الفعالة، كما في دراسة (تركي الغامدي، 2010) والذي أشار إلى متطلبات القيادة التربوية في ضوء عصر المعرفة. مع الإشارة إلى أهم الوظائف التربوية المقترحة للمدرسة في مجتمع المعرفة، كما في دراسة (رشيدة الطاهر، 2017).

وتتنوع اعتماد الدراسات على عدة مناهج لتحقيق هذه الأهداف، وهي: الوصفي، والمنهج النقدي. مع الاستعانة بآراء مجموعة من الخبراء التربويين كما في دراسة (الطاهر، 2017)، والاستبانة كما في بقية الدراسات.

وجميعها تظهر أهمية الاستعداد لمجتمع المعرفة ومحاولة تقليل الفجوة المعرفية بين المجتمعات المختلفة وبينه، من خلال الاهتمام بمنظمتهم وأفرادهم كرأس مالي بشري فكري يقود هذا التحول المرغوب في المجتمع.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

من وجوه الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية؛ أنه تم اختيار الموضوع بناء عليها؛ ومن ثم الاستعانة بها في تحديد أداة الدراسة المستخدمة والمنهج الواجب استخدامه، بالإضافة إلى إثراء الإطار النظري بالمفاهيم والتعاريف ذات العلاقة بموضوع الدراسة؛ حيث تم تكوين فكر أعمق عن موضوع القيادة ومهاراتها وعن مجتمع المعرفة ومتطلباته، كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الاستبانة الحالية، وإعداد قائمة لتحديد المهارات القيادية التي يحتاج إليها تلاميذ المرحلة الثانوية وعرضها على المتخصصين، ونوع المعالجات الإحصائية المناسبة لها، وكيفية عرض وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها ومناقشتها مع الدراسات السابقة، وتحديد ما اتفقت فيه من نتائج، وما اختلفت، ومن ثم تقديم التوصيات المناسبة.

وبناءً على ما سبق فإنه لا توجد دراسة - في حدود علم الباحثة على المستوى العربي أو الخليجي - تطرقت لتنمية المهارات القيادية لتلاميذ المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، مع تحديد طرق إجرائية عملية لذلك.

لذا جاءت هذه الدراسة لتبحث في كيفية تنمية مهارات القيادة لدى تلاميذ المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة من قبل الجهة الأهم وهي المدرسة؛ ويعد ذلك ضرورة ملحة للعمل على كشفها وإبرازها، وتعرف جوانب القوة والضعف فيها، ومن ثم

العمل على تطويرها وتنشيتها لديهم، فهذه الفئة العمرية تعد رأس مال المجتمع، وهم الذين سيرثون الإنجاز، ويكملون المسيرة نحو مجتمع الغد.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

تحددت مشكلة الدراسة في القضية التالية: ضعف مهارات القيادة لدى تلاميذ المرحلة الثانوية

بدولة الكويت، والتي تتضح من خلال مجموعة من المؤشرات :

- ارتفاع نسبة الشباب الكويتي (15- 34 سنة):

حيث بلغت (34.1%) من إجمالي السكان الكويتيين في بداية عام (2017)؛ وهو ما يعني تزايد احتياجات هذه الفئة العمرية في مجالات عدة وأهمها التعليم. ومع ضعف فاعلية برامج استثمار وقت الفراغ لدى الشباب الكويتي والذي يزيد من ظاهرة العنف والمخدرات بين الشباب، ومع النقص الكمي والنوعي للمرافق الشبابية والرياضية والترفيهية للشباب من الجنسين، وعدم قدرتها على جذب الشباب؛ فقد أسهم ذلك في أن تحتل الكويت المرتبة (96) عالمياً في مؤشر عام (2017) لرأس المال البشري الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي⁽¹⁾.

- كونها تعد من أهم النتائج والتوصيات في كل من:

1. تقرير المعرفة العربي لعام 2009 بعنوان "نحو تواصل معرفي منتج"⁽²⁾.

2. تقرير المعرفة العربي لعام 2010- 2011 بعنوان "إعداد الأجيال الناشئة لمجتمع المعرفة" المتمثلة في بناء (القدرة الضرورية) من رأس المال البشري المؤهل والقادر معرفياً على قيادة عمليات بناء المجتمع واقتصاد المعرفة. وضرورة الاهتمام بكيفية إعداد الأجيال الناشئة لمجتمع المعرفة، والتي تعد حجر الأساس لبناء نهضة إنسانية مستدامة⁽³⁾.

(1) الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية (2019). **خطة التنمية السنوية (2019- 2020)**، الكويت، ص105.

(2) مؤسسة محمد راشد آل مكتوم (2009). المكتب الإقليمي للدول العربية: **تقرير المعرفة العربي "نحو تواصل معرفي منتج"**، دار الغرير للطباعة والنشر، دبي.

(3) مؤسسة محمد راشد آل مكتوم (2010). المكتب الإقليمي للدول العربية: **تقرير المعرفة العربي "إعداد الأجيال الناشئة لمجتمع المعرفة"**، دار الغرير للطباعة والنشر، دبي.

3. تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2016 (الشباب وآفاق التنمية في واقع متغير) بدعوة الدول العربية إلى الاستثمار في شبابها وتمكينهم من الانخراط في عمليات التنمية، وإلى تبني نموذج تنموي يركز على تعزيز قدرات الشباب وتحفيز طاقاتهم، وتوسيع الفرص لهم⁽¹⁾.

4. المؤتمر العلمي الخامس والدولي الثالث لكلية التربية- جامعة بورسعيد "المدرسة المصرية في القرن الحادي والعشرين في ضوء الاتجاهات العالمية للتعليم" 2016، أوصى صناع القرار بضرورة الاهتمام في بناء الخطط الدراسية بمهارات القرن الحادي والعشرين ومحاولة التركيز على الطرق والوسائل الخاصة بتلبية تلك المهارات عند تصميمهم لإستراتيجيات العمل⁽²⁾.

5. نتائج التقرير العالمي للتنافسية والتي أشار إلى أن دولة الكويت في مؤشر مهارات الخريجين قد سجلت الترتيب (106) عالمياً في عام (2018م)، وهو يعد ترتيباً متأخراً جداً، ويحتاج إلى نظام مدرسي يسهل ويشجع على اكتساب المهارات؛ حيث إن الركن السادس من أركان التنافسية العالمية يقيس المستوى العام لمهارات القوى العاملة وكمية التعليم وجودته⁽³⁾.

- واقع التجربة الشخصية للباحثة:

وذلك من خلال عملها في التربية والتعليم لمدة تزيد على عشرين عاماً، بين معلمة، ورئيسة قسم، وموجهة فنية، ومن خلال زياراتها المتعددة للمدارس وتعاملها المباشر مع تلاميذ المرحلة الثانوية، والتطوع في مركز (creative, Leadership, Motivation) CLM الإبداع والقيادة والدافعية للناشئة التابع للقطاع الخاص للخدمة المجتمعية؛ حيث لاحظت أن هناك قصوراً ملحوظاً في تعلم المهارات القيادية لدى تلاميذ المرحلة الثانوية، وأن هناك طاقات للتلاميذ وإمكانات يمكن الاستفادة منها إذا وجدت من يوجهها ويرعاها ويظهرها.

(1) المكتب الإقليمي للدول العربية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2016). **تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2016 الشباب وآفاق التنمية في واقع متغير**، بيروت، لبنان.

(2) المؤتمر العلمي الخامس والدولي الثالث لكلية التربية-جامعة بورسعيد (2016). "المدرسة المصرية في القرن الحادي والعشرين في ضوء الاتجاهات العالمية للتعليم"، المنعقد بمدارس بورسعيد الدولية في الفترة 16- 2016/4/17م.

(3) مركز التميز في الإدارة (2018). **تقرير الكويت للتنافسية**، كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت، الكويت، ص ص 52-53.

- نتائج الدراسات السابقة، ومن ذلك :

دراسة (البياتي، 2020) حيث أوصت بضرورة إيجاد خطط ورؤية واضحة وإرادة سياسية للدول العربية للانتقال نحو المجتمع المعرفي من خلال كثير من النقاط؛ منها تطوير وتنمية الكوادر البشرية وتزويدها بالمهارات اللازمة لذلك⁽¹⁾. ودراسة (رمضان، 2015) حيث أوصت بضرورة إجراء المزيد من الدراسات الميدانية في مجال إكساب مهارات الاقتصاد المعرفي للطلاب⁽²⁾. دراسة (جينسين Jensen، 2017) حيث أوصت بضرورة تسليط الضوء على أساليب تنمية المهارات القيادية لدى الطلاب⁽³⁾.

ومن هنا تكوّن لدى الباحثة اهتمام بالمتعلم، وضرورة تأهيله للولوج لمجتمع المعرفة من خلال امتلاكه للمهارات القيادية ودور المدرسة في ذلك. ومن هنا تبلورت مشكلة الدراسة والتي تتمثل في الضعف النسبي في مستوى بعض هذه المهارات القيادية التي تعد ضرورية لمواكبة التطور المعرفي السريع الحاصل في العالم.

ثالثاً: أسئلة الدراسة:

تمثلت الأسئلة الرئيسة للدراسة في:

- ما مهارات القيادة التي يجب أن يكتسبها تلاميذ المرحلة الثانوية بدولة الكويت؟
- ما متطلبات مجتمع المعرفة اللازمة لتنمية مهارات القيادة لتلاميذ المرحلة الثانوية؟
- ما واقع مهارات القيادة لدى تلاميذ المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة من وجهة نظر أفراد العينة؟
- ما التصور المقترح لتنمية مهارات القيادة لتلاميذ المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة؟

رابعاً: أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى :

1. تحديد مهارات القيادة اللازمة لتلاميذ المرحلة الثانوية بدولة الكويت.
2. توضيح متطلبات مجتمع المعرفة اللازمة لتنمية مهارات القيادة لتلاميذ المرحلة الثانوية.

(1) ياس خضير البياتي (2020). واقع التحول نحو مجتمع المعرفة لتنمية المجتمعات العربية (التجربة الإماراتية نموذجاً) دراسة نظرية تحليلية، *المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية*، مج (14)، ع (13)، المؤسسة العربية للترجمة والعلوم والآداب، القاهرة.

(2) عصام جابر رمضان (2015). مرجع سابق.

(4) Jensen, Jae (2017). Op.cit.

3. تعرف مستوى المهارات القيادية لدى تلاميذ المرحلة الثانوية في دولة الكويت.
4. تقديم تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة لتلاميذ المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة.

خامساً: أهمية الدراسة:

- الأهمية النظرية، وتمثلت في :

- أ. أهمية الموضوع الذي تتناوله؛ وهو علاقة مهارات القيادة للنشء بمجتمع المعرفة، والذي يُعد بحثاً نادراً بالبيئة الكويتية - في حدود علم الباحثة-.
- ب. أهمية المرحلة العمرية التي تتناولها الدراسة؛ وهي شريحة الشباب المقبلين على الحياة الجامعية، والذين هم بحاجة إلى اكتساب العديد من مهارات الحياة التي من شأنها تطوير سماتهم الشخصية؛ وخاصة القيادية ليكونوا قادة المستقبل، فهم الرؤى التي تتطلع لها المجتمعات؛ ليكونوا مصدرًا من مصادر التنمية والتقدم والارتقاء بالمجتمع بجميع جوانبه الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وغيرها.
- ج. أن تطوير مهارات القيادة يؤثر بشكل طردي على تحصيل النشء، ورفع مستوى أدائهم الفردي والأكاديمي.
- د. إثراء الأطر النظرية فيما يتعلق بمهارات القيادة لدى تلاميذ المرحلة الثانوية، وبناء أداة علمية لقياس تلك المهارات.
- هـ. التحول نحو مجتمع المعرفة.

- الأهمية التطبيقية، وتمثلت في :

- أ. إبراز الدور الذي ينبغي أن يؤديه التعليم الثانوي في إعداد رأس المال المعرفي.
- ب. إمداد أصحاب القرار في وزارة التربية والقائمين على وضع المناهج والبرامج والخطط التربوية بالمهارات القيادية اللازمة لتلاميذ المرحلة الثانوية وتوجيههم؛ ليتم تخطيط تلك المناهج والبرامج على أسس علمية تقوم على فهم دقيق لتلك المرحلة.
- ج. محاولة استثمار طاقات الشباب من خلال لفت أنظار جميع المؤسسات المجتمعية إلى احتياجاتها القيادية، والعمل على ربطها بمتطلبات مجتمع المعرفة.

سادساً: منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي: لملاءمته لطبيعة الدراسة؛ إذ لا يتوقف عند وصف الظاهرة (القيادة) بشكل دقيق، وإنما يتعدى ذلك إلى تحليل المعلومات والربط بين دلالتها؛

بقصد الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم الواقع وتطوره، وفي وضع تصور نهائي لتنمية المهارات القيادية في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، بناء على ما يتم التوصل له من نتائج.

سابعاً: أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات؛ حيث يمكن تطبيقها على عدد كبير في وقت واحد، وقد قامت الباحثة بتصميم استبانة لتعرف واقع امتلاك تلاميذ المرحلة الثانوية في دولة الكويت لمهارات القيادة في ضوء مجتمع المعرفة.

ثامناً: حدود الدراسة:

1. **الحدود الموضوعية:** حيث اقتصرت الدراسة على تحديد المهارات القيادية لدى تلاميذ المرحلة الثانوية بدولة الكويت.

2. **الحدود الزمانية:** حيث طبقت الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (2019-2020).

3. **الحدود البشرية:** حيث اقتصرت الدراسة على تلاميذ المرحلة الثانوية في دولة الكويت والبالغ عددهم الإجمالي (135427) تلميذ ؛ لما تشهده هذه المرحلة من تغيرات مهمة يمر بها الإنسان، وتسهم في رسم معالم شخصيته مستقبلاً.

تاسعاً: مصطلحات الدراسة:

تضمنت الدراسة المصطلحات الآتية:

1. المهارة Skill:

وتعرف بأنها "القيام بعمل من الأعمال بدرجة من السرعة والسهولة والإتقان والدقة، مع اقتصاد في الجهد المبذول، وهي تنمو نتيجة لعملية التعلم والتعليم"⁽¹⁾.

2. القيادة Leadership:

وهي "محاولة التأثير على سلوك فرد أو مجموعة من الأفراد وتوجيهها لتحقيق غايات معينة"⁽²⁾. وهي عملية ديناميكية حيه وليست جامدة.

وتعرف الدراسة الحالية **المهارات القيادية Leadership skills** بأنها: القدرات والإمكانات التي يجب توافرها وامتلاكها لدى تلاميذ المرحلة الثانوية في الكويت للولوج إلى

(1) المكتب الإقليمي للدول العربية (2010). **تقرير المعرفة العربي: إعداد الأجيال الناشئة لمجتمع المعرفة**، مرجع سابق، ص8.

(2) محمد حافظ، وآخرون (2013). **القيادة في المؤسسات التعليمية، عالم الكتب، القاهرة**، ص21.

مجتمع المعرفة؛ وهي تشمل: التخطيط وتحديد الأهداف، الاتصال والتواصل، حل المشكلات، اتخاذ القرار، العمل الجماعي، بناء فريق العمل.

3. مجتمع المعرفة Knowledge Society:

وهو ذلك المجتمع الذي يقوم أساساً على إنتاج المعرفة ونشرها وتوظيفها بكفاءة في جميع مجالات النشاط المجتمعي: الاقتصاد، والمجتمع المدني، والسياسة، والحياة الخاصة، وصولاً لترقية الحالة الإنسانية باطراد، أي: إقامة التنمية الإنسانية⁽¹⁾.

ويقصد به في هذه الدراسة: المجتمع الذي يعمل جاهداً لإحياء قيمة المعرفة، بإنتاجها ونشرها وتوظيفها بشكل يعود بالنفع عليه وعلى أفرادها، من خلال الاهتمام بهم وإعدادهم وتجهيزهم بالمهارات اللازمة لذلك؛ عن طريق تطوير التعليم ومخرجاته في ظل التطورات العالمية الحديثة بانتهاج الطرق الفعالة لذلك".

4. متطلبات مجتمع المعرفة Requirements of the knowledge Society:

وهي الأسس والقواعد الأساسية التي تعطي للمعرفة قيمتها وقدرتها على التطبيق وعلى التجديد والنماء⁽²⁾.

ويقصد بها في هذه الدراسة: الأسس والشروط اللازم توافرها لبناء مجتمع المعرفة.

عاشراً: فصول الدراسة:

يحتوي الهيكل العام للدراسة على العناصر الآتية:

- الفصل الأول: بعنوان "الإطار العام للدراسة"، ويتضمن: المقدمة- الدراسات السابقة- مشكلة الدراسة- أسئلة الدراسة- أهداف الدراسة- أهمية الدراسة- منهج الدراسة- أداة الدراسة- حدود الدراسة- مصطلحات الدراسة- فصول الدراسة.
- الفصل الثاني: بعنوان "القيادة: المفهوم والأهمية والمهارات"، ويتضمن: مفهوم القيادة- أهمية القيادة- أنماط القيادة وتصنيفاتها- العلاقة بين القيادة والإدارة- الصفات الشخصية والقيادية للقائد- المهام الأساسية للقائد والأدوار المتغيرة والمستقبلية له-

(1) المكتب الإقليمي للدول العربية، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي (2003). تقرير التنمية

الإنسانية العربية للعام 2003، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ص 39.

(2) ربحي مصطفى عليان (2012). إدارة المعرفة، ط (2)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 354.

المهارات القيادية للقائد- المهارات التي تناسب تلاميذ المرحلة الثانوية- العوامل المؤثرة في تكوين الشخصية القيادية- خصائص تلاميذ المرحلة الثانوية.

- **الفصل الثالث: بعنوان "مجتمع المعرفة: النشأة والمفهوم والمتطلبات"،** ويتضمن: مفهوم المعرفة- أهمية المعرفة- خصائص المعرفة- مصادر المعرفة- أنواع المعرفة- إدارة المعرفة- مفهوم إدارة المعرفة- أهمية إدارة المعرفة- منهجية إدارة المعرفة- متطلبات تطبيق إدارة المعرفة- عمليات إدارة المعرفة- معوقات إدارة المعرفة- مجتمع المعرفة- مفهوم مجتمع المعرفة- أبعاد مجتمع المعرفة- خصائص مجتمع المعرفة- سلبيات مجتمع المعرفة- متطلبات مجتمع المعرفة- خطوات التحول إلى مجتمع المعرفة- جهود دولة الكويت في بناء مجتمع المعرفة.

- **الفصل الرابع: بعنوان " إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها"،** ويتضمن: أهداف الدراسة الميدانية- مجتمع الدراسة- عينة الدراسة- أداة الدراسة- صدق الأداة- ثبات الأداة- أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة- نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها- خلاصة نتائج الدراسة الميدانية.

- **الفصل الخامس: بعنوان " تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة لتلاميذ المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة".** ويتضمن: خطوات بناء التصور المقترح- فلسفة التصور المقترح- منطلقات التصور المقترح- خصائص التصور المقترح- إجراءات التصور المقترح- المعوقات التي قد تواجه التصور المقترح- سبل التغلب على معوقات التصور المقترح.

الفصل الثاني

القيادة... المفهوم والأهمية والمهارات

- أولاً - مفهوم القيادة
- ثانياً - أهمية القيادة
- ثالثاً - العلاقة بين القيادة والإدارة
- رابعاً - الصفات الشخصية والقيادية للقائد
- خامساً - المهارات القيادية للقائد
- سادساً - خصائص تلاميذ المرحلة الثانوية
- سابعاً - المهارات القيادية التي تناسب تلاميذ المرحلة الثانوية
- ثامناً - العوامل المؤثرة في تكوين الشخصية القيادية

الفصل الثاني

القيادة... المفهوم والأهمية والمهارات

يشير مفهوم القيادة إلى عملية تأثير متبادل لتوجيه النشاط الإنساني نحو تحقيق هدف مشترك، وللقيادة أهمية وأنماط وصفات شخصية للقائد ومهارات تناسب القيادة في المرحلة الثانوية، وعوامل مؤثرة في تكوين الشخصية القيادية، وخصائص لتلاميذ المرحلة الثانوية تسهم في تنمية مهارات القيادة لديهم، وهذا ما تناولته الباحثة في هذا الفصل، كما يلي:

مفهوم القيادة:

يعود الفرق بين النجاح والفشل في جميع الميادين إلى وجود قيادة ناجحة متمكنة تساعد المجتمعات على أن تكون أكثر فاعلية في تحقيق احتياجاتها، ذلك ما عرفه الإنسان خلال عصور التاريخ المختلفة. فغالبًا ما يُنظر إلى القيادة على أنها إحدى الاستجابات الأكثر أهمية وفعالية للتحديات والفرص التي يوفرها السياق العالمي، وبالرغم من أهمية القيادة، إلا أن مفهومها ما زال غامضًا لدى كثيرين، وقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة بتعدد المدارس والتوجهات، ويرجع ذلك إلى أن مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة كالبيئة والزمن والعوامل السياسية والثقافية. وفيما يلي بعض هذه التعريفات:

القيادة هي عملية تحريك الناس نحو الهدف الدنيوي والأخروي وفق قيم الإسلام وشريعته⁽¹⁾. وهي "القدرة على التأثير في الآخرين؛ في سلوكهم، وأفعالهم، واتجاهاتهم للعمل برغبة وجدّ؛ لتحقيق أهداف منظمة في إطار ظروف أو مواقف معينة، مع الرؤية المستقبلية لتوجيه الأمور وخلق روح الإبداع لدى الأفراد"⁽²⁾.

وهي القدرة على توحيد الجهود وتحريكها حول فعل جماعي⁽³⁾.

كما أنها "عملية إنجاز عمل ما عن طريق التأكد من أن أفراد الجماعة يعملون معًا بطريقة طيبة، وأن كل فرد يؤدي دوره بكفاءة عالية"⁽⁴⁾.

(1) عبدالله عثمان المنصوري (2020). مصطلحات القيادة في القرآن والسنة، مؤسسة النبأ العظيم، مؤسسة عبد الرحمن بن صالح الراجحي، المملكة العربية السعودية، ص14.

(2) بلال خلف السكارنة (2010). القيادة الإدارية الفعالة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ص19.

(3) إدريس أو هلال (2016). إضاءات 2- القيادة، مجموعة الأكاديميات الدولية، الرباط.

(4) محمد حافظ، وآخرون (2013). مرجع سابق، ص 21.

وهي طريقة لتعبئة الآخرين للربحية في بذل المجهودات من أجل الطموحات المشتركة⁽¹⁾.

وهي كذلك " قدرة القائد على تحويل ما يمتلكه من سلطة في إدارة المجموعة إلى قوة جذب وإقناع لهم؛ لمساندته في تحفيزهم على إطلاق قدراتهم ومبادراتهم واكتشاف إبداعاتهم ومواهبهم في سبيل تحقيق الأهداف المخطط لها بأسلوب مريح قائم على الموضوعية والوضوح والعدالة؛ سعيًا لتحقيق حاجات المؤسسة وإشباع حاجاتهم الشخصية"⁽²⁾.

وببساطة أكثر، فالقائد يُعد "شخصًا يلهم ويدعم العمل من أجل عالم أفضل"⁽³⁾.

ومن خلال القراءة الناقدة للباحثة، والتحليل لمضامين التعريفات السابقة، يمكن رصد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها؛ ومنها:

- الغاية من القيادة هي تحقيق الأهداف المرجوة؛ سواء العامة منها أم الخاصة، بقوة التأثير والتأثر والسلطة.
- القيادة تعتمد على عمليات متتابعة تبدأ بالتخطيط، ثم التنظيم، فالتنفيذ، وأخيرًا مراقبة العمل، وتحليل الوضع والنتائج.
- تتشكل القيادة بحصول التوافق والتفاعل بين ثلاثة أركان ضرورية، يلزم التعاون بينها؛ وهي: الاتباع المرؤوسون المشتركون في هدف واحد، والقائد، والموقف والظروف التي تساعد على تهيئة الفرصة للقيادة؛ حيث يتفاعل فيها الاتباع ويظهر الاحتياج للقائد.
- تعتمد القيادة على تعبئة الآخرين وإلهامهم وتشجيعهم؛ سعيًا لدعم العمل، وإطلاق القدرات والمبادرات والإبداعات.
- للقائد القدرة على تحفيز الأفراد وإطلاق إبداعاتهم وطاقتهم ومواهبهم؛ سعيًا لتحقيق الهدف المنشود.
- القيادة تشتمل على مهارات معينة وقدرات تمكن القائد من قيادة مرؤوسيه، والتأثير فيهم لبذل الجهد من أجل الطموحات المشتركة.
- عدم الاتفاق على طبيعة أو هوية مفهوم القيادة في حد ذاته؛ حيث وردت لها أوصاف مختلفة؛ مثل كونها عملية، أو كونها قدرة، أو كونها طريقة، أو كونها فنًا.

(1) Kouzes, J. & Posner, B. (1995). **The leadership challenge**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, p. 20

(2) رافدة الحريري (2008). **مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ص13.

(3) Visser, W. & Courtice, P. (2011). **Sustainability Leadership: Linking Theory and Practice**. Article in SSRN Electronic journal, October, pp. 1-15

ومما سبق يمكن أن تُعرّف الباحثة القيادة بأنها عملية مزدوجة، فيها التأثير والتأثير من قبل القائد ذي المهارات القيادية، والجماعة في نفس الوقت؛ سعيًا وراء تحقيق أهداف مشتركة ناتجة عن خطة دقيقة مدروسة ناجحة لتحقيق المطلوب والقدرة على اللحاق بمتطلبات مجتمع المعرفة الحديث.

وفي ضوء دراسة المفاهيم السابقة لا بد من التطرق إلى مفهوم القيادة من خلال مجالين أساسيين؛ هما⁽¹⁾:

- **المنحى السلوكي للقيادة:** والذي ينظر إلى القيادة على أنها: مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد وأفراد الجماعة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط، وتستهدف حثّ الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفاعلية وفي كفاءة عالية في أداء الأفراد.

- **المنحى الاجتماعي للقيادة:** والذي ينظر إلى القيادة على أنها: القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، وهذا التأثير في العمل القيادي يسير في اتجاهين متضادين؛ فالقائد يؤثر على المحيطين به من ناحية، ويتأثر بهم من ناحية أخرى، ويؤدي ذلك إلى تعديل أو تطوير سلوك واتجاهات الطرفين.

أهمية القيادة:

لا بد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها، وتقيم العدل بينها حتى في السفر؛ كما جاء في حديث النبي عليه الصلاة والسلام: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمّروا أحدهم"⁽²⁾.

فالقيادة تؤدي دوراً مهماً ورئيساً في حياة الأفراد والمجتمعات؛ فهي⁽³⁾:

- تمكّن المنظمات من مواكبة المتغيرات الخارجية المحيطة بها والتعامل معها وتوظيفها بقدرتها على توفير الوضوح حول الاتجاه المستقبلي الإستراتيجي للمنظمة؛ لما لها من تأثير مباشر وغير مباشر على تحديد وتحقيق الأهداف وتحويلها إلى نتائج.

- توحد كلمة المجموعة وضمن الالتزام لديهم لتسيير العجلة دون عراقيل ودون استبداد بالآراء؛ وذلك من خلال تنظيم وتنسيق العلاقات بين الأفراد العاملين لتوحيد جهودهم وتعاونهم لأداء العمل بتوفر العناصر الأخرى المتمثلة في الأموال والأدوات.

(1) قاسم بن عائل الحربي (2007). **القيادة التربوية الحديثة**، الجندرية للنشر والتوزيع، عمان، ص ص 18-19.

(2) الإمام النووي: رياض الصالحين، المكتب الإسلامي، بيروت، ص 375. والحديث حسن.

(3) Bolden, R., & et al (2003). **A Review Of Leadership Theory and Competency Framworks**, Centre for leadership students, United Kingdom, pp. 1-42

- كما تتضح أهمية القيادة في المنظمات من خلال كونها فناً وعلماً في نفس الوقت، فالقيادة فنّ قادر على التأثير في السلوك البشري والتعامل مع الناس على اختلاف أجناسهم وثقافتهم ودياناتهم؛ مع الحرص على تنمية العلاقات الإنسانية وروح الإخاء والانسجام بين جماعات المجتمع؛ ليسيروا في اتجاه الهدف المرغوب؛ والذي تم وضع الخطط المناسبة له؛ مع التنسيق الكامل بين جهود أفراد الفريق الواحد والقدرة على كسب احترامهم وطاعتهم وثقتهم وتعاونهم، من خلال غرس أهمية العمل الجماعي. وهي علم لحاجتها إلى الإلمام بعلم الإدارة بشكل خاص، وقدر كبير من العلوم الأخرى كعلم النفس وعلم الاجتماع وغيرها، والاستفادة منها في فهم أفراد الجماعة، مع توجيه وتعديل السلوك لما فيه الصالح العام⁽¹⁾.

وتخلص الباحثة إلى أن القيادة مهمة في قدرتها على إحداث التغيير الذي تسعى إليه المجتمعات، وذلك من خلال مساعدة أفراد الجماعات على معرفة الأهداف المطلوبة، وإدراك احتياجاتهم، واحتواء ما يواجههم من عقبات؛ سعياً لتذليلها وإزالتها. وأيضاً في بناء الوعي الذاتي والقناعة الشخصية لدى النشء، وتدريبهم وتنميتهم ورعايتهم باعتبارهم أهم مورد للمنظمة.

وإذا كانت القيادة الإدارية مهمة وضرورية لجميع المؤسسات العامة والخاصة، فإنها في المجال التعليمي أكثر أهمية؛ لأنها تهتم ببناء الإنسان الذي يعد الغاية والوسيلة لهذه التنمية. إذن الحاجة اليوم كبيرة إلى إيجاد القيادات الناجحة في المؤسسات التربوية التي تقود العملية التعليمية في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة بشكل فعال، نحو الشمول والتكامل والأصالة والإبداع؛ لبناء جيل واع وقادر على تحمل مسؤولياته وأداء واجباته تجاه ربه وأسرته ومجتمعه ووطنه وأمتة، وعلى مواكبة التغيرات والتطورات السريعة الملزمة لمجتمع المعرفة من خلال التنويع في الأنماط القيادية المتبعة في كل منظمة على حدة، بحسب نوع الأفراد والأهداف.

وهذا ماتسعى له جميع الدول ومن بينها دولة الكويت؛ والتي حرصت على رعاية ودعم النشء الواعد جيل الغد ومستقبل الوطن بهدف إيجاد قنوات تواصل بين القيادات والشباب للتعرف على أهم التحديات التي يواجهونها في مختلف القطاعات، وعلى طموحاتهم وتطلعاتهم من خلال مكتب وزير الدولة لشؤون الشباب، والذي يعمل على تنسيق وتعاون الجهود الوطنية لتشجيع وإطلاق الاستراتيجيات، والسياسات، والمبادرات، والبرامج التكاملية

(1) حسين عبد الحميد رشوان (2010). القيادة- دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة- الإسكندرية، ص87.

والشمولية لضمان تنمية ومشاركة الشباب المجتمعية وتمكينهم من القيادة والريادة الإبداعية في دولة الكويت⁽¹⁾.

أنماط القيادة وتصنيفاتها:

تقوم القيادة في الأساس على التفاعل بين القائد وأفراد جماعته، وتختلف وسائل هذا التفاعل باختلاف الغرض منه. وهذا يعكس التباين في أساليب القيادة وأنماطها وأنواعها، فأنماط القيادة هي الأساليب التي يتبعها القائد في توجيه الآخرين نحو الهدف، حيث تتنوع بتنوع المنظمات والشخصيات والأدوار والوظائف والمواقف⁽²⁾؛ فإن لكل نمط في القيادة صفاته وخصائصه التي تميزه عن الأنماط الأخرى، وقد يجمع القائد بين أكثر من نمط، وإن كان يميل إلى سلوك نمط معين بحسب الموقف وبحسب الزمان والمكان.

وبناءً على ذلك يمكن استعراض تصنيفات بعض وجهات النظر في أنماط القيادة؛ ومنها تصنيف القيادة من حيث التأثير: قائد تقليدي - قائد الموقف - المُعين - ذو الشخصية المؤثرة. وثمة تصنيف ثانٍ على أساس الهيكل التنظيمي: قيادة رسمية - قيادة غير رسمية. وتصنيف ثالث من حيث النوع: القيادات الطبيعية الشعبية - القيادة المهنية المسؤولة. وهناك تصنيف رابع من حيث طبيعة الموقف: قادة تقليديون - قادة الرأي - قادة الموقف. وآخر يعتمد على شخصية القائد وعلاقته مع أفراد الجماعة؛ فيصنف إلى⁽³⁾:

- **النمط التقليدي:** حيث يتصدى للقيادة الشخص الذي يتوقع منه القيام بدور القيادة على أساس تقديس واحترام كبير السن، لما لديه من فصاحة القول والحكمة؛ بحيث يكون له الولاء والطاعة من الأفراد.
- **النمط الجذاب (الملمم):** حيث يتمتع القائد في هذا النمط بصفات شخصية محبوبة وقوة جذب شخصية تمكنه من التأثير في تابعيه، وتكون علاقات المرؤوسين بالقائد على أساس الولاء الكامل له.
- **النمط العقلاني:** وهو نمط يقوم على أساس المركز الوظيفي في المؤسسة؛ حيث يتيح للقائد السلطة على المجموعة وقوة التأثير من مركزه الرسمي، وماله من صلاحيات واختصاصات.

(1) www.kafo.gov.kw/nyp/?=1346، تاريخ الدخول على الموقع 2020/12/27.

(2) محمد حسن حمادات (2006). **القيادة التربوية في القرن الجديد**، دار الحامد للنشر، عمان، ص 25.

(3) محمد حسنين العجمي (2008). **القيادة التربوية الإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزية**، دار الجامعة الجديدة، مصر، ص ص 36-43.

هذا بالإضافة إلى تصنيف آخر للقيادات؛ على أساس طريقة ممارسة السلطة وعلى أسلوب القائد وطريقته في التأثير؛ وهي الطريقة الأكثر شيوعاً وانتشاراً في مجال القيادة، وبناء على ذلك تم تناول هذه الأنماط بشيء من التفصيل⁽¹⁾:

(1)- القيادة الأوتوقراطية:

تتصف هذه القيادة بالتعصب والاستبداد بالرأي وتمركز الإدارة في يد القائد؛ باعتباره قمة الهرم الإداري؛ حيث يعتمد إلى اتخاذ القرارات بنفسه، وفرضها بالقوة والتخويف على أفراد الجماعة لتنفيذها⁽²⁾. دون مشاركة أي أطراف أخرى. ويطلق على هذا النوع من القيادة بالتسلطية أو الديكتاتورية أو القيادة التوجيهية، مع عدم حرص القائد على بناء العلاقات الإنسانية بين أفراد المجموعة؛ مما يؤدي إلى انعدام الثقة والتعاون وروح البحث والتفكير والإبداع.

ويمكن تمييز ثلاثة أنواع من هذا النمط القيادي، وهي:

أ. **القائد الأوتوقراطي المتسلط**: وهو القائد المعتمد في قيادته على الصرامة والشدة والغموض في إصدار تعليماته وأوامره، مع الحد من حرية الأفراد إلا بقدر يسير منها؛ وضعف التعاون مع المرؤوسين لإنجاز العمل.

ب. **القائد الأوتوقراطي الصالح العادل**: وهو أقل تشدداً وقسوة من سابقه؛ حيث إنه يدرك أن كسب رضا المرؤوس بالإقناع والتعاون أفضل من التهديد والضغط لإنجاز العمل، مع الحرص على الإطراء والثناء إلى جانب العقاب الخفيف؛ لضمان تحقيق الولاء للمؤسسة.

ج. **القائد الأوتوقراطي اللبق**: وهو أقل درجات السلوك الأوتوقراطي تسلطاً وأكثرها قرباً من النمط الديمقراطي؛ حيث يحتفظ القائد لنفسه بالحق في الأخذ بأراء المرؤوسين أو عدم الأخذ بها، ويتبع الأسلوب اللبق في التعامل معهم، والاعتماد على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل.

(1) حسين بن علي الزومي: **مبادئ القيادة في قصتي طالوت ودأود في القرآن الكريم**، مؤسسة النبأ العظيم، ومؤسسة عبد الرحمن بن صالح الراجحي، المملكة العربية السعودية. ص ص 266-268.

(2) Bolden, R. & et al. (2003). Op. Cit. p34.

وترى الباحثة -من خلال هذا العرض- أن هذا النمط يرضي بعض القادة، ويحقق لهم الشعور بالعظمة والسيطرة، لكنه يكون بيئة عمل تسودها المشاحنات والتفكك، لكونه قائماً على التخويف والتهديد، مما يفقد العاملين الدافعية للعمل ضمن فريق متكامل ومتعاون.

(2) - القيادة الديمقراطية:

وهي القيادة الاستشارية الإنسانية والإيجابية، وتسمى أيضاً القيادة المشاركة؛ حيث تتميز باعتمادها على مبدأ المشاركة والعلاقات الإنسانية وتفويض السلطات واللامركزية، وتعتمد على قيمة الفرد وكرامته، وأن كل فرد يمثل قيمة في ذاته، وله قدراته واستعداداته واتجاهاته وميوله متى ما توافرت له الظروف المناسبة التي تسمح له بالحوار والنقاش القائم على الاقتناع والتعاون المثمر. وفي ظل هذا الأسلوب القيادي يبقى القرار والمسؤولية الكاملة مع القائد، لكن درجة مشاركة المعنيين في صنع القرارات أكبر بكثير من الأنماط الأخرى⁽¹⁾. فالديمقراطية حقوق وواجبات لكل فرد نحو نفسه والآخرين ومجتمعه.

وهناك نماذج لهذا النمط من القيادة؛ وهي⁽²⁾:

- أ النموذج الذي يتيح قدرًا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في عملية صنع القرار.
- ب النموذج الذي يضع حدودًا معينة، ويطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار ضمن تلك الحدود.
- ج النموذج الذي يتخذ القرار بنفسه مع حرصه على إثارة الحوار والنقاش لمعرفة مدى قبول مرؤوسيه لهذا القرار.
- د النموذج الذي يتخذ القرار، ثم يعطي الفرصة للمرؤوسين لمشاركته في كيفية تنفيذ القرار.
- ه النموذج الذي يتيح لمرؤوسيه حرية كبيرة في اتخاذ القرار.

ولهذا ترى الدراسة أن هذا النمط هو الأفضل في إبراز قدرات الأفراد واستعداداتهم للعمل وإخلاصهم؛ من خلال إعطائهم مساحة لاتخاذ القرارات وإبداء الآراء؛ مما يعزز ثقتهم بأنفسهم ويزيد من ولائهم للمؤسسة، وهذا واضح أيضاً فيما أشارت له بعض الدراسات⁽³⁾ بأن

(1) Bolden, R. & et al. (2003). Op. Cit. p35.

(2) حسين عبد الحميد رشوان (2010). مرجع سابق، ص ص 91-110.

(3) بروكي الصالح، فوندو عبدالغني (2019). أنماط القيادة لدى معلمي مرحلة التعليم الابتدائي وعلاقتها بالتفوق الدراسي عند المتعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، ص 88.

هناك علاقة ارتباطية بين تفوق الطلبة واستخدام المعلم للنمط الديمقراطي في فصله وفي المدرسة.

(3) - القيادة الترسلية:

وهي القيادة الفوضوية أو القيادة الحرّة، والتي تتميز بتفويض القائد - مع تنازله عن كل سلطاته - للمرؤوسين عن حقه في صنع القرار واتخاذ؛ بحيث يتقصد دور المستشار للجماعة، مع فقدان السيطرة عليهم، وإعطائهم مساحة كبيرة جدًّا من الحرية في التصرف دون تدخل منه؛ وعند تعرض الجماعة لمشكلة ما في غياب التوجيه الصحيح لاتخاذ الإجراءات اللازمة، فإنها قد تتقلب على القائد وتولد العداء والتوتر؛ وذلك لضعف قدرته على اتخاذ القرار وعدم مقدرتهم كمرؤوسين على التصرف.

ويظهر أن هذا النمط يفتقر لكثير من الأسس التي تحتاجها المنظمات لإنجاز أهدافها، فهو نمط يؤكد على التخطيط والتنظيم للعمل مع انعدام الرقابة وغياب التنسيق بين العاملين. مما يؤدي إلى تفكك أواصر الترابط بين أفراد الفريق وغياب الروح الحماسية التعاونية، وضياح الجهد والوقت؛ بسبب الفوضى في القيادة والتخبط في التعليمات وتوزيع المهام.

ومن خلال العرض السابق لأنماط القيادة؛ يمكن القول بأن القيادة الفعالة تستلزم من القائد التنويع في الأنماط القيادية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، وبقاء المؤسسة واستمراريتها في عصر يتميز بسرعة التغيرات. إذن يجب اختيار النوع المناسب من الأنماط القيادية وهو النمط الذي يعتمد على أمرين: طبيعة المعلومات المراد توصيلها لأفراد الجماعة، ونوع الأهداف التي تصبو لتحقيقها هذه المعلومات. فمتى ما كانت المعلومات ضرورية لإخضاع الأفراد لتغيير سلوك معين في الأداء، كان لزاماً على القائد أن يختار النمط الأوتوقراطي. أما النمط الديمقراطي فهو ضروري عند الحاجة لاستثارة العمل التعاوني كفريق عمل واحد، والمشاركة في تقديم الآراء والمبادرات، والإسهام في صنع القرارات الجماعية الصحيحة.

ومع بداية القرن الحادي والعشرين بدأت الدراسات الحديثة في كشف الستار عن أنماط جديدة في القيادة⁽¹⁾، هي الأكثر فعالية وكفاءة في قيادة المنظمات، والأقدر والأنسب على الاستجابة لمتطلبات عصر المعرفة، وسيتم إلقاء الضوء على عدد منها بشكل مختصر⁽²⁾:

أ. **القيادة الرؤيوية:** وهي القيادة التي تؤدي فيها الرؤية دوراً مهماً؛ بدءاً من مرحلة تأسيس المنظمة وعلى امتداد دورة حياتها، حيث إن القادة الرؤيويين فيها يتحملون المسؤولية، ويترجمون أحلامهم إلى حقائق، ويحفزون مرؤوسيهـم، ويمدونهم بالطاقة والحماس للمحافظة على بقاء منظماتهم وتقدمها المستمر.

ويؤكد هذا النمط ضرورة تمكن القائد من عدد من الأدوار الرئيسة؛ وهي: أن يكون محدد الاتجاه، وعامل تغيير، ولديه الحكمة والقُدوة، ومهتم بالتعليم والتدريب، ولديه مهارة التحدث باسم المنظمة.

ب. **القيادة التحويلية:** وهي نمط قيادي يدفع القائد إلى اتباع الإجراءات سعياً وراء دعم تطوير العاملين معه؛ حيث تتاح لهم الفرص المتساوية لتطوير ممارساتهم وصفاتهم القيادية. ويسعى القادة التحويليون إلى تلبية وتنشيط الاحتياجات العليا للتابعين، ودمج طاقاتهم الكامنة والارتقاء بهم وبقـيمهم الأخلاقية، حتى يرتقوا بها من ذواتهم العادية اليومية إلى ذواتهم الأفضل. كما أن هذا النوع من القيادة يسعى لتشكيل ثقافة المنظمة من خلال جذب انتباه العاملين للمنظومة القيمية، وتعزيز التطوع لديهم من خلال المكافآت المادية والمعنوية وتقدير الإنجازات وتشجيعها⁽³⁾. ولهذا النمط ومن يمتلكه من القياـديين علاقة إيجابية دالة إحصائياً وفاعلية اتخاذ القرار في المنظمة⁽⁴⁾.

ج. **القيادة التشاركية:** وهي القيادة القائمة على المشاركة، والمقترنة بالنمط القيادي الديمقراطي، وتعني المشاركة في تحديد الأهداف وصنع القرار وحل المشكلات،

(1) House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, Pw.W. & Gupta, V. (2002). Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies. London: Sage, pp. 1-39

(2) محمد عبد القادر طرخان (2014). القيادة التربوية العربية وتحديات التعليم في عصر العولمة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص 66-81.

(3) شهنار إبراهيم الفار (2013). كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ص 65.

(4) رضا عميرة ومحمد عاشور (2020). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية قصبة إربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج (28)، ع (3)، جامعة اليرموك، الأردن، ص 406.

وتعتمد على تفويض المهام بشكل أكثر اتساعاً، مع الاحتفاظ بسلطة اتخاذ القرار النهائي. كما لها أهمية في إدارة المنظمة ومواجهة التحديات الإدارية المستقبلية⁽¹⁾. فالنشارك يُمكن القائد والمنظمة من تحقيق كثير من الأغراض، ومن أهمها تحسين نوعية القرار وفهم قبوله من قبل المعنيين بتنفيذه، وتطوير مهارات صنعه لديهم وإثراء أدائهم.

د. **القيادة الأخلاقية:** وقد نشأت هذه القيادة نتيجة لتزايد اهتمام المجتمعات بالجوانب القيمية والأخلاقية في سلوك الأفراد والمنظمات، فهي نمط يركز على قيم وأخلاقيات القادة لما لها من دور في تطوير منظومة قيمية شخصية يستند إليها في داخل المنظومة وخارجها، فهي تعني التصرف بحسب مبادئ القائد الأخلاقية في حياته اليومية وفي عمله.

هـ. **قيادة الجودة الشاملة:** وفيها يتحول التركيز من إدارة الجودة الشاملة التي اعتمدت على الجانب التقني إلى قيادة الجودة الشاملة التي تقرن الجانب التقني بالجانب الإنساني. ويتسم هذا النمط بإيمانه وتنفيذه للمسؤولية المشتركة، والتمكين والتحسين المستمر للجودة، من خلال توفير الموارد المؤدية لنجاح العاملين معه. وفي قيادة الجودة لم تعد القوة والسلطة مطلقة لدى القائد، فقد أزيلت من قاموس قائد الجودة دون تجريده من سلطته الأساسية في التخطيط واتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات والأنظمة؛ وذلك من خلال اعتماده على الحقائق وتحليل البيانات ووضع مؤشرات الأداء. ويحرص قائد الجودة على غرس ثقافة الجودة الشاملة لدى العاملين مع التحفيز المستمر وتدريبهم ومتابعتهم، وتوزيع المسؤوليات والمهام عليهم بشكل واضح من خلال فتح قنوات الاتصال.

و. **القيادة الإبداعية:** يتطلب هذا النمط نوعاً أوسع وأعمق من التفكير؛ حيث العمل فيها من أجل منظمات أو أفكار أو مجتمعات لا من أجل أفراد. فالقائد المبدع محب للاستطلاع، ويشجع على ذلك بقية الأفراد، من خلال تهيئة الظروف المناسبة لهم، وهو القادر على جمع الأفكار الجديدة وترتيبها وجعلها بؤرة للإبداع، فالقائد المبدع يعد نموذجاً للانفتاح والخيال، وتقبل الأفكار الجديدة المبتكرة.

(1) حنان حسن سليمان (2015). **القيادة التربوية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ص ص 104 - 115.

ز. **القيادة الموقفية:** وهي التي تهتم بالسلوك الملاحظ من قبل القادة والمرؤوسين، وليس بالقدرات الفطرية أو المكتسبة. وهي اختيار النمط المناسب وفقاً للموقف الحالي، وعدم التعامل مع الجميع بنمط ثابت.

ح. **القيادة الكاريزمية:** وتعني القدرة على التأثير في الآخرين، من خلال ثقتهم بصحة أفكار ومعتقدات القائد وإدراكهم بأن القائد يتميز بخصائص تميزه عن البقية، فهو تأثير لا يركز إلى السلطة أو إلى التقاليد بقدر ما يستند إلى الانقياد العاطفي للعاملين بالمنظمة وقائدها وثقتهم به⁽¹⁾. وهي القيادة التي تعكس القدرة على إلهام وتحفيز وتوقع نتائج عالية الأداء من الآخرين، بناءً على القيم الأساسية الثابتة.

ط. **القيادة الوقائية الذاتية:** وهي التي تركز على ضمان سلامة وأمن الفرد والمجموعة، من خلال تحسين الوضع وصون الكرامة.

من هنا يظهر مدى تعدد الأنماط القيادية كما هي موضحة في شكل (1) باختلاف المنظمات واختلاف الهدف المرجو تحقيقه منها، ولحاجة البشرية للإبداع في جلب المكانة المرموقة للمنظمة من خلال دعمه للميزة التنافسية في جميع جوانب الحياة، خاصة في مجتمع ينبض بالمعرفة والتكنولوجيا والتقدم السريع، ولما للإبداع من دور كبير في التنمية الاقتصادية، وفي إيجاد أفضل الطرق التجديدية والابتكارية، والتي ستسهل ولوج هذه المنظمات لمجتمع المعرفة، لذا فإنه من الضروري أن تلجأ هذه المنظمات إلى اتباع الأنماط التالية مجتمعة وهي القيادة الإبداعية، والقيادة التشاركية، والديمقراطية، وقيادة الجودة الشاملة؛ لأنها تتناسب التطور السريع والانفجار المعرفي والتدفق المستمر للمعلومات، ولكي يستطيع قادة المستقبل مواكبة هذا التقدم يجب عليهم أن يبدعوا ويشركوا زملاءهم في إنتاج المعرفة وتطبيقها، والاستفادة منها في عملية القيادة الناجحة لمجتمعهم بشكل يعود عليهم بالفائدة المرجوة.

وهذا يظهر جلياً فيما أوضحتته عدد من الدراسات والبحوث الحديثة في هذا المجال، حيث بدأت تظهر الكثير من الآراء التي تؤكد أنه لا يوجد نمط قيادي واحد فعال لكل موقف، وإنما تتنوع الحاجة للأنماط وفقاً لمعطيات الموقف والبيئة، فظهر مصطلح القيادة الهليكوبترية، والتي تحتاجها جميع مؤسساتنا بلا استثناء؛ لما لها من أهمية في تقدم المؤسسة وقدرة على شحذ الهمم لفريق العمل، وهي أحد أنواع النماذج التي توضح التنوع في النمط القيادي

(1) محمد عبد القادر طرخان (2014). مرجع سابق، ص7.

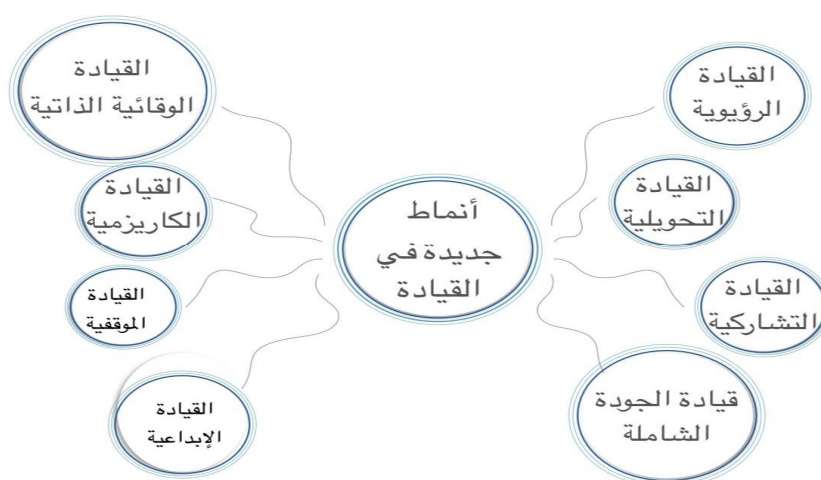
المستخدم، حيث تعبر هذه القيادة عن حركة القائد من حيث القرب والبعد وتأثيرها على الموقف القيادي، كما أن في اختيار حركة وتنقل المركبة الهليكوبترية مثالاً تصويرياً لتشبيه التنقل المطلوب من القائد، من حيث سرعة وخفة حركة التنقل من مستوى إلى آخر عند الحاجة؛ "المستوى الأرضي- القيادة المنخفضة المستوى- القيادة مرتفعة المستوى"⁽¹⁾.

ولضمان نجاح هذه الأنماط من القيادة في المؤسسات التعليمية لابد من تكتيف البرامج التدريبية للقياديين، لما لها من دور فاعل في رفع كفاءتهم المهنية⁽²⁾ وفي ترسيخ إيمانهم بأهمية الأنماط والكفايات القيادية لتطوير العمل، حتى يكونوا قادرين على نقلها لتلامذتهم، مما ينتج شعورهم بالانتماء والولاء إلى المدرسة.

وحرصاً من الكويت على اتباع كل ما يعود بالفائدة على منظماتها، فإن النمط القيادي السائد والأكثر انتشاراً لدى المديرين في مدارس التعليم العام في الكويت هو النمط الديمقراطي، ثم يليه النمط الأوتوقراطي بدرجة متوسطة، وأخيراً النمط المتساهل بدرجة منخفضة⁽³⁾.

شكل (1)

الأنماط الجديدة في القيادة



(1) فاييزة بنت عادل غنيم (2019). القيادة الهليكوبترية: تحليل متباين المستوى لقيادة أكثر فعالية، ورقة بحثية

مقدمة لمؤتمر الإبداع في التعليم والقيادة التربوية، جامعة دار الحكمة، جدة، 3-4 نوفمبر، ص ص 1-21.

(2) صيته علي الحربي (2020). فاعلية برنامج القيادة التعليمية في تنمية الكفايات المهنية والقيادية لدى

مديري المدارس الحكومية في لواء وادي السير في الأردن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج (4)، ع

(16)، المركز القومي للبحوث، فلسطين (قطاع غزة)، ص ص 1-21.

(3) نايف لافي المطيري (2017). الأنماط القيادية وعلاقتها بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي

يمارسها مديرو مدارس الكويت، مجلة دراسات العلوم التربوية، مج (44)، ع (3)، عمادة البحث العلمي،

الجامعة الأردنية، ص ص 31-46.

العلاقة بين القيادة والإدارة:

تعد القيادة فرعاً من فروع علوم الإدارة، وهي أحد مكوناتها الرئيسية، إلا أن هناك فرقاً أساسياً بينهما؛ حيث الغايات والمضامين العامة، ويمكن الخلاف في الأساليب والممارسات التي يتبعها المدير أو القائد في الوصول إلى تلك الغايات والأهداف⁽¹⁾.

كما أن هناك بعض الفروق بينهما؛ والتي من أهمها:

1. **تركز الإدارة على مجموعة عمليات ووظائف رئيسية وهي:** التخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف والرقابة، بينما تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي: تحديد الاتجاه والهدف الأساسي، والرؤية والخطة اللازمة، وحشد القوى والتحفيز لتحقيق هذه الرؤية.

2. **تركز الإدارة على المنطق مع اهتمامها بالجزئيات:** بينما تركز القيادة على العاطفة وتهتم بالكليات.

3. **تركز الإدارة على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر، وعلى المعايير وحل المشكلات، وإتقان الأداء والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة، بينما تركز القيادة على العلاقات الإنسانية:** وتهتم بالمستقبل والرؤية والتوجهات البعيدة المدى، مع ممارسة أسلوب القدوة⁽²⁾. فالقائد هو أحد أفراد المجموعة له مهمة توجيه وتنسيق النشاطات المناسبة للمهمة، وهو يعمل من أجل الوحدة والتماسك في المنظمة⁽³⁾. أما المدير فهو الشخص الذي يقوم بدور محدد ضمن هيكل منظم.

4. **الإدارة تهتم بالجوانب التنفيذية اللازمة للعملية التربوية:** مثل توفير الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية. أما القيادة فتتعلق بالغايات البعيدة والأهداف الكبرى، فالقائد ملزم بالجمع بين الأمور التنفيذية والغايات لكي يضمن له النجاح في المؤسسة ورسم السياسة والمشاركة في تنفيذها.

5. **الإدارة تعتني بالحاضر مع عدم قدرتها على تغييره:** والمدير عنصر من عناصر الاتزان والاستقرار، أما القائد فهو يحرص على التغيير في البناء والتنظيم.

(1) هناء محمود القيسي (2009). الإدارة مبادئ ونظريات أصول وتطور، كلية التربية الأساسية، الجامعة المستنصرية، بغداد، ص 149.

(2) محمد حافظ، وآخرون (2013). مرجع سابق، ص ص 33-34.

(3) هشام يعقوب مريزيق (2008). دراسات في الإدارة التربوية، دار غيداء للنشر، عمان، الأردن، ص 92.

ومن منظور السلطة والنفوذ أو التأثير، فالمدير يمارس سلطته الرسمية بحكم مركزه ووظيفته التي تستند في شرعيتها على القانون وقواعد التنظيم؛ فهو يميل إلى التحكم والسيطرة وإعطاء الأوامر، بينما القائد هو أحد مصادر القوة المعتمدة بين العاملين معه، فهو يشارك الآخرين بكيفية تؤدي إلى إلهامهم وحثهم على إنجاز العمل بطريقة إبداعية واحترافية⁽¹⁾.

وبرغم هذا التفاوت ترى الدراسة أنه مازال هناك تداخلاً كبيراً وتكاملاً بين مفهومي القيادة والإدارة، فعند سعي المدير للتأثير على مجموعة العمل لتحقيق أهداف المنظمة، فإنه يشترك في القيادة، وعندما يقوم القائد بالتخطيط والتنظيم مع السيطرة على الكادر فإنه يشترك في الإدارة، فالمدير الناجح هو القادر على استثمار ما لديه من قدرات قيادية، مع محاولته لتطويرها بشكل مستمر، حتى يصبح المدير القائد الذي تمكنه صفاته من تحريك الجهود نحو تحقيق الأهداف في عصر سريع ومتطور كعصر المعرفة.

إن المنظمات التي تسعى لمساندة المجتمع في الولوج لمجتمع المعرفة، وتعتمد على العمل الجماعي التعاوني تحتاج إلى قائد مؤثر وموجه ومرشد يتبع أحد الأنماط القيادية المناسبة، قادر على إحداث تغيير من خلال تعميق وعيه بنفسه للوصول لحلول مبتكرة ومستدامة⁽²⁾. وبعبارة أخرى فإن القائد شخص يلهم ويدعم العمل من أجل عالم أفضل⁽³⁾، لذا يتطلب منه أن يتصف بعدد من الخصائص والسمات الشخصية والقيادية اللازمة لنجاحه في القيام برسالته ودوره بشكل فعال، مع قدرته على تحديد الأهداف بعناية.

الصفات الشخصية والقيادية للقائد:

من الصفات الشخصية والقيادية التي ينبغي أن يتحلى بها القائد :

1. **المقاييس العليا للأخلاق الشخصية** من أمانة وسمعة طيبة ودمائة خلق.
2. **حسن التصرف** في جميع المواقف.
3. **الاتزان الانفعالي "إدارة الذات"**: وهي قدرة القائد على التعامل مع نفسه بما يتعامل به مع الآخرين، وقدرته في تشخيص مواطن الضعف والقوة لديه، مع ضبط النفس والعواطف والمشاعر الذاتية.

(1) عبد الله محمد السويد (2013). **القيادة الإبداعية (أسس ونظريات)**، دار المسيلة للنشر، الكويت، ص 27.

(2) Sustainability Leadership Institute.: Our Complex World Demands Radical New Leadership. [Online]. [Accessed 15 july 2011]. Available at: <http://www.sustainabilityleadershipinstitute.org/leadership.php>

(3) Visser, W. & Courtice, P. (2011). Op. Cit, p.13

4. **التفكير الإبداعي:** وهو القدرة على الإبداع في التفكير، والتفكير خارج الصندوق، وابتكار الأفكار والتجديد والإحساس بالمشكلات والتقنن في إيجاد حلول لها، وتخطيط العمل وتوجيهه، مع القدرة على ترتيب الأولويات⁽¹⁾.
5. **السلامة النفسية:** وذلك أن ضغوط العمل والتعامل مع شخصيات مختلفة ومتعددة يُحتاج معها إلى قائد يمتاز بصحة نفسية عالية يلزمها الاستقرار النفسي والعاطفي؛ مما يساعده على الاحتفاظ بقدرته على التركيز في التفكير، وإصدار الأحكام بهدوء واتزان⁽²⁾.
6. **المهارة في التعامل مع الأفراد والعدالة بينهم:** الإنسان اجتماعي بطبعه، يحرص دائماً على التواصل والحوار مع من حوله في محاولة للإقناع والتوجيه لتحقيق الأهداف؛ لذا يستلزم أن يتصف القائد الناجح ببعض الصفات التي تمكنه من ذلك، والتي منها: إتقان فن الإنصات، والتحلي بالهدوء والحكمة، وقوة البديهة، وحضور الفكر، وضبط النفس بتحقيق الاتزان العاطفي والانفعالي لمواجهة جميع الظروف، والتواضع في التعامل، والتعاون مع الجميع، والقدرة على إلهام الآخرين.
7. **قوة التأثير على الأفراد:** يتميز القائد بشخصية قوية تمكنه من التأثير على العاملين وجذب ثقتهم به، مع قدرته على إصدار القرارات والإقناع والتفاهم والاتصال، وحسن المجادلة؛ لتكوين اتجاهات فكرية صالحة للمجتمع وتحقيق أهدافه.
8. **الطاقة الجسدية والعقلية:** تتطلب القيادة قوة جسمانية وعقلانية لتلائم المسؤولية الملقاة على عاتق القائد المطالب بالمتابعة على تحقيق أهدافه مهما اعترضته العقبات.
9. **المبادرة في اتخاذ القرارات وإنجاز الأولويات والمهام:** القائد الناجح هو من يأخذ بالمبادرة، ويبدأ دائماً بنفسه، فيطور أفكاره وعلومه، ويبادر إلى تطوير العاملين معه من خلال اطلاعه وقراءاته ومتابعته المستمرة للتطوير في المعلومات في جميع فروع العلوم، مع حرصه على حضور الدورات التدريبية⁽³⁾.

(1) Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. & Dennison, P. (2003). A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks, Centre for Leadership Studies, University of Exeter Crossmead Barley Lane Dunsford Hill Exeter EX4 1TF United Kingdom, June 2003, pp.1-42

(2) محمد حافظ، وآخرون (2013). مرجع سابق، ص ص 304 – 314.

(3) ناريمان لهلوب؛ ماجدة الصرايرة (2012). **مهارات القيادة التربوية الحديثة**، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، ص 53.

10. الإخلاص والاجتهاد والحماس والدافعية للعمل وتطوير ذاته علمياً وعملياً؛ وهي صفات لا بد من توافرها في القائد للحفاظ على مستوى مرتفع لمعنويات العاملين معه⁽¹⁾.
11. المرونة وسعة الأفق مع القدرة على تقبل النقد والنصح والتوجيه.
12. الإلمام الوافي بكل ما يخص مجال العمل في المنظمة من لوائح وقوانين وأنظمة.
13. القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء بكل شجاعة وسعة صدر.
14. القدرة على صناعة واتخاذ القرار السليم المناسب.
15. الثقة بالنفس والقدرة على غرسها في الآخرين عن طريق الكفاءة العالية في التخصص.
16. الديمقراطية في القيادة مع القدرة على التخطيط وتحديد الأولويات.
17. احترام القوانين ومواعيد العمل؛ ليكون قدوة حسنة لمروؤسيه.
18. إتاحة المجال للمروؤسين لإبراز مواهبهم وقدراتهم.
19. الطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير ومخاطبة الآخرين.

ويحدد ستوجدل Stogdill بعض السمات والمهارات الرئيسة للقائد والقيادة كما يلي⁽²⁾: التكيف مع المواقف - التأهب والتواصل مع البيئة الاجتماعية - الطموح والتوجه نحو الإنجاز - الحزم والحسم - التعاون - أن يكون جديرًا بالثقة - الهيمنة (الرغبة في التأثير على الآخرين) - الحيوية (مستوى نشاط مرتفع) - الثبات والثقة بالنفس - أن يكون متحدثًا.

وترى الباحثة تأسيسًا على ما سبق أن القيادة المؤثرة هي التي يترجم بها القائد مهمته بسلوكه وصفاته ومهاراته، فليس تأثيرها من خطبة أو ندوة أو شعارات وصيحات رنانة، وإنما التأثير يكون في سلوك يغني عن الكلام ويترجم المهام القيادية في تودة وهدوء، فتتقدم الأعمال، ويزيد الإنتاج والعطاء، وتتحقق الأهداف المنشودة. وهذه السمات هي التي تصنع بصمة القائد بشكل تجعله يختلف عن غيره، وهي من الصعب توفرها جميعها والعمل بها، لذا كان لزامًا على كل قائد السعي جاهدًا لأن يتحلى بأغلبيتها إن أمكن ذلك؛ حتى يصلح أن يكون في هذا المقام، ويتمكن من تحقيق أهدافه وأهداف منظمته، ويقوم بالمهام الأساسية الموكلة له والمسؤوليات والواجبات المترتبة داخل حدود منظمته وخارجها، لذلك عليه أن يحرص على تنفيذها بطريقة صحيحة؛ سواء داخل المنظمة مما يسهم في تطبيق العمليات الإدارية والفنية وتحقيق الأهداف، أم خارجها والذي يعكس صورة إيجابية عن المنظمة أمام المنظمات الأخرى والمجتمع عمومًا وأمام العملاء خصوصًا.

(1) قاسم بن عائل الحربي (2007). مرجع سابق، ص ص 87 - 90.

(2) Stogdill, R. (1974). Op. Cit., p.64

المهام الأساسية للقائد والأدوار المتغيرة والمستقبلية له:

ثمة مهام يؤديها القائد كما هي موضحة في شكل (2)، من الممكن تصنيفها فيما يلي⁽¹⁾:

- مهام رسمية تنظيمية:

1. **التخطيط:** وهو عملية تعتمد على التفكير الدقيق بهدف إعداد الخطط اللازمة ورسم السياسات، ووضع الإستراتيجيات، وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، والموارد والإمكانات المادية والبشرية المطلوبة. ولكي تنجح عملية التخطيط، فإن على القائد توضيح أهداف المنظمة للعاملين معه، والاستماع إلى آرائهم حول القضايا المهمة وأهدافهم الشخصية.
2. **التنظيم:** ويقصد به عملية تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأنشطة بين الأفراد بحسب وظائفهم والكفاءة والخبرة والطموحات.
3. **التنسيق والتوجيه:** داخل المنظمة لضمان السير باتجاه الهدف المرجو والتحفيز على الأداء بأعلى مستويات الكفاءة والفاعلية، وذلك بالحرص على خلق روح الفريق المتكامل المتعاون.
4. **الكفاءة العالية في عملية التواصل والاتصال العمودي والرأسي في المنظمة:** لنقل كل ما يستلزم نقله وتداوله في المنظمة من معلومات وأفكار وقرارات واقتراحات تفيد في رفع كفاءة العمل وسرعة تحقيق الأهداف.
5. **المتابعة والإشراف:** لضمان نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وتفاذي الأخطاء مع القدرة على اكتشاف الطاقات الكبيرة للعاملين.

- مهام غير رسمية:

1. **الاهتمام والاتصال بالجماعات غير الرسمية:** وذلك بهدف تعرف أفكارهم ومقترحاتهم ومشكلاتهم إن وجدت؛ سعيًا إلى تذليل كل الصعوبات مع العمل على تحقيق ما يمكن تحقيقه من أفكار مفيدة تصب في خدمة المنظمة.
2. **المشاركة:** وتتمثل المشاركة في أمرين: أولهما: إقامة العلاقات الإنسانية الجيدة بين القائد والعاملين معه. وثانيهما: مشاركتهم في بحث ما يواجههم من مشكلات، والعمل على معالجتها ووضع الحلول لها، ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة.

(1) محمد حافظ، وآخرون (2013). مرجع سابق، ص ص 73-78.

3. **التبصر:** بالأهداف العامة للمنظمة والسعي لربطها بأهداف المجتمع.

ومع تغير الأزمان وظهور عصر المعلومات والمعرفة المعتمد على التكنولوجيا والتدريب وعلى رأس المال البشري، تظهر أدوار إضافية متغيرة مستقبلية للقائد؛ حتى ينجح في قيادة فريق عمله نحو تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجاز والنجاح⁽¹⁾، ومن هذه الأدوار:

أ. **دوره كمحفّز إيجابي:** لتشجيع العاملين على المبادرة بكل ما تحتاج المنظمة وعلى الأداء بفاعلية وبروح الفريق الواحد، سواء كان عن طريق المنح، أو المكافآت المادية والمعنوية، والتي تعطى في وقتها للشخص الذي يستحقها دون محاباة.

ب. **دوره كمدرّب:** بهدف تحسين العملية التعليمية ورفع كفاءتها وكفاءة أداء العاملين فيها، وتشكيل صف ثان مساعد من القيادات الفاعلة، من خلال تحويل مدرسته إلى مؤسسة للتنمية المهنية معتمدة على التدريب المستمر.

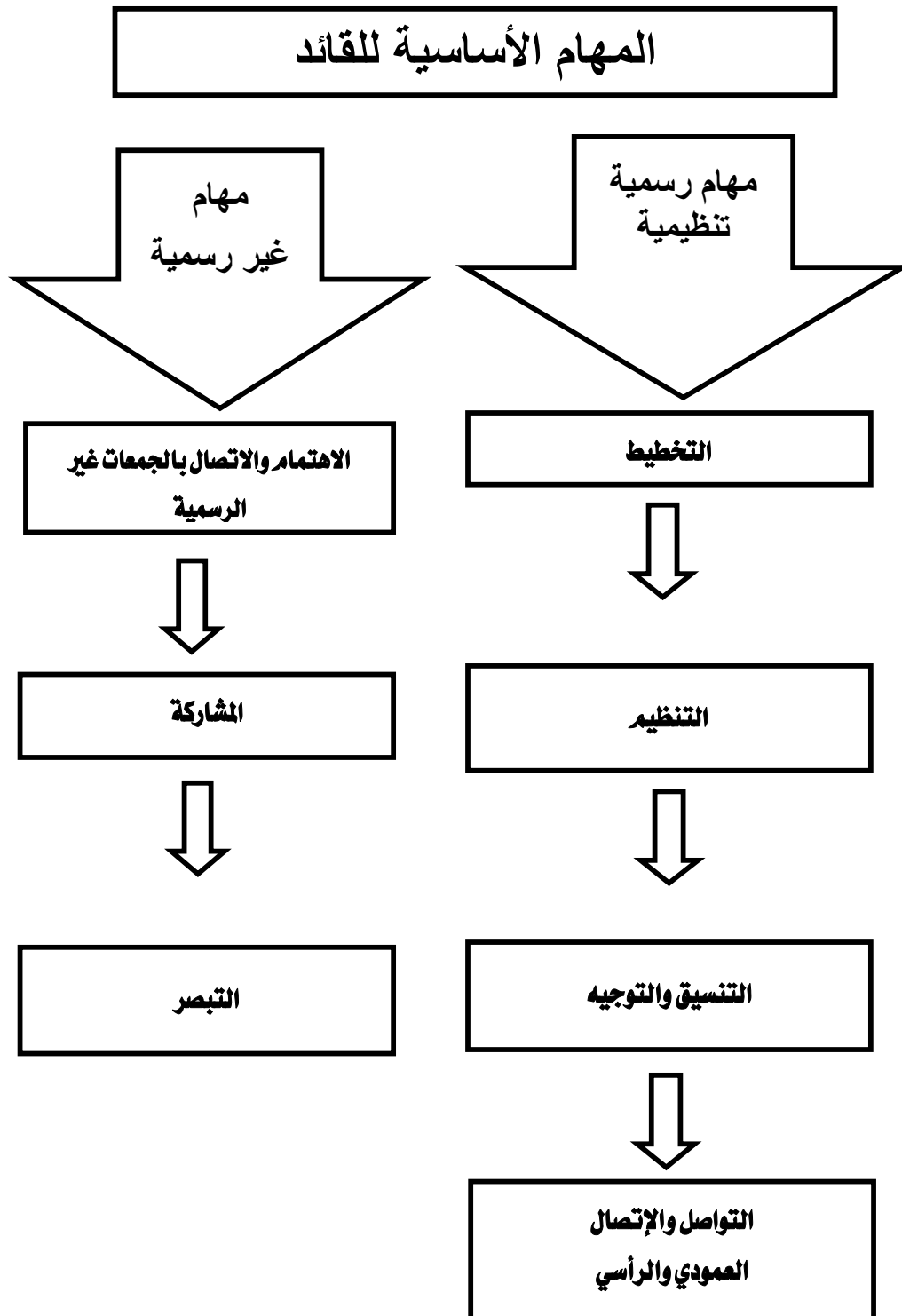
ج. **دوره كمصدر للمعلومات:** من خلال معرفته الكاملة والمتجددة بأساسيات علم الإدارة وبكافة القرارات الوزارية، مع قدرته على توفير قنوات اتصال جيدة وفعالة.

د. **دوره كمتخذ للقرارات الناجحة:** بمساعدة من أعضاء المدرسة، وذلك بوضع خطة عمل ومتابعة تنفيذها وتقييمها؛ للتمكن من اتباع منهج علمي في اتخاذ القرارات المطلوبة وحل المشكلات الطارئة.

هـ. **دوره كمبتكر:** بهدف التجديد والتغيير وتحسين الرؤية المستقبلية للمدرسة، مع رفع الكفاءة في استخدام التكنولوجيا لدى جميع العاملين بالمدرسة.

(1) ناريمان لهلوب، ماجدة الصرايرة (2012). مرجع سابق، ص ص 25-28.

شكل (2)
المهام الأساسية للقائد



المهارات القيادية للقائد:

حتى ينجح القادة في أداء هذه المهام والمسؤوليات على أكمل وجه، وفي مساعدة منظماتهم على دخول التاريخ من أوسع أبوابه، وجب امتلاكهم لقدرات خاصة ناتجة من المعرفة والمعلومات والممارسات الفعلية، بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي لديهم، وهو ما يسمى **بالمهارات القيادية**؛ فهي تعتبر الأدوات اللازمة لكل قائد ناجح يسعى لتحقيق أهداف الإدارة التي يعمل فيها للوصول إلى النجاح المنشود في ظل وجود التطور الفني والتقدم العلمي والتغيرات البيئية المحيطة، مع قدرته على توظيفها عملياً أثناء ممارسته لأعماله وتعامله مع الآخرين؛ حيث تجعله أكثر قدرة على التفاعل والتعاون ومواجهة المواقف الطارئة بفاعلية، وتمكنه من التأثير في سلوك العاملين ودفعهم للعمل نحو تحقيق الأهداف المرجوة التي يعملون بها.

وهذه كغيرها من المهارات قدرات مكتسبة تأتي عن طريق الدراسة والخبرة والتدريب؛ سواء قبل التحاقه بالعمل أو في أثناء العمل عبر برامج مصممة لذلك⁽¹⁾. وهي من شروط التعليم من أجل التنمية المستدامة؛ حيث يؤكد هذا التعليم على ضرورة تحفيز اتباع نهج شامل ومتكامل ومتعدد التخصصات لتنمية المعارف وهذه المهارات بأنواعها وتصنيفاتها، وكذلك لإحداث التغيير في القيم والسلوك وأنماط الحياة اللازمة من أجل مستقبل مستدام⁽²⁾.

لذا يرى بعض الباحثين (هناء القيسي، 2009)⁽³⁾ و(قاسم الحربي، 2007) في مجال تنمية المهارات القيادية إمكانية تصنيف المهارات القيادية إلى ثلاثة أنواع، يجب على القائد اكتسابها؛ لكي يبلغ أهداف العمل، ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد، ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، وهذه المهارات هي⁽⁴⁾:

1. المهارات الفنية Technical Skills:

وهي المهارات التي تختص بجميع جوانب العمل وأساليبه ومدى إتقانه وفهم إجراءاته ونظمه، حيث ينعكس التمكن من هذه المهارات على جودة الأداء والإنتاجية. ومنها: مهارة الاتصال الرأسي والأفقي- مهارة التفويض- مهارة اتخاذ القرار- مهارة تنظيم وإدارة الاجتماعات- مهارة إدارة الوقت داخل المنظمة ومتابعة العاملين فيها- مهارة القدرة على

(1) محمد حسن حمادات (2006). مرجع سابق، ص 20.

(2) نجوى يوسف جمال الدين (2015). محاضرات في التربية والتنمية المستدامة، الزعيم للخدمات المكتبية، القاهرة، ص 74.

(3) هناء محمود القيسي (2009). مرجع سابق، ص 45.

(4) قاسم بن عائل الحربي (2007). مرجع سابق، ص ص 82-85.

تقويم جوانب العمل مع اقتراح الحلول المناسبة اللازمة للتطوير - مهارة تطبيق إدارة المعرفة - مهارة القدرة على التنظيم الإداري.

2. المهارات الإنسانية Humman Skills:

وهي المهارات التي تجعل القائد جزءاً غير منفصل عن كيانه وعن مجموعته؛ بحيث يكون قدوةً ومثالاً يحتذى به في العمل؛ وكذلك مدى قدرته على التعامل معهم متفهماً لمشاعرهم، بكيفية تساعد على الإنجاز والإبداع والابتكار والتعاون⁽¹⁾.

3. المهارات الإدراكية Conceptual Skills:

وهي المهارات التي تبين قدرة القائد على التصور الذهني والعقلي لجميع الجوانب التي تخص المنظمة، مع إدراكه لشبكة العلاقات التي تربط بين مكوناتها ووظائفها المتنوعة، وتختلف أهميتها بحسب المستويات التنظيمية، ففي المستويات الدنيا تكون المهارات التقنية والإنسانية مطلوبة أكثر من المهارات الإدراكية، أما في المستويات العليا فإن تأثير المدير يعتمد بشكل أكبر على المهارات الإدراكية والإنسانية⁽²⁾.

ومن ذلك العرض يتضح أنه لا بد من توافر حد أدنى من المهارات القيادية في كل فرد يسعى أن يكون قائداً في أية منظمة كانت، لذا كان من الضروري تحديدها ليتم تسميتها وتطويرها من خلال وضع الخطة اللازمة والبرامج الممكنة العلمية التي تعمل على التركيز عليها وتسميتها وتطويرها؛ وذلك بهدف كسب أفراد قياديين يمتلكون مهارات قيادية عالية لتحقيق الشخصية الإيجابية السوية من أجل تحقيق مجتمع معرفي متطور.

والذي يعين على ذلك هو الإجماع على أهمية القيادة ودورها في تعديل السلوك لدى تلاميذ المدارس، خاصة المرحلة الثانوية؛ لأهميتها وأهمية موقعها في السلم التعليمي، مما يضطر إلى ضرورة القيام بكثير من الإجراءات، ومنها تعديل مناهج النظام التعليمي؛ لتركز على تنمية القدرات والمهارات الأساسية، وتشجع روح المبادرة والحوار، والاعتماد على أنواع من التعليم ثبت نجاحها في مساعدة التلاميذ على اكتساب مهارات القيادة القائمة على سلوك المبادرة والمخاطرة وروح عمل الفريق والاستقلالية ومهارات التواصل والاتصال مثل التعليم الريادي؛ لما له من قدرة على إعداد جيل جديد من التلاميذ قادر على تحقيق متطلبات مجتمع المعرفة من خلال تميزه في القدرة على تغيير نمط التفكير وبناء الاتجاهات الإيجابية نحو الإنجاز، بالإضافة إلى تطوير وتعديل السمات الشخصية وتوجيهها نحو الشخصية

(1) هشام يعقوب مريزيق (2008). مرجع سابق، ص 100.

(2) Stogdill, R. (1974). OP. cit.p 64.

الريادية⁽¹⁾، وبناء برامج تربوية عملية، وعقد دورات تسعى لتنمية المهارات القيادية لديهم في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، خاصة أن ذلك هو ما يسعى إليه الآباء لتنشئة أبناء واثقين من أنفسهم متحمسين للمسؤولية، قادرين على وضع وتحديد أهدافهم والعمل على تحقيقها، متمتعين بقيم أخلاقية عالية، وناجحين أكاديمياً⁽²⁾. وأيضاً باعتبار أن مرحلة الشباب هي بداية مرحلة الممارسة بعد مرحلة الاكتشاف في الطفولة، فيفترض إعداد وتجهيز برامج تربوية عملية؛ لإخراج الطاقات القيادية المكبوتة في الشباب واستغلالها في صالح المجتمع والأمة؛ حيث إنهم يقعون في لب عمليات بناء مجتمع المعرفة المأمول، وهو المحور الأساسي في بنائه من خلال تأهيلهم للمشاركة الفعالة في بناء المستقبل المعرفي والولوج إلى مجالاته الرحبة.

ويتضح ذلك في جهود دولة الكويت من خلال تقديم المشاريع الوطنية للشباب والتي تهتم في هذا الجانب تحت مسمى " الكويت تفخر " و " الكويت تسمع " والتي سارت وفق منهجية دقيقة، حيث تطلعت المشاريع إلى إيجاد مسارات للتواصل بين القيادة السياسية وفئة الشباب والتعرف على آرائهم وآمالهم وهمومهم وإشراكهم في بلورة قضايا تهمهم، وتأهيلهم وتدريبهم لخدمة متطلبات التنمية مع تشجيع مبادراتهم وتعزيز الهوية والوطنية، وترسيخ مبدأ التسامح وثقافة الحوار، وهو من أهم الأهداف التي تؤدي إلى إيصال طموحات الشباب إلى مصدر القرار مباشرة. ولأجل ذلك جاءت هذه المشاريع بأحد عشر هدفاً تؤدي إلى تفعيل دور الشباب عملياً في التنمية وفي دخول عصر المعرفة، وتتمثل هذه الأهداف في التالي (3) :

- 1- إيجاد قنوات تواصل بين القيادة السياسية وفئة الشباب.
- 2- تطوير أساليب المشاركة الإيجابية في قضايا المجتمع.
- 3- رفع قدرات ومهارات الشباب وتعزيز مساهمتهم في المسيرة الوطنية.
- 4- التعرف على طموحات وتطلعات الشباب الخاصة بمستقبلهم.
- 5- التعرف على الهموم والتحديات التي تواجه الشباب في سبيل إيجاد الحلول المناسبة لها.
- 6- إشراك الشباب والأخذ بآرائهم في البرامج الحكومية والخطط التنموية.
- 7- إعداد وتأهيل قيادات شبابية واعدة لمواصلة مسيرة التنمية.
- 8- تشجيع مبادرات الشباب وتحفيزهم على الابتكار والانخراط في العمل الحر.

(1) عزام عبد النبي، وجيهة العاني (2020). ممارسات مديري المدارس في تطبيق التعليم الريادي كمدخل للتحول نحو مجتمع المعرفة، *مجلة الإدارة التربوية*، ع (25)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة عين شمس، ص 39.

(2) عبد الله محمد السويد (2013). مرجع سابق، ص 32.

(3) www.kafo.gov.kw/nyp/?=1346، تاريخ الدخول على الموقع 2020/12/27.

9- ترسيخ الهوية الكويتية والمواطنة الصالحة ومكافحة التطرف والتعصب ونبذ التفرقة الفئوية والطائفية والقبلية في أوساط الشباب.

10- ترسيخ ثقافة الديمقراطية والدستورية وتعزيز التسامح والتنوع في الآراء والأفكار بين جيل الشباب.

11- ترسيخ أسس الحوار والبناء واحترام الرأي والرأي الآخر.

وكما قال النبي صلى الله عليه وسلم: "إنما العلم بالتعلم، وإنما الحلم بالتحلم، ومن يتحر الخير يُعطه، ومن يتق الشر يوقه"⁽¹⁾. وفيه دلالة على أن كثيراً من صفات القيادة ومهاراتها يمكن للمرء أن يكتسبها عن طريق التدريب والتعلم⁽²⁾.

وبناءً على تقرير المعرفة العربي لعام (2010-2011) بعنوان "إعداد الأجيال الناشئة لمجتمع المعرفة"، وكثير من الدراسات، ومنها: (عصام عبد الفتاح، 2013) و(عامر عبد فروانة، 2014) و(أمل حمود، 2017) و(ريهام بشاي، 2018) و (فينكاترامان جانيسان Ganesan Venkatraman، 2011) و (هانيفي بارلرا Parlar, Hanifi, & et al، 2017) و(أحمد الدعي، 2004). وكذلك ما أشار إليه المؤتمر الدولي لتقويم التعليم والمهارات القيادية في القرن 21، والذي عقد في الرياض في (4- 2018/12/6) حيث أبان عن عشر مهارات مطلوبة للعمل تدعم التوجه نحو عام (2030م)، وما تطرقت له دراسة (فاروق عبدالحكيم، 2019) بضرورة توثيق تعليم المواطنة والذي من أهدافه التأكيد على المستوى المهاري لدى التلاميذ من خلال التدريب على مهارات مهمة؛ ومنها التفكير العلمي وحل المشكلات، واتخاذ القرار، والحوار البناء، وتقبل نقد الآخرين، وتوظيف المعارف والمهارات المكتسبة في مواقف جديدة⁽³⁾.

خصائص تلاميذ المرحلة الثانوية:

يحتل التعليم العام قلب النظام التعليمي أينما وجد، ومؤسساته تشكل عنصراً رئيساً في أي نظام تعليمي. فهو الذي يبدأ بتنمية عقول المتعلمين وتشكيلها، وتوجيه اهتماماتهم، بل هو الذي يحفز الإلهام لديهم، ويرسي القواعد المتينة للانطلاق نحو مجتمع المعرفة، فإذا ما استطاعت المدرسة أن تكون المنتج الأول للمعرفة فإن هذا يعد مؤشراً لتحسين التعليم.

(1) الحديث أخرجه الطبراني في المعجم الأوسط، حديث رقم 2633.

(2) ناريمان لهلوب، ماجدة الصرايرة (2012). مرجع سابق، ص 46

(3) فاروق جعفر عبدالحكيم (2019). الممارسة الديمقراطية بمدارس التعليم العام في مصر - دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، مج (29)، ع (1)، كلية التربية، جامعة الإسكندرية، ص ص 245-276.

والمرحلة الثانوية هي إحدى مراحل التعليم العام، وتكمن أهميتها في أنها تقابل مرحلة المراهقة، والتي تعد مرحلة انتقالية بين الطفولة والرشد، وهي فترة تسارع النضج والانتقال الاجتماعي تأهباً لمرحلة الرشد؛ حيث يصل المراهق في نهايتها إلى درجة من النضج الشامل لجميع جوانب نموه من ناحية الجانب الجنسي والجانب العقلي والجانب الانفعالي والجانب الاجتماعي، فالفرد ينتقل من موقع العجز والاعتماد النسبيين إلى المسؤوليات والاستقلالية الذاتية المتوقعة من البالغين⁽¹⁾.

وتعد المراهقة من أخطر المراحل التي يمر بها الإنسان وأكثرها حساسية؛ لما يمر به المراهق من تغيرات كثيرة، نتيجة نموه في أكثر من جانب في الوقت نفسه؛ ولفهم هذه المرحلة يتوجب فهم ودراسة هذه الجوانب بإيجاز ودون التفاصيل التي تميز جانب فرعي عن الآخر⁽²⁾:

النمو الجسمي:

تعني المراهقة بداية دخول الشباب عالم الرجال، ودخول الفتاة عالم النساء، فمن سنة الله في خلقه أن يتهياً جسمه لذلك، فينمو بما يؤهله للانتقال إلى المرحلة الجديدة.

ويشمل النمو الجسمي مظهرين: النمو الفسيولوجي والمقصود به نمو الأجهزة الداخلية والتي منها الغدد الجنسية، والنمو العضوي ويتمثل في نمو الأبعاد الخارجية للمراهق؛ فيزداد طوله ووزنه، وتبدو العلامات المميزه لكل من الذكر والأنثى بالظهور.

ويتميز النمو الجسمي في مرحلة المراهقة بسرعته الكبيرة؛ فهو لا يسير في توازن مع سائر المظاهر، فقد يسبق النمو الجسمي النمو العقلي أو الاجتماعي مما قد يثير له بعض المشاكل مع البيئة المحيطة.

النمو العقلي:

تشهد مرحلة المراهقة النمو السريع للعقل، فتتمو لديه عمليات وقدرات الانتباه، والاستيعاب لمشكلات طويلة ومعقدة بسهولة وكذلك القدرة على الحفظ والتذكر لمدة طويلة والمبني على الفهم، والميل لاستنتاجات العلاقات الجديدة وربطها بالموضوعات الحالية وبما مر به من خبرات سابقة.

(1) المكتب الإقليمي للدول العربية (2016). **تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2016 الشباب وآفاق التنمية في واقع متغير**، مرجع سابق، ص 21.

(2) محمد بن عبدالله الدويش (1434هـ). **تربية الشباب: الأهداف والوسائل**، دار الوطن للنشر، الرياض، ص 27-32.

كما يظهر في هذه المرحلة بروز للقدرات الخاصة ومن أهمها القدرة الرياضية التي تتعلق بالتعامل مع الأرقام والمعادلات، والقدرة اللفظية، والقدرة اللغوية، والقدرة المكانية، والمنطقية الاستدلالية. وتتكون لديه الاتجاهات وتنبور، مع ظهور التفكير المجرد بقدرة على القيام بالعمليات العقلية دون التقييد بالمحسوس. وتزداد القدرة على التذكر والقابلية على إدراك مفهوم الزمن والقدرة على التعميم وفهم التعميمات والأفكار العامة.

النمو الانفعالي:

يمثل النمو الانفعالي جانباً أساسياً من جوانب النمو التي تطرأ على شخصية المراهق؛ لارتباطه الوثيق بالتغيرات الفسيولوجية الداخلية التي تتم في هذه المرحلة من العمر وما يصاحبها من تغيرات في المشاعر والأحاسيس. وكذلك له علاقة بالبيئة الخارجية الاجتماعية المحيطة بالمراهق. ومن أبرز سمات النمو الانفعالي لدى المراهق؛ مفهوم الذات وكيفية تبلوره، الشعور بالأنف والاستقلال عن الوالدين، غزارة الانفعال وقوته، التذبذب الانفعالي بين سلوك الأطفال وتصرفات الكبار، نمو الذاتية والاعتداد بالنفس.

النمو الاجتماعي:

وهو نمو نظام العلاقات الاجتماعية والمحكومة بالهوية الذاتية وتحقيق الذات والميل إلى الاستقلال الاجتماعي، والانتقال من الاعتماد على الغير إلى الاعتماد على النفس، والميل إلى الأصدقاء والارتباط بهم، الميل إلى الزعامة والإعجاب بالشخصيات اللامعة.

لذا يحرص المراهق على تنمية مهاراته الاجتماعية والثقافية استعداداً للقيام بأدواره في المجتمع، مع إمكانية تحديد أهدافه وأسلوب حياته، إذ إنه يتحول من كونه تابعاً إلى شخص يعتمد على ذاته في كثير من أموره وقراراته الحياتية والتعليمية، حيث يصل إلى حالة الاستكشاف والتي قد تعرضه للخطر في بعض القرارات التي يتخذها⁽¹⁾.

ولمرحلة المراهقة حاجات كثيرة تدفع من يمر بها للقيام بسلوكيات معينة سعياً للحصول عليها، وأهمها الحاجة إلى الانتماء؛ حيث إن الإنسان اجتماعي بطبعه؛ لذا فهو يحرص على أن يبحث عن جماعة ينتمي لها تمكنه من أن يحقق حاجاته الأخرى؛ مثل التقدير والتقبل الاجتماعي والاحترام والمحبة والتشجيع. وبالرغم من طبع الإنسان الاجتماعي، فإنه يسعى للحصول على قدر من الحرية في حياته وفي العمل، وفي القرارات، وفي أغلب أموره الخاصة؛ لكي يحقق ما يسعى له من توسيع الخبرات التي يمر بها وتنميتها وصقلها بصورة

(1) كيث سوليفان، ماري كلاري، جيني سوليفان (2007). سلوك المشاغبة في المدارس الثانوية ماهيته وكيفية

إدارته، دار الفكر، جامعة الكويت، ص 61.

مستمرة. ومع عدم توافر هذه الحاجات أو صعوبة تحقيقها، فإن المراهق يدخل في دوامة المشكلات المتعلقة بنفسه وأسرته ومجتمعه ومدرسته⁽¹⁾.

وتُعد مرحلة المراهقة بصفة عامة ثروة لأي مجتمع يحسن استغلالها؛ حيث يمثل المراهقون أهم الفئات به، وهم مؤهلون لأن يكونوا إحدى القوى الفعالة عند ممارستهم لأدوارهم التي ينبغي أن يتمرسوا على أدائها؛ لذا تجب العناية بهم وتربيتهم وإعدادهم جيداً بصورة متكاملة؛ حتى يكتمل نضجهم، ويمكن استغلال طاقاتهم فيما بعد لصالح المجتمع. وعلى قدر ما يُتاح للتلميذ المراهق من فرص لتنمية معلوماته وخبراته وقدراته، تتاح الفرصة للمجتمع لتحقيق التنمية المرجوة في مختلف المجالات، بشرط أن يتوافر لهم التوجيه التربوي القائم على دعائم الفضيلة.

ويرى التربويون أنه من حق المراهق على الأسرة والجهات المعنية في المجتمع أن يسعى لتقديم كل ما من شأنه مساعدته على تجاوز هذه المرحلة الحرجة، وبأقل قدر ممكن من الضرر؛ وذلك من خلال تقديم رعاية خاصة له في جميع المجالات الصحية والبدنية والحركية والعقلية والاجتماعية والفسولوجية والانفعالية بشكل علمي مدروس، وتزويده بالمعايير الاجتماعية والقيم الدينية، والعمل على اكتشاف قدراته وهواياته وميوله، وتوجيهها التوجيه الصحيح، مع مراعاة الفروق الفردية بينهم، مع الحرص على توفير القدوة الصالحة القادرة على فهم طبيعة المرحلة ومميزاتها، وتشجيعها لرفع معنوياتهم، والحصول على أفضل النتائج في المنزل والمدرسة. وضرورة العمل على ممارسة الأدوار القيادية أمامهم بصورة مباشرة، وبناء العلاقات المبنية على الاحترام المتبادل. بالإضافة إلى تدريبهم وتعويدهم على استخدام التفكير المنطقي في حل ما يواجههم من مشكلات ليكونوا قادة المستقبل⁽²⁾.

والقادة من النشء في هذا العصر الحديث لا بد من أن يتمتعوا بسمات ومميزات خاصة تؤهلهم للتفاعل مع المتغيرات والمستجدات باستمرار، من خلال سعيهم ذاتياً للنمو المعرفي والمهني والمهاري والتقني، ليأخذوا بزمام المبادرة ويحققوا متطلبات مجتمع المعرفة، ولا شك في أن إعداد النشء وتدريبهم لذلك يستلزم بناء مهارات خاصة؛ ومن أبرزها مهارات القيادة، والتي لا بد من تحديدها بطريقة ديناميكية تتفاعل مع التغيرات المستمرة في ضوء الاتجاهات

(1) عبد اللطيف فرج (2008). **التعليم الثانوي رؤية جديدة**، دار الحامد، الكويت، ص 51.

(2) المرجع السابق، ص 105.

التربوية المعاصرة. مما يتطلب إعادة النظر في برامج إعدادهم ومناهجهم وتأهيلهم؛ لمواكبة عصر المعرفة من قبل جميع الأطراف المحيطة بهم: الأسرة، والمدرسة، والمجتمع⁽¹⁾.

ومن هنا يبرز النظام التعليمي كأهم محرك لإحداث تغير جذري وثورة حقيقية في نمط الحياة والتفكير، فالأجيال الواعدة والمتمثلة في تلاميذ المرحلة الثانوية دائماً هم الأقدر على تحقيق نقلة نوعية في المجتمع، متى ما توافرت لهم الوسائل والإمكانات⁽²⁾.

وكما أشار تقرير المعرفة العربي (2010-2011).. فإن التعليم الجيد هو البوابة الرئيسة لإعداد النشء العربي، وتجهيزه بالمعارف والمهارات والقيم، التي تمكنهم من الإسهام في بناء مجتمع المعرفة، والدخول في المنافسة العالمية⁽³⁾، كما أنه أحد أهداف التنمية المستدامة الرئيسة، وهو "ضمان التعليم الجيد المنصف والشامل للجميع، وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة للجميع"⁽⁴⁾.

كما يشير تقرير المعرفة العربي (2016) إلى أن للتعليم دوراً حاسماً في تحقيق الأهداف المقترحة لمرحلة ما بعد (2015)، ويدل على ذلك الوثيقة التي أصدرها اليونسكو في (2015) تحت عنوان "التنمية المستدامة تبدأ بالتعليم"، والتي تقول: إن التنمية المستدامة لجميع البلدان لا يمكن تحقيقها فعلياً إلا ببذل جهود شاملة تجمع عدة قطاعات، وتنصب أولاً على التعليم⁽⁵⁾.

وللمؤسسات التربوية دور في تأهيل النشء لدخول هذا المجتمع؛ إذ يحتاج في إعدادهم إلى اكتساب المعرفة وامتلاك مهارات تتيح لهم الحصول على المعرفة وإنتاجها⁽⁶⁾. وهذا هو دور التعليم الثانوي بنوعيه العام والتقني؛ نظراً للإجماع الدولي والعربي على قدرته في

(1) ربحي مصطفى عليان (2012). مرجع سابق، ص 358.

(2) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2015). تقرير التنمية البشرية 'التنمية في كل عمل'، PBM Graphics، الولايات المتحدة الأمريكية، ص 15.

(3) المكتب الإقليمي للدول العربية (2010). تقرير المعرفة العربي 'إعداد الأجيال الناشئة لمجتمع المعرفة'، مرجع سابق، ص ص 12-21.

(4) موقع الأمم المتحدة - <http://www.un.org/sustainabledevelopment/ar/sustainable-development-goals/>

(5) المكتب الإقليمي للدول العربية (2016). تقرير المعرفة العربي 'مؤشر المعرفة العربي 2016'، دار الغرير للطباعة والنشر، دبي، ص 24.

(6) المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج (2016). دور التعليم في بناء مجتمع المعرفة، مج(2)، ع (2)، الكويت، ص 58.

تكوين رأس المال المعرفي اللازم للتقدم نحو مجتمع المعرفة⁽¹⁾، إذ يحتل موقعاً مهماً في السلم التعليمي، ويتميز بقدرته على التأثير في تشكيل مصفوفة القوى العاملة التي تحتاج إليها متطلبات مجتمع المعرفة، كما أن مخرجات التعليم الثانوي هي مدخلات للتعليم الجامعي كما هو الحال في التعليم الثانوي العام، أو مدخلات سوق العمل كما هو الحال في التعليم الفني، وعليه فإن التعليم الثانوي يمثل قاعدة للدراسة في الجامعة وتأهيلاً واستثماراً في رأس المال البشري للحياة العملية، وهذا جميعه ينبثق من الهدف العام للتعليم الثانوي، وهو الإعداد للحياة من خلال بناء الشخصية القادرة على مواجهة المستقبل، مع التأكيد على الهوية الثقافية الوطنية، والإعداد العلمي لمواصلة التعليم الجامعي تحقيقاً للتنمية الشاملة؛ ولكي يكون التعليم الثانوي فعالاً لمواكبة متطلبات مجتمع المعرفة كان لزاماً عليه الحرص على عمل توازن جيد بين التعليم الأكاديمي وتنمية المهارات الحياتية، حتى يُعد النشء إعداداً شاملاً متكاملًا مزوداً بالمعلومات الأساسية والمهارات والاتجاهات اللازمة لتنمية الشخصية من جميع جوانبها المعرفية والنفسية والاجتماعية والعقلية والبدنية، والتي تؤهله لحل ما يواجهه من مشكلات شخصية ومجتمعية بطرق إبداعية؛ ويرتبط هذا الإعداد للمراهق "تلميذ المرحلة الثانوية" بمفهوم إقامة مجتمع المعرفة. ولكي نتمكن من تنمية المجتمع في عصر المعرفة، فإنه يجب على المسؤولين بذل الجهد الكبير من الاهتمام والتعامل بدقة مع تلاميذ هذه المرحلة⁽²⁾.

ويظهر هذا جلياً في تقرير المعرفة العربي لعام (2010 - 2011م)؛ حيث أوصى بضرورة صناعة المعرفة خاصة في النشء بإعدادهم إعداداً جيداً؛ حتى نستطيع بناء الكتلة الحرجة المطلوبة للعبور إلى مجتمع المعرفة المنشود في المنطقة العربية⁽³⁾.

وبعد عرض خصائص المراهقين "تلاميذ المرحلة الثانوية"، وأهمية هذه المرحلة في إعدادهم كرأس مال بشري لتمكينه من ولوج مجتمع المعرفة بكل نجاح، يجب على المسؤولين توفير البيئات التمكينية، والمتمثلة في: البيئة الأسرية، والبيئة المدرسية، والتربية ما قبل

(1) المكتب الإقليمي للدول العربية (2009). **تقرير المعرفة العربي 'نحو تواصل معرفي منتج'**، مرجع سابق، ص 99.

(2) جميلة سيار، صفاء القبندي، مريم فكري (2008). **تنوع مسارات التعليم الثانوي بدولة الكويت - دراسة مكتبية**، قطاع البحوث التربوية والمناهج، وزارة التربية، الكويت، ص 30.

(3) المكتب الإقليمي للدول العربية (2010). **تقرير المعرفة العربي 'إعداد الأجيال الناشئة لمجتمع المعرفة'**، مرجع سابق، ص 117.

المدرسية⁽¹⁾، وأساتذة الجامعات والتربويين والمشايخ وطلبة العلم؛ حيث يجب عليهم الاهتمام بتنمية الشخصية القيادية لهذا النشء؛ لارتباط ذلك بتنمية شخصية المجتمع في عصر المعرفة.

المهارات القيادية التي تناسب تلاميذ المرحلة الثانوية:

استنادًا إلى استقراء مميزات مجتمع المعرفة ذاته ومتطلباته تم استقراء الملامح المعرفية والوجدانية والاجتماعية التي يجب أن تميز الناشئة؛ حتى يكونوا مؤهلين للانخراط بفاعلية في مشروع التنمية وبناء مجتمع المعرفة، وقد تبنت الدراسة مجموعة من المهارات القيادية الخاصة بتلاميذ المرحلة الثانوية، والتي اتفقت المذاهب التربوية الحديثة⁽²⁾ على أنها مفاتيح الدخول إلى عصر المعرفة، وعلى أن تدريب النشء عليها سيساعد في زيادة تكليفهم في الحياة، ليتم دراستها ومحاولة تعزيزها وتطويرها في المستقبل، من قبل المؤسسات والمنظمات المعنية بالتعليم، وكما أوضحته أحد المؤسسات الأمريكية وهي مؤسسة (Future Farmer of America) ⁽³⁾ أو (FFA) في محاولة منها لإحداث تغيير جذري في حياة الشباب عن طريق تنمية مهاراتهم القيادية من خلال التجارب العملية، ومن هذه المهارات القيادية:

1. التخطيط وتحديد الأهداف:

يعد التخطيط من أهم المهارات القيادية، فهو يسبق جميع المهارات الأخرى، وهو الأساس لها، فإن لم يوجد التخطيط الجيد، فلن يكون هناك حاجة لتحديد الأهداف والتنظيم والاتصال وغيرها من المهارات.

والتخطيط كما جاء في معجم المصطلحات التربوية والنفسية هو "عملية منهجية مقصودة مبنية على أساس من الدراسة، ويهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً في ضوء احتياجات المستقبل، والإمكانات المتاحة، وذلك بأفضل الوسائل وأكثرها فاعلية؛ للاستثمار الأفضل للموارد البشرية والمادية"⁽⁴⁾. وهو: "نشاط يقوم به معظم الأفراد لتيسير أمورهم من خلال إعداد خطة ذهنية تقوم على أساس رسم السياسات، ووضع الإستراتيجيات والخطط للوصول للأهداف القريبة والبعيدة التي تم تحديدها مسبقاً، بالإضافة إلى تحديد الموارد

(1) المكتب الإقليمي للدول العربية (2016). تقرير المعرفة العربي مؤشر المعرفة العربي 2016، مرجع سابق، ص30.

(2) المؤتمر الدولي لتقويم التعليم (2018). مهارات المستقبل .. تنميتها وتقويمها، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص ص60-82.

(3) FFA Official Web Site. (2020). About US. Retrieved on: 4-4-2020, available at: <https://www.ffa.org/about/>.

(4) المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج (2016). معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الشامية، الكويت، ص75.

والإمكانات المادية والبشرية المعينة على ذلك، وهي من المهام الأساسية لنجاح القائد في مؤسسته⁽¹⁾.

والتخطيط عملية افتراضية لوضع المستقبل تعتمد على التفكير الدقيق في تحديد الأهداف المطلوبة، ورسم السياسات وتحديد العناصر والإمكانات المادية والبشرية المطلوبة. وكما يقول أفلاطون: "إن البداية هي أهم جزء في العمل".

وتكمن أهمية التخطيط في كونه خير معين على اختيار الطرق الأنسب لتحقيق الأهداف من عدة بدائل، كما أنه يجعل المؤسسة في موقع أفضل وأكثر مرونة في تعديل أهدافها وسياساتها عند كل جديد وطارئ⁽²⁾. فالتخطيط أحد لوازم النجاح وأساسياته؛ حيث يتميز بالنظرة المستقبلية للأمور المتوقع حدوثها، والإعداد لمواجهةها لتوفير الوقت والجهد.

2. الاتصال والتواصل:

وهو النشاط الإنساني الذي ينتج عنه تبادل الأفكار والمعلومات والخبرات بين طرفين أو أكثر؛ من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية، لتحقيق الهدف المنشود من ذلك، مما يساهم في اتخاذ القرارات اللازمة لنجاح المؤسسة، وتزداد أهمية الاتصال والتواصل كلما ازدادت المعارف البشرية.

ولنجاح هذه العملية في توجيه وتغيير سلوك الأفراد والجماعة، ولضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة؛ **كان لابد من توافر عناصر أساسية تتفاعل فيما بينها؛ وهي⁽³⁾:**

أ. **المرسل:** وهو مصدر الرسالة، وهو النقطة التي تبدأ منها عملية الاتصال.

ب. **الرسالة:** وهي المحتوى الذي يراد إرساله.

ج. **الوسيلة:** وهي الطريقة أو الأداة المستخدمة لإيصال الرسالة.

د. **المرسل إليه** أو المستقبل.

هـ. **التغذية الراجعة أو الاستجابة:** وهي التأكيد على فهم الرسالة.

(1) بلال خلف السكارنة (2010). مرجع سابق، ص 35.

(2) خلف البحيري (2014). **أسس تخطيط التعليم**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 27.

(3) حارث عبود، نرجس حمدي (2009). **الاتصال التربوي**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص 29-31.

ولضمان نجاح عملية الاتصال، فإن هناك بعض الأمور التي يجب اتباعها، مثل: دعوة الناس بأسمائهم، الاستماع باهتمام وعدم المقاطعة، الابتسامة وامتداح الأداء مع إعطائه حقه في الإطراء والمكافأة، والاحتفاظ بالتواصل البصري، والتوضيح وإعادة الصياغة⁽¹⁾.

ويتم الاتصال عبر وسائل ثلاث، لكل منها مميزات ومواقع استخدام؛ وهي: الوسائل الشفهية، والوسائل الكتابية، والوسائل غير اللفظية⁽²⁾.

وقد أثبتت الأبحاث العلمية الحديثة أن نجاح الإنسان في عمله وفي حياته الشخصية مرتبط بتمكنه من مهارة الاتصال، وأن (85%) من النجاح يعود إلى مهارات وفنون الاتصال، بينما (15%) فقط منه النجاح يعود إلى معرفة العلم والتمكن من التخصص⁽³⁾.

وتستنتج الباحثة مما سبق أن دراسة مهارة الاتصال تعد من الأولويات التي يجب أن يتدرب عليها أفراد المجتمع، خاصة النشء الذين سيأخذون على عواتقهم مسؤولية بناء أنفسهم وبناء مجتمعهم، ويقوم ذلك على أساس التمكن من مهارة الاتصال الجيد، وهو ما يؤدي إلى نجاح العلاقات الإنسانية القائمة في المجتمع، وعن طريقه يتم تبادل المعلومات والمعارف والخبرات بين أفراد المجتمع، وبين القائد وأعضاء فريقه؛ مما يسهم في نجاح عملية بناء المجتمعات وتطورها والوصول بها إلى مصاف مجتمعات المعرفة العالمية.

3. حل المشكلات واتخاذ القرار:

مهارة حل المشكلات هي: "الطريقة العقلية التي يستخدم فيها الفرد معارفه ومهاراته وخبراته السابقة لحل الموقف المشكل الذي يعوق وصوله إلى هدفه، ويمنعه من إشباع حاجاته"⁽⁴⁾. وحل المشكلات واتخاذ القرار وجهان لعملة واحدة وهي عبارة عن عدة مواقف تحتاج إلى اتخاذ قرارات تسهم في حلها⁽⁵⁾. وتعرف مهارة اتخاذ القرار بأنها: "نشاط ذهني موضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب للمشكلة على أساس مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار للوصول إلى اختيار القرار الأنسب"⁽⁶⁾. وتتضمن هاتان المهارتان معظم العمليات المعرفية: كالانتباه، والتذكر، والتخيل، واتخاذ القرار... وغيرها.

(1) إبراهيم الفقي (2013). **فن القيادة الفعالة**، سما للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 108.

(2) بلال خلف السكارنة (2010). مرجع سابق، ص 373.

(3) بلال خلف السكارنة (2010). المرجع السابق، ص 387.

(4) عثمان الخضر (2016). **التفكير - أساليب ومهارات**، ط 3، آفاق للنشر والتوزيع، الكويت، ص 247.

(5) غسان يوسف قطيط (2011). **حل المشكلات إبداعياً**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ص 21.

(6) محمد حسن حمادات (2006). مرجع سابق، ص 76.

ويتطلب نجاح مهارتي حل المشكلات واتخاذ القرار اتباع خطوات معرفية ذهنية مرتبة ومنظمة، وهي كالتالي⁽¹⁾:

- أ. **إدراك المشكلة:** وهو يعني الشعور بها، ثم الاعتراف بأهميتها.
 - ب. **تحديد المشكلة:** وهو يساعد على فهمها، والتعرف على أسبابها المحتملة؛ مما يسهم في توفير الجهد والوقت في الوصول للحل المناسب، مع ضرورة الانتباه إلى عدم الخلط بين السبب والنتيجة.
 - ج. **تحليل المشكلة:** وهو يتبع الخطوة السابقة، فمتى ما تم تحديد المشكلة بدقة ستظهر الأسباب جلية واضحة.
 - د. **تجميع معلومات عن المشكلة:** وتعد من أهم الخطوات في تعرف أبعاد المشكلة، من خلال تحديد المصادر المتاحة لجمع المعلومات والبيانات.
 - هـ. **تحديد خيارات الحل المتاحة:** لاختيار الأكفأ والأنسب، ثم الوصول إلى قرار واتخاذها في جو من التفكير المنطقي، مع مراعاة التوقيت المناسب له، والحرص على توفير المواد اللازمة التي يحتاج إليها القرار، ومن ثم تأتي مرحلة تقييم صورة القرار، وذلك من خلال مدى قدرته على تحقيق هدفه الأساسي بأقل جهد ومال وخسائر ممكنة⁽²⁾.
- ومن خلال العرض السابق ترى الباحثة أن مهارتي حل المشكلات واتخاذ القرار من مهارات التفكير المنطقي التي برزت الحاجة لهما مع التفجر المعرفي الهائل، ليكون النشء قادرًا على التعامل مع المشكلات المصاحبة للتطور التقني العالي، وعلى اتخاذ قرارات مهمة في قضايا معقدة. وتُعد هاتان المهارتان متطلبين أساسيين للإنسان، وهما من المهارات القيادية الرئيسة؛ حيث إن المشكلات والمواقف التي يمر بها القائد مع فريقه ما هي إلا فرص وتجارب وخبرات تعليمية تمكن القائد من كسب كثير من المعلومات عند مواجهته لها، والسعي للاختيار من البدائل المقترحة بطريقة موضوعية، ولاتخاذ الخطوات والإجراءات والقرارات المناسبة؛ سعيًا للوصول إلى الحل الأنسب والأفضل لها؛ مما يكسبه الثقة بالنفس وبالأخرين من حوله. لذا على القيادات العليا في وزارة التربية بناء مناهج دراسية لتعليم التفكير، وتدريب المعلمين على أنماط التفاعل النشط مع هذه المناهج بهدف تعليم التلاميذ

(1) إبراهيم الفقي (2013). مرجع سابق، ص 249.

(2) غسان يوسف قطيط (2011). مرجع سابق، ص ص 29 - 30.

أساليب التفكير السديدة. كما أن كثيراً من الدراسات، ومنها دراسة (لافي، 2011) أكدت على أهمية تنمية مهارات اتخاذ القرار لدى المتعلمين المراهقين؛ وذلك لمواجهة المشكلات اليومية والمواقف الحياتية التي تحتاج إلى اتخاذ القرارات المناسبة بشكل مستمر.

4. العمل الجماعي وبناء فريق العمل:

يعدّ الفرد اجتماعياً بطبعه، ولا يستطيع العيش منفرداً في معزل عن الآخرين؛ فهو ينتقل من جماعة إلى أخرى حسب المراحل العمرية التي يمر بها، وحسب الأهداف التي يسعى لتحقيقها، مؤثراً ومثأثراً بمن حوله ليصبح إنساناً متكيفاً مع بيئته ومجتمعه من خلال البذل والعطاء والتضحية.

وفريق العمل هو مجموعة صغيرة من الأفراد ذوي المهارات التي تكمل بعضها البعض، ملتزمة بتحقيق هدف مشترك من خلال عمل موحد، يتحمل فيه كل فرد مسؤوليات ومهام معينة بشكل متبادل ومنظم. ولنجاح هذا الفريق لابد من وجود شعور التعاطف والانتماء الذي يساعد على سهولة الأداء والرضا في العمل، والتعارف بين الأعضاء، والتواصل الواضح والتعاون المثمر، وتنسيق الجهود؛ بحيث تحدد الأدوار لكل عضو داخل نطاق عمل الفريق وفي اتجاه تحقيق الهدف. إن بناء فريق العمل هو بمثابة البنية التحتية للمؤسسة⁽¹⁾، فمن خلاله تستطيع المؤسسة إجراء أي تغييرات مرغوب فيها، وإنتاج فوائد كبيرة ومذهلة، بالإضافة إلى الدقة في العمل، وتحفيز أخلاقيات وسلوكيات الفرد⁽²⁾.

لذا ترى الباحثة أن العمل الجماعي وفريق العمل هو أسلوب متميز ومثمر؛ لإتاحته الفرصة لكل فرد فيه بأن يشعر بالامتلاك والمسؤولية وبالاستقرار النفسي، مما يجعلهم أكثر التزاماً وإصراراً على تحقيق نتائج أفضل، وعلى تحقيق تقدير الذات والثقة بالنفس؛ وهذا يجعل الفرد ناجحاً في علاقاته واتصالاته من خلال اكتساب سلوكيات جديدة ومهارات متنوعة من كل فرد من أفراد الفريق، وتعديل بعض السلوكيات السلبية لديه، ومن ثم زيادة العطاء والإنتاجية، ونجاح المنظمة والارتقاء بالمجتمع.

(1) ليزا أ. بلوم (2012). إدارة الصف المدرسي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، ص 157.

(2) مبارك ناصر عبد العزيز (2005). بناء الفريق، مكتبة الدار الأكاديمية للنشر والتوزيع، الكويت، ص 120.

وبعد هذا العرض يتضح أن للقيادة مهارات وفنوناً كما هي موضحة في شكل (3) ينبغي للقائد التمكن منها بشكل جيد، حتى يضمن نجاح قيادته للمجموعة، وهي قد تكون غريزية فطرية عند البعض، أو قد تتطلب تنميتها بداخل الطفل والنشء؛ ليصبح قائداً في المستقبل، خاصة بعد ما أثبتت نتائج البحوث والدراسات المستفيضة في هذا المجال - والتي تمت الإشارة لبعض منها في قسم الدراسات السابقة - إمكانية اكتساب المهارات القيادية بالتدريب والممارسة، كل بحسب عمره وخصائصه.

شكل (3)

المهارات القيادية التي تناسب تلاميذ المرحلة الثانوية



العوامل المؤثرة في تكوين الشخصية القيادية:

ولتنمية هذه الشخصية بمهاراتها لدى النشء من تلاميذ المرحلة الثانوية لا بد من أن ينتبه المسؤولون والمختصون إلى بعض العوامل التي قد تؤثر في تكوين الشخصية القيادية، والتي يختلف مدى توافرها وتأثيرها من مراهق لآخر؛ حتى يسهل بعدها اتخاذ الإجراءات والخطوات اللازمة لذلك؛ وهي⁽¹⁾:

(1) مها حمود اليامي (2018). تنمية الشخصية القيادية للطفل في ضوء التربية الإسلامية، دار الصميعي للنشر والتوزيع، الرياض، ص ص 15-17.

1. دور الفطرة في تكوين الشخصية القيادية:

جُبِلَ الإنسان على بعض القوى والنوازع، ومنها حب السيادة والقيادة، ودليل ذلك سؤال سيدنا سليمان عليه السلام لربه بأن يهبه ملكاً لا ينبغي لأحد من بعده، ثم عالجته السنة النبوية هذا الدافع الفطري لدى الإنسان، واشترطت ألا تكون إلا لأصحاب الأهلية والكفاءة؛ وذلك من خلال رفض النبي عليه السلام لطلب أبي ذر للإمارة عندما طلبها؛ بسبب ضعفه وعدم قدرته على تحملها، فالفطرة عامل مؤثر في بناء الشخصية القيادية، إلا أنه بالإمكان أيضاً بناؤها عند من لم يتوافر لديه الاستعداد الفطري؛ وذلك بتوجيه الدافع الفطري، مع توفير الظروف البيئية التي تعمل على تنمية بنائه في شخصية المراهق.

2. دور الوراثة في تكوين الشخصية القيادية:

تلعب الوراثة دوراً لا يستهان به في تكوين الشخصية القيادية لدى المراهق؛ فكما تورث السمات الشخصية والجسمية بين الأجيال فإن السمات القيادية أيضاً تورث، ولكنها تتطلب بيئة تربوية مناسبة مهيئة لذلك؛ حتى تكون قادرة على توجيه هذه الاستعدادات والميول والتوجيه الصحيح وتنميتها، وإلا تتحول إلى طاقات سلبية وضارة للجميع⁽¹⁾.

3. دور البيئة في تكوين الشخصية القيادية:

يظهر دور البيئة وأهميته من خلال البيئة الأولى التي يحتك بها المراهق وهي الأسرة؛ حيث يكتسب منها المعارف والقيم والسلوكيات، لذا اهتم الدين الإسلامي بتأسيس الأسرة على أسس صحيحة وسليمة؛ لما لها من أثر كبير في تنمية شخصية المراهق. ثم يأتي دور المدرسة في تنمية وبناء الشخصية القيادية للطالب، وتنميتها تنمية متكاملة ومتوازنة في جميع الجوانب، وإكسابه القيم والاتجاهات والخبرات، فهي الأسرة الأخرى بعد أسرته الحقيقية؛ حيث تتجلى شخصيته وتنمو صفاته ومواهبه ومقدرته، إذ هي الجانب المكمل لشخصيته ونضوجه وإدراكه⁽²⁾. فالاستعدادات الفطرية للقيادة والسمات الموروثة لا تظهر إلا إذا توافرت ظروف البيئة المناسبة، والتي لها تأثير بالغ ومهم في تنمية الشخصية القيادية. فأفضل ما يحتاج إليه القائد الناشئ هو التدريب الميداني في أرض الواقع؛ حيث يساعدهم على

(1) ناريمان لهلوب، ماجدة الصرايرة (2012). مرجع سابق، ص 50.

(2) الموسم الثقافي التربوي للمركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج: الدورة الحادية عشرة (2004). ثقافة

الطالب، أين موقعها في مدراسنا؟ الكويت، ص 27.

تطبيق المعرفة النظرية والتعامل مع تحديات الحياة المختلفة، التي تكسب الخبرة المطلوبة، والتعرف على طبيعة الشخصيات التي سيتعامل معهم مستقبلاً⁽¹⁾.

وهذا العبء يقع على المدرسة فهي المكان الأساسي الذي تتم فيه تنمية رأس المال البشري بكفاءة وعدالة، وفق خطط الإصلاح التربوي، والتي تعد جزءاً لا يتجزأ من خطط التنمية الشاملة في المجتمع، تقودها إرادة سياسية قوية وتدعمها إرادة مجتمعية فاعلة.

والمدرسة منظومة شاملة من الأهداف والحوافز ونظم المعلومات والتقانة والقيادة الفعالة التي تكون قادرة على إعداد جيل جديد قادر على ولوج مجتمع جديد من المعرفة⁽²⁾. وهي المكان الأنسب لممارسة وتعلم هذه المهارات، ففي المدرسة حصص شبه يومية يمكن أن تستغل لتعلم المهارة، كما أنها ليست بحاجة إلى وقت أو مكان مخصص، ولا تحتاج إلى مدرب متخصص متفرغ لتدريب الطلبة، وإن وجد فهو أفضل.

وتتشترك في المدرسة عناصر أساسية في بناء الشخصية القيادية للنشء وهي: المعلم، والمنهج الدراسي، والأنشطة المدرسية، والمحيط الطلابي، والإدارة المدرسية. ويعد المعلم المؤهل ضرورة ملحة لتحقيق الهدف؛ فقد أشار تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2016 "الشباب وآفاق التنمية في واقع متغير" إلى أن فشل البلدان العربية في توفير المهارات اللازمة لسوق العمل في عصر المعرفة يرجع إلى قلة المرافق المدرسية والمعلمين المؤهلين لذلك⁽³⁾.

فعلاقة المعلم بتلاميذه علاقة مشاركة في العلم؛ لمساعدتهم على الفهم والاستيعاب ومساندتهم في حل المسائل المعرفية وتوجيههم إلى مصادر البحث عن المعرفة⁽⁴⁾. فهو الذي يملك القدرة والإمكانية على تنمية وتعزيز المهارات القيادية اللازمة؛ لولوج مجتمع المعرفة لدى النشء من خلال شخصيته باعتباره النموذج القدوة، وأسلوبه في التعامل معهم وإتاحته الفرصة لبناء ثقتهم بأنفسهم وإشراكهم في تخطيط الأنشطة المدرسية والمشروعات الجماعية

(1) ناريمان لهلوب، ماجدة الصرايرة (2012). مرجع سابق، ص ص 49-51.

(2) المكتب الإقليمي للدول العربية (2010). تقرير المعرفة العربي 'إعداد الأجيال الناشئة لمجتمع المعرفة'، مرجع سابق، ص ص 12-21.

(3) المكتب الإقليمي للدول العربية (2016). برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2016 'الشباب وآفاق التنمية في واقع متغير'، مرجع سابق، ص 67.

(4) مجلس البحث العلمي (1425هـ). مجتمع المعرفة العربي ودوره في التنمية، الإصدار الأول مكتبة الملك فهد الوطنية، ص 18.

وقيادتها وتنفيذها، وفتح أبواب الحوار والتعبير عن الآراء الشخصية، والتواصل والمناقشة، وحثهم على التعبير عن آرائهم بحرية؛ مما ينمي شعور الانتماء للجماعة ودعم الآخرين⁽¹⁾.

وهذا ما أشار إليه كل من سترونغ ووين وإربي وليندر (2013)⁽²⁾ بأن التعلم الموجه ذاتياً لدى الطلاب أحد المجالات التي تتطلب وجود مخطط تدريجي يبدأ بوجود المعلم بتوجيهاته المباشرة، ومن ثم يتضاءل دوره إلى أن يمكن الطالب من استقاء المعرفة على نحو مستقل؛ حيث إن التعلم الموجه ذاتياً لدى الطلاب يمكن تطبيقه ضمن أربع مراحل توجيهية؛ بحيث تشمل المرحلة الأولى الطلاب الذين يحتاجون إلى رمز للسلطة، والذي يتمثل في المعلم الذي يقوم بمنحهم توجيهات صريحة حيال ما يجدر فعله، والكيفية التي يجب عليهم السير وفقها، والتوقيت المناسب لذلك. أما المرحلة الثانية فيزداد خلالها معدل اهتمام الطالب بالمحاضرات والدروس التي تمدهم بالإلهام والتحفيز. وتتضمن المرحلة الثالثة احتياج الطلاب لعنصر وسيط يعمل على تيسير عملية التعلم فقط، وهذا العنصر يتمثل في المعلم. والطلاب بذلك يستفيدون من التعلم على النحو الأمثل من خلال العمل المستقل والتدريب، وطرح الأبحاث التجريبية⁽³⁾.

ويتضح ذلك في دراسة (ياسمين بوفتين، 2016)⁽⁴⁾، التي أشارت إلى الدور الإيجابي لمعلمات التربية البدنية في تعزيز المهارات القيادية لدى طالبات المرحلة المتوسطة في دولة الكويت. ودراسة (عبدالرحمن ندا، 2017)⁽⁵⁾ التي أشارت لضرورة الاهتمام بتطوير برامج الإعداد الثقافي للمعلم؛ سواء قبل الخدمة أو بعد أثنائها؛ وذلك لمواجهة تحديات مجتمع المعرفة، من خلال تزويدهم بالمهارات اللازمة لذلك، والحرص على نقلها لتلاميذهم؛ حيث إن صلاح التعليم هو من صلاح المعلم. وأوضحت (وات جين، 2008, Watt Jean) أن لقادة المدارس من المعلمين دوراً كبيراً في تنمية المهارات القيادية لدى الطلاب من خلال عملهم

(1) فرانسيس أ. كارتز د. سوزان م. بين (2016). القيادة للطلاب - دليل القادة الشباب، مؤسسة الملك عبد العزيز للموهبة والإبداع، العبيكان، الرباط، ص 92.

(2) Strong, R., et al. (2013). The Relationship between Students' Leadership Style and Self-Directed Learning Level. Journal of Agricultural Education, 54(2), pp. 135-170.

(3) Strong, R., et al. (2013) The Relationship between Students' Leadership Style and Self-Directed Learning Level. Op.cit. ,p. 185

(4) ياسمين نبيل بوفتين (2016): دور معلمات التربية البدنية في تعزيز المهارات القيادية لدى طالبات المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، مرجع سابق، ص ص 1-91.

(5) عبدالرحمن أحمد ندا (2017): الإعداد الثقافي للمعلم لمواجهة تحديات مجتمع المعرفة، رؤية مقترحة. مرجع سابق، ص ص 46-75.

معاً جنباً إلى جنب، ومشاركتهم الفاعلة في تحسين المدارس بوجود الدافع التحفيزي والثقة؛ مما يعود بالفائدة في إنشاء مجتمع يتسم بخاصية التعلم الحقيقي⁽¹⁾. ومن هنا يجب على جميع المعلمين إيمان النظر بعناية في مسؤوليتهم، والمشاركة المباشرة في إعداد قادة الغد داخل مؤسساتهم⁽²⁾.

وفي ضوء ما تقدم تخلص الدراسة إلى أن المعلم يعد أحد الركائز الأساسية في المنظومة التعليمية، وفي تنمية جميع جوانب شخصية المتعلم، وهو المفتاح الرئيس الذي يسمح لمؤسسات التعليم العام أن تصل لأهدافها، فهو يمثل في المقام الأول المربي الذي له بالغ التأثير على الآخرين، وعلى نمو شخصياتهم، وهو القائد في الفصل الدراسي، وهو صديق الطلاب، والاستشاري والباحث والمجدد، والمصلح الاجتماعي والنفسي، والمنظم والمعاون لهم، من خلال تزويدهم بالمعارف والمعلومات، وتنمية قدراتهم في الاختيار الأمثل للمعلومات، والتفاعل معها لإنتاج معارف جديدة، وتزويدهم بالمهارات اللازمة لعصر المعرفة، لذا وجب على المعلم أن يجتهد في محاولة تطوير نفسه وقدراته، وكسب الكثير من المهارات الملائمة للوقت الحاضر ولعصر المعرفة؛ حتى يستطيع مواكبة التطور السريع والتغيرات وتجدد المعارف.

ولا يُغفل دور الأنشطة المدرسية في تنمية الشخصية القيادية؛ حيث إنها قد تفوق أحياناً أثر التعليم في الفصل والمقررات الدراسية، وذلك لما تتميز به الأنشطة المدرسية من خصائص وصلاحيات تمكن التلميذ من اختيار نوع النشاط والمشاركة في وضع خطة العمل وتنفيذها والإشراف عليها، مما يجعله يقبل عليها بحماس، كما أن الأنشطة المدرسية تجعل المدرسة مجتمعاً متكاملًا لتربية الناشئين على حياة المجتمعات وقيادتها، فهي تدربهم على العمل الجماعي والتشاور والتفاهم المتبادل⁽³⁾، ويتطابق ذلك مع ما أشار إليه كل من هنفي بارلر، ومحمد أمين، ورمضان كانسوي (2017) بضرورة تنظيم الأنشطة داخل الفصول وخارجها من أجل تجسيد الفهم الإدراكي لماهية القيادة؛ لتمكين الطلاب من اكتساب الصفات

(1) Watt, Jean (2008). **Student Leadership and School Improvement: How can school leaders involve students in the school improvement process through developing students as researchers?** Nottingham: Research Associate Program Press.p. 3.

(2) Lavery, Shane D. (2013). Gregory S. C. Hine. **Catholic School Principals: Promoting Student Leadership.** Catholic Education: A Journal of Inquiry and Practice. P. 62.

(3) عبد اللطيف فرج (2009). **منهج المدرسة الثانوية في ظل تحديات القرن الواحد والعشرين**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص 245 - 246.

القيادية وفق الظروف المدرسية وعلى مستوى فائق من الجودة. وأوصوا بأهمية تلقي المعلمين والإداريين التدريب النظري والتطبيقي بشكل أساسي ليتمكنوا من تخطيط الدراسات اللازمة لتنفيذ هذه الأنشطة في المدارس، بمساعدة الدعم الذي يقدمه مدراء المدارس لهم⁽¹⁾. وظهرت أهمية الأنشطة جلياً في دراسات كل من (يوسف أبوكوش، 2012)⁽²⁾.

ودراسة (Ian Hay & Neil Dempster، 2007)⁽³⁾، و (Timothy Reed, T. A., 2001)⁽⁴⁾. وأيضاً دراسة (فاطمة الهامور، 2012)⁽⁵⁾ التي أوضحت الدور الكبير للنشاط المدرسي في تحقيق مهارات القيادة المتنوعة، وأنه مصدر من مصادر التعلم؛ لذا فهو يرتبط إيجابياً مع التفوق الدراسي، كما أنه يغيّر من سلوكيات الطلبة بطريقة إيجابية.

وفي ضوء ما سبق ترى الباحثة أن القيادة بجميع جوانبها لها أهميتها البالغة في تأهيل الشباب لعصر المعرفة، والتي تعد مشاركتهم في تصميم وتنفيذ التعليم أمراً ضرورياً لتحقيق التعليم من أجل التنمية المستدامة، فلم تعد قضية تنمية مهارات الحياة لديهم - ومن أهمها المهارات القيادية - من القضايا الثانوية، بل أصبحت قضية مصيرية تُمليها تطورات الحياة؛ وذلك من أجل الارتقاء بالمجتمع وبنوعية خريجيه؛ حيث ترتب على المتغيرات المعاصرة التي تجتاح العالم أن أخذت معظم الدول في إعادة النظر في نظمها التعليمية، وأصبح لزاماً على المدرسة اتخاذ كافة الإجراءات لإتاحة الفرصة كاملة لتوظيفها، والانتفاع بما تحويه من أدوات وفنيات في صياغة مداخل تعليمية جديدة قادرة على صقل المهارات العصرية المطلوبة للناشئة.

وحتى يصبح بالإمكان تنمية هذه المهارات لدى الفئة المحددة في الدراسة، يجب معرفة خصائص هذه المرحلة العمرية المهمة؛ ليسهل اختيار السبل والطرق الواجب استخدامها في تنمية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم القيادية.

(1) Parlar, Hanifi, et al. (2017). **Leadership Development in Students: Teachers' Opinions Regarding Activities that can be performed at Schools**. Universal Journal of Educational Research 5(2):pp. 220-230. DOI: 10.13189/ujer.2017.050207. p. 228.

(2) يوسف أحمد أبوكوش (2012). مرجع سابق.

(3) Parlar, Hanifi, Muhammet Emin Türkoğlu, and Ramazan Cansoy (2017). Op cit. P. 228.

(4) Timothy Reed, T. A. (2001). **Student Leaders in the Classroom: A study of Virginia teach student leaders and their accounts of curricular and co-curricular leadership**, Unpublished Doctoral dissertation, Faculty of Virginia Polytechnic, Institute and state University in partial fulfillment, p. 1

(5) فاطمة سعيد الهامور (2012). مرجع سابق.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل مفهوم القيادة ومدى تشعبه، وبيان الغاية من القيادة، وأهم العمليات المتتابعة التي تلزمها، متمثلة في التخطيط ثم التنظيم والتنفيذ ثم مراقبة العمل وتحليل الوضع والنتائج، مع ضرورة توفر العناصر الأساسية التي لتتشكل منها القيادة، مع لزوم حصول التوافق والتفاعل فيما بينها؛ وهي القائد، والأتباع المرؤوسون، والموقف أو الظروف التي تساعد على تهيئة الفرصة للقيادة.

ثم ناقش الفصل أهمية القيادة ودورها في حياة الأفراد والمجتمعات، وأثرها في إحداث التغيير الذي تسعى إليه المجتمعات، من خلال مساعدة أفراد الجماعات على معرفة الأهداف المطلوبة وإدراك احتياجاتهم، واحتواء ما يواجههم من عقبات، سعيًا لتذليلها وإزالتها باعتبارهم أهم مورد للمنظمة.

كما تناول الفصل الأنماط القيادية المناسبة لنجاح المنظمات، وأنه لا يوجد نمط قيادي فعال لكل موقف، وإنما تتنوع الحاجة للأنماط وفقًا لمعطيات الموقف والبيئة، لذا ظهر مصطلح القيادة الهليكوبترية، والتي تحتاجها جميع المؤسسات بلا استثناء؛ لما لها من أهمية في تقدم المؤسسة وشحذ همم فريق العمل؛ وهي نموذج يوضح التنوع في النمط القيادي المستخدم، حيث تعبر هذه القيادة عن حركة القائد من حيث القرب والبعد وتأثيرها على الموقف القيادي.

كما تناول الفصل الصفات الشخصية والقيادية للقائد، والتي تمكنه من القيام بمهامه الرسمية التنظيمية وغير الرسمية على أكمل وجه.

وأخيرًا تعرض الفصل للمهارات القيادية اللازمة لكل من يسعى للقيادة، ومنهم تلاميذ المرحلة الثانوية، وكشف عن العوامل المؤثرة في تكوين الشخصية القيادية، مع التطرق لبعض الخصائص المميزة للقادة، والتي يتحتم على المسؤولين معرفتها ودراستها لتحقيق القيادة الطلابية المرجوة اللازمة لولوج مجتمع المعرفة.

وفي ضوء ما سبق فإن الفصل التالي سوف يتناول مجتمع المعرفة وخصائصه ومتطلباته اللازم توافرها؛ ليتمكن المجتمع الكويتي من أن يكون مجتمعًا معرفيًا متقدمًا يواكب التطور العالمي المتسارع.

الفصل الثالث

مجتمع المعرفة... النشأة والمفهوم والمتطلبات

أولاً - المعرفة:

المفهوم / الأهمية والخصائص / المصادر والأنواع

ثانياً- إدارة المعرفة:

الأهمية والمنهجية / متطلبات التطبيق والعمليات

ثالثاً - مجتمع المعرفة:

المفهوم والأبعاد / الخصائص والمتطلبات / خطوات التحول إلى

مجتمع المعرفة / المعوقات التي قد تواجه تحقيق متطلبات مجتمع

المعرفة/ جهود دولة الكويت في بناء مجتمع المعرفة.

الفصل الثالث

مجتمع المعرفة... النشأة والمفهوم والمتطلبات

إن مجتمع المعرفة هو ذلك المجتمع الذي يقوم على نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاءة في جميع مجالات النشاط المجتمعي، وصولاً لترقية الحالة وتحقيق التنمية الإنسانية، ومجتمع المعرفة ليس هو ذلك المجتمع الذي يملك المعرفة، أو يستخدم تقنيات المعلومات والاتصالات، وإنما هو الذي يوظفها في مختلف أنشطة المجتمع.

وتأتي أهمية هذا الفصل من خلال تناوله المعرفة من حيث المفهوم، والأهمية، والأنواع، والمصادر، والخصائص، وإدارة المعرفة من حيث المفهوم، والأهمية، والمنهجية، ومتطلبات التطبيق، والعمليات، ومبررات الاستخدام، ومعوقاتها في مؤسسات التعليم.

ومجتمع المعرفة من حيث المفهوم، والمبادئ، والخصائص، والأبعاد، والسلبيات، والمتطلبات، وخطوات التحول إليه، وتحدياته في العالم العربي.

مفهوم المعرفة:

استخدمت مفردة المعرفة في الموروث اللغوي والفكري العربي لتشير إلى المحصول الرمزي والبحث العلمي ومختلف الخطابات، إلى أن جاءت الثورة المعرفية التقنية في نهاية القرن العشرين، والتي نقلت المجتمع الإنساني إلى عتبة عصر جديد أصبحت فيه المعرفة مزيجاً من الإتقان العالي والخبرة الإنسانية المتطورة، وتولد من ذلك التطور المتسارع في وفرة المعرفة وكثافتها، معلناً عن ظهور مجتمع المعرفة⁽¹⁾.

والمعرفة هي نتاج للعمل الاجتماعي والتفكير الذي يمارسهما الناس، وتكرار مثالي في شكل لغة للعلاقات الموضوعية المحكومة بالقانون في العالم الموضوعي الذي تعثره التغيرات المختلفة، ولا يمكن فهم ماهية المعرفة دون الكشف عن الطبيعة الاجتماعية لنشاط الإنسان العملي، ففوة الإنسان الاجتماعية تتركز وتتبلور في المعرفة، وأحد وظائف هذه المعرفة، تحويل المفاهيم المبعثرة إلى جسم كلي متماسك⁽²⁾.

كما أن مجتمع المعرفة هو المجتمع الذي يعتمد في بنائه على إنتاج المعرفة من خلال مؤسساته المعرفية والبحثية، كما أنه المجتمع القادر على توظيف تلك المعرفة، بغرض إنتاج

(1) المكتب الإقليمي للدول العربية (2009). تقرير المعرفة العربي "نحو تواصل معرفي منتج"، مرجع سابق، ص 29.

(2) سامي محمد نصار (2008). مرجع سابق، ص 10.

أنواع حديثة من التكنولوجيا المتقدمة؛ حيث إنها أحد أركان مجتمع المعرفة، كما يعمل على توطين تلك المعرفة المنتجة⁽¹⁾.

وحتى يتضح المقصود بالمعرفة عند استعراض مفهوم علم إدارتها، لابد من عرض بعض التعاريف والمفاهيم التي مهدت لظهور مصطلح مجتمع المعرفة، مع تبيان الفرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة⁽²⁾:

1. **البيانات Data**: هي مجموعة من الحقائق والقياسات المتعلقة بموضوع وفكرة معينة، ويمكن الحصول عليها وجمعها عن طريق الملاحظة أو عن طريق البحث والتسجيل.

2. **المعلومات Information**: وهي ناتج معالجة البيانات بأي من الطرق الحسابية أو المنطقية بحيث صار لها معنى محدد، لتستخدم في اتخاذ قرارات فعالة ومؤثرة ويمكن استخدامها في مراحل تالية لإنتاج معلومات جديدة.

3. **المعرفة Knowledge**: هي مزيج من الحقائق ووجهات النظر والآراء وأساليب العمل والخبرات والتجارب والمعلومات والمفاهيم والإستراتيجيات والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المؤسسة؛ حيث تستخدم لتفسير المعلومات المتعلقة بموقف ما أو حالة معينة ومعالجتها.

4. **الحكمة Wisdom**: وهي القدرة على استخدام أساليب واضحة من المعالجة لقواعد المعرفة والمعلومات، وحسن استخدام المعرفة المتاحة.

وبناء عليه، فإن البيانات تعد أرقامًا ورموزًا مجردة يتم معالجتها وتحويلها إلى معلومات - أي: ذات دلالات - استنادًا إلى معايير تتيحها قاعدة المعرفة، وعن طريق الدمج بين المعلومات وقاعدة المعرفة تتولد معرفة جديدة تضاف بدورها إلى قاعدة المعرفة القائمة.

وتعقيبًا على ما سبق فإن المعرفة قد باتت تأخذ أشكالًا وتضم مفاهيم أوسع من المعنى البسيط لها، فأصبحت تتجاوز امتلاك المعلومات والحقائق، أو ما يعرف بالمعرفة الصريحة،

(1) فاروق جعفر عبد الحكيم (2017). مجتمع المعرفة وتربية العقل العربي، دراسة تحليلية، مجلة كلية

التربية، مج (27)، العدد (2)، أكتوبر، كلية التربية، جامعة أسيوط، ص 7.

(2) مديحة فخري محمد (2014). مداخل معاصرة لإصلاح المؤسسات التعليمية في مجتمع المعرفة، الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، ص 32.

لتشمل كل العمليات الذهنية والقدرات والخبرات والعلاقات والمهارات الإجرائية المتعلقة بالبحث والتحليل والنقد والاستخلاص، وهو ما يعرف بالمعرفة المضمرة، للوصول إلى إنتاج أفكار وأدوات جديدة قابلة للاستخدام والتوظيف لإحداث تغييرات إيجابية لصالح الإنسان، وتنمية قدراته وتوسيع اختياراته.

وتعد المعرفة (القيمة المضافة) هي الأهم في مجال التطور التقني المتسارع، فإننتاجها وتسويقها هو المحرك الأول للتنمية المستدامة، وهو مصدر القوة والمناعة للأمم المتفوقة في إنتاجها⁽¹⁾.

ويتضح من ذلك أن المعرفة هي كل ما وصل إلى فهم وإدراك الإنسان من مشاعر أو حقائق أو معلومات أو أفكار لها دور في التعرف على البيئة من حوله وكيفية التعامل معها، سواء من خلال المعلومات المتاحة أمامه، أو عبر قدرته على تحليل التفاصيل والشواهد، أو الاستفادة من تجارب وخبرات السابقين؛ لتحقيق أقصى استفادة منها في تيسير الحياة الناجحة، وفي اتخاذ القرارات المناسبة فيها.

أهمية المعرفة:

مع بداية الألفية الثالثة وتطور وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات تحول اقتصاد الدول إلى اقتصاد قائم على هذه المعرفة، يعرف باقتصاد المعرفة، أصبحت المعرفة فيه سلعة وموردًا مهمًا للدول والمؤسسات على اختلاف طبيعتها، لما تضيفه لها من إضافات قيمة وإسهامات مهمة في عصر التغيرات والتطورات السريعة، وصاحب ذلك زيادة الطلب على رأس المال البشري ذوي المهارات الفنية المتخصصة، ومن هنا تظهر أهمية المعرفة وسبب تهافت الجميع على تحصيلها بأنواعها، فأهميتها للمنظمات والدول ليست في المعرفة نفسها، وإنما فيما تضيفه إليها من إضافات قيمة تعين على تقدمها وتطورها، وفي الدور الذي تؤديه في تحويلها إلى اقتصاد المعرفة، ففوة المعرفة تأتي من توظيفها بكفاءة في جميع شؤون الحياة. **وتتضح أهمية المعرفة فيما يلي⁽²⁾:**

1. تسهم في مرونة المنظمة نحو التغيير، وإتاحة التركيز لها في المجالات الأهم والأكثر إبداعاً.

(1) رمزي أحمد عبد الحي (2013). **التربية العربية وبناء مجتمع المعرفة**، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ص 145.

(2) المكتب الإقليمي للدول العربية (2016). **تقرير المعرفة العربي** "مؤشر المعرفة العربي 2016"، مرجع سابق، ص 8.

2. الاستفادة منها كسلعة نهائية من خلال المتاجرة بها.
 3. ترشد المديرين إلى كيفية إدارة منظماتهم، والقدرة على تحويلها إلى منظمات متعلمة ومجتمعات معرفية تتكيف مع التغير المتسارع في العالم⁽¹⁾. فهي مصدر لضخامة التراث المعلوماتي البشري.
 4. تسهم في النمو الفكري والمعرفي المستمر السريع، من خلال التحديث والتطوير السريع في ثورة الاتصالات وسرعة انتقال المعلومات.
 5. تمثل المعرفة العلمية الأساس في إبراز وتحقيق الإبداعات والابتكارات والاكتشافات والاختراعات التكنولوجية لدى الأفراد والجماعات⁽²⁾.
- ويظهر من النقاط السابقة أهمية المعرفة وأهمية امتلاكها وتوظيفها الصحيح؛ حيث إن امتلاكها وحدها لا يؤدي إلى التنمية والحصول على الفوائد المرجوة، إلا بعد تحويلها إلى تقنية، والتي بدورها توفر الطرق والإجراءات لإنتاج ما له قيمة للمجتمع، فهي الأداة الأساسية التي يعتمد عليها كل من يسعى للنجاح والتقدم والرقى، وهي المحدد لمسار المجتمع الإنساني لتحقيق أهدافه، وهي الخطوة الأساسية لاكتساب مهارات جديدة في عالم متجدد باستمرار؛ لما تحمله من خصائص ومميزات تميزها وتجعلها فريدة من نوعها.

خصائص المعرفة:

تشعبت خصائص المعرفة تبعاً لاختلاف وجهات النظر التي يحملها المهتمون والباحثون في هذا المجال، ومن أهمها⁽³⁾:

1. **المعرفة كل مركّب:** حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل المعرفة، وتشتمل المعرفة كنظام يركّز على بعض العناصر كالبيانات والمعلومات واللوائح والقوانين والسياسات الموجهة للعمل داخل المؤسسة.
2. **المعرفة عملية إنسانية:** فهي من صنع وإنتاج الإنسان المبدع والمفكر، ويشترك فيها جميع أعضاء المجتمع باختلاف ثقافتهم.

(1) جيريل بن حسن العريشي؛ وسحر بنت خلف المديين (2015). **مجتمع المعرفة في العالم العربي**، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، ص ص 52-53.

(2) مركز بحوث التطوير الإداري (2010). **مفاهيم وتطبيقات إدارة المعرفة، ديوان الخدمة المدنية، الكويت**، ص 21.

(3) رمزي أحمد عبد الحي (2013). مرجع سابق، ص ص 145-151.

3. **المعرفة نظام متكامل:** فهي تعمل على تحقيق الانسجام بين عناصرها المتنوعة، والتي ما إن يطرأ أي تغيير على أحد جوانب نمط الحياة؛ إلا ويتبعه انعكاس الأثر على باقي مكونات النمط المعرفي.

4. **المعرفة عملية متغيرة ومتطورة ومتجددة ومستمرة عبر الأزمان والأجيال:** حيث تتوارث من جيل لآخر عن طريق التعلم والمحاكاة، مع تراكم وتزايد المعرفة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص.

5. **المعرفة تتصف بال مرونة والقدرة علي سرعة التكيف والانسجام:** لتستطيع مواكبة مطالب الإنسان وملاءمة البيئة، وتطور الثقافات، والاستجابة لخصائص بيئة المجتمع وما يحدث فيها من تغيرات.

6. **المعرفة مكتسبة:** حيث إنها من إنتاج الإنسان من خلال حاجته لتكوين علاقات وتفاعلات مع غيره من أعضاء المؤسسة؛ حيث يتبادل هؤلاء الأعضاء القيم والآراء والمعتقدات فيما بينهم.

7. **المعرفة عملية مشتركة وشاملة:** حيث تتسم بالشمولية نظرًا لاشتراك جميع أعضاء المنظمة فيها، مع إمكانية إيجاد التناسق والتلاؤم بين أعضائها، وشموليتها تسري على الظواهر التي تبحثها والعقول التي تتلقاها.

8. **المعرفة تؤثر في السلوك:** فهي تمثل أداة للتنسيق داخل المنظمة، ويتضح ذلك في مدى تأثيرها على سلوك واتجاهات الأفراد في المنظمة⁽¹⁾.

9. **المعرفة منظمة:** المعلومات والبيانات مرتبة بشكل يسهل على طالب المعلومة الاستفادة، والوصول إليها بصورة سريعة وسهلة، وانتقاء الجزء المقصود منها.

10. **المعرفة تراكمية:** بحيث تضاف كل معرفة جديدة إلى ما قبلها من المعارف، فتزيد من قيمتها وخبرتها، وتوسّعها. وذلك ينطبق على مقولة نيوتن الشهيرة: "لم يكن بإمكانني الوصول إلى ما وصلتُ إليه، لولا أنني وقفت على أكتاف من سبقوني من العلماء". فالمعرفة متغيرة؛ وذلك بإضافة معرفة جديدة للمعرفة القديمة.

(1) رضا إبراهيم المليجي (2010). إدارة المعرفة والتعليم التنظيمي (مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة)، دار طيبة للنشر والتوزيع، الرياض، ص ص 77-92.

11. **دقيقة ومجردة:** حيث تتميز بقابليتها للتدقيق، والقدرة على وضع الحقائق بصورة رياضية وإخضاعها للتجربة.

12. **إمكانية البحث عن أسبابها:** حيث يتميز العلم بقابليته للتبرير والتفسير.

وتجدر الإشارة إلى أن لكل معرفة أهمية وفائدة منذ الأزل، ولكن تحتاج إلى من يسلط الضوء عليها، وينتبه لها، ويعمل على استغلالها الاستغلال الصحيح، ويستفيد منها، ويوظفها في خدمة الإنسانية والمجتمعات، فهي تتزايد بالاستخدام. وفائدتها تكون ملموسة ومادية أو غير ملموسة؛ فالمعرفة التي يستفيد منها الإنسان والمجتمع في اختراع أو صنع منتج جديد مفيد أو تقديم خدمة جديدة مفيدة تعد معرفة ذات فائدة ملموسة وملاحظة، أما المعرفة التي تضفي للإنسان مزيداً من الثقة والثقافة، وتهذيب السلوك فهي معرفة ذات فائدة غير ملموسة، ولكنها مفيدة جداً للإنسان نفسه وللآخرين من حوله والمتعاملين معه، وكلا النوعين ذو فائدة للمجتمع، ويلزم الاهتمام به، والاستفادة منه، مع ضرورة تحقيق التوازن بينهما.

مصادر المعرفة:

مع ارتفاع الأصوات بأهمية المعرفة، وضرورة استغلالها والعمل بها وتطويرها، وجب علينا معرفة مصادرنا؛ ومنها: الحواس - العقل - الحدث - التقليد - التجريب - الإنترنت⁽¹⁾.

ومصادر المعرفة يمكن حصرها في مصدرين أساسيين⁽²⁾:

1. **المصادر الخارجية:** وهي المصادر التي تظهر في البيئة المحيطة بالمنظمة؛ مثل المكتبات والإنترنت والجامعات ومراكز البحث العلمي، وكذلك تشمل العلاقات المتبادلة فيما بين المنظمات، والتي تؤدي إلى تعلم كثير من المهارات والخبرات من الأطراف الخارجية؛ كالموردين والمنافسين والزبائن الموجودين في البيئة الخارجية للمنظمة.

2. **المصادر الداخلية:** وهي المصادر النابعة من خبرات أفراد المنظمة المتراكمة المتعلقة بمختلف المواضيع المفيدة الناتجة من التعلم بالعمل والحوار، ومن المؤتمرات الداخلية والمكتبات الإلكترونية.

(1) رمزي أحمد عبد الحي (2013). مرجع سابق، ص ص 145 - 151.

(2) رضا إبراهيم المليجي (2010). مرجع سابق، ص ص 92 - 77.

أنواع المعرفة:

هناك العديد من تصنيفات المعرفة؛ كالمعرفة الأساسية، والمعرفة المتقدمة، والمعرفة الصريحة، والمعرفة الضمنية، والمعرفة الكامنة، والمعرفة الإجرائية. إلا أنه - بعد الرجوع إلى العديد من الدراسات والمراجع المتخصصة في هذا المجال - يتضح أن الأغلب يرى أن هناك أنواعاً رئيسة للمعرفة؛ وهي⁽¹⁾:

- 1- **المعرفة الضمنية أو الكامنة:** هي المعرفة الذاتية المتكونة من الخبرات والتجارب الشخصية، والتي تعطي كل شخص إحساسه وفهمه الخاص. وهي معرفة شخصية يصعب التعبير عنها أو نقلها للآخرين وإشراكهم فيها؛ حيث يخزنها الأفراد في عقولهم ولا يصرحون بها، وإن كانت ذات تأثير في تشكيل سلوكهم، ويمكن ملاحظتها من خلال رصد السلوك ومعرفة دوافعه.
- وتعد المعرفة الضمنية الكامنة من أهم مستويات المعرفة، فهي بمثابة الموجهات الرئيسة للسلوك الفردي في معظم العمليات التي يقوم بها في حياته.
- 2- **المعرفة الصريحة أو الظاهرة:** وهي معرفة رسمية ومنظمة؛ حيث يمكن ترميزها وتخزينها في ملفات وكتيبات وسجلات متعلقة بالسياسات والإجراءات للمنظمة، وكذلك يمكن نقلها بين مختلف المستويات التنظيمية بسهولة عبر قنوات الاتصال الرسمية، وهي متيسرة لأفراد المنظمة بدرجات متفاوتة؛ حيث إنها قابلة للمشاركة بين الجميع بحسب الترتيبات التنظيمية المعمول بها.
- وتعد المعرفة الصريحة الركيزة الأساسية لتنفيذ الإستراتيجيات التابعة للمنظمة والأساس الذي تبني عليه المنظمة أهدافها وخططها. وتشمل هذه المعرفة كلا من البيانات والمعلومات الظاهرة المخزنة والمتعلقة بكل ما يهم المؤسسة من إجراءات ومستندات لازمة للعمل؛ وهي التي توجه السلوك البشري في جميع مجالات النشاط الإنساني.
- فالمعرفة هي كل ما يصدر من عقول البشر بمستوياتهم المختلفة، وهذا يعني أن المعرفة الصريحة هي معرفة جاهزة ويسهل الوصول إليها؛ لكونها موثقة في مصادر المعرفة الرسمية للمنظمة، أما المعرفة الضمنية فهي أقل قابلية للوصول من الصريحة؛ حيث يتم الوصول لها بشكل غير مباشر بالاستعلام والاستفسار، وهي معرفة غير رسمية؛ لأنها غير موثقة، وإنما فقط موجودة في عقول البشر. وإذا لم تتحول إلى معرفة صريحة فهي تبقى

(1) جبريل العريشي وسحر المددين (2015). مرجع سابق، ص ص 38-42.

محدودة الاستخدام والفائدة والقيمة إلا للشخص الذي يحملها، ولكن بالإمكان الاستفادة منها والرفع من قيمتها بنجاح المنظمة في تحويلها إلى معرفة معلنة؛ وذلك بتحفيز الأفراد على إظهار ما يمتلكون من معارف لنشرها بين أعضاء المنظمة للاستفادة منها والعمل على تطويرها، وأيضاً تحفيزهم ودفعهم للاجتهاد والسعي نحو البحث والتطوير؛ وذلك باتباع أربعة أنماط من عمليات التحويل للمعرفة بين الصنفين أعلاه، وهذه العمليات تشمل⁽¹⁾:

أ. عملية تحويل معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى عند مشاركة الفرد بمعرفته الضمنية مع الآخرين وجهاً لوجه.

ب. عملية تحويل معرفة صريحة إلى معرفة صريحة أخرى وتسمى الدمج، فعندما يقوم الفرد بدمج أجزاء من المعرفة الصريحة ليخرج بمعرفة جديدة معتمداً على مهارته وخبرته.

ج. عملية تحويل معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة، وتسمى بالتطبيع الاجتماعي؛ حيث تعد هذه العملية من أساسيات التوسع في قاعدة المعرفة التنظيمية في المنظمة، من خلال ترميز أو تدوين الخبرات وتخزينها بالشكل الذي يمكن به إعادة استخدامها والمشاركة بها مع الآخرين.

د. عملية تحويل معرفة صريحة إلى معرفة ضمنية عندما يسعى الموظفون للمشاركة بالمعرفة الصريحة واستخدامها في توسيع أو إعادة دراسة معرفتهم الضمنية.

3- **المعرفة الداخلية:** هي المعرفة التي يتم تكوينها من قبل الفرد أو المنظمة بجهد خاص وذاتي؛ من خلال نشاط أفراد المجموعة وتفاعلهم وارتباطهم مع بعضهم البعض، وكذلك تفاعلهم وعلاقتهم مع البيئة الخارجية المحيطة بعناصرها المختلفة والمتنوعة⁽²⁾.

4- **المعرفة الخارجية:** هي المعرفة التي تحصل عليها المنظمة من المصادر الخارجية الموجودة في البيئة التي تحيط بها عبر وسائل مختلفة، أهمها التفاعل بين الأفراد والبيئة. فمن خلال قدرة الأفراد الإدراكية والفهمية، ومن خلال الخبرة والذكاء والتعلم والتفكير يستطيع الأفراد أن يقوموا بجميع العمليات المطلوبة لتحصيل المعرفة⁽³⁾.

(1) مركز بحوث التطوير الإداري (2010). مرجع سابق، ص ص 20-36.

(2) رضا إبراهيم المليجي (2010). مرجع سابق، ص 85.

(3) مركز بحوث التطوير الإداري (2010). مرجع سابق، ص 20.

وتستخلص الباحثة من هذا أن للمعرفة أنواعًا تتميز بالتكامل والتداخل، ووجود تفاعل بين المعرفتين: الداخلية والخارجية وبين الصريحة والضمنية، وهذه الأنواع كلها على درجة كبيرة من الأهمية؛ إذ تسهم كل واحدة في تشكيل الأخرى، على الرغم من اختلاف خصائصها وقابليتها للإدارة، مما يستدعي لإدارتها وضع برامج ملائمة لها، والاهتمام بها، والسعي لتطويرها واستغلالها بشكل يعود بالنفع على المنظمة وأفرادها، ولتكوين مزيج خاص يميز كل منظمة، ويجعل لها هويتها الإدارية الخاصة وثقافتها الذاتية التي توجهها لأهدافها.

والمعرفة كأحد عناصر الإنتاج المهمة وكمورد مهم جدًا لجميع المنظمات سواء السلعية أو الخدمية، ومع هذه الخصائص المتميزة، فقد مكنت الجميع من الاستفادة منها، والعمل على البحث عنها وإنتاجها، بشرط القدرة على إدارتها وتنظيمها بشكل مدروس ومنظم؛ حتى يتم زيادة الإنتاجية في المنظمة؛ وذلك من خلال إتاحة الفرص أمام الأفراد للوصول إلى المعرفة، مما ينتج أفرادًا أكثر وعيًا وثقافةً، مهتمين بتبادل المعارف والخبرات. كما أن المعرفة تسهم في تحسين وإسراع عمليات اتخاذ وتنفيذ القرارات المهمة المؤدية إلى تطوير المجتمع؛ لذا فهذه المعرفة بحاجة إلى علم خاص لإدارتها وتنظيمها.

إدارة المعرفة:

يظهر (علم إدارة المعرفة)، والذي يعد علمًا جديدًا وقديمًا في الوقت نفسه، فهو جديد التطبيق قديم النشأة والوجود؛ حيث يعتبر هذا العلم المعرفة المورد الاقتصادي الرئيسي بدل الموارد الطبيعية⁽¹⁾. كما أن العولمة والمنافسة والاتجاه نحو إعادة الهيكلة والتقليل في الأيدي العاملة جميعها عوامل ساعدت على ظهور هذا العلم⁽²⁾.

ويعد "كارل إيريك سفيبي" K.E.Sveiby هو مؤسس إدارة المعرفة (KM)، وهي من أحدث المفاهيم في علم الإدارة؛ حيث كانت في السابق معروفة وموجودة، لكن الجديد هنا هو التطبيق وربط المعرفة بأماكن العمل. وقد استخدم مصطلح إدارة المعرفة لأول مرة كمصطلح علمي في بداية الثمانينيات من القرن الماضي؛ بسبب التفجر الكمي للمعلومات الذي أدى إلى ظهورها. وعلى الرغم من أن عديدًا من نقاط مفهوم إدارة المعرفة ليست جديدة على العالم الأكاديمي، إلا أن دراسة إدارة المعرفة (KM) هي مفهوم حديث تمت مناقشته على نحو أكثر شمولًا في التسعينيات، وتم التعامل معه كعملية تعزز تدفق المعرفة بين الأفراد

(1) مدحت أبو النصر (2009). الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، ط2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ص70.

(2) مديحة فخري محمد (2014). مرجع سابق، ص32.

والجماعات داخل المنظمة، والتي تتكون من أربع خطوات رئيسية؛ هي: انتاج المعرفة، وتخزينها، وتوزيعها، واستخدامها⁽¹⁾، وهو موضوع أثار اهتمام عدد من الباحثين في العقد الماضي.

وتعني إدارة المعرفة على حد تعبير "بيتر دراكر Peter Drucker" "تنسيق موارد المعرفة التنظيمية واستغلالها، من أجل تهيئة فائدة وميزة تنافسية"⁽²⁾، في حين أن كلاً من "بوكويتز وويليامز" Bukowitz and Williams⁽³⁾ قد ربطا بشكل مباشر إدارة المعرفة بالمتطلبات التكتيكية والإستراتيجية، حيث أكدا على أن تركيزها ينصب على استخدام الأصول القائمة على المعرفة وتعزيزها؛ لتمكين الشركة من الاستجابة لهذه المشكلات. ووفقاً لهذا الرأي؛ فإن "ماهية إدارة المعرفة" أوسع بكثير، فقد قدم أيضاً كل من "دافنبورت وبروساك" Davenport & Prusak⁽⁴⁾ تعريفاً واسعاً ينص على أن إدارة المعرفة هي "إدارة المعرفة للمنظمة من خلال عملية محددة منهجياً وتنظيماً؛ لاكتساب وتنظيم ودعم وتطبيق وتبادل وتجديد كل من المعرفة الضمنية والصريحة للموظفين لتعزيز الأداء التنظيمي وخلق القيمة".

وبالتركيز على أهمية الابتكار فقد عرف "مك آدم" McAdam⁽⁵⁾ إدارة المعرفة بأنها: "عملية تكييف المعرفة الحالية من أجل إيجاد حل لتحديات العمل الحالية وترتيب حلول جديدة من خلال دراسة الأنماط في المعرفة الحالية".

وعلى نحو آخر عُرِّفت إدارة المعرفة بأنها الإدارة المنهجية لأصول المعرفة في المنظمة لغرض تكوين القيمة وتلبية المتطلبات التكتيكية والإستراتيجية، وهي تتكون من المبادرات والعمليات والإستراتيجيات والأنظمة التي تدعم وتعزز تخزين وتقييم وتبادل وخلق المعرفة⁽⁶⁾.

(1) Durst, S., & Edvardsson, I. R. (2012). **Knowledge management in SMEs: a literature review**. Journal of Knowledge Management, 16(6), 879-903. <http://dx.doi.org/10.1108/13673271211276173>, pp. 879-903.

(2) Drucker, P. F. (1999). **Management Challenges for the 21 Century**, New York Harper Collins, p. 1-16

(3) Bukowitz, W., & Williams, R. (1999). **The Knowledge Management Fieldbook**, Financial Times/Prentice Hall, pp. 1-25

(4) Davenport, T.H., & Prusak, L. (2000): **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**, Harvard Business School Press, Boston, MA. ,[http://www.acm.org/ubiquity/ book/T/HTML](http://www.acm.org/ubiquity/book/T/HTML), pp. 1-15

(5) McAdam, R. (2000). **Knowledge management as a catalyst for innovation within organizations: a qualitative study**. Wiley Periodicals Inc. p 233.

(6) Emil Hajric (2018). **A Theoretical and Practical Guide for Knowledge Management in Your Organization**, pp. 24-49

وقد تعددت مفاهيم إدارة المعرفة رغم تشابه المضمون؛ فهي: "عملية منهجية لتوجيه رصيد المعرفة، وتحقيق أدائها في المؤسسة"⁽¹⁾. وهي كما عرّفها مركز بحوث التطوير الإداري: "أسلوب إداري حديث ونظام تقني فعال يتم من خلاله تحويل المعلومات إلى منظومة متكاملة من المدخلات والعمليات الإدارية"⁽²⁾.

وتنقسم إدارة المعرفة في أي منظمة إلى ثلاثة مستويات⁽³⁾ :

. **مستوى الفرد:** ويشير إلى كيفية تطوير الأفراد للمفاهيم والمعارف الجديدة مع محاولة استثمارها.

. **مستوى الجماعة:** والذي يفترض أن المعرفة تعتمد على قدرة جماعات العمل على تقاسم المعرفة المشتركة واستخدامها، من خلال عمليات تختلف عن تلك التي يستخدمها الفرد بطريقة فردية.

. **مستوى المنظمة:** حيث تتم إدارة المعرفة فيها من خلال بعض العمليات مثل تجميع المعرفة ونشرها واسترجاعها وترميزها.

أهمية إدارة المعرفة:

مع التزايد الهائل في المعلومات وتراكمها أصبحت إدارة المعرفة مدخلاً من مداخل الإصلاح المعاصر، فهي وسيلة مبتكرة لإدارة وتنظيم المعارف، وتحويلها إلى قوى إنتاجية للحصول على أكبر قدر ممكن من الاستفادة منها، والقدرة على توظيفها في الميدان من خلال استغلال المهارات والخبرات لدى أفراد المنظمة بالعمل الجماعي والعصف الذهني؛ لزيادة كفاءة المنظمة وإظهار الجانب الإبداعي فيها، ولتحقيق التقدم والمحافظة على الميزة التنافسية لها، مع قدرتها على البقاء والاستمرار في القمة، فهي تعد استثماراً للرأس المال الفكري، بتشجيعها للقدرات الإبداعية لمواردها، وتطوير وتحفيز الكفاءات، وإسهامها في تعظيم قيمة المعرفة.

وتظهر أهمية إدارة المعرفة فيما يلي⁽⁴⁾ :

1- خفض التكاليف ورفع مستوى منتجاتها وقيمة الموجودات الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.

(1) جبريل العريشي وسحر الممددين (2015). مرجع سابق، ص 60.

(2) مركز بحوث التطوير الإداري (2010). مرجع سابق، ص 73.

(3) رضا إبراهيم المليجي (2010). مرجع سابق، ص 105.

(4) مديحة فخري محمد (2014). مرجع سابق، ص 71.

- 2- تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيقها، وتطويرها، والمشاركة بها، وتطبيقها، وتقييمها في نطاق المنظمة، وبناء وتنمية قدرة المنظمات لتجديد ذاتها، ومواجهة المتغيرات غير المستقرة، والاستعداد لها من خلال التوقعات المبكرة.
- 3- توفير الفرص التنافسية الدائمة بين المنظمات من خلال تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق الأهداف المرجوة⁽¹⁾.
- 4- دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة.
- 5- الإسهام في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى ومعرفة مصدرها الأساسي.

وتكمن أهميتها أيضاً في كونها المسؤولة عن فهم الآتي⁽²⁾:

ماذا تعرف منظمتك؟ أين توجد هذه المعرفة؟ على سبيل المثال: في عقل خبير معين، أو قسم معين، أو في ملفات قديمة، أو مع فريق محدد... إلخ؟ وبأي شكل يتم تخزين هذه المعرفة؟ على سبيل المثال: في عقول الخبراء، أو على الورق... إلخ؟ وما أفضل طريقة لنقل هذه المعرفة إلى الأشخاص المعنيين؛ حتى يكونوا قادرين على الاستفادة منها أو التأكد من عدم ضياعها؟ وذلك كإقامة اجتماعات توجيهية بين الخبراء فقط والموظفين الجدد، وتنفيذ نظام لإدارة الوثائق، وذلك لتوفير الوصول إلى المعرفة الصريحة الرئيسة وتيسيرها.

ولذلك فإن إدارة المعرفة تُمكن المنظمة من حماية واستغلال ما تعرفه بشكل أفضل، مع القدرة على تحسين وتركيز جهودها لتطوير المعرفة لتتناسب مع احتياجاتها، من خلال:

- مساعدة المنظّمات على التعلم من النجاحات ومن الإخفاقات.
- استغلال أصول المعرفة الحالية بشكل أفضل من خلال إعادة نشرها في المناطق التي تكون فيها المنظمة قادرة على كسب شيء ما. على سبيل المثال استخدام المعرفة من قسم ما لتحسين أو إنشاء منتج في قسم آخر، وتعديل المعرفة من عملية سابقة لإنشاء حل جديد... إلخ.
- تعزيز التركيز على المدى الطويل على تطوير الكفاءات والمهارات المناسبة وإزالة المعرفة القديمة.
- تعزيز قدرة المنظمة على الابتكار.
- تعزيز قدرة المنظمة على حماية معارفها وكفاءاتها الأساسية من الضياع أو النسخ.

إن جميع هذه النقاط توضح أهمية استخدام وتطبيق إدارة المعرفة في المنظمات؛ وذلك لكونها تحسن وتسرع في عمليات اتخاذ وتنفيذ القرارات، وتزيد من الإنتاجية في المنظمة، من

(1) مركز بحوث التطوير الإداري (2010). مرجع سابق، ص ص 73-74.

(2) Emil Hajric (2018). Op. Cit. pp.24-49.

خلال إتاحة الفرص أمام الأفراد للوصول بيسر إلى المعرفة؛ مما ينتج أفرادًا أكثر وعيًا وثقافة، وقدرة على تبادل المعارف والخبرات. فالجانب البشري هو الأهم في إدارة المعرفة، حيث يُعدُّ الأفراد المبدعون هم أهم مصادر المعرفة؛ حيث يسهمون في إيجاد المعرفة المتوافرة في المعلومات بعد تقييمها وتنقيحها.

ويستخلص من هذا العرض أن من يملك المعرفة، وليس لديه القدرة على إدارتها وترجمتها بشكل مؤثر في الأداء بطرق مفيدة ومتميزة- لن يستطيع مواجهة التحديات والمنافسة من أجل التميز، خصوصًا مع حلول الألفية الثالثة وسيادة اقتصاد المعرفة، حيث لم يعد امتلاك المعرفة وحدها مجديًا، ما لم تكن هناك إدارة لهذه المعرفة، لذا يجب أن تكون إدارة المعرفة من أهم القضايا التي تسعى إليها منظمات المجتمع الساعي لولوج مجتمع المعرفة.

منهجية إدارة المعرفة:

تسير العديد من المنظمات المتطورة المعتمدة على المعرفة وإدارتها من خلال منهج واضح قائم على مفاهيم إدارة المعرفة، مما يتيح لها الاستفادة من ثرواتها المعرفية لتحقيق أهدافها.

ولإدارة المعرفة منهجية خاصة تتمثل في التحصيل المنظم المستمر للمعرفة والمعلومات الجديدة باختلاف مصادرها، سواء من داخل المنظمة أم من خارجها، مع التقييم المستمر لمستواها، ومقارنتها بالمستويات المعرفية والعلمية والتقنية المتميزة المعروفة، والتخطيط الدقيق لتنمية وتجديد وتحديث الرصيد المعرفي باستمرار للتمكن من دمجها في تطوير سياسات وخطط وإستراتيجيات المنظمة؛ مثل: اتخاذ القرارات وتحليل المشكلات، مع تقديم الحلول المناسبة والاستشارات والتفوق في تحقيق أفضل عائد لها. وبتقليص الهوة بين المنظمة ومنافسيها من المنظمات الأخرى من خلال تطوير وتنمية المخزون المعرفي باستثمار كافة الفرص والأساليب المعرفية المتاحة لديها لإتمام عملياتها وزيادة إنتاجها وتنظيم علاقاتها في بيئة العمل⁽¹⁾.

ويستلزم نجاح هذه المنهجية الحرص على توفير نظم للاتصالات والمعلومات ووسائل الاتصالات الإلكترونية ونظم إدارة الأداء. فالعمل بمنهجية إدارة المعرفة يساعد المنظمة على التواصل مع بيئاتها الداخلية المتمثلة في الأفراد والجماعات والخارجية المتمثلة في المنظمات والمؤسسات الأخرى، ويتيح لها تبادل المعرفة وتنميتها وتطويرها بما يسهم في تعميق أهمية المنظمة وازدهارها وتقدمها.

(1) مديحة فخري محمد (2014). مرجع سابق، ص75.

ومما تجدر الإشارة إليه هنا- وهو من منهجيات تطبيق إدارة المعرفة ونجاحها في المنظمات- ضرورة الاهتمام بتشجيع الابتكار، والتأكيد على فرص التعليم والتدريب المستمرين لقادة المستقبل، مع توفير فرص المشاركة في التحاور والاتصال والتواصل والتفاوض، والتأكيد على أهمية تحفيز روح التعاون من أجل نشر المعرفة والمشاركة بها، وحتى يركز الأفراد وقادتهم على تدفق وانسياب المعرفة بينهم، والإفادة منها في توليد معرفة جديدة أكثر من الاهتمام في تخزينها وحفظها.

متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

يعتمد نجاح تطبيق إدارة المعرفة على تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، من خلال توفير العناصر والدعائم الآتية⁽¹⁾:

1. **وجود الرؤية:** المتكاملة الواضحة للعمل.
2. **الثقافة التنظيمية:** والتي تتمثل في مجموعة من القيم والمعتقدات والأحاسيس التي تسود العاملين داخل المنظمة، مثل كيفية تعامل وتعاون الأفراد مع بعضهم البعض وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة.
3. **القيادة الإدارية:** والتي تعد أهم مطلب تطبيق نموذج إدارة المعرفة؛ لما لها من دور رئيس في رسم المسارات الإستراتيجية للمنظمة، وفي التنظيم والتنفيذ والتقييم المستمر، وفي توجيه الموارد البشرية العاملة فيها لتحقيق الأهداف المرسومة؛ حيث إن إنتاج المعرفة ظاهرة جماعية وليست فردية. ومن الأنماط القيادية التي تلائم تطبيق مفهوم إدارة المعرفة: القيادة الديمقراطية، والقيادة الداعمة للأفراد، والقيادة التبادلية، والقيادة التحويلية والكاريزمية. أما الأنماط التي لا تناسب إدارة المعرفة فهي القيادة الديكتاتورية، والقيادة المتساهلة، والقيادة الداعمة للمهمة.
4. **الموارد البشرية** المبدعة والقادرة على توليد المعارف وتبادلها مع الآخرين، في ظل بيئة اجتماعية تشجع الإبداع والابتكار، ويعتبر الإنسان أهم عنصر من عناصر إدارة المعرفة، مع توفير الحوافز التي تحفز إشراك كل من لديه الجديد من المعارف والخبرات.
5. **تكنولوجيا المعلومات** والتي تضمن التنفيذ الناجح لإدارة المعرفة من خلال توفير المعلومات المناسبة اللازمة لتحقيق الأهداف.

(1) مركز بحوث التطوير الإداري (2010). مرجع سابق، ص ص 105-110.

ويتطلب بناء مجتمع معرفي يسهم في تنمية قدرات المتعلمين أكاديميًا ومهنيًا وثقافيًا، منظومة تربوية متميزة تسهم في مساعدة المتعلمين في المشاركة الإيجابية في التعلم، **من خلال توافر الآليات التالية⁽¹⁾:**

- إكساب المتعلمين القدرة على التعلم الذاتي.
- إيجاد مناخ داعم لتوظيف التكنولوجيا ومستحدثاتها.
- التفاعل الإيجابي مع مجتمع المعرفة والمعلومات والاستجابة السريعة للمخترعات التكنولوجية.
- مراعاة الفروق الفردية والوصول بكل متعلم إلى المستوى التعليمي المناسب لقدراته الخاصة.
- ربط المحتوى التعليمي بواقع المتعلم، ليكون التعلم ذا معنى بالنسبة له.
- دمج المهارات الأكاديمية والفنية التي يحتاجها المتعلمون في عملهم.
- الربط بين المنهج والخبرات التي تساعد المتعلمون على حل المشكلات، وصنع القرار، ومهارات التفكير العليا.
- دعم التأمل والتفكير الناقد في الممارسات الشخصية، والمهنية، والاجتماعية.

وترى الباحثة أنه لضمان جودة إدارة المعرفة فلا بد من الاهتمام بجانبين، هما: جانب الدعم البشري المتمثل في القيادة التي تسير بالأعمال إلى الأمام، وتحرص على فعالية قنوات الاتصال الفعالة بين جميع الأطراف، وتهتم بالجانب البشري الثقافي، والذي يعتبر جانبًا محوريًا يؤدي إلى التغيير الفعال على كافة المستويات في المنظمة، مع حرصها على تدفق وانسياب المعلومات والمعرفة، وتحويلها من ضمنية إلى صريحة والعكس من خلال عملية التدريب والتدريب، مع تهيئة المناخ التنظيمي الداعم للممارسات إدارة المعرفة. وجانب الدعم التكنولوجي المتمثل في استخدام التكنولوجيا الحديثة المتطورة وتوافر قواعد البيانات والوثائق والسجلات. ويضاف إلى ما تقدم أهمية وجود البرامج المستمرة، بالإضافة إلى التركيز على التعليم التنظيمي، وتنمية المهارات التعاونية بين جماعات الممارسة وفرق العمل، التي تؤدي إلى إبداع واكتشاف المعارف الجديدة.

(1) فاروق جعفر عبد الحكيم (2011). **متطلبات إقامة مجتمع المعرفة**، مرجع سابق، ص 15.

عمليات إدارة المعرفة:

لم يتوصل العلماء والباحثون في مجال إدارة المعرفة إلى اتفاق على عدد عمليات المعرفة ولا على ترتيبها⁽¹⁾، وعلى ضوء ذلك أصبح الهدف الوحيد لإدارة المعرفة هو الانتفاع الكلي بالمعرفة الموجودة، ويمكن استعراض المراحل التي تمر بها نشاطات وعمليات إدارة المعرفة التي تمكن من الوصول لها والمشاركة فيها، وتخزينها للمحافظة عليها، ومن ثم توزيعها، والعمل على تطبيقها وإعادة استخدامها للاستفادة منها في الوقت المناسب. ومن أهم عمليات إدارة المعرفة⁽²⁾:

أولاً- توليد المعرفة: حيث يتم اكتشاف وتحديد واستقطاب كل ما هو جديد ومفيد ومرغوب من المعرفة في البيئة الداخلية للمنظمة، وفي البيئة الخارجية، ثم تصنيفها بشكل صحيح، **من خلال أربع طرق، هي:**

- . **التعليم الفردي:** وهو إكساب الأفراد المعرفة بالوسائل المبتكرة، وبشكل أكثر فاعلية.
- . **الفحص البيئي:** ويكون عن طريق تلقي المعلومات من كلا البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، بهدف وضع قرارات إستراتيجية أكثر فاعلية.
- . **التطعيم:** وذلك بالاستعانة بكل من يملك الأفكار المميزة والمعارف الجديدة.
- . **التجريب:** وذلك بالاستعانة بتجارب الأفراد، وتجارب الآخرين، والتبصر بها لتوليد المعرفة المطلوبة.

ثانياً- تنظيم المعرفة وحفظها: يتضمن تنظيم المعرفة أنشطة لتصنيف المعرفة وتخطيطها وفهرستها من أجل التنقل والتخزين والاسترجاع⁽³⁾. وذلك من خلال حث العاملين ذوي المعرفة على تحويل كل ما يملكونه من معارف إلى نظم داخلية تضمن إخراج المعرفة الضمنية من أذهانهم عن طريق التدريب والحوار، وحفظها في وثائق وسجلات المنظمة. وقد خصصت مهمة إعداد هذه المعرفة وتصنيفها وتنظيمها إلى "وسيط المعرفة"، والذي يتكفل بإعدادها بطريقة يمكن التعرف عليها واسترجاعها وفهمها بواسطة "مستخدم المعرفة"⁽⁴⁾.

(1) ربحي مصطفى عليان (2012). مرجع سابق، ص 207.

(2) جبريل العريشي وسحر المديين (2015). مرجع سابق، ص ص 58-60.

(3) Botha A, Kourie D, & Snyman R. (2008). **Coping with Continuous Change in the Business Environment, Knowledge Management and Knowledge Management Technology**, Chandice Publishing Ltd, p. 115

(4) Markus, L. (2001). **Toward A Theory of Knowledge Reuse: Types of Knowledge Reuse Situations and Factors in Reuse Success**. Journal of Management Information Systems, summer, Vol. 18, No. 1, pp. 57-93.

ثالثاً- توزيع المعرفة: تزداد المعرفة بالاستخدام والمشاركة، فهي تنمو وتتعاظم بتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص، وحرصاً على توليد بيئة عمل تعاونية والمحافظة عليها يتم توزيع المعرفة باستخدام التقنية المتطورة كالإنترنت وشبكات الاتصال. وتعتمد مشاركة المعرفة على رغبة العامل المعرفي في البحث عن مصادر المعرفة وتقبلها، لذلك يجب أن تكون الثقافة والحوافز المناسبة حاضرة⁽¹⁾.

رابعاً- تطبيق المعرفة: إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة، وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها، حيث يشير إلى: الاستعانة بها، واستخدامها وإعادة استخدامها، وذلك بتوافر عدة شروط للعاملين:

. إدراك الغرض من امتلاك المعلومات، وهو تحسين خدمة الزبائن وجودة المنتجات.

. القدرة على إيجاد معنى للمعلومات التي يتلقونها.

. الحصول على الحرية اللازمة لتطبيق معارفهم.

ومن ناحية أخرى فقد تم تحديد نوعين مهمين جداً من تطبيق المعرفة⁽²⁾:

. **النوع الداخلي:** حيث يستخدم منتج المعرفة معرفته الخاصة في مرحلة ما من المستقبل.

. **النوع الخارجي:** حيث يستخدم مستهلك المعرفة معرفة شخص آخر.

ومن ذلك يتضح أن عمليات إدارة المعرفة سلسلة مكونة من حلقات متتابعة ومكملة لبعضها البعض كما هي موضحة في شكل (4)، تبدأ بتوليد المعرفة وتنتهي بتطبيقها مروراً بتخزينها والمحافظة عليها، ثم توزيعها على أفراد مدربين يمتلكون مهارات معرفية عالية، وبإشراف قيادة ناجحة قادرة على أن تقوم وتقوم الأعمال إلى الأمام، مع قدرتها على ربط جميع الجوانب الرئيسية في المنظمة.

(1) Davenport, T.H., & Prusak, L. (1998). **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**, Harvard Business School Press, Boston, MA, pp. 1-16.

(2) Fruchter R. & Demian P. (2002). **Knowledge Management for Reuse**, CIB Conference proceedings, Department of civil and environment Engineering, Stanford university , p. 143

شكل (4)

عمليات إدارة المعرفة



وفي نهاية هذا الجزء تؤكد الدراسة على أن نجاح إدارة المعرفة، والعمل على الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد ورفع كفاءة المنظمة- سينشئ مجتمعًا تسعى له جميع الدول الراغبة في اللحاق بركب التطور والتقدم، ألا وهو مجتمع المعرفة، والذي يستند بقيامه على ما يسمى بدورة المعرفة وإدارتها المتمثلة في توليد المعرفة من خلال الاكتشاف والابتكار، ونشرها من خلال التعليم والتدريب، ثم توظيفها عملياً في شتى المجالات والاستفادة منها في محاولة للإسهام في تطوير الحياة في المجتمع الجديد.

ومما سبق تتضح ضرورة الاهتمام برأس المال البشري المتمثل في الشباب، والاهتمام بتزويدهم بالمهارات الإنسانية والقيادية؛ وذلك بالرعاية والتشجيع على العطاء، وتهيئة وبناء البيئة اللازمة لنمو هذه المهارات والقدرات وتحفيزها؛ لأنهم مصدر الابتكار والإبداع، فالشباب هم الفئة القادرة على إدارة دورة المعرفة في مجتمع المعرفة، والمتمثلة في القدرة على الاكتشاف والإبداع والابتكار، وعن التعليم والتدريب للأجيال القادمة، وأيضاً بتمكنهم من توظيف ما يمتلكون من معارف وقدرات عملية للوصول إلى مجتمع قادر على المنافسة على المستوى الدولي في إطار الاقتصاد المستند إلى المعرفة.

ويعتمد نجاح هذا كله على ضرورة وجود قيادة مستقبلية قادرة على وضع الخطط اللازمة لتنمية وتطوير أدائها القيادي، والذي يسهم بفعالية في إيجاد وتطوير رأس المال البشري المطلوب، من خلال صقل المعارف والقدرات لديهم، وتبسيط المهارات والخبرات، وإجراء التغيير المرغوب في اتجاهاتهم وسلوكياتهم؛ حيث يسهم ذلك في اكتشاف وتكوين

صفوف ثانية من القيادات المتمكنة من إدارة المعرفة وتوليدها لبلوغ القيمة والقيمة المضافة التي لا تتحقق إلا بإدارة المعرفة، كأحد العوامل المهمة لولوج مجتمع المعرفة معتمدة على قدرات أفرادها، وحسن تعاملهم مع المعرفة. إن مهارة إدارة المعرفة بفروعها من أكثر المهارات أهمية في بلوغ مجتمع المعرفة؛ حيث ربط البعض⁽¹⁾ وبين إدارة المعرفة؛ بأنه قائم على حسن إدارة المعرفة بعملياتها المختلفة: إنتاجا وتوظيفاً ونشراً وتطبيقاً في كافة مجالات الحياة بهدف تنمية المجتمع وتقدمه. كما أن عملية إدارة المعرفة بخطواتها المختلفة لازمة لبناء ونمو مجتمع المعرفة.

مجتمع المعرفة:

يرتبط أصل وتطور مفهوم "مجتمع المعرفة" بعمل الاقتصادي الأمريكي ذي الأصل النمساوي " فريتز ماكالب" Fritz Machlup⁽²⁾، حيث حل عام 1977م العلاقة بين كل من الإنتاج والسوق والمعرفة؛ للكشف عن الوضع الحقيقي والمحتمل بهدف التسريع في تحقيق التنمية الاقتصادية، وقد كان واحداً من أوائل الذين تمكنوا من التنبؤ بالقوى الموجهة المطلوبة للأوضاع الناجحة في السنوات 20-30 التالية، ومنذ ذلك الحين كان مفهوم "مجتمع المعرفة" غير مسبوق في شهرته بين المثقفين والسياسيين في جميع أنحاء العالم، وقد دعمه ممثلو المنظمات الدولية. وقد كان أحد الموضوعات في تقارير اليونسكو الرئيسة؛ حيث أشار " روجر كويل" Roger Cowell في عام 2005 في خطابه أثناء الاجتماع في باريس، وهو يمثل موقف اليونسكو الواضح لهذا المفهوم، إلى أن مجتمع المعرفة هو مجتمع يزيد من إمكانياته، من خلال تنوعه، وتوسيع قدراته لتسهيل تبادل المعرفة، ومن خلاله فإن معرفة المنظمة لا تقتصر على المعلومات فقط⁽³⁾.

وقد نتج هذا المجتمع عن التطور التاريخي خلال النصف الثاني من القرن العشرين، عندما انتقل المجتمع من قاعدة صناعية، تعتمد على مصانع التدخين والمجتمع الاستهلاكي، إلى عصر جديد يقوم على التبادل المشترك للمعلومات والمعرفة لتكوين مجتمع المعرفة⁽⁴⁾.

(1) رشيدة السيد أحمد (2017). مرجع سابق، ص 95.

(2) Machlup, F. (1979). **A History of Thought on Economic Integration**, Columbia University Press, ISBN978-1-349-03171-9 (EBook), Doi 10-1007/978-1-349-03171-9.

(3) Cowell, R. (2005). **Towards knowledge societies**, in: **UNESCO World Report**, UNESCO Publishing, Paris, 2005. p. 45.

(4) Beatriz Fainholc (2008). **Teaching and learning in the knowledge society**, Argentina, p. 89.

وقد شاعت مصطلحات كثيرة لوصف هذه التحولات الهائلة للتطور التاريخي الذي نعيشه، منذ نهاية القرن العشرين، وبداية القرن الحادي والعشرين. ومن أهم هذه المصطلحات مجتمع الشبكات، واقتصاد المعرفة، ومجتمع المعرفة.

كما أن مفهوم مجتمع المعرفة ظهر بعد ما شهد العالم توسعاً هائلاً في مجال المعارف والمعلومات، بحيث أصبحت المعرفة من أهم القوى المؤثرة في تشكيل أنماط حياة المجتمعات الإنسانية وصياغة أنظمتها السلوكية. ولعل من أبرز أمثلة الاهتمام بمجتمع المعرفة على المستوى العربي ذلك التقرير الثاني للتنمية الإنسانية العربية الذي صدر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، والذي حمل شعار "نحو إقامة مجتمع المعرفة"⁽¹⁾.

مفهوم مجتمع المعرفة:

يُعرّف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي **مجتمع المعرفة** بأنه "ذلك المجتمع الذي يقوم على إنتاج المعرفة ونشرها وتوظيفها بكفاءة في جميع مجالات النشاط المجتمعي: الاقتصاد والمجتمع المدني والسياسية والحياة الخاصة؛ حيث أصبحت المعرفة بصورة متزايدة محركاً قوياً للتحولات الاقتصادية والاجتماعية"⁽²⁾.

وهو المجتمع الذي تتحول فيه المؤسسات إلى مجتمعات تعلم؛ حيث يعمل فيه جميع أفراد المجتمع معاً لتدعيم وضمان تكوين الابتكار وإبداع المعرفة من خلال المساهمة في اكتساب المعرفة وتجميعها وتنظيمها واستخدامها وتوظيفها وتطبيقها؛ بحيث تصبح قادرة على التنبؤ بالمشكلات المستقبلية بما يحقق جودة الأداء التنظيمي لضمان التحسن المستمر في العمل من أجل تشييد مجتمع معرفي مبدع⁽³⁾.

(1) المكتب الإقليمي للدول العربية (2003). **تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام (2003)**، نحو إقامة مجتمع المعرفة"، مرجع سابق.

(2) المكتب الإقليمي للدول العربية (2010). **تقرير المعرفة العربي 'إعداد الأجيال الناشئة لمجتمع المعرفة'**، مرجع سابق، ص 11.

(3) مي ناصر غريب (2019). مرجع سابق، ص 689.

وبتعبير آخر فإنه المجتمع الذي يعمل على نشر المعرفة والمعلومات بتسهيل تدفقها ووصولها للجميع دون طبقة أو تمييز، وفي جميع الأوقات دون معوقات وصعوبات، مع إمكانية الوصول إليها بطرق سريعة وكيفيات متعددة في وقت قصير وتكلفة بسيطة⁽¹⁾.

وهو أيضًا "مجتمع تنافسي مبني على أسس المعرفة والعمل بها، يقوم بإنتاج المعلومة واستهلاكها وتوظيفها؛ للوصول إلى المعرفة بمختلف جوانبها وأنواعها. ويمتاز أفراد هذا المجتمع بالفاعلية والإيجابية في القيام بالمهام المنوطة بهم، والسعي لتحسين وتطوير المهارات والقدرة على التكيف مع المتغيرات⁽²⁾.

ويتضح من التعريفات السابقة لمجتمع المعرفة أن هذه التعريفات تركز على الاستفادة من المعرفة، وأنه لا يمكن التركيز على المعرفة وحدها كأهم عنصر في مجتمع المعرفة، وكذلك لا يمكن اعتبار الإنسان وحده الأهم، فكل منهما يعد ركيزة مهمة، فلا معرفة بلا إنسان مبدع يصل إليها ويستخدمها ويجدها؛ لذا كان على المجتمع الكويتي أن يعمل جاهداً لإحياء قيمة المعرفة، من خلال إنتاجها ونشرها وتوظيفها بشكل يعود بالنفع عليه وعلى أفرادها؛ أي لا يكون هناك مستبعدون ما دامت هذه المعرفة ملكية عامة؛ بحيث تكون متاحة لكل فرد، وذلك بالاعتماد على قدرات أبنائه من خلال الاهتمام بهم وإعدادهم وتجهيزهم وتزويدهم بالمهارات اللازمة، عن طريق تطوير التعليم في ظل التطورات العالمية الحديثة بانتهاج الطرق الفعالة لذلك، وأيضاً بالاعتماد على قدرته في التعامل مع المعرفة الكامنة أو الضمنية لديهم بكفاءة وفاعلية؛ وذلك من خلال توفير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصال.

أبعاد مجتمع المعرفة:

مع التطور السريع الملاحظ في العالم، ومع تحول الاقتصاد الحديث إلى ما يعرف بالاقتصاد المعرفي؛ وهو الذي تُشكل المعرفة فيه الركن الأساسي، وتسهم في تحديد هويته وصورته وفلسفته، نتج تنافس الدول والمجتمعات المتقدمة فيما بينها على اكتساب مصادر القوة والهيبة والتفوق الحضاري، والتي من أهمها: مصدر المعرفة؛ حيث أصبح التقدم في العالم اليوم يقاس بمعايير القدرة على إنتاج المعرفة وتحديثها وتراكمها؛ لذا فإن مجتمع المعرفة الذي تسعى له جميع المجتمعات، هو المجتمع الذي يسهم بفاعلية في إنتاج المعرفة وتطويرها، وليس فقط إتقان الاستفادة منها وحسن توظيفها.

(1) يحيى علي زهران (2012). *مهارات الحياة وبناء مجتمع المعرفة*، المكتبة العصرية، المنصورة، ص 119.

(2) مركز بحوث التطوير الإداري (2010). مرجع سابق، ص 26.

ويرتبط مجتمع المعرفة بالحياة من كافة جوانبها؛ مما جعل طبيعة هذا المجتمع تتسم بالتعقيد؛ حيث الأبعاد التي تشكلها، فلا يمكن فهمه من زاوية واحدة، بل لابد من نظرة شمولية لأبعاده المختلفة، كما أن هذه الأبعاد متشابكة بطبيعتها.

ينطوى مجتمع المعرفة على عدة أبعاد، هي:

1- **البعد الاقتصادي:** وفيه تعد المعلومة هي السلعة أو الخدمة الرئيسة أو المصدر الأساسي للقيمة المضافة، وتهيئة فرص العمل، وترشيد الاقتصاد في مجتمع المعرفة، فالمجتمع القادر على المنافسة وفرض نفسه هو المجتمع الذي ينتج المعلومة ويستعملها في مختلف شرايين اقتصاده ونشاطاته المختلفة.

ويتمثل البعد الاقتصادي لمجتمع المعرفة فيما يلي⁽¹⁾:

. **الاقتصاد الإلكتروني E- Economy:** حيث يعتمد الاقتصاد حالياً على المعرفة وأدواتها، والتي تعتبر المصدر الأساسي له وليس رأس المال، أو المصادر الطبيعية، أو العمال فقط، كما أصبحت التجارة الإلكترونية هي المحرك للنمو الاقتصادي لمجتمع المعرفة.

. **المهن الإلكترونية Cyber Jobs:** حيث فرض ظهور مجتمع المعرفة حدوث تغير مهني لأفراده، فظهرت مهن جديدة تحتاج عمالاً ذوي معرفة جديدة تناسب طبيعة العصر.

2- **البعد التكنولوجي:** حيث يهتم مجتمع المعرفة بأمرين: الأول سيادة تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها في مختلف مجالات الحياة في المجتمع، وهذا يتطلب ضرورة الاهتمام بالوسائل الإعلامية والمعلوماتية وتكييفها وتسخيرها بحسب ظروف كل مجتمع. والآخر توفير البنية اللازمة من وسائل اتصال وتكنولوجيا الاتصالات وجعلها في متناول الجميع، ويشمل تدريب كافة الموارد البشرية عن طريق استخدام أجهزة الحاسب وإدارة الشبكات وقواعد البيانات.

(1) جبريل العريشي وسحر المديين (2015). مرجع سابق، ص ص 274-275.

ويتضح البعد التكنولوجي لمجتمع المعرفة في (1) :

. **البنية التحتية المعلوماتية:** وهي تمثل الهيكل الفيزيقي والتخيلي لمجتمع المعرفة، حيث تشمل الشبكات المالية، وشبكات الخدمة العامة كالتليفونات وشبكة الإنترنت والشبكات المحلية والحكومية وشبكات وحدات الخدمات العامة.

. **الأتمتة Automation:** حيث استطاعت التكنولوجيا أن تحل محل الإنسان في كثير من الأعمال؛ فاستبدل بالإنسان الرجل الآلي والصراف الآلي، وكثير من التقنيات التي تشترك في خاصية التلقائية أو الإحلال محل الإنسان في تنفيذه عمله.

3- **البعد الاجتماعي:** حيث يهتم مجتمع المعرفة بزيادة الوعي والثقافة حول المعرفة

وتكنولوجيا المعلومات، مع بيان أدوارها في الحياة اليومية للإنسان؛ بدرجة تمكن المجتمع من التجدد والتطور، ومواكبة المتغيرات بشتى أنواعها⁽²⁾. ولذلك فالمجتمع مطالب بتوفير الوسائط والمعلومات الضرورية؛ من حيث الكم والكيف والاهتمام بمعدل التجدد وسرعة التطوير للفرد، بما يوجب عليه تأمين الموارد اللازمة لمنظومة المعرفة بما في ذلك رأس المال البشري الراقي النوعية.

وتتركز السمة المحورية لمجتمع المعرفة في الاهتمام المكثف بتنمية الإنسان، واستثمار قدراته العقلية، واعتباره الأساس في تحقيق أي تقدم أو تنمية للمجتمع.

4- **البعد الثقافي:** حيث يحرص مجتمع المعرفة على نشر الوعي والثقافة في الحياة

اليومية للفرد والمؤسسة والمجتمع، فهو يولي أهمية كبيرة للمعلومة والمعرفة وللإمكانات الإبداعية للأشخاص، ودعمها، ومنحها المساحة الكافية للتفكير والإبداع، والعدالة في توزيع العلم والمعرفة والخدمات بين طبقات المجتمع المختلفة؛ فهو لا يقتصر على إنتاج المعلومة وتداولها، وإنما يحتاج إلى ثقافة تقييم هذه المعلومة حتى يتم استغلالها في المجال الصحيح، مما يتطلب إيجاد محيط ثقافي واجتماعي وسياسي يؤمن بالمعرفة والدور الذي تلعبه في الحياة اليومية للمجتمع.

5- **البعد السياسي:** حيث يحرص مجتمع المعرفة على توفير حرية تداول المعلومات

والمعرفة، وتوفير مناخ سياسي مبنى على الديمقراطية والعدالة والمساواة ليستطيع

(1) رضا إبراهيم المليجي (2010). مرجع سابق، ص ص 24-29.

(2) مركز بحوث التطوير الإداري (2010). مرجع سابق، ص 27.

إشراك الجماهير في عملية اتخاذ وصنع القرارات بطريقة محكمة وعقلانية؛ بحيث تكون مبنية على استعمال المعلومة.

ويتمثل البعد السياسي لمجتمع المعرفة في أمرين، هما:

. **اللاحدودية No Boundaries**: بسبب وجود مجتمع عالمي لا يعترف بالحدود السياسية بين الدول، فإن الحدود السياسية والجغرافية في مجتمع المعرفة تتلاشى.

. **الحكومة الإلكترونية E- Government**: حرصًا من بعض الدول على مواكبة طبيعة العصر الحالي فقد حولت حكومتها إلى حكومات إلكترونية، بحيث تقوم على عدة مبادئ منها بناء الخدمة المتمركزة حول احتياجات الأفراد، وجعل الحكومة وخدماتها متاحة للمواطنين، وشمولية الشبكات وتوافرها للمجتمع⁽¹⁾.

ويتضح للباحثة بعد هذا العرض أن لمجتمع المعرفة أبعادًا مختلفة ومتشابهة كما هي موضحة في شكل (5)؛ تشكل في مجملها العوامل الرئيسة المؤثرة في كافة الأنشطة داخل المجمعات الإنسانية، والتي يجب مراعاتها واستغلالها كما ينبغي والاهتمام بها؛ حتى لا نبقي على هامش المجتمع الدولي، وجل هذه الأبعاد تركز على رأس المال البشري، وضرورة الاهتمام به بجميع جوانبه، ورفع كفاءته ومهاراته وقدراته؛ حتى يكون قادرًا على قيادة مجتمع المعرفة.

شكل (5)

أبعاد مجتمع المعرفة



(1) رمزي أحمد عبد الحي (2013). مرجع سابق، ص ص 246-247.

خصائص مجتمع المعرفة:

يتسم أفراد مجتمع المعرفة بالحرية التامة في امتلاك المعرفة وسهولة تداولها عن طريق الأجهزة المعلوماتية والحواسيب؛ فهذا المجتمع يعمل على تشجيع الأفراد والمنظمات في مبادراتهم لتوظيف المعرفة لصالح الإنسانية؛ بغرض تحسين مستوى نوعية الحياة، ويحرص على جودة التدريب والتعليم للوصول إلى التنمية المعرفية المستدامة، والذي يهدف إلى إظهار بعض الخصائص والمميزات؛ ومن أهمها: الشمولية في التعليم وتداخل التخصصات؛ فهو تعليمٌ تحرّكه قيمٌ ذات صلة محلية من حيث معالجة القضايا المحلية، فضلاً عن العالمية، وهو تعليم يحرص على التطبيق من خلال دمج خبرات التعلم المقدمة في الحياة اليومية والشخصية والمهنية، وهو تعليم يعتمد على التفكير الناقد وحل المشكلات والمشاركة في صنع القرار من قبل المتعلمين بشأن الكيفية التي يتعلمون بها من خلال إعادة صياغة طرق التدريس التي تهدف ببساطة إلى نقل المعرفة في نهج يعمل فيه المعلمون والمتعلمون معاً لاكتساب المعرفة المطلوبة⁽¹⁾. ومن هنا فإن مجتمع المعرفة ولكي يحقق هذا النوع من التعليم لا بد أن يتميز بكثير من الخصائص والمميزات التي تجعل منه قوة عصرية مؤثرة في حركة تطوير المجتمعات الإنسانية، والتي يصعب حصرها نظراً لحدثة المفهوم وتشعبه النابع من تشعب المعرفة ذاتها، ولقياس مدى (دخول أو عدم دخول) دولة الكويت في مسيرة (مجتمع المعرفة) يجب أولاً تعرف خصائص مجتمع المعرفة، وهل جميعها أو أكثرها متوافر. ويمكن تلخيص هذه الخصائص فيما يلي⁽²⁾:

1- كثافة المعرفة وتوظيفها: نظراً للتطور السريع للمعرفة واتساعها الشديد ولا

حدوديتها، فإن المجتمع المعرفي استطاع استخلاص المعلومات بطرق علمية سليمة وبأساليب جديدة؛ منها التعليم الإلكتروني، والتعليم المفتوح، والتعليم الافتراضي... إلخ، وتوظيفها لصالح الإنسان والمجتمع⁽³⁾.

2- التسارع في المعرفة وتوظيفها: من خلال محاولة المجتمع المعرفي التعامل مع

المعرفة بكيفيات تجاري هذا التسارع؛ بحيث يكون قادراً على نقل المعلومات،

(1) نجوى يوسف جمال الدين (2018). التعليم من أجل التنمية المستدامة، رؤية تحليلية للمؤتمرات العالمية، مرجع سابق، ص ص 74-75.

(2) المرجع السابق، ص ص 153 - 155.

(3) المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج (2016). دور التعليم في بناء مجتمع المعرفة، مرجع سابق، ص 22.

وبثها بعد معالجتها، وجعلها في خدمة الإنسان والإنسانية عبر شبكة الإنترنت العالمية ووسائل الاتصال والفضائيات.

3- **التطور في التكنولوجيا وتوظيفها:** أي التطور من خلال تطبيقه للنظريات والمعلومات؛ وذلك باستخدام الأساليب والأدوات التكنولوجية الحديثة، والتي تقلص الوقت وتجدد المعلومات لجعلها صالحة ومفيدة للبشرية والمجتمع.

4- **استثمار الوقت وتجويده:** عن طريق اختراق الحواجز الجغرافية، من خلال بث المعلومة والبيانات دون عوائق، بالاستعانة بالفضاء الإلكتروني والمحاكاة الافتراضية والشبكات؛ من خلال مستعرض تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (1).

5- **تطوير البحث العلمي بكل جوانبه النظرية والتطبيقية مع توفير المستلزمات المطلوبة له:** يسعى مجتمع المعرفة لبناء قاعدة المعرفة مع توفير الأجهزة التي تساهم في توظيفها في مجالات الحياة المختلفة، من خلال إيجاد مراكز ومؤسسات بحثية تهتم بتوطين العلم والتقانة الحديثة وتعمل على تطوير البحث العلمي، وذلك بتقديمه المبالغ والمستلزمات المادية والمعنوية؛ لكي ينهض ويسهم في تطويره وحل مشكلاته.

6- **زيادة توليف المعرفة:** حيث يعتمد المجتمع المعرفي على توظيف المعرفة وتطويرها، من خلال نظم التعليم المختلفة، فالتجربة والتعليم المتقدم هما من أهم مصادر المعرفة المطلوبة.

7- **المعرفة التخصصية**(2): تتصف المعرفة في مجتمع المعرفة بأنها معرفة تخصصية بمستوى عال، وذات طابع تطبيقي؛ لذا تسمى بالمعرفة التطبيقية Knowledge in Action؛ ومنها ظهرت فئة جديدة تحمل المعرفة التخصصية؛ وهي عمال المعرفة Knowledge Workers مثل: المعلمين، والجراحين، والمحامين، والمحاسبين، والمهندسين، والأطباء.

8- **تكوين منظمات التعلم:** لكي تنمو المعرفة وتتحول إلى منتجات، فإن فئة عمال المعرفة يحتاجون إلى الانتماء لمنظمات تخصصية، والتي يعتمد عليها مجتمع المعرفة بصورة رئيسة؛ لأنها ستقوم بإنجاز كافة المهام الاجتماعية التي يحتاجها المجتمع؛ فمثلاً: منظمة التعليم: هي مجموعة من الأفراد الذين يتفاعلون بعضهم مع البعض، ومع العالم المحيط بهم، فيعملون كفريق ضمن منظمة،

(1) Beatriz Fainholc (2008). Teaching and learning in the knowledge society, Argentina, p. 92

(2) جبريل العريشي وسحر المديين (2015). مرجع سابق، ص ص 76-77.

ويشعرون بالانتماء إليها؛ حيث تتيح لهم الفرص لاكتشاف المعرفة وإنتاجها وتطبيقها، وتمنحهم القدرة والدافعية للتعلم المستمر والانفتاح على الآخرين.

9- ظهور الحاجة إلى العمل في فريق: تظهر حاجة عمال المعرفة إلى العمل في فريق متعاون لطبيعة التحديات التي ستواجههم.

10- تزايد أهمية التعليم إلى مدى الحياة: نظراً لتغير المعرفة التخصصية بشكل مستمر، فإن ذلك يتطلب من عمال المعرفة (المهنيين) تطوير معارفهم والبحث عن الجديد بصورة متواصلة، وذلك من خلال اعتبار التعليم المستمر والتدريب رديفاً أساسياً للتعليم النظامي.

11- الاستخدام المكثف لتقنيات الاتصال والمعلومات: وهو الاستخدام المكثف من قبل الشركات التي أصبحت بحاجة إلى أن تتأقلم مع المستجدات التقنية، والتي تحتاج إلى موظفين ماهرين في استخدام التقنيات الحديثة؛ للمساعدة على مواجهة التحديات التقنية المتسارعة في كافة مناحي حياتنا الشخصية والاجتماعية والعملية⁽¹⁾.

12- العولمة: أصبحت جوانب كثيرة من المعرفة بفضل تقنيات الاتصال والأقمار الاصطناعية والشبكة الدولية (الإنترنت) متاحة للناس بشكل كبير، كما توفر لهم فرص متكافئة لتدفق المعلومات والإمكانات والتسهيلات.

ومما سبق يتضح للباحثة أن مجتمع المعرفة يتميز بعدد من المميزات والخصائص؛ فهو المجتمع الذي يشجع حرية التعبير من خلال كثير من الوسائط؛ منها الصحافة، والإنترنت، والأنشطة الثقافية... إلخ، كما أنه يحرص على التطوير المستمر لطرق وأساليب إنتاج ونقل واستخدام المعرفة بأشكالها المختلفة من خلال مراكز متطورة للبحوث، فالمعرفة لديه باتت أحد أهم المكونات الرئيسة لرأس المال، وخصوصاً في العصر الحالي، فأصبح تقدم أي مجتمع مقترناً بشكل أساسي بالقدرة على استعمالها وإدارتها.

ويظهر أيضاً من هذه الخصائص أن مجتمع المعرفة يركز بشكل كبير على ما يمتلكه الإنسان من معارف ومعلومات وقدرات، وعلى كيفية استعمالها من شخص لآخر ومن مكان لآخر، والاستفادة منها بصورة فعالة، فهذه الخصائص تعتمد على خبرة الإنسان وكفاءته ومعارفه ومهاراته كأساس للتنمية البشرية الشاملة؛ فهو عضو فعال يؤثر ويتأثر، ويبدع لنفسه ولمجتمعه من خلال التسهيل له بشبكات التواصل والتخاطب والتفاعل؛ لذا فإن مجتمع المعرفة

(1) يحيى علي زهران (2012). مرجع سابق، ص 119.

وخصائصه لا يعتمد أساساً على وفرة الموارد الطبيعية، ولا على وفرة الموارد المالية، بل على وفرة المعرفة والكفاءات والمهارات والتي تتحقق بالاهتمام بأدوات إنتاج المعرفة والمتمثلة في البحث العلمي والتطوير وتكنولوجيا الاتصال؛ بتخصيص المبالغ اللازمة لها مع ضرورة حماية الحقوق الفكرية لها، إلى جانب الاهتمام بأدوات الحصول على المعرفة ونشرها؛ والتي من أهمها صلاحية التعليم وجودته وقدرته على تمكين الأفراد من الاطلاع على كل ما يصل إليه العالم من معلومات وتكنولوجيا من خلال القدرة والتميز في استخدام تكنولوجيا الاتصال. لذا يبقى التعليم بمختلف مستوياته وكل أنواعه الركيزة الأساسية في تحصيل ونشر المعرفة، وبالرغم من حرص دولة الكويت على بذل الكثير من الخطوات الواضحة في مجال التعليم، إلا أن الإنجاز التعليمي فيها لا يزال متواضعاً؛ مقارنة بالإنجازات التي تمت في أماكن أخرى من العالم؛ فقد كشف تقرير التنافسية العالمية 2017-2018 إلى أن ترتيب دولة الكويت في جودة التعليم العالي والتدريب هو (95) من بين (137) دولة، كما احتلت دولة الكويت المرتبة (104) و(106) من بين (137) دولة في التقرير بالنسبة لمؤشر الأداء للتعليم الأساسي. في حين لوحظ تحسن طفيف فيما يتعلق بالالتحاق بالكويت في التعليم الثانوي فقد احتلت الكويت المركز (94) في العالم، والمركز (68) في تحسن الوصول إلى الإنترنت في المدارس⁽¹⁾.

بالرغم من كل المميزات والمحاسن التي يتميز بها مجتمع المعرفة، فإنه لا يخلو من بعض السلبيات التي يجب على الدول أن تنتبه لها وتسعى لتداركها، حتى لا تعوق تحقيق الولوج الصحيح لمجتمع المعرفة. وتتركز هذه السلبيات فيما يلي⁽²⁾:

- 1- ضعف وتزعزع السلطات الأبوية (الوالدين/ المعلم).
- 2- تزايد صناعات الأسلحة والدواء وزيادة العنف.
- 3- احتكار المعرفة ومجالاتها لحساب كيانات صناعية ودولية.

متطلبات مجتمع المعرفة:

يشهد العالم تحولاً متفاوتاً في سرعته نحو تطبيقات مجتمع المعرفة، فهناك التحول السريع في بعض المناطق والآخر البطيء في مناطق أخرى من العالم؛ حيث ترتبط سرعة التحول وبطئها بالعديد من المعطيات، ومدى توافر الإمكانيات والمتطلبات اللازمة، ومدى إدراك أفراد المجتمع لأهمية المعرفة في حياتهم وتطورهم.

(1) المعهد العربي للتخطيط (2017). المنتدى الاقتصادي العالمي، تقرير التنافسية العالمية 2017-2018، جنيف.

(2) يحيى علي زهران (2012). مرجع سابق، ص 119.

وهذه المتطلبات تُعد الأسس والقواعد الأساسية التي تعطي للمعرفة قيمتها وقدرتها على التطبيق وعلى التجديد والنماء، **وتتمثل في الآتي⁽¹⁾:**

1- قيادة إدارية فعالة: قادرة على تأدية دور أساسي في وضع وصوغ الأسس والأهداف والمعايير والغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها، من خلال امتلاكها لأهم المهارات القيادية اللازمة وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج، سعياً لتحقيق الترابط مع المناخ المحيط.

2- هياكل تنظيمية مرنة: تتناسب ومتطلبات الأداء في المنظمة، وقابلة للتعديل والتكيف مع ما يستجد من تغيرات داخلية وخارجية، من خلال تمكين الأفراد العاملين وإطلاق طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم فيما يعود على المنظمة بأفضل النتائج، عن طريق إشراكهم في تخطيط وتحديد الأهداف والسياسات، مع تفويض السلطة التي تمكنهم من تنفيذ ذلك كله، وإتاحة الفرصة لهم بالإسهام في العمل الإداري واتخاذ القرارات.

3- الاعتماد على القدرات والمهارات المعلوماتية: لدى أبناء أفراد المجتمع من خلال العمل على غرسها في نفوسهم مثل مهارات الاتصالات المتنوعة.

4- توظيف البحث العلمي: فبعد إدراك كثير من الدول بأن كيائها وتطورها وقوتها ودخولها لعصر المعرفة مرتبط باهتمامها بالبحث العلمي والعمل بنتائجه، عملت على الاهتمام به بكافة أنواعه، خاصة البحوث الجماعية، وتخصيص جزء كبير من ميزانيتها للاستثمار في البحث العلمي، مع محاولة تضيق الفجوة بينه وبين تطبيقه في المجتمع، والعمل على تسويقه، والاستعانة بنتائجه في رسم خطط المشاريع التنموية، التي تسهم في بناء مجتمع معرفي قادر على الوفاء بمتطلبات احتياجات التنمية الشاملة. فالبحث العلمي التربوي قادر على الإسهام في تشكيل منظومة المعرفة التنموية وتطويرها من خلال تحويله للثروة المعرفية إلى رأس مال معرفي وتوظيفه الأخير في إنتاج معارف تنموية جديدة⁽²⁾.

5- توظيف المعلوماتية: وذلك لخدمة الأفراد والمجتمع، من خلال الحرص على تحقيق التكامل والتفاعل بين الأفراد المتخصصين في المعرفة والمتخصصين في المعلوماتية⁽³⁾.

(1) ربحي مصطفى عليان (2012). مرجع سابق، ص ص 354-355.

(2) فاروق جعفر (2017). البحث التربوي وعلاقته بالتنمية المستدامة- دراسة حالة على جامعة القاهرة،

مجلة العلوم التربوية، ع (3)، ج (3)، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، ص 132.

(3) رمزي أحمد عبد الحي (2013). مرجع سابق، ص 161.

6- الحرص على تعدد مصادر المعرفة: وألا يُكتفى بمؤسسات التعليم فقط، وإنما تشمل: البيت ومؤسسات المجتمع المدني كمصادر أخرى للمعلومات، مع ضرورة تعميق هذه المعرفة لدى الأفراد، حتى يساعد ذلك على إبراز الرؤى الحديثة للتنمية القائمة على المعرفة.

7- نشر ثقافة التنمية المهنية: حيث يتطلب تطوير التعليم في مجتمع المعرفة نشر ثقافة التأكيد على أهمية التنمية المهنية للمعلمين والأفراد العاملين بالمدارس؛ لما لها من تأثير في تحسين أدائهم وممارستهم لعملهم بمهنية عالية، والقدرة على أداء مهامهم بمستوى عال من الجودة، مع إمكانية مواكبة التغيرات التكنولوجية في العمل والحياة، واستيعاب الانفجار المعرفي. وللمعلم تأثيرات تفوق تأثيرات المناهج ومقررات الدراسة؛ سواء أكانت تأثيرات إيجابية أم سلبية؛ فمن خلال نموذج الأستاذية تتولد لدى التلاميذ قيم المعرفة وتتحفز المواهب والقدرات، ويزداد وعيهم بأنفسهم وبمجتمعهم في حواراتهم مع معلمهم خارج فصول الدراسة، وفي الأنشطة الثقافية؛ لذا فإن مجتمع المعرفة يتطلب تأكيد التنمية المهنية الذاتية المستمرة للمعلم بقوة؛ من أجل تطوير مهاراته وقدراته العلمية والمهنية.

8- تفعيل الشراكة المجتمعية في التعليم: حيث يؤكد مجتمع المعرفة على ضرورة الشراكة بين المؤسسات التعليمية وغيرها من منظمات التعليم؛ سواء على المستوى المحلي أو العالمي، وتفعيل الشراكة مع مؤسسات المجتمع من حولها. فنتاج عمل الفريق التعاوني الحواري أفضل وأقوى وأحكم من عمل الفرد من ناحية ظهور البدائل والقدرة على حل المشكلات وتفادي الأزمات. فالشراكة المجتمعية وعمل الفريق الواحد من أهم دوافع شعور الفرد في الجماعة وانتمائه إليها وتحمله للمسؤولية؛ من أجل الوصول بمجتمعه لمجتمع المعرفة المطلوب.

كما أن لهذه للشراكة أهدافاً على مستويين، هما: مستوى النظام التعليمي القومي: حيث تعمل المشاركة المجتمعية على تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في التعليم، مع توسيع نطاق الديمقراطية في الإدارة، وإعطاء المجتمع المدني نصيباً من تحمل المسؤولية سعياً وراء تحسين جودة المنتج التعليمي، وكذلك تفتح المجال لتفهم المشاكل والمعوقات التي يعاني منها التعليم، إلى جانب تقدير ما يبذل من إنجازات، مع توفير الدعم المادي للمدارس. ومستوى أداء المدرسة التي تتم فيها العملية التعليمية: فالمشاركة المجتمعية تعمل على تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين وترفع الحالة المعنوية لهم، وتؤدي أيضاً إلى تحسين الأداء الطلابي من ناحية الحضور والسلوك والإنجاز لتحقيق أعلى الدرجات، وتعمل على خفض معدل تسرب الطلبة، مع تطوير أداء ذوى الاحتياجات الخاصة.

9- إصلاح التعليم وتحقيق الجودة فيه: يحتاج التعليم في ظل سيادة "عالمية التعليم" و"عولمة المعرفة" إلى تطبيق برامج للتغيير والتجديد التربوي، وأخرى للتقييم المؤسسي الشامل، الذي يركز على مختلف عناصر المنظومة، سعيًا وراء تأكيد الجودة التعليمية؛ حيث يبدأ ذلك كله بالتخطيط الناجح المدروس الذي يضع في الحسبان بنية وتكوين مؤسسات التعليم، وعقليات المتعلمين فيها، والقائمين على إدارتها. مع ضرورة تأمين احتياجات ومتطلبات المجتمع في تربية أبنائه.

وكذلك إتاحة فرص التعليم للمجتمع ولكل من لديه القدرة على التعلم، مع اعتماد أنماط جديدة للتعليم مثل (التعليم المتناوب، والتعليم عن بعد، والتعليم عبر الأقاليم، والتعليم عبر الإنترنت، والتعليم المفتوح، والتعليم في مواقع العمل).

ويُعَدّ التعليم أحد المتطلبات الرئيسة للوصول لمجتمع المعرفة؛ حيث نص الهدف الرابع لأهداف التنمية المستدامة على "ضمان التعليم الجيد المنصف والشامل للجميع وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة للجميع"⁽¹⁾.

10- إلزام نظم التعليم بتوفير ثلاثة أمور أساسية للطلاب: الكفايات الأساسية لمجتمع المعرفة القائمة على قدرة التعلم المستمر - الكفايات اللازمة لإتقان لغة الاتصال؛ لكونه أحد المهارات الأساسية للنجاح في ولوج مجتمع المعرفة؛ حيث يتطلب القدرة على التحدث والكتابة باللغة الأم، إضافة إلى إتقان لغة أجنبية أخرى، والقدرة على العمل الجاد مع فريق العمل بفعالية⁽²⁾.

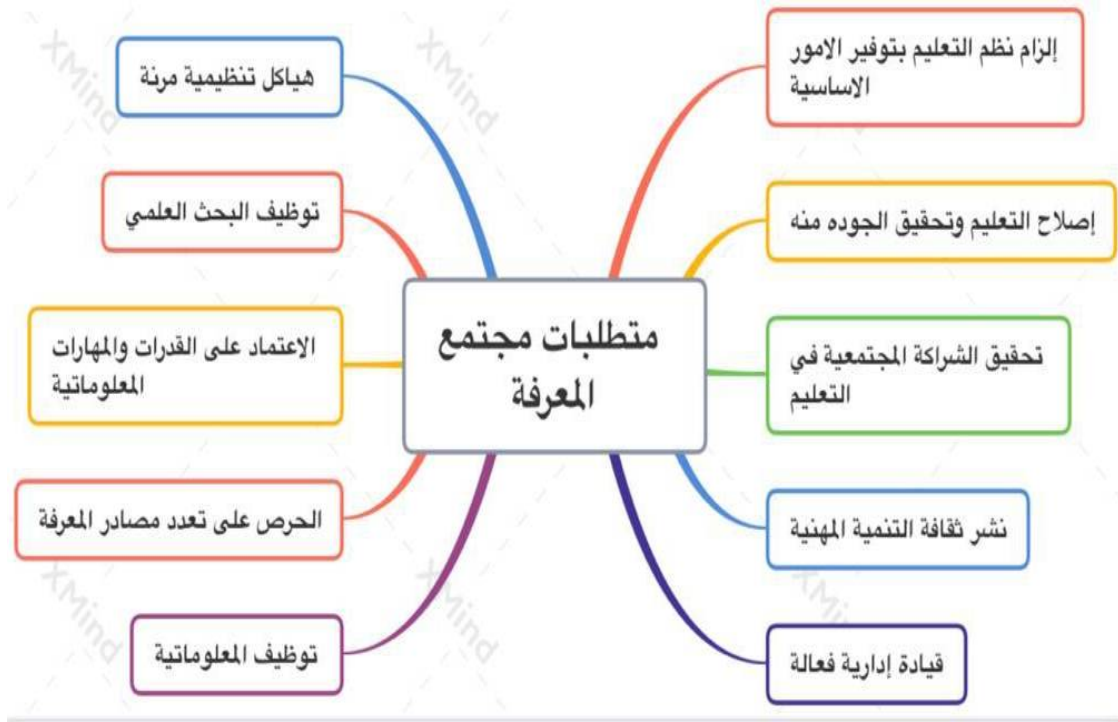
هذه هي أهم المتطلبات الضرورية لإقامة مجتمع المعرفة الموضحه في شكل (6)، والتي يحتاج تحقيقها إلى تكاتف جميع الجهات المسؤولة في الدولة، مع التركيز على تطوير النظم التعليمية وفق مقتضيات مجتمع المعرفة، وضرورة إشراك مراكز الدراسات والأبحاث، والجامعات والمعاهد العليا في صناعة المعلومات وصناعة القرار لمواكبة عصر المعرفة.

(1) المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج (2016). دور التعليم في بناء مجتمع المعرفة، مرجع سابق، ص22.

(2) انتصار عبد الله النصار (2016). دور التعليم الثانوي في تحقيق متطلبات مجتمع المعرفة من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية في مدينة بريدة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة القصيم، ص 39.

شكل (6)

متطلبات مجتمع المعرفة



ولا تزال مؤسسات التعليم تحتفظ بدورها الأساسي في نشر المعرفة وإعداد الطاقات البشرية التي تشكل العمود الفقري لمجتمع المعرفة؛ إذ لم تعد تقتصر على إكساب المهارات الأساسية في القراءة والكتابة والعمليات الحسابية، بل وجب عليها التوسع لتشمل تملك قدرات ومهارات ذات مستوى عال من التحليل والتنظيم واتخاذ القرارات والإبداع والتفكير والابتكار؛ لنتمكن من تهيئة رأس المال المعرفي، والذي يقصد به "مجموع الكفايات المعرفية التي يمتلكها أفراد المجتمع، والتي تشمل المعارف في مختلف الميادين، كما تشمل المهارات الذهنية بمختلف أشكالها، إضافة إلى الكفايات الإنسانية والاجتماعية القائمة على المعرفة"⁽¹⁾.

خطوات التحول إلى مجتمع المعرفة:

إن بناء مجتمع المعرفة يحتاج بصورة رئيسة إلى تعليم عال متقدم، يسمح بفتح جميع نوافذ العلم والتقنية وأبواب فكر العمل والإنتاج، ويخطط بنقطة لمستقبل باهر، ويسهم في الإبداع والابتكار، ويقوم بتهيئة أفرادهم وتزويدهم بالمهارات القيادية والإجرائية اللازمة لذلك؛ حيث إن جوهر مجتمع المعرفة هو الإبداع والتجديد والاختراع، ولا بد للأجيال الجديدة أن تمتلك ناصية

(1) المكتب الإقليمي للدول العربية (2009). تقرير المعرفة العربي "نحو تواصل معرفي منتج"، مرجع سابق،

هذه الخصائص عن طريق إسهام جميع قطاعاته ومكوناته، ومنظماته المدنية ومؤسساته؛ لتهيئة الطريق نحو ذلك الهدف من خلال خطوات عملية وميدانية تضمن سلاسة التحول إلى المجتمع المعرفي وتعميقه. **ولعل من أهم تلك الخطوات ما يلي⁽¹⁾:**

1. المتابعة المستمرة للقدرات والفروق الفردية من مرحلة ما قبل التعليم الابتدائي حتى ما بعد التعليم الثانوي والجامعي؛ مما يسهم في وضوح المسار المستقبلي لكل فرد.
2. الاهتمام بالموهب؛ حيث يعد ذلك من أهم الطرق والوسائل التي تضمن معرفة المبدعين، حتى يتم توجيه هذه المواهب الوجهة المطلوبة. ولعل إنشاء مركز صباح الأحمد للموهبة والإبداع في الكويت، ومؤسسة الملك عبد العزيز لرعاية الموهبة في المملكة العربية السعودية، ومركز حمدان بن راشد آل مكتوم للموهبة والإبداع في الإمارات العربية المتحدة، ومركز الموهوبين في مملكة البحرين - لخير شاهد على الاهتمام الكبير الذي توليه دول الخليج العربي للموهبة والتفوق والإبداع.
3. ظهور أشكال متعددة ومتنوعة للذكاءات، والتي في الإمكان تعزيزها من خلال الممارسة والتعليم، وهذا التنوع يتطلب تنوعاً في طرق التعليم، والذي أصبح من السهل تحقيقه بوجود التقنية الحديثة؛ مثل التعليم بواسطة الحاسوب والإنترنت، مما ينتج بسببه انعكاسات قوية على التعليم في جميع مستوياته.
4. إعداد معلمين يتسمون بصفة الإطلاع والقدرة والمعرفة والمهارة الضرورية لاستخدام التقنية الحديثة، بالإضافة إلى استغلال المعرفة الجيدة حول أشكال الذكاء المختلفة لتعزيز تعليم الأطفال من خلال الأنماط التعليمية المختلفة. كذلك يتطلب مجتمع المعرفة إعادة تدريب مدربي المعلمين في الكليات على كل مستجد؛ من أجل إعداد أجيال جديدة من المعلمين والتربويين، مع الاستمرار في التدريب والتأهيل المكثف أثناء الخدمة.
5. العمل على تغيير أنماط التعليم في المدارس، والتي تعتمد على الحفظ والتلقين لبعض الحقائق والمفاهيم، بغض النظر عن عدم استطاعة الطالب التعامل مع ما هو غير متوقع، خصوصاً بعد تخرجه وتركه المدرسة؛ لأنه اعتاد الاعتماد على غيره في الحصول على المعلومة، واستبدالها بالتعليم المعتمد على أسلوب التفكير الذاتي والقدرة على كسب المهارات غير المرتبطة بمعرفة معينة، وهذا ما يسميه العلم الحديث "ما

(1) يحيى علي زهران (2012). مرجع سابق، ص 122.

وراء المعرفة". فالتعليم بمختلف مراحل ونواتجه يشكل قاعدة مركزية في مجتمع المعرفة⁽¹⁾.

6. إتاحة الفرصة لكل شخص لاكتساب المهارات والمعارف اللازمة لفهم مجتمع المعلومات والاقتصاد القائم على المعرفة، والمشاركة فيها بنشاط والاستفادة الكاملة منها.

7. تشجيع الابتكار والإبداع، وحماية الملكية الفكرية، ونشر المعرفة وبثها وتقاسمها على نطاق واسع في المجتمع.

8. العمل على تعزيز استمرار التوسع في استخدام التطبيقات الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال التعليم والتدريب وتنمية الموارد البشرية، وتشجيع البحث العلمي والتطوير في هذا المجال. ولتحقيق هذا الهدف ينبغي إتاحة الفرصة لكل شخص بأن يكتسب المهارات والمعارف اللازمة للولوج إلى مجتمع المعرفة والاستفادة منه، وتتطلب هذه العملية تضافر جهود أطراف عديدة؛ منها الحكومات والقطاعات الخاصة، ومنظمات المجتمع المدني لتدريب الموارد البشرية وتأهيلها مع المحافظة على الاستمرارية؛ لتدارك النمو السكاني والحاجة الدائمة لتدريب الأجيال المتعاقبة على التكنولوجيات الجديدة، وفيما يلي الخطوط الرئيسة لتنفيذ هذا الخطوة في دولة الكويت⁽²⁾:

أ. إدخال تكنولوجيا المعلومات في العملية التعليمية في مراحل التعليم قبل الجامعي، مع توصيل جميع المدارس بشبكة الإنترنت عالية السرعة وربط المدارس؛ بهدف تبادل المعلومات والتجارب. وتظهر هذه الخطوة في زيادة عدد أجهزة الحاسوب وعدد مختبرات الحاسوب في مدارس التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت خلال السنوات العشر الأخيرة؛ كما هو واضح في الجداول الآتية⁽³⁾:

(1) المكتب الإقليمي للدول العربية (2009). تقرير المعرفة العربي "نحو تواصل معرفي منتج"، مرجع سابق، ص 87.

(2) رمزي أحمد عبد الحي (2013). مرجع سابق، ص 203-204.

(3) الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية (2018). الإدارة المركزية للإحصاء، تقرير الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، الكويت، ص 19-20.

جدول (1)

أجهزة الحاسوب المخصصة لاستخدام الطلاب في المدارس الحكومية

المرحلة التعليمية	2008	2017	الفرق خلال عشر سنوات
رياض الأطفال	8073	9325	1252
المرحلة الابتدائية	17605	19226	1621
المرحلة المتوسطة	11841	16681	4840
المرحلة الثانوية	9179	12071	2892
المجموع	46698	57303	10605

جدول (2)

عدد مختبرات الحاسوب في المدارس الحكومية

المرحلة التعليمية	2008	2017	الفرق خلال عشر سنوات
المرحلة الابتدائية	476	514	38
المرحلة المتوسطة	400	502	102
المرحلة الثانوية	285	314	29
المجموع	1161	1330	169

من الجدولين السابقين يظهر تزايد عدد أجهزة الحاسوب والمختبرات في مدارس المراحل الثلاثة؛ بالإضافة لرياض الأطفال خلال عشر سنوات، مما يدل على سعي الكويت في إدخال تكنولوجيا المعلومات في العملية التعليمية، لا سيما في الوضع الحالي وما أنتجته جائحة كورونا من التزام الكويت وغيرها من الدول بالتعليم عن بعد؛ فقد أصبح لزاماً تملك جميع التلاميذ لأجهزة الحواسيب.

أ. تشجيع التعليم المستمر والتدريب عن طريق المراكز والنوادي المتخصصة في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.

ب. الحرص على جعل المكتبات الإلكترونية المتعددة الوسائط من أوليات المدارس والجامعات.

ج. العمل على ربط مؤسسات التعليم والتدريب والبحوث عربياً بهدف التشارك في الأبحاث ومصادر المعلومات.

د. تعزيز مبادرات محو الأمية الإلكترونية للجميع من خلال تنظيم دورات تأهيلية مستمرة للموظفين.

هـ. التأكيد على استخدام التعليم ما قبل الجامعي للتعليم الذاتي والتعلم التعاوني.

مما سبق يتضح للباحثة أن مجتمع المعرفة حالة تتحقق من خلال مستوى عالٍ من رأس المال البشري المسلح بالمعارف والمهارات، التي تجعل أعضائه قادرين على العمل معاً في فريق، حتى وإن كانوا موجودين في أماكن متفرقة، وقادرين على الاعتماد على الذات وتسيير الذات وحل المشكلات كفريق عمل واحد، وقادرين أيضاً على الإبداع والتجديد، مع امتلاكهم مهارات التواصل والفهم والعمل في بيئات متعددة الثقافات، ولديهم مستوى عالٍ من القدرة على التفسير المنطقي والتحليل والتركيب والتعلم الذاتي المستمر مدى الحياة.

وذلك جميعه يتم من خلال وجوب تضافر عوامل متعددة ومختلفة الأوجه، وفي طليعة هذه العوامل: الوقت المخصص للتعليم والتعلم، وخصائص المناهج التعليمية والكفايات التي يتوقع أن يكتسبها المتعلمون الملتحقون بالبرامج التعليمية على اختلاف أنواعها، والفرص المتاحة أمام المتعلمين للاستزادة من المعرفة، وجودة التعليم الذي تسديه الموارد البشرية المسؤولة عنه؛ من سياسات وخطط وبرامج وممارسات مبنية على المعرفة التربوية الموثوق بها (1).

المعوقات التي قد تواجه تحقيق متطلبات مجتمع المعرفة :

بالرغم من الفوائد الكثيرة والمنافع التي تحققها إدارة المعرفة لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة، إلا أن هناك بعض المعوقات التي قد تقف حائلاً دون نجاحها في المؤسسات عامة والمؤسسات التعليمية خاصة، ومنها (2):

1- قلة توافر الوقت اللازم لعمليات إدارة المعرفة لدى الأفراد العاملين على اختلاف مستوياتهم.

2- ضعف الثقافة التنظيمية التي تشجع تقاسم المعرفة بين الأفراد.

(1) المكتب الإقليمي للدول العربية (2009). تقرير المعرفة العربي "نحو تواصل معرفي منتج"، مرجع سابق، ص 111.

(2) رضا إبراهيم المليجي (2010). مرجع سابق، ص 203.

- 3- نقص الفهم الكامل لمفهوم إدارة المعرفة وفوائدها لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة.
- 4- غياب القدرة على قياس الفوائد المالية لإدارة المعرفة وافتقاد الأفراد العاملين لمهارات إدارة المعرفة.
- 5- سوء تخطيط العمليات التنظيمية اللازمة لبناء مجتمع المعرفة وضعف التمويل.
- 6- قلة الدافعية للعمل لدى الأفراد وضعف الرغبة في تعلم الممارسات والتقنيات الجديدة.
- 7- صعوبة نسيان الأفراد للعادات والتقاليد القديمة وضعف تقبلهم للمعايير الجديدة.
- 8- افتقاد العاملين لمفاهيم ثقافة الجودة والتغيير التنظيمي.
- 9- ضعف اهتمام إدارة المنظمة بإنتاج المعرفة وتطويرها ونشرها داخل مجال العمل.
- 10- الاعتماد على المعرفة السابقة المخزونة في القواعد المعرفية، وقلة الاهتمام بالتدقيق المعرفي، لاسيما المعرفة الجديدة.
- 11- الاعتقاد بأن معظم المعرفة المطلوبة خارج عقول الأفراد، في حين أن أغلبها ضمنية وكامنة في عقولهم.
- 12- الاعتماد على التفاعل البشري (الحوار المباشر) بدل الاتصال التكنولوجي.

جهود دولة الكويت في بناء مجتمع المعرفة:

انطلقت رؤية "كويت جديدة" وهي رؤية سامية من حضرة صاحب السمو الشيخ صباح الأحمد لدولة الكويت بحلول عام 2035، غايتها أن تصبح الكويت مركزاً مالياً وتجاريًا جذاباً للاستثمار، يقوده القطاع الخاص؛ ليحقق دوره التنموي الريادي المنشود؛ **معتمداً على سبع ركائز أساسية؛ هي⁽¹⁾:**

- (1) **إدارة حكومية فاعلة:** وتعني إصلاح الممارسات الإدارية، وتطوير نظم الإدارة العامة لتعزيز معايير الشفافية والمساءلة الرقابية وفاعلية الجهاز الحكومي.
- (2) **اقتصاد متنوع مستدام:** ويعني تمكين القطاع الخاص لزيادة عملية التنمية، وإقامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة لتوفير فرص عمل وتكوين قاعدة إنتاجية متنوعة، وقطاع خدمي فعال.

(1) الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية (2019). **خطة التنمية السنوية (2019- 2020)**، مرجع سابق، ص7.

(3) **بنية تحتية متطورة:** وتعني تطوير البنية التحتية وتحديثها، بما يضمن تكامل وربط المقومات الاقتصادية والاجتماعية، بما يحقق تطلعات المواطن والمستثمر على حد سواء.

(4) **بيئة معيشية مستدامة:** وتعني استهلاك الموارد الطبيعية والتناغم مع البيئة بشكل يسمح باستدامة هذه الموارد، وخفض التلوث لرفع جودة معيشة المواطنين.

(5) **رأس مال بشري إبداعي:** ويعني إكساب الأفراد المهارات وقدرات الإبداع والابتكار، وإعداد قوى عاملة منتجة وتنافسية تنعكس عوائدها بالإيجاب اقتصاديًا واجتماعيًا وثقافيًا، مع تعزيز رأس المال الاجتماعي.

(6) **رعاية صحية عالية الجودة:** وتعني تحسين جودة خدمات الرعاية الصحية؛ وفقًا لأفضل المستويات العالمية، وتعزيز أنماط الحياة الصحية بين جميع فئات المجتمع، والتركيز على الصحة العامة والمدن الصحية.

(7) **مكانة دولية متميزة:** وتعني تعزيز دولة الكويت على المستوى الدولي في المؤشرات التنافسية لتكون من بين أفضل (35) دولة بحلول عام (2035).

ويتم تحقيق تلك الرؤية من خلال الخطط السنوية التي تستهدف حشد كافة الجهود لتحقيق التوجه الإستراتيجي الجديد بأسلوب أكثر ديناميكية، وتمثل هذه الخطط الأسس المعتمد عليها؛ حيث إنها تعكس مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والإدارية بما يتوافق مع أهداف التنمية المستدامة، وتكوين رأس مال بشري يواكب تحديات التنمية.

ولتحقيق ذلك تم إنشاء المركز الوطني للاقتصاد المعرفي عام (2016)؛ وهو مركز حكومي مستحدث في الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية لدعم التوجه الإستراتيجي لرؤية الكويت 2035 نحو دمج (Involve) مدخلات المعرفة والتكنولوجيا الحديثة لبناء اقتصاد وطني ذي قيمة مضافة يوظف الابتكار والتجديد، ويعزز الاستثمار والإنتاجية والتنافسية. ويسعى لنشر ثقافة الاقتصاد المعرفي في المؤسسات العامة والخاصة.

وتضطلع مهام المركز في بناء مقومات الاقتصاد المعرفي ضمن مجالات: التعليم- البحث العلمي- الأسواق المعرفية- المؤسسات- الدراسات البحثية وبرامج النوعية.

ومن أبرز المؤسسات ذات الصلة بمنظومة الاقتصاد المعرفي في المركز ما يلي⁽¹⁾:

1) مؤسسة الكويت للتقدم العلمي⁽²⁾:

وهي مؤسسة تحرص على تشجيع التلاميذ الكويتيين ومساعدتهم على تنمية مواهبهم وتحقيق طموحاتهم العلمية، عبر توفيرها لعدة فرص على المستوى المحلي والدولي، وتقديم كثير من المبادرات التي تهدف لتعزيز ثقافة العلوم والتكنولوجيا والابتكار في الكويت، لخلق حلول مبتكرة جديدة لمواجهة تحديات عصر المعرفة في البلاد. وتشتمل بعض المبادرات على تنظيم المؤتمرات والندوات والمحاضرات التي تهدف إلى تطوير قدرات الطلبة الباحثين وصناع السياسات ومديري الأعمال التنفيذيين، ومنها:

• مبادرة المدير التنفيذي للعلوم:

وقد انطلقت هذه المبادرة بهدف تحفيز التلاميذ من الصف السادس إلى الصف الثاني عشر على الاهتمام بمجالات العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات، وتعزيز نشر المعارف المتعلقة بهذه المجالات في المدارس والمجتمع، ومن ثم تشجيع التلاميذ في سن مبكرة على مواصلة دراستهم في هذه المجالات والسعي وراء مستقبل مهني في تخصصات تلك المجالات المختلفة. وتعدُّ المبادرة أول برنامج من نوعه؛ إذ يهدف هذا البرنامج أيضاً إلى تشجيع الاستثمار البشري في الأجيال الناشئة لإعداد كوادر من العلماء والمبدعين، ونشر المعارف الخاصة بالعلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات بين طلبة المرحلة الأساسية، من خلال تدريبهم على مهارات القائد العلمي، بالإضافة إلى تنمية الشخصية العلمية الفعالة، وإعدادهم ليصبحوا قوة كويتية عاملة وفعالة في المجتمع لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين.

ويتم انتخاب المشاركين في البرنامج من قبل أقرانهم لكي يصبحوا ممثلين عن المبادرة في مدارسهم بما يتضمنه ذلك من مسؤوليات، مثل تنسيق أنشطة المبادرة الخاصة في هذه المدارس والعمل على نشر المعارف في العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات وتعزيز روح الابتكار بها. ثم يتم بعد ذلك تأهيل هؤلاء التلاميذ وإخضاعهم لبرنامج تدريبي خاص على مهارات القيادة، ليكونوا في طليعة جيل جديد من القيادات الطلابية يمكنه أن يكون طرفاً

(1) الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية (2019). **خطة التنمية السنوية (2019-2020)**، مرجع

سابق، ص 8.

(2) <http://www.kfas.com>، تاريخ الدخول على الموقع 2020/7/5.

فعالاً في تعزيز فرص نشر المعارف بمجالات العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات في مدارسهم ومجتمعاتهم المحلية، والعمل بشكل جماعي لتنظيم أفكارهم وآرائهم وتقديمها إلى كبار القادة في هذه المجالات، سواءً على الصعيد المحلي على مستوى المحافظات أو الصعيد الإقليمي أو الوطني.

ومن الأهداف الرئيسة للمبادرة:

13- تطوير القدرات العلمية والمهارات المطلوبة في سوق العمل لدى الطلبة ومكونات المجتمع.

14- وضع الشباب في طليعة العمل المجتمعي، والدعوة إلى نشر العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات.

15- تأهيل قادة ورواد محليين من خلفيات متنوعة وتنميتهم في مجالات العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات.

16- النهوض بتعليم العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات من مرحلة رياض الأطفال إلى الصف الثاني عشر عبر الاستفادة من دعم المجتمع والإمكانات المتاحة لدى القطاع التجاري وقطاع التعليم العالي داخل المدرسة وخارجها، وبناء نظام توجيهي وإرشادي فعال.

17- بناء ثقافة فعالة ومتماسكة عن أهمية دور العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات في المجتمع.

وتشمل أنشطة مبادرة (المدير التنفيذي للعلوم) ما يلي:

. **داخل المدرسة:** حيث يعمل المشاركون في البرنامج، ويطلق عليهم "المديرون التنفيذيون للعلوم"؛ وذلك بأن يكونوا بمنزلة صوت الجهود الداعية إلى نشر العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات في مدارسهم، من خلال دعم البرامج الحالية التي تهدف إلى تحقيق هذه الغاية أو استكشاف فرص جديدة، مثل تنظيم المحاضرات والرحلات الميدانية وأمسيات العلوم بما يعكس اهتمامات أقرانهم. بالإضافة إلى ذلك، يكون هؤلاء الطلبة حلقة الوصل في مدارسهم فيما يتعلق بتنظيم الفعاليات الخاصة بمجالات العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات والتواصل مع الخبراء وممثلي منظمات المجتمع المشاركين فيها.

. **خارج المدرسة:** حيث يعمل المديرون التنفيذيون للعلوم على الدعوة في المؤتمرات والشركات التجارية المحلية واجتماعات مجالس المدن ومجالس إدارات المدارس

وغيرها إلى تنظيم برامج مدرسية ومجتمعية تهدف إلى نشر المعارف في مجالات العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات. ومن خلال هذه التجارب، يلتزم المديرون التنفيذيون للعلوم بمراعاة معايير تلك الفعاليات، مع الوضع في الاعتبار أنها تشكل فرصة مواتية لتطوير المهارات التي اكتسبها في معهد التدريب وإبراز ذواتهم في المجتمع.

. العمل الجماعي على المستوى الوطني: حيث يحظى المديرون التنفيذيون للعلوم بفرص لممارسة العمل الجماعي على نطاق واسع. ونظرًا إلى أن هؤلاء المديرين يمثلون عددًا كبيرًا من الطلاب، فإنهم مخولون بمخاطبة قادة المجتمع وقطاع الأعمال والحكومات والتعامل معهم بشكل مباشر في بيئات متنوعة؛ مثل الجامعات والمنشآت الصناعية والمرافق الحكومية، وهذا يتيح للمديرين التنفيذيين العمل ككيان يُعرف باسم "جماعة الممارسة"، علاوةً على تحسين مهارات التواصل الخاصة بهم وزيادة ثقتهم بأنفسهم وتبادل الخبرات المشتركة.

. أنشطة عبر الإنترنت: حيث يتواصل المديرون التنفيذيون للعلوم بانتظام مع أقرانهم ومع فريق البرنامج بشأن الأحداث الجارية، وما يستجد من موضوعات في مجالات العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات عبر نشر المقالات والمشاركة في مدونات من خلال نظام (كانفاس) لإدارة التعلم عبر الإنترنت.

- **برنامج فائقي الثانوية العامة:** حيث تكرم مؤسسة الكويت للتقدم العلمي في كل عام الطلبة الكويتيين الفائقين من خريجي الثانوية العامة (العشرة الأوائل من القسم العلمي، والعشرة الأوائل من القسم الأدبي)، ويحصل الطلبة الفائزون على: جائزة نقدية بقيمة 500 د.ك، وجهاز كمبيوتر محمول، وميدالية ذهبية، واشتراك عائلي سنوي في المركز العلمي.

- **الزمالة المهنية:** وهي مؤسسة تدعم جهود بناء القدرات في المجتمع البحثي، من خلال تقديم برامج تدريبية وزمالات عمل ودعم مالي للباحثين الكويتيين، إضافة إلى تمويل الأبحاث للطلبة في مرحلة الدراسات العليا وما بعد الدكتوراه، سواءً في الكويت أو في الخارج. وتتنوع أنشطة المؤسسة التدريبية لتشمل ورش عمل مكثفة وأنشطة تفصيلية تمتد من ثلاثة أشهر إلى ستة أشهر.

- **مبادرة التطوير المهني:** وهي مؤسسة تقدم ثلاثة برامج لتدريب ودعم الخريجين، وهي: مبادرة التطوير المهني، وفرص التدريب للمتفوقين الكويتيين حديثي التخرج، والتدريب الصيفي في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا.

وتقدم مبادرة التطوير المهني للخريجين الكويتيين فرصة الالتحاق بزمالات عمل لمدة عام واحد في كبرى الشركات بالولايات المتحدة، بهدف تطوير قدراتهم المهنية واكتساب خبرات متميزة من خلال عملهم في بيئة مهنية ذات كفاءات عالية بالولايات المتحدة، ومن ثمَّ نقل هذه الخبرات إلى الكويت بعد انتهاء سنة الزمالة في الشركة التي تستضيفهم. ومنذ عام 2015، تُدار هذه المبادرة من خلال شراكة بين مؤسسة الكويت للتقدم العلمي وغرفة التجارة الأمريكية العربية الوطنية.

- **المنح الدراسية:** حيث تقدم مؤسسة الكويت للتقدم العلمي برنامج الفائزين العلميين والذي يستهدف تشجيع ومكافأة الفائزين الكويتيين في المجالات العلمية، من خلال توفير فرص الدعم المالي لهؤلاء الفائزين، حيث تشمل أنشطة هذا البرنامج تقديم الدعم الجزئي للمنح الدراسية لدرجة الماجستير ودرجة الدكتوراه.

- **محاضرات إنسبو:** حيث أطلقت مؤسسة الكويت للتقدم العلمي مبادرة جديدة بعنوان (KFAS Inspo) تحقيقاً لإستراتيجية مؤسسة الكويت للتقدم العلمي (2017-2021) التي تهدف إلى دعم وتطوير منظومة العلوم الوطنية والتكنولوجيا والابتكار، ودعم وتطوير القدرات العلمية والتقنية للقطاع الخاص والمساهمة في بناء اقتصاد المعرفة. وتستهدف المبادرة شريحة الشباب الكويتي لزيادة شغفهم بالعلوم والتكنولوجيا وتشجيعهم على مواصلة العطاء والبحث العلمي وتعزيز الثقافة العلمية والاستفادة من خبرات رجالات الكويت من الرعيل الأول؛ حيث تتضمن المبادرة حوارات مع شخصيات كويتية ملهمة حققت إنجازات مهمة في مجالات العلوم والتكنولوجيا والابتكار، وساهمت في بناء دولة الكويت، وتحقيق نهضتها، وتعزيز مسيرة التنمية، وتطوير مسيرتها التعليمية والعلمية، كما تتضمن المبادرة استقطاب متحدثين من فئة الشباب ممن حققوا إنجازات مهمة على الأصعدة المحلية والإقليمية والعالمية لإبراز عطاءاتهم أمام نظرائهم من شريحة الشباب، وتحفيزهم على المزيد من الجهد والبذل والعطاء لتحقيق النجاح والتميز.

وأعدت مؤسسة الكويت للتقدم العلمي لتنظيم أربع فعاليات ضمن مبادرة KFAS Inspo في النصف الثاني من العام الحالي، عقد أولها في 16 أكتوبر 2020 في مركز جابر الأحمد الثقافي، وتركز على جهود وإنجازات الباحثين الكويتيين (في مجال الفضاء).

- **أكاديمية التقدم العلمي:** وهي أحد مراكز مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، وقد أطلقت في 28 يونيو 2020 المنصة الإلكترونية **إدارة** (www.enara.academy) لتوفير مواد تعليمية إلكترونية إثرائية متوافقة مع المناهج الدراسية، وهي تدعم المنصة التي

أطلقتها وزارة التربية مؤخراً. وهي ثمرة للتعاون مع وزارة التربية وترجمة لخطة الطوارئ الخاصة التي أطلقتها المؤسسة تزامناً مع الجهود الوطنية للتصدي لتداعيات جائحة كورونا والتي منها ضرورة تأمين استمرار التعليم في الكويت تحت هذه الظروف غير المسبوقه والتي يتعرض لها العالم أجمع. وتغطي المنصة الجديدة كافة المواد والمراحل الدراسية، وتسمح للطلاب باستخدامها دون مقابل طوال فترة انقطاع الدراسة حتى بداية العام الدراسي الجديد 2020/21.

وتتضمن المنصة مواد تعليمية من خمس شركات هي (بيمز) و(درسني) و(زدني) و(سراج) بالإضافة إلى (كشكول). كما سيتمكن مستخدمو المنصة من الاستفادة من المواد التعليمية الرقمية التي سجلتها وزارة التربية بالإضافة إلى مصادر تعليمية من المركز الإقليمي لتطوير البرمجيات التعليمية والمركز الثقافي البريطاني وبرنامج دعم تعليم العلوم والرياضيات في المؤسسة.

- قدمت أكاديمية التقدم العلمي كافة مقرراتها الإلكترونية الجامعية وما قبل الجامعية بالمجان طوال فترة تعليق الدراسة الحالية.

- وفي مبادرة لتوظيف جميع الطاقات الوطنية لخدمة استمرارية التعليم العام أثناء الانقطاع القسري عن الدراسة، أطلقت "أكاديمية التقدم العلمي" دعوة لجميع الأفراد والمؤسسات والشركات الخاصة للتعريف بما يمكنها أن تقدم من إمكانيات تقنية، وطاقات تطوعية، وقدرات مهنية، للمشاركة في وضع منصة للتعليم الرقمي لجميع المراحل الدراسية من الأول الابتدائي حتى الثانوية العامة.

وتأتي هذه المبادرة ضمن (برنامج الاستجابة الطارئة) الذي أطلقته المؤسسة لمواجهة تداعيات انتشار جائحة فيروس كورونا المستجد COVID19، الذي يتضمن: الصحة والتعليم وبيئة الأعمال ومنظمات المجتمع المدني.

وتهدف لتحقيق هدفين: الأول: على المدى القصير، وهو توفير الموارد التعليمية الرقمية/ الإلكترونية ذات الصلة بالمنهج الكويتي، وتحديد أفضل التطبيقات الخاصة بالتعلم الذاتي والتعليم عن بعد التي تصلح للاستخدام في مدارس التعليم العام والتعليم العالي، لاسيما تلك التي تخدم القطاع الحكومي، وذلك لوضع منصة تعليمية مؤقتة تقوم على المحتوى المتاح في السوق المحلية. أما الهدف الثاني: فهو بعيد المدى، وهو تطوير منصة وطنية للتعليم الرقمي لمدارس الكويت بالتنسيق مع وزارة التربية، وهو هدف ما زال قيد الدراسة.

• **تحدي الهاكاشون (*) الافتراضي:** وهو يهدف إلى إيجاد حلول رقمية مبتكرة تساعد الجهات الحكومية والخاصة في دولة الكويت على مواجهة التحديات الناجمة عن جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد- 19). وهي ضمن الإستراتيجية الحالية للمؤسسة التي تركز على تحفيز جميع شرائح المجتمع على الانخراط في مجالات العلوم والتكنولوجيا والابتكار والاستفادة منها في تحقيق أكبر فائدة ممكنة للمجتمع والشباب والمجتمع البحثي والقطاع الخاص والجهات الحكومية. وهي فرصة لقيادة الابتكار بالكويت وتشجيع المبتكرين والمبدعين على تقديم حلولهم الإبداعية للمشكلات والتحديات التي تواجه البلاد.

2) مركز صباح الأحمد للموهبة والإبداع⁽²⁾:

أنشئ مركز صباح الأحمد للموهبة والإبداع في مايو 2010، وهو أحد مراكز مؤسسة الكويت للتقدم العلمي بمبادرة سامية من أمير البلاد الراحل ورئيس مجلس إدارة مؤسسة الكويت للتقدم العلمي الشيخ صباح الأحمد الجابر الصباح.

وكانت الغاية من إنشاء المركز اكتشاف ورعاية المميزين والموهوبين والمبدعين من أبناء الكويت، حيث يوفر المركز البيئة والمناخ الملائمين على النحو الذي يبرز تميزهم ومواهبهم وإبداعاتهم وينميها، ويتيح الفرص الملائمة لتحويل أفكارهم إلى إبداعات ملموسة.

ويستثمر المركز في العنصر البشري من خلال مجال العلوم والتكنولوجيا ومجال الفنون الحرفية ذات العلاقة بالتكنولوجيا، فيصبح الهدف رعاية الموهوبين وتعزيز ثقافة الإبداع ورصد الإمكانات الإبداعية للنشء وتطوير خبراتهم وصقل المهارات، وفتح قنوات مع المؤسسات المحلية والعالمية التي ترفع الموهوبين.

ويقدم المركز من خلال إدارة الموهبة اختباراً لاكتشاف الموهوبين، ويتاح التسجيل وفق إجراءات وشروط محددة، ويتم بعد ذلك قبولهم في برنامج فصول الموهبة لاكتشاف قدرات الطلبة الموهوبين وتأهيلهم في برامج تشمل مجالات العلوم والرياضيات الحديثة، وتزودهم بأحدث الوسائل التعليمية والتكنولوجية، بهدف الكشف عن الموهوبين وتنمية مواهبهم وقدراتهم، ويستهدف البرنامج طلبة الصف السادس من خلال الاختبارات، ويتم ذلك بالتعاون مع جامعة جونز هوبكنز وجامعة بيردو ووزارة التربية.

(*) حدث يجتمع فيه مبرمجو الكمبيوتر وغيرهم لتطوير البرمجيات، فيتشاركون بشكل مكثف في تطوير مشاريع برمجية.

(1) www.sacgc.net، تاريخ الدخول على الموقع 2020/6/21.

وتدعم أكاديمية الموهبة برامج إثرائية في مجال العلوم والرياضيات مع المؤسسات العالمية، وتتضمن أحدث النظم العالمية للكشف عن الطلبة الموهوبين الكويتيين من قبل المتخصصين، وإلحاقهم ببرامج مطورة لتلبية احتياجاتهم وتطوير مواهبهم وإبداعاتهم، بتطوير مناهج تربوية تركز على تنمية مهارات التفكير والإبداع، وبرامج تربوية وإرشادية مساندة للتنمية الشاملة.

وتسعى هذه البرامج إلى توجيه جميع خبرات تعلم الطلبة لتنمية مهارات التفكير الناقد والتفكير الإبداعي، ومهارات حل المشكلات والاستكشاف، واتخاذ القرار، وتنمية مهارات الاتصال، وتأهيل وإعداد الكوادر التعليمية والإدارية الوطنية في المدارس الحاضنة لفصول الموهبة والإبداع إلى جانب تقديم خدمات إرشادية نفسية وخدمات التغذية الصحية وخدمات اجتماعية للطلبة وإرشاد أولياء أمورهم حول كيفية رعايتهم والتعامل معهم، وتقديم خدمات صحية من خلال برنامج صحي وغذائي رياضي خاص.

كما تركز فصول وأكاديمية الموهبة على بناء نموذج تربوي وطني متكامل يجمع التعاون بين مركز صباح الأحمد للموهبة والإبداع، ووزارة التربية، والهيئات الإدارية والتعليمية في المدارس، وأولياء أمور الطلبة⁽¹⁾.

ووقعت مؤخراً؛ مؤسسة الكويت للتقدم العلمي ومركز صباح الأحمد للموهبة والإبداع وشركة سيمنز العالمية الرائدة في مجال صناعة التكنولوجيا والاتصالات اتفاقية ثلاثية لإنشاء أكاديمية تعد الأكبر في المنطقة للتنمية في مجال الصناعة والتقنية لدى الشباب الكويتي.

3) معهد الكويت للأبحاث العلمية⁽²⁾:

وهو مؤسسة بحثية كويتية تهدف إلى القيام بالبحوث العلمية والدراسات المتصلة بالصناعة في الكويت، ودراسة موارد الثروة الطبيعية، ومصادر المياه والطاقة، وتحسين طرق الاستغلال الزراعي، وتنمية الثروة المائية. وتنص رؤيته على أنه بحلول عام 2030، سيكون المعهد مؤسسة معترفاً بها دولياً بصفته المؤسسة الأكثر تميزاً في المنطقة في مجال العلوم والتكنولوجيا والإبداع، وبوابة المعرفة، والقوة الدافعة للوصول إلى ازدهار اقتصادي مستدام.

(1) مؤسسة الكويت للتقدم العلمي (2018). الأكاديمية الأولى للموهبة والإبداع بالكويت، ص ص 1-3

(2) www.kisr.edu.kw، تاريخ الدخول على الموقع 2020/7/5.

ويلتزم معهد الكويت للأبحاث العلمية بتدريب وتطوير مهارات أفراد المجتمع، وتشجيع أبناء الكويت على ممارسة البحث العلمي، وتنمية روح البحث لدى الجيل الناشئ؛ عن طريق عدة وسائل مثل: المحاضرات والدورات، والحلقات النقاشية التدريبية، والدورات المخصصة للطلبة. حيث يتم تشغيل المركز التدريبي من قبل فريق على درجة عالية من الكفاءة، ولديه حماس كبير للعمل، وتلبية متطلبات العملاء، ليوفر أفضل الفرص التدريبية والتعليمية لمراكز الأبحاث التابعة للمعهد والقطاعات المساندة والمؤسسات المحلية والإقليمية.

ويتمثل أحد الأهداف الرئيسية لمعهد الكويت للأبحاث العلمية منذ إنشائه في "تشجيع النشء الكويتي على ممارسة البحث العلمي"، لذلك تستهدف برامجهم الطلابية تلاميذ المرحلة المتوسطة والثانوية وطلبة الجامعات.

1- الدورة التدريبية الصيفية: وتستمر لمدة ستة أسابيع، وهي مخصصة

لتلاميذ المرحلة الثانوية والكليات التقنية والجامعات.

2- الدورة التدريبية الربيعية: وتستغرق هذه الدورة مدة أسبوعين، وهي

موجهة لتلاميذ الصف الثامن والتاسع، ويحق للطلاب اختيار تخصص واحد، مثل الموارد المائية، والبيئة وكوكبنا، وإعادة التدوير، والحفاظ على الطاقة... إلخ. كما يمكن لطلبة الدورة الربيعية استخدام مختبرات المعهد للقيام بتجارب علمية عملية بمساعدة علماء وباحثي المعهد.

أ. تنمية مهارات وقدرات الطلبة في سن مبكرة وتشجيعهم على ممارسة البحث العلمي من خلال تعريفهم بمختبرات المعهد ومراكزه البحثية، وإشراكهم في الدورات التدريبية التي ينظمها المعهد سنوياً للتلاميذ، من خلال استضافه المعهد لبرنامج "مدراء العلوم التنفيذيين للعلوم في المدرسة والمجتمع" والمخصص للتلاميذ من الصف السادس إلى الصف الثاني عشر، والذي أطلقته وزارة التربية، بالتعاون مع كل من جامعة الخليج للعلوم والتكنولوجيا، وجامعة ولاية أريزونا، وبتنفيذ من مؤسسة الكويت للتقدم العلمي. وهو يهدف إلى إعداد جيل من المبتكرين والعلماء، وتهيئتهم منذ سن مبكرة، وبناء قدرات الريادة لديهم ليكونوا سفراء للعلوم ينشرون العلم والتكنولوجيا في مجتمعهم.

ب. "خير رعاية الطلبة الموهوبين": حيث نظم المعهد بالتعاون مع كل من التوجيه العام للعلوم في وزارة التربية، ومركز صباح الأحمد للموهبة والإبداع هذا البرنامج التدريبي، بهدف تطوير المجتمع ورعاية المبدعين لمواجهة عصر المعرفة وتحدياته. والذي تم

من خلاله تنظيم دورة تدريبية حول "البحث العلمي والابتكار"، هدفت إلى إبراز إنجازات المعهد البحثية في مجال البحث العلمي والابتكار، ومفاهيم وأسس البحث العلمي الصحيح، وكيفية تحويل الفكرة إلى مشروع، ومن ثم إلى براءة اختراع حسب النظم المتبعة في المؤسسات والمراكز البحثية المتخصصة في تسجيل براءات الاختراع.

ج. ورشة عمل حول "إدراج المنهج العلمي لطلبة الثانوية من فئة الصم والمكفوفين بالمدارس"، بالتعاون مع موجهين من إدارة مدارس التربية الخاصة في وزارة التربية، ضمن إطار بروتوكول التعاون الذي وقع بين المعهد ووزارة التربية، حرصاً من المعهد على تقديم حلول علمية لتذليل المشاكل التي قد تواجه أبناء دولة الكويت من ذوي الاحتياجات الخاصة، من خلال ابتكار النماذج والاختراعات لتسهيل العملية العلمية لديهم، والمساعدة على مواصلة المواد الدراسية العلمية لتناسب مع قدرات الطلبة المكفوفين في المدارس التابعة لإدارة مدارس التربية الخاصة.

4) جامعة الكويت، مركز التميز في الإدارة⁽¹⁾:

حيث تبنى هذا المركز مشروع تدريب وتنمية الكوادر البشرية التخطيطية في الجهات الحكومية، لرفع قدرة وتنمية وتأهيل الكوادر في الأجهزة الحكومية، بما يتلاءم ومناخ التنمية المستقبلي، ولإعداد المتدربين من مختلف الجهات على مواجهة تحديات عمليات تنفيذ ومتابعة مشاريع الخطة التنموية وتقديم الدعم لصناع القرار.

وكذلك حرص المركز على دعم وتعزيز قدرات الطلاب الكويتيين، خصوصاً خريجي الثانوية العامة وتأهيلهم ليكونوا نواة طيبة ذات فكر وعلم ورؤية لمستقبل واعد، وتهيئة الفرص الذهبية لهم من خلال تدريبهم وتأهيلهم لاجتياز اختبارات الآيلتس*، التي هي مطلب وشرط أساسي للقبول في الجامعات العالمية.

5) شركة نفط الكويت⁽²⁾:

وهي شركة تحرص على أن يكون لها بصمة مؤثرة في البلاد، من خلال المشاركة المجتمعية بشكل متواصل، في دعم الطلاب في كثير من المجالات. وفيما يلي استعراض بعض خدمات الشركة المجتمعية:

(1) www.cba.edu.kw، تاريخ الدخول على الموقع 2020/7/7.

(2) www.kockw.com، تاريخ الدخول على الموقع 2020/7/7.

- أ. المشاركة في اليوم العالمي لتنظيف البيئة، تحت شعار الكويت نظيفة بسواعد أبنائها.
- ب. عمل محميات بحرية، ومتابعتها بشكل مستمر.
- ج. عمل نادي الرواد الصغار، والذي يتضمن نشاطات مختلفة على مدار الأسبوع، ومع أزمة جائحة كورونا المستجد تم تطبيقه عن طريق برنامج زوم.
- د. وفي إطار دعم الشركة لجهود الحكومة الكويتية ومؤسساتها المعنية بمكافحة فيروس كورونا المستجد، والتزاماً منها بمسؤوليتها الاجتماعية، وبواجبها الإنساني والتوعوي، أقامت الشركة مبنى لسكن الأطباء والممرضين والعاملين الفنيين في المستشفى الميداني، وجّهزته بكافة المتطلبات لتوفير أقصى درجات الراحة للمقيمين فيه، مع توفير فريق عمل لعمليات النقل لإيصال كافة الأدوية والمواد الطبية من مستشفى الأحمدى إلى المرافق المعنية ومراكز الحجر الصحي.
- هـ. مشاركة الشركة في تكريم متفوقي بعض الكليات التابعة للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب.
- و. تقديم الدعم لكافة فئات المجتمع من خلال مهرجان الجري الخاص بمرضى الصدفية، وماراثون الشهيد 2020، وسباق الدراجات الهوائية.
- ز. إنشاء معرض أحمد الجابر للنفط والغاز، والذي يعد أبرز المعالم الثقافية والتربوية في الكويت؛ حيث يروي تاريخ النفط وقصة اكتشافه بطريقة مبتكرة للتلاميذ.
- ح. تشجيع المواهب الشبابية والجهود المحلية بإقامة سوق حرفي في الأحمدى.
- ط. يحرص فريق عمل الصحة والسلامة والبيئة في الشركة على عمل سلسلة من المحاضرات التوعوية التي تتعلق بالصحة والسلامة والبيئة لطلاب وطالبات المدارس، بهدف رفع مستوى الوعي والحرص لديهم.
- ي. تشارك شركة نفط الكويت في فعاليات أسبوع "أنا متطوع"؛ لتحفيز النشء في المساهمة في ذلك خلال الإجازة الصيفية والعطل.
- ك. زيارة المدارس وإقامة أنشطة متنوعة لها، ومنها مسرح العرائس لتجسيد شخصيات المسلسل الكارتوني النفطي "الذهب الأسود"، بهدف تعميم الفائدة وإيصال المعلومة إلى الأطفال بشكل أسهل وممتع في نفس الوقت.
- ل. عمل المعسكرات الصيفية للنشء في جامعة الخليج للعلوم والتكنولوجيا.

(*) الاختبار باللغة الإنجليزية (IELTS)، وهو اختصار لجُملة (International English Language Testing)

6) الأمانة العامة للتخطيط والتنمية⁽¹⁾:

تحرص الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية على عقد المؤتمرات الاقتصادية المعرفية، مع العمل على تحويل التوصيات المهمة إلى واقع ملموس؛ **من خلال ما يلي:**

أ. إنشاء كرسي الكويت للمعرفة، والذي يتضمن عدة مشاريع، منها البعثات الدراسية في الدراسات العليا في مجال الاقتصاد المعرفي، بهدف تمكين الكوادر الوطنية من أسباب العلم المتقدم والنهضة التنموية التي تعزز ركائز خطة التنمية، وهي ركيزة رأس مال بشري إبداعي.

ب. العمل على إنشاء محرك البحث العلمي في مجال الاقتصاد المعرفي والعلوم المتصلة، الأمر الذي يفتح آفاق العلم والمعرفة أمام الباحثين والطلاب والمهتمين، بالاطلاع على الدراسات العالمية، والإلمام بآخر الأبحاث العلمية، مما يشكل قيمة مضافة عبر زيادة الأبحاث العلمية والتخصصية.

ج. إجراء دراسات ميدانية، منها دراسة شملت (24) جهة في القطاعين العام والخاص؛ بهدف استشراف حاجة أسواق العمل من الوظائف المعرفية خلال السنوات الخمس القادمة.

د. إنشاء لجنة تضم الجهات ذات العلاقة، للعمل على إدخال مادة إدارة المعرفة للصيفين الحادي عشر والثاني عشر، بهدف الارتقاء بمخرجات التعليم التي تمثل اللبنة الأولى ضمن مفهوم الاقتصاد المعرفي.

ومن ذلك يتضح بأن الجهود والمشاريع التي تبذلها دولة الكويت يتوقع منها تطوير خدمة العمل التربوي والتعليمي، وتحقيق التحول المنشود نحو مجتمع المعرفة، فالتعليم المراد تحقيقه هو طريق الخروج من الأزمات والاستفادة من الطاقة البشرية، وفي ظل طبيعة مجتمع القرن الحادي والعشرين، أصبحت المؤسسات التعليمية مطالبة بإعداد وتخريج نوعيات جديدة من المتعلمين تمتلك المعرفة وأدواتها، وكذلك القدرة على التعلم مدى الحياة، وتطوير مهاراتهم ومعارفهم لكي يكونوا قادرين على الاستجابة للتغيير وفق التطورات والمتطلبات الاجتماعية والعالمية المستمرة.

(1) www.scpd.gov.kw، تاريخ الدخول على الموقع 2020/7/9.

وكذلك هناك الكثير من المبادرات المؤسسية والجماعية والفردية في دولة الكويت الخاصة بتنمية المهارات التي يحتاجها النشء في هذا العصر، ومنها المهارات القيادية ليستطيع مواكبة ظروف ومتطلبات عصر المعرفة؛ مثل:

أ) مجلس الأمة الكويتي⁽¹⁾:

تحت قبة عبدالله السالم، وبتنسيق من الأمانة العامة لمجلس الأمة، يلتقي عدد من الطلاب ممثلين لقواعدهم الطلابية في المدارس الحكومية بوزارة التربية، لمناقشة جدول الأعمال المعد مسبقاً وفق إطار مدروس وضوابط تخضع للاتحة الداخلية لمجلس الأمة، وبحضور وزير التربية وزير التعليم العالي، من خلال فكرة "البرلمان الطالب" والذي يُعد نقطة انطلاقاً تاريخية لتدشين عملية إشراك الطلبة في اتخاذ القرار، وهو كذلك من الأساليب الديمقراطية التي تُفَعَّل بالممارسة الراقية، والتي يحتاجها الطالب، ويتدرب عليها في مرحلة مبكرة "المرحلة الثانوية"؛ حيث يهدف البرلمان الطلابي إلى تعريف الطلبة بمفهوم الديمقراطية، ونشر الوعي البرلماني بينهم وتدريبهم على ممارسة حقهم في التعبير بموضوعية وتقبل وجهات النظر المختلفة، وغرس قيم المشاركة وتوطيد العلاقة بين الطلاب، وأن تكون لديه صورة واضحة عن كيفية الاختيار ومناقشة الأفكار، وتوصيلها بطرح راقٍ وإيجابي.

ب) الصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية العربية⁽²⁾:

وهو أول مؤسسة إنمائية في الشرق الأوسط تساهم في تحقيق الجهود الإنمائية للدول العربية والدول الأخرى النامية، كما يساهم في رأسمال المؤسسات التنموية الدولية والإقليمية؛ إذ يعتبر أداة لمد جسور الصداقة بين الكويت والدول النامية.

أما بالنسبة لمساهمة الصندوق في تنمية العنصر البشري اللازم لعصر المعرفة، فقد حصل الصندوق على دعم وزارة التربية ممثلة في قطاع التنمية التربوية والأنشطة لجميع أشكال الشراكات المجتمعية، والذي من شأنه أن يرتقي بالمستوى العلمي والثقافي للطلبة لا سيما الأنشطة التي تساهم في صياغة وتشكيل شخصية الطالب الكويتي، من خلال إطلاق مبادرة برنامج (كن من المتفوقين) عام 2010، والتي تم من خلالها تنظيم رحلتين لـ (12) متفوقاً من الطلبة و(12) متفوقة من الطالبات من الصف الحادي عشر بالمرحلة الثانوية لمدة أسبوع واحد إلى دولتين من الدول التي يتعاون معها الصندوق خلال عطلة الربيع للتعرف على أبرز المشاريع التي ساهم الصندوق في تنميتها.

(1) <http://www.kna.kw>، تاريخ الدخول على الموقع 2020/6/21.

(2) www.kueait-fund.org، تاريخ الدخول على الموقع 2020/6/21.

ويهدف الصندوق من تنظيم هذه الرحلة إلى مكافأة الطلبة والطالبات المتفوقين لتحقيق الانتشار المحلي، وتحفيز طلبة الثانوية على طلب العلم والتفوق، وإلى تطوير مهارات البحث عن المعرفة لدى الطلبة، ومساعدتهم على اكتشاف قدراتهم في الاعتماد على أنفسهم، وتحمل المسؤولية، وإدراك أهمية العمل الجماعي، فضلاً عن إدراك أهمية وضرة التواصل والانفتاح على العالم الخارجي والتمثيل الرسمي لبلدهم.

كما تهدف هذه الرحلات إلى بيان أهمية المشاريع ودورها في التنمية، والحرص على ترك انطباع إيجابي على الطلبة؛ لما تقدمه الكويت للدول النامية من مشاريع تنمية من خلال عقد اللقاءات مع مسؤولي هذه الدول، وزيارة المشاريع التي يمولها الصندوق، والتعرف على دورها في تغيير حياة الشعوب النامية المحتاجة إلى الأفضل.

ج) وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل⁽¹⁾:

تبنّت وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل المشروع الوطني لتشغيل تلاميذ المرحلة الثانوية في فترة الصيف بالتعاون مع عدة جهات، وهي فرصة تدريبية للطلاب (ذكور - أناث) مقابل مكافأة مالية، وشهادة خبرة من جهة العمل التي يعملون لديها، وشهادات من وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، تشجيعاً وتفعيلاً للثروة البشرية من أبناء الوطن، ولتهيئتهم نفسياً واجتماعياً للعمل، وشغل أوقات فراغهم بما هو مفيد ومثمر، ولتنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم العملية والحياتية بما يحقق الصالح العام.

ويعد هذا المشروع استثماراً له مردود مستقبلي يفيد الطالب، ويكسبه مهارات مختلفة في مجالات العمل التعاوني من ناحية، ومن ناحية أخرى يُعدّ مخزوناً مستقبلياً في حال الأزمات أو الحاجة لمن لديهم الخبرات في هذا المجال، بخلاف استثمار وقت الطلبة بشكل إيجابي حتى وإن كان المقابل رمزياً.

الهيئة العامة للشباب والرياضة⁽²⁾:

وقد دأبت منذ تأسيسها على النهوض بالشباب، وبدورهم الإيجابي الفعال، من أجل الإسهام في نماء وازدهار المجتمع الكويتي، من خلال السعي لتحقيق غاياتها وممارسة دورها التنفيذي الآتي:

أ) تبني وتنفيذ الأفكار والمقترحات الخاصة بفئة الشباب.

ب) تنظيم الأنشطة التربوية والثقافية والعلمية، بمختلف التخصصات والمجالات.

(1) www.kuna.net.kw، تاريخ الدخول على الموقع 2020/6/21.

(2) www.kuna.net.kw، تاريخ الدخول على الموقع 2020/6/21.

ج) تسهيل مشاركة الشباب في الفعاليات والدورات والمهرجانات والمؤتمرات المحلية والعربية والدولية بالتنسيق مع الجهات المختصة.

د) الإشراف على المراكز الشبابية ورعايتها، وتقديم الدعم المالي والخدمي لها.

هـ) الإعداد لملتقيات حوارية منظمة ومستمرة مع الشباب، وتسليط الضوء عليها بوسائل الإعلان والإعلام المتنوعة لإبرازها.

و) بناء قاعدة مركزية للبيانات والمعلومات المتعلقة بالشباب الكويتي ذات الصلة بالقانون، والعمل على تحديثها بشكل دائم.

ومن أنشطة الشباب التي تقدمها الهيئة:

- **مشروع هواياتي:** وهو مشروع لاستثمار أوقات فراغ الشباب تقدمه الهيئة العامة للشباب، وهو عبارة عن (30) دورة تدريبية لتطوير مهارات وإمكانيات الشباب في خمسة محاور على النحو التالي: (ثقافي/ علمي/ رياضي/ حرفي/ فني)، وتهدف لاستثمار أوقات الشباب عن طريق الأنشطة التي تقام من خلال المشروع والعمل على تعزيز وتطوير مهارات فئة الشباب في مختلف المجالات والأنشطة التربوية وتنمية الهوايات بصورة احترافية.

- **دورات هواوي:** بالتعاون مع شركة هواوي؛ حيث حرصت الهيئة على توفير فرص تدريب عبر الإنترنت في أكاديمية هواوي، في المجالات التالية (البيانات الضخمة - الذكاء الصناعي - تكنولوجيا شبكات الجيل الخامس - تصميم الشبكات - الحوسبة السحابية).

- **دورات كوم:** بشراكة مجتمعية مع دورات. كوم؛ حيث تقدم دورات متنوعة لاستثمار أوقات فراغ الشباب، ومن أمثلة الدورات (كيف تصنع هوية تجارية ناجحة؟ - فن التفاوض - برامج متنوعة في الحاسب الآلي - تعلم الرسم الرقمي وأساسيات الإستريتر - تصميم الشعارات والهويات البصرية).

- **دورة الذكاء الصناعي:** والذكاء الاصطناعي هو قدرة الأنظمة أو الأجهزة على محاكاة الذكاء البشري لأداء المهام المختلفة، بهدف خلق ثقافة الذكاء الاصطناعي بين الشرائح العمرية المختلفة من فئة الشباب؛ وذلك عبر تثقيفهم، وبناء قدراتهم في تطوير تطبيقاته والتعامل معها، حيث يتم ذلك من خلال الدورات التدريبية لبرمجة تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجالات عديدة تهدف إلى حل المشكلات المختلفة بطرق ابتكارية تعتمد على التكنولوجيا المتقدمة، مثل تطبيقات الذكاء الاصطناعي للروبوتات والمحاكاة للأنظمة المتقدمة والواقع الافتراضي.

- **نادي مكارم الصيفي للفتيات:** وهو نادي تربوي تدريبي يقدم مجموعة من البرامج والفعاليات الممتعة والمفيدة طوال السنة، من خلال فريق تربوي كويتي متخصص، وتعتمد فكرة النادي على الحركة والبحث واللعب كمنهج تعليمي، كما يسعى إلى غرس مكارم الأخلاق والقيم الحياتية والمهارات القيادية لدى النشء، واكتشاف الذات والقدرات والمهارات والهوايات.

- **برنامج مشمر:** وهو برنامج يستهدف بناء شخصية قيادية مثمرة بالعطاء والعمل المتقن تتميز بالريادة المطلقة، وتعزيز القيم الأخلاقية في نفوس فئة الناشئة للمرحلتين المتوسطة والثانوية، وتعزيز إمكانياتهم في مشاركتهم الفعالة في قيادة صناعة القرار، كما يعمل على تمكينهم وتلبية طموحاتهم، وتحويل التحديات لفرص يمكن استغلالها نحو الأفضل من أجل التنمية المستدامة.

- **مسابقة البحث العلمي:** وهي عبارة عن إعداد بحث علمي يقوم المتعلم بالدور الرئيس فيه من حيث التخطيط والإعداد والتنفيذ، ودور المعلمين المشرفين عليها هو التوجيه والإرشاد في التنسيق. ومن أهداف المسابقة: نشر ثقافة البحث العلمي بين أوساط الشباب وتحفيزهم للانخراط في مجالات العلوم المختلفة، وصقل مهاراتهم في مجال البحث العلمي، وتنمية المسؤولية والنزاهة والانضباط والعمل الجماعي وتنظيم الوقت لديهم، وتعزيز الاستقلالية، من خلال توفير الفرصة له ليأخذ المبادرة والمسؤولية في دراسة الموضوع الخاص به، والإبداع من خلال إظهار ما يخفيه بداخله من تصور خيالي يمكن أن يخرج في صيغة مشروع يخدم المجتمع.

- **تصوير ومعالجة صور القمر:** وهي ورشة تدريبية على استخدام التلسكوبات والكاميرات والبرامج المختصة لتصوير القمر ومعالجة صورته، تستهدف النشء من تلاميذ المرحلة الثانوية.

- **مهندس الإلكترونيات الصغير:** وتهدف هذه الدورة إلى تعريف النشء بأساسيات العلوم الخاصة بالكهرباء والإلكترونيات وأسس البرمجة الخاصة بالمتحكمات، من خلال تجارب عملية وتنفيذ مشاريع تقرب لهم تلك المفاهيم الفيزيائية التي يقوم عليها علم الهندسة الإلكترونية.

ومن المبادرات الفردية:

1. **مبادرة في بيتنا قائد:**

وهي مبادرة وطنية شبابية، أنشئت عام 2018م، وتهدف إلى تدريب الناشئة على المهارات القيادية، من خلال منهج عالمي للقيادة لبناء الشخصية القيادية لديهم، باستخدام مناهج

معتمدة عالمياً، وأفضل البرامج التربوية القيادية عالمياً، وتطبق لأول مرة في الكويت بعد تعريبها، وهي مناهج "القيادة كل يوم" معتمدة على كوكبة من المدربين والمدربات الواعدين من أبناء الوطن، والذين تدربوا على هذه المناهج المعتمدة في التربية القيادية، وتقام الدورة كل سبت بواقع (3) ساعات لمدة ثلاثة أشهر، بقاعات مخصصة لذلك بمركز ابن الهيثم التابع للهيئة العامة للتعليم التطبيقي.

2. مركز CLM (Creative, Leadership, Motivation):

وهو مركز متخصص في الإبداع والقيادة والتحفيز، ويعد من المراكز الرائدة على مستوى الكويت والعالم العربي للتنمية البشرية للنشء، أنشئ في مايو عام 2013م للتطوير الذاتي وتقديم الاستشارات والتدريب في مختلف المجالات؛ حيث يعمل به مجموعة من الخبراء والاستشاريين والأساتذة المتخصصين في التعليم التربوي ورياض الأطفال والتعليم المبكر. ويهدف إلى تزويد الطلاب بالمهارات الحياتية اللازمة لمواكبة عصر المعرفة، من خلال بناء الشخصية القيادية المستقلة، مع الحرص على التحفيز المستمر للإنجازات والاكتشافات الجديدة والإبداع عن طريق المشاركة والعمل الجماعي كفريق واحد مع تبيان كيفية إدارة الوقت وأهميته للقائد الناجح. كل ذلك يتم من خلال إقامة معسكرات صيفية وشتوية، ونوادي أسبوعية ويومية، ورحلات داخلية وخارجية تعليمية تثقيفية هادفة، وإقامة دورات وورش عمل للأبناء وأولياء أمورهم، وذلك من أجل مساعدة الناشئة على مواجهة تحديات العالم الذي يتصف بسرعة التغيير من خلال امتلاكهم للأدوات والمهارات القيادية والخبرات اللازمة لذلك. ويعد هذا المركز من أفضل (50) مشروعاً من مجموع (300) مشروع مقدم في دولة الكويت في هذا المجال.

3. مبادرة قائد كفؤ:

وهي مبادرة وطنية غير ربحية أنشئت عام 2018م، وتختص باستشراف المستقبل من خلال المساهمة في تحقيق رؤية صاحب السمو الشيخ صباح الأحمد الصباح 2035م، وتهدف إلى بناء قائد كفؤ من الشباب الكويتي، وإعداد قادة صف ثاني من خلال برنامج تدريبي متكامل بأعلى معايير الجودة العالمية والاحترافية في تكوين حلقات الجودة، وتدريب أعضاء المبادرة على الطرق الأساسية لحل المشكلات والعمل الجماعي كفريق، وذلك من خلال تعزيز مفهوم الذات والثقة بالنفس وغرس ثقافة الوعي المهني لدى المتدربين لتوجيههم نحو مهن المستقبل، وإشراك المتدربين في البرامج ذات الأثر الإيجابي على النواحي الجسدية والنفسية

والثقافية والاجتماعية، وتوفير الأنشطة التعليمية والتطبيقية لاستثمار طاقاتهم، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم القيادية، وتعزيز ثقافة القيادة والريادة التنموية إقليمياً، وإشراكهم في الأعمال التطوعية للمبادرة من خلال تفعيل الرقابة الذاتية وتوجيه سلوكياتهم إيجابياً، واستخدام أدوات التحسين المستمر لمهارات فريق العمل، من خلال:

1- برامج تدريبية للطلاب صيفية وربيعية.

2- المعارض.

أ. معرض الكتاب 1 ، 2

ب. معرض كلية الطب

ج. معرض المسؤولية المجتمعية

3- برامج المدرب القيادي المعتمد.

4- المؤتمرات (تنظيم ومشاركة)

أ. المؤتمر الاقليمي الأول للقيادة التنموية في ظل العالم الرقمي، ومن توصياته:

(1) إنشاء بوابة إلكترونية معرفية للمعلم، لتطوير مستواه الفني والتقني وتأهيله كمعلم معتمد.

(2) التوسع في مناهج تكنولوجيا المعلومات في التعليم العام لتشمل تقنيات الروبوت والواقع الافتراضي المعزز وإنترنت الأشياء وغيرها من نظم المعلومات المستحدثة.

(3) تطوير مخرجات التعليم لدى مؤسسات التعليم العالي بما يتوافق مع توجهات سوق العمل، والتركيز على التعليم النوعي المواكب للتحول الرقمي.

(4) تبني برامج تدريبية للقيادات العليا والمتوسطة، وبرامج تعليمية للمؤسسات التربوية في مجالات القيادة الابتكارية والتنمية والتقنية، بما في ذلك المهارات الناعمة، لتعزيز ثقافة التحول الرقمي.

(5) شفافية نشر معلومات الهيئات والمؤسسات الحكومية لضمان تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

(6) تشكيل لجنة عليا لقيادة الابتكار ووضع البرامج الحكومية لرعاية ودعم أفكار الشباب.

(7) تمكين جمعيات النفع العام ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص من المشاركة والمساهمة المجتمعية في إعداد وتنفيذ برامج التنمية المستدامة.

ب. مؤتمر الجودة العربي الثاني في جمهورية مصر العربية.

ج. مؤتمر المسؤولية المجتمعية الثالث/ في مملكة البحرين.

5- المبادرات المجتمعية.

أ. البيئة: تخضير مدينة صباح - لنقرأ ونزرع - ازرع شجرة في وطني.

ب. المناسبات : تراثية - قرقيعان - وطنية.

ج. أعمال تطوعية : إعداد وتوزيع وجبات.

وبعد هذا الاستعراض السريع، نستخلص أن الثروة الحقيقية للأمم تكمن في النشء المتمثل في تلاميذ المرحلة الثانوية باعتبارهم رأس المال البشري، الذي يعد أساس الإبداع والابتكار، والذي يقود المجتمع لرفع قدرته التنافسية بين مجتمعات العالم، بعد أن يمتلكوا الوعي الذاتي لمعرفة ما يحتاجون إليه، وكيفية الحصول عليه ليحفزهم نحو التطوير الجاد لمهاراتهم بشكل عام والقيادية بشكل خاص، سعيًا لتحقيق رؤية "كويت جديدة" لعام (2035)، والتي تركز على ركائز بالغة الأهمية، وإحدى هذه الركائز هو رأس المال البشري المبدع، وقد أشارت نتائج التقرير العالمي للتنافسية إلى أن دولة الكويت في مؤشر مهارات الخريجين قد سجلت الترتيب (106) عالميًا في عام (2018م)، وهو يعد ترتيبًا متأخرًا جدًّا، ويحتاج إلى نظام مدرسي يسهل ويشجع على اكتساب المهارات؛ حيث إن الركن السادس من أركان التنافسية العالمية يقيس المستوى العام لمهارات القوى العاملة وكمية التعليم وجودته⁽¹⁾، ويحتاج إلى نظام مدرسي يتيح فرص التعليم إلى أطول فترة ممكنة من السنوات بعد مدة التعليم الأساسي؛ إذ المأمول أن يصبح التعليم الثانوي أساسيًا، وأن يتاح مزيد من الفرص للتعليم الجامعي، مع توفير فرص التعليم والتدريب لقوة العمل، مما يتيح لها التطور والتكيف مع مستلزمات التنمية المستدامة في تجديدها وتوظيفها للمنجزات العلمية التكنولوجية المتاحة في مجتمع المعرفة.

وهذا يُظهر الدور الكبير الذي يقع على بيئة المدرسة؛ لذا يجب أن يدرك الجميع من حكومات ومؤسسات وأفراد، أنه كلما حدثت تغيرات أكبر في الاقتصاد الحديث، أصبح الأمان الوظيفي في خطر متزايد، إلا في حال تطوير مهارات الأفراد وإكسابهم الخبرات ومواكبتهم

(1) مركز التميز في الإدارة (2018). **تقرير الكويت للتنافسية**، مرجع سابق، ص ص 52-53.

للتطور التكنولوجي والإبداعي بشكل مستمر ودائم، من خلال الاهتمام بالتخطيط السليم والوعي المدروس لما يتم إعطاؤه في المدرسة من مناهج ومقررات دراسية وأنشطة مدرسية صفية ولاصفية وفعاليات متنوعة، تنمي القدرات والمهارات القيادية المهمة للتلاميذ، وتنمي لديهم قدرة التعلم والبحث. فمجتمع المعرفة لا يقتصر على إنتاج المعارف وتداولها فحسب، وإنما يحتاج إلى ثقافة تقدر وتحترم من ينتج هذه المعارف، ويستثمرها في المجال الصحيح، الأمر الذي يتطلب إيجاد محيط ثقافي واجتماعي وسياسي يؤمن بأهمية ودور الناشئة قادة المستقبل.

وأخيراً وليس آخراً يجب على دولة الكويت وجميع الدول الخليجية أن تتجه إلى مراجعة سياساتها التعليمية للنهوض بالتعليم وتطويره نوعياً، بما يتيح للنشء العربي أن يصبح قوة بشرية قادرة على البناء والتجديد والمشاركة الفاعلة، في إطار مسيرة تنمية شاملة، وهي إحدى التوصيات المهمة لتقرير المعرفة العربي (2010 - 2011)⁽¹⁾. وكذلك يجب أن تسعى دولة الكويت إلى بناء نموذج جديد يركز على تعزيز قدرات النشء، وتحرير طاقاتهم، وتوسيع الفرص المتاحة لهم⁽²⁾.

الخلاصة :

تناول هذا الفصل مفهوم المعرفة، وأهميتها، وأهمية امتلاكها وتوظيفها التوظيف الصحيح، وبيان خصائص، ثم مصادر المعرفة الداخلية والخارجية، وأنواعها المتضمنة في المعرفة الضمنية والصريحة، ومفهوم كل نوع مع إمكانية التحول من نوع إلى آخر باتباع أربعة أنماط من عمليات التحويل لها، ثم تعرض الفصل لإدارة المعرفة ومفهومها ومستوياتها الثلاثة، ثم أهميتها للمؤسسات، للولوج إلى مجتمع المعرفة، من خلال منهجية محددة لذلك، والمتطلبات اللازمة توافرها لتطبيق عمليات إدارة المعرفة، ثم الإشارة لأهم المعوقات التي قد تعيق تحقيقها.

كما تناول الفصل مجتمع المعرفة، وبداية نشأته التاريخية، ومفهومه، ومدى الاهتمام العربي والعالمي بضرورة إقامة مجتمعات معرفة، من خلال النظر والاهتمام بأبعاده وأهم

(1) المكتب الإقليمي للدول العربية (2010). تقرير المعرفة العربي 'إعداد الأجيال الناشئة لمجتمع المعرفة'، مرجع سابق، ص 23.

(2) المكتب الإقليمي للدول العربية (2016). برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2016 الشباب وآفاق التنمية في واقع متغير، مرجع سابق.

خصائصه، مع الإشارة لمتطلبات تحقيقه؛ حيث ترتبط سرعة التحول وبطئها بالعديد من المعطيات، ومدى توافر الإمكانيات والمتطلبات اللازمة، ومدى إدراك أفراد المجتمع لأهمية المعرفة في حياتهم وتطورهم، ثم الخطوات اللازمة لهذا التحول إلى مجتمع المعرفة.

وأخيراً تعرض الفصل لجهود دولة الكويت في بناء مجتمع المعرفة.

وفي ضوء ما سبق فإن الفصل التالي سيناقش واقع امتلاك تلاميذ المرحلة الثانوية لمهارات القرن الحادي والعشرين، ومنها مهارات القيادة التي ستمكن المجتمع الكويتي لأن يكون مجتمعاً معرفياً يواكب التطور العالمي المتسارع، وذلك بكفاءة أفرادهم، ومدى امتلاكهم لهذه المهارات.

الفصل الرابع

إجراءات الدراسة الميدانية وتفسير نتائجها

- أولاً: أهداف الدراسة الميدانية
- ثانياً: مجتمع الدراسة
- ثالثاً: عينة الدراسة
- رابعاً: أداة الدراسة
- خامساً: صدق الأداة
- سادساً: ثبات الأداة
- سابعاً: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة
- ثامناً: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها
- تاسعاً: خلاصة نتائج الدراسة الميدانية

الفصل الرابع

إجراءات الدراسة الميدانية وتفسير نتائجها

في ضوء ما تم تناوله في الفصول السابقة من إطار نظري أُشير فيه لمفهوم القيادة وأهميتها، والأنماط والصفات الشخصية والقيادية للقائد، والمهام الأساسية والأدوار المتغيرة والمستقبلية له، والمهارات القيادية اللازمة للقائد، والعوامل المؤثرة في تكوين الشخصية القيادية اللازمة لمجتمع المعرفة، وخصائص تلاميذ المرحلة الثانوية. كما تناول الإطار النظري للمعرفة من حيث المفهوم، والأهمية، والأنواع، والمصادر، والخصائص. وإدارة المعرفة من حيث المفهوم، والأهمية، والمنهجية، ومتطلبات التطبيق، والعمليات، ومبررات الاستخدام، ومعوقاتهما في مؤسسات التعليم. ومجتمع المعرفة من حيث المفهوم، والمبادئ، والخصائص، والأبعاد، والسلبيات، والمتطلبات، وخطوات التحول إليه، وتحدياته في العالم العربي، وجهود دولة الكويت في دخول مجتمع المعرفة.

وسوف يتناول هذا الفصل: أهداف الدراسة الميدانية، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، وصدقها، وثباتها، وأهم أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة، وعرض النتائج وتفسيرها.

أولاً : أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى ما يأتي:

1. تعرف المهارات القيادية المتوافرة لدى تلاميذ المرحلة الثانوية في دولة الكويت.
2. تحديد مهارات القيادة اللازمة لتلاميذ المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع تلاميذ المرحلة الثانوية في دولة الكويت، والبالغ عددهم (135427)، منهم (49032) تلميذاً في الصف العاشر، و(42986) تلميذاً في الصف الحادي عشر، و(43409) تلاميذ في الصف الثاني عشر، حسب آخر الإحصاءات للعام الدراسي 2019/2020⁽¹⁾.

(1) وزارة التربية (2019). التخطيط ومتابعة الجوانب الكمية، 2019-2020، الكويت، ص 10.

ثالثاً: عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بحيث تكون ممثلة ومعبرة عن مجتمع الدراسة، وذلك من تلاميذ المرحلة الثانوية في المناطق التعليمية السبع بدولة الكويت، وقد تم تطبيق الدراسة من خلال الاستبانة الإلكترونية، وذلك بسبب الحظر الكلي القائم في دولة الكويت بسبب وباء كوفيد (19)، وفيما يلي وصف توزيع عينة الدراسة حسب المراحل التعليمية بالمرحلة الثانوية، كما يوضحه الجدول (3):

جدول (3)

توزيع العينة حسب متغيرات الدراسة

متغيرات	الدراسة	التكرار	النسبة
الصف	العاشر	387	18.9
	الحادي عشر	508	24.7
	الثاني عشر	1158	56.4
النوع	ذكر	439	21.4
	أنثى	1614	78.6
المنطقة التعليمية	العاصمة	663	32.4
	الأحمدي	368	17.9
	حولي	308	15.0
	الفروانية	274	13.3
	الجهراء	115	5.6
	مبارك الكبير	202	9.8
	التعليم الخاص	123	6.0
	الإجمالي	2053	100

ومن الجدول (3) يتضح وجود غلبة فيما يتعلق بتمثيل فئة الإناث عن فئة الذكور في متغير النوع، وفئة الثاني عشر في متغير الصف الدراسي، وفئة منطقة الأحمدي في متغير

المنطقة التعليمية، ويدل ما سبق على صدق تمثيل العينة لمجتمع الدراسة بصورة مقاربة جداً للواقع الإحصائي.

رابعاً: أداة الدراسة:

لتصميم أداة الدراسة (الاستبانة) قامت الباحثة بالاطلاع على أدبيات الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية؛ للاستفادة منها في بناء الأداة؛ حيث تمكنت الباحثة من إعداد أداة خاصة بالدراسة الحالية، وهي الاستبانة الخاصة بتعرف واقع مستوى مهارات القيادة لدى تلاميذ المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر أفراد العينة، والتي تكونت من (85) عبارة في صورتها الأولية⁽¹⁾، وزعت على المحاور التالية:

- المحور الأول: مهارة الاتصال والتواصل، ويتضمن (16) عبارة.
- المحور الثاني: مهارة حل المشكلات، ويتضمن (12) عبارة.
- المحور الثالث: مهارة صنع واتخاذ القرار، ويتضمن (10) عبارات.
- المحور الرابع: مهارة العمل الجماعي وفريق العمل، ويتضمن (21) عبارة.
- المحور الخامس: مهارة إدارة الوقت، ويتضمن (14) عبارة.
- المحور السادس: مهارة التخطيط، ويتضمن (12) عبارة.

خامساً: صدق الأداة:

اعتمدت الباحثة صدق المحكمين سبيلاً للتحقق من صدق الاستبانة؛ حيث عُرضت الأداة في صورتها الأولية على مجموعة من المتخصصين من الأكاديميين والخبراء بلغ عددهم (15) محكماً⁽²⁾ بهدف التحقق من مناسبة الأداة لهدف الدراسة، والتحقق من وضوح العبارات ومن صياغتها اللغوية، وقد أبدوا بعض الملاحظات التي أشارت إلى اختصار بعض العبارات، وتعديل صياغة البعض الآخر، وفي ضوء هذه الملاحظات تم مراجعة الصورة الأولية للأداة، وتطويرها ووضعها في صورتها النهائية⁽³⁾، والتي تكونت من (64) عبارة في صورتها النهائية، وزعت على ستة محاور كالتالي:

- المحور الأول: مهارة الاتصال والتواصل، ويتضمن (12) عبارة.

(1) ملحق (1) الأداة بصورتها الأولية.
(2) ملحق (2) قائمة بالسادة محكمي الأداة.
(3) ملحق (3) الأداة بصورتها النهائية للتطبيق.

- **المحور الثاني:** مهارة حل المشكلات، ويتضمن (11) عبارة.
- **المحور الثالث:** مهارة صنع واتخاذ القرار، ويتضمن (10) عبارات.
- **المحور الرابع:** مهارة العمل الجماعي وفريق العمل، ويتضمن (11) عبارة.
- **المحور الخامس:** مهارة إدارة الوقت، ويتضمن (10) عبارات.
- **المحور السادس:** مهارة التخطيط، ويتضمن (10) عبارات.

سادساً: ثبات الأداة:

لتعرف مدى ثبات الأداة، تم استخدام معامل ثبات (Cronbach Alpha)، وقد كانت هذه القيم مقبولة لأغراض هذه الدراسة، والجدول (4) يبين معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبانة، والأداة ككل.

جدول (4)

قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة والأداة ككل

المحاور	معامل الثبات
1- مهارة الاتصال والتواصل	0.921
2- مهارة حل المشكلات	0.911
3- مهارة صنع واتخاذ القرار	0.914
4- مهارة العمل الجماعي وفريق العمل	0.923
5- مهارة إدارة الوقت	0.929
6- مهارة التخطيط	0.918
الإجمالي	0.924

جدول (5)

قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ لجميع عبارات المحاور الستة

المحور الأول: (مهارة الاتصال والتواصل)	معامل الثبات
1- أستطيع توصيل المعلومات والمعارف الجديدة للآخرين.	0.923
2- أشارك بإيجابية في المناقشات.	0.923
3- أصغي للحوار والمناقشة.	0.924
4- أستطيع أن أعبر عن أفكاري بوضوح.	0.923
5- أناقش مع زملائي كل ما هو جديد في التكنولوجيا.	0.924

0.924	6- أتواصل مع الآخرين بلغة عربية واضحة.
0.924	7- أوظف تقنية الحاسوب في عملية الاتصالات.
0.923	8- أنقل كل معرفة جديدة في الإذاعة المدرسية.
0.924	9- أتجاوز مع من يكبرني.
0.923117	10- أفاعل مع معلمي وزملائي عبر وسائل التواصل الاجتماعي.
0.922932	11- أستخدم وسائل التواصل الاجتماعي في طرح الموضوعات الهادفة (مقطع فيديو - صورة - معلومة جديدة).
0.923767	12- أجيد عروض البوربوينت بمهنية عالية.
المحور الثاني: (مهارة حل المشكلات)	
معامل الثبات	
0.922645	1- أجمع المعلومات اللازمة لفهم ما يواجهني من مشكلات.
0.922985	2- أتخذ التدابير اللازمة للحد من المشكلات المتوقعة.
0.922847	3- أبتكر حلولاً إبداعية غير تقليدية للمشكلة.
0.923683	4- أستعين بالتكنولوجيا الحديثة للوصول لحل بعض المشكلات العلمية.
0.92329	5- أحل المشكلات التي أواجهها في المدرسة.
0.922709	6- أشارك في مسابقات البحث العلمي في المدرسة.
0.922911	7- أسهم في طرح حلول للمشكلات والعقبات التي تواجه زملائي.
0.92232	8- أجيد استخدام خطوات البحث العلمي لحل المشكلات الجديدة المختلفة.
0.92316	9- أواجه التحديات الجديدة من خلال ربطها بما أملك من معارف.
0.923438	10- أسهم في علاج بعض المشكلات التي تحدث في بيتي.
0.92363	11- أؤمن بأن لكل مشكلة حلاً.
المحور الثالث: (مهارة صنع واتخاذ القرار)	
معامل الثبات	
0.923054	1- أختار الأنشطة المدرسية التي تناسبني.
0.925272	2- أستشير الآخرين في اتخاذ قرار يخصني.
0.923344	3- أتحرى عن أسباب الموقف قبل اتخاذ القرار.
0.923027	4- أفكر بعناية في الآثار المترتبة على أي قرار سأأخذه.
0.922595	5- أتخذ قراراتي في الوقت المناسب.
0.922357	6- أحدد خطوات صنع القرار واتخذه.
0.923378	7- أشارك في مجلس الطلاب.
0.923228	8- أوظف المعارف التي أمتلكها في حياتي اليومية.
0.923413	9- أختار الكلية المناسبة التي تتوافق مع رغباتي.
0.923045	10- أختار موضوع العروض التقديمية في المواد الدراسية بحرية كاملة.

معامل الثبات	المحور الرابع: (مهاراة العمل الجماعي وفريق العمل)
0.923163	1- أتعاون مع زملائي في الأنشطة والمهام المطلوبة في المدرسة.
0.922449	2- أوظف المعرفة وأعيد بناءها بمشاركة زملائي في المدرسة.
0.924078	3- أقدم مصلحة مجموعتي على مصلحتي الشخصية.
0.922588	4- أشجع زملائي على العصف الذهني لتجاوز العقبات في المدرسة.
0.923091	5- أجد المتعة والفائدة من خلال التعلم التعاوني.
0.922869	6- أتحمل المسؤولية القيادية.
0.922749	7- أحسن توزيع المهام بين أعضاء فريقي.
0.923229	8- أستطيع إقناع الآخرين بوجهة نظري.
0.923091	9- أعمل مع زملائي بروح الفريق الواحد.
0.922582	10- أشجع زملائي على طرح مقترحات وحلول للمواقف التي يواجهونها.
0.923148	11- أقبّل أفكار الآخرين خلال الأنشطة الجماعية.
معامل الثبات	المحور الخامس: (مهاراة إدارة الوقت)
0.922929	1- أنجز المهام في الوقت المناسب لها.
0.92293	2- أركز على الأولويات في حياتي.
0.923105	3- أتجنب إهدار الوقت على وسائل التواصل الاجتماعي.
0.923582	4- أستخدم وسائل لتذكيري بالمهام والوقت (مثل الساعة أو الهاتف النقال).
0.923045	5- أحرص على أن يكون لدي جدول أعمال يومي.
0.922416	6- أشارك في الدورات القيادية الفعالة في المدرسة أو في خارجها.
0.92316	7- أشارك في اللجان المجتمعية التطوعية خلال الإجازة الصيفية.
0.922686	8- أستثمر أوقاتي في قراءة كل ما هو جديد.
0.922607	9- أستغل وقت الفراغ في البحث في الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) عن المعارف والموضوعات المفيدة.
0.92196	10- أتزود بالمعارف والمهارات التخصصية عالية المستوى بصفتي أحد "صناع المعرفة" في المجتمع.
معامل الثبات	المحور السادس: (مهاراة التخطيط)
0.922139	1- أخطط لأفكار جديدة تدعم تميز مدرستي.
0.922249	2- أبادر بتقديم مقترحات تخدم العملية التعليمية للإدارة المدرسية.
0.922834	3- أقرأ كل ما هو جديد في مجال تخصصي وميولي.
0.922564	4- أضع لنفسي خططا قصيرة المدى "يومية أو أسبوعية أو شهرية".
0.922899	5- أخطط للاستفادة الجيدة من التعلم من بعد.
0.922319	6- أحدد الهدف والفكرة قبل إجراء أي حوار.
0.922518	7- أطور نفسي علمياً بما يواكب متطلبات مجتمع المعرفة.

0.922485	8- أبني المعرفة الكلية من خلال تلخيص الدروس.
0.922871	9- أضع لنفسى خطاً طويلة المدى "ربع سنوية أو نصف سنوية أو سنوية".
0.923	10- أضع لي خطة بديلة في حالة حدوث أي طارئ.

ويتضح من الجدول (4) والجدول (5) أن قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ معاملات مرتفعة، تدل على ثبات جيد للأداة، وأن هناك اتساقاً داخلياً بين فقرات الاستبانة، مما يدل على أن الأداة صالحة لتحقيق أهداف الدراسة.

سابعاً: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة:

بعد تجميع استجابة الاستبانة، تم إدخالها للحاسب، وتم استخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومعالجتها، بالأدوات الإحصائية التي تتناسب طبيعة البيانات وأهداف الدراسة، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. معامل ثبات ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الأداة.
 2. حساب التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية لتحديد درجة موافقة العينة على ما تضمنته كل عبارة والمحور ككل.
 3. اختبار "T. Test" لبيان دلالة الفروق بين متوسطي درجات العينتين المستقلتين حسب النوع (ذكور - إناث).
 4. اختبار "Anova" لبيان دلالة الفروق في المتغيرات غير ثنائية التصنيف: المؤهل العلمي، الوظيفة، عدد سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية.
- وقد تمت إجابات العينة بالموافقة وفق مدرج ليكرت الثلاثي (أوافق، إلى حد ما، لا) وذلك للوقوف على واقع مهارات القيادة لدى تلاميذ المرحلة الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر العينة، وعند إدخال البيانات للحاسب أعطي أعلى تدرج للموافقة على مضمون العبارة ثلاث درجات، وأدنى تدرج للموافقة عليها درجة واحدة، وبالتالي كانت الدرجات التي أعطيت للاختيارات هي (3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المعيار الآتي لتصنيف مستويات المتوسط الحسابي لأغراض تحليل النتائج:

1. المتوسط الحسابي (1.00 - أقل من 1.66) هو متوسط حسابي مستواه ضعيف، وهو يشير إلى مستوى ضعيف لامتلاك التلاميذ مهارات القيادة المطلوبة لمجتمع المعرفة في دولة الكويت من وجهة نظر العينة.
2. المتوسط الحسابي (1.67 - أقل من 2.32) هو متوسط حسابي مستواه متوسط، وهو يشير إلى مستوى متوسط لامتلاك التلاميذ مهارات القيادة المطلوبة لمجتمع المعرفة في دولة الكويت من وجهة نظر العينة.

3. المتوسط الحسابي (2.33 - 3.00) هو متوسط حسابي مستواه عالٍ، وهو يشير إلى مستوى كبير لامتلاك التلاميذ مهارات القيادة المطلوبة لمجتمع المعرفة في دولة الكويت من وجهة نظر العينة.

ثامناً: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

فيما يلي أتناول نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها من خلال بيان ترتيب محاور أداة الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة، ثم ترتيب عبارات كل محور من محاورها، وبيان أثر متغيرات الدراسة على استجابات أفراد العينة، وتفصيل كل ما سبق توضحه الجداول الآتية:

جدول (6)

ترتيب محاور أداة الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة من حيث الأهمية

م	المحاور	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	مهارة الاتصال والتواصل	الرابع	2.2752	0.31070
2	مهارة حل المشكلات	الثاني	2.4161	0.33997
3	مهارة صنع واتخاذ القرار	الثالث	2.3555	0.33068
4	مهارة العمل الجماعي وفريق العمل	الأول	2.5722	0.35993
5	مهارة إدارة الوقت	السادس	2.0733	0.41925
6	مهارة التخطيط	الخامس	2.2218	0.45102
	الإجمالي		2.3190	0.29388

تشير النتائج في الجدول (6) فيما يتعلق بترتيب محاور الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة من حيث الأهمية، إلى أن محور "مهارة العمل الجماعي وفريق العمل" جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.5722)، وبانحراف معياري قدره (0.35993)، وبدرجة موافقة (عالية)، وهي نتيجة منطقية؛ حيث يحتاج النشء في هذه المرحلة العمرية إلى الشعور بالأمان والانتماء للأقران، والعمل معهم ضمن فرق، وإلى من يساعده في بناء المهارات الاجتماعية القيّمة، والتي لن تنشأ إلا من خلال العمل الجماعي، كما تمثل هذه المهارة مصدراً مهماً لعملية إنتاج المعرفة حيث تربط الأفراد معاً وبطرق مختلفة، وتُوجد صفات مشتركة في أفراد المجموعة يمكن استثمارها للحصول على عائد ممكن من خلال توفير المناخ الملائم لحدوث العملية التفاعلية التي توجد معارف جديدة أو تنمي المعارف السائدة. ومن الواضح أن إدارات المدارس الثانوية لم تقصر في تهيئة الظروف المؤدية إلى الإقدام والمبادرة بين التلاميذ، وذلك

من خلال تهيئة فرص العمل الجماعي، وتنمية روح الفريق بينهم من خلال الأنشطة والبرامج الهادفة لتنمية المهارات القيادية لديهم. وتوافق هذه النتيجة مع دراسة (عامر عبد فروانة، 2014)، والتي بينت ارتفاع المهارات القيادية لدى تلاميذ المرحلة الثانوية ومنها العمل الجماعي.

وفي المرتبة الثانية جاء محور "**مهارة حل المشكلات**" بمتوسط حسابي قدره (2.4161)، وبانحراف معياري قدره (0.33997)، وبدرجة موافقة (عالية)، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة، نظرًا لأهميتها في الوصول لحالة الاتزان المعرفي الذي يسعى النشء/المراهق لتحقيقها؛ حيث يوضع في مواقف حقيقية تستدعي استمرار نشاطه الذهني، مع إثارة دافعيته حتى يصل إلى إكمال المعرفة الناقصة لديه فيما يتعلق بالمشكلة، ومن ثم يصل للاتزان والاستقرار المعرفي، وهذا ما يجب أن تسعى له القيادات الفعالة في المدرسة الثانوية للمحافظة على هذه المهارة، مع التأكيد عليها خلال اليوم الدراسي.

كما أنها مرتبطة بحاجة التلميذ في هذه السن إلى الاستقلالية والاعتماد على النفس والتعلم الذاتي، والتي تدفعه إلى القيام بدور إيجابي يتمثل في محاولته للسعي في حل المشكلات التي تواجهه؛ سواء خارج المدرسة أو داخلها، مع قدرته على جمع المعلومات والتحليل والتقويم لما يتوصل له من نتائج واختيار أفضل الحلول.

وفي المرتبة الثالثة جاء محور "**مهارة صنع واتخاذ القرار**" بمتوسط حسابي (2.3555)، وبانحراف معياري قدره (0.33068)، وبدرجة موافقة (عالية)، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة، ورغم أنها في المرتبة الثالثة، إلا أنها حصلت على درجة موافقة عالية؛ أولاً: لارتباطها بالمهارة السابقة "**حل المشكلات**"، وهي أحد أهدافها، فالفرد يسعى لحل المشكلة بهدف الوصول إلى القدرة على صنع واتخاذ القرار المناسب. وثانياً: فهذه القراءة تدل على ما أوضحته دراسة (أميريان زاده وآخرون، 2011، Amirianzadeh, et al) امتلاك تلاميذ المرحلة الثانوية للنضج العقلي الكافي والكفاءة الذاتية القادرة على تنمية مهارة صنع واتخاذ القرارات؛ حيث تعد من أهم مهارات النجاح في حياة التلميذ، ومنذ مراحل الشباب الأولى، لحاجته لها في صنع واتخاذ الكثير من القرارات الجيدة في مختلف المواقف الحياتية، وفي اختيار تخصصه في المدرسة الثانوية؛ لما لهذا القرار من أهمية بالغة وتأثير على مستقبله. واختيار أصدقائه أيضاً.

وجاءت درجات امتلاك أفراد العينة - تلاميذ المرحلة الثانوية - للمهارات الأولى مرتفعة مشابهة لنتيجة دراسة (عبدالرحمن الشراري، 2009)، والتي أكدت على توافر

المهارات القيادية لدى الطلبة داخل الصف بدرجة ممتازة، وأن للطلبة داخل المدرسة أدواراً قيادية بدرجة عالية.

وفي المرتبة الرابعة جاء محور **"مهارة الاتصال والتواصل"** بمتوسط حسابي قدره (2.2752)، وبانحراف معياري قدره (0.31070)، وبدرجة موافقة (متوسطة)، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة؛ لذا ترى الباحثة ضرورة الاهتمام بهذه المهارة؛ كونها من أهم متطلبات قيام مجتمع المعرفة؛ فهي من أفضل الوسائل التي تؤدي إلى الإقناع وتغيير الاتجاهات التي قد تدفع إلى تعديل السلوك للأفضل، وللمدرسة دور مهم في تربية التلاميذ على الحوار؛ لأن التلميذ يعيش فيها وقتاً طويلاً، فيجب إشاعة جو الحوار بين المعلم والإدارة وجميع العاملين فيها، وبين التلاميذ من جهة أخرى، وإطلاق جو المناقشة واحترام الرأي والمقترحات في حرية تامة مغلقة بإطار الأدب والاحترام. ومن خلال ما أشارت له دراسة (جانيسان Ganesan، 2011) من تعزيز المناهج الدراسية بالاحتياجات المتغيرة للتعليم العام في سياق الاقتصاد العالمي، ودراسات (ريد Timothy, R.، 2011) و(فاطمة الهامور، 2012) بتعزيزها بالأنشطة المصاحبة للمنهج، والتي تدعم مهارتي الاتصال والتواصل.

وفي المرتبة الخامسة جاء محور **مهارة التخطيط** بمتوسط حسابي قدره (2.2218)، وبانحراف معياري قدره (0.45102)، وبدرجة موافقة (متوسطة)، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة، وترجع الباحثة ذلك إلى أن التلميذ قد يصعب عليه التخطيط أو تحديد الأهداف؛ إذ تعد من المهارات الصعبة، خاصة لمن هم في هذا العمر الزمني، لذا فإن على الإدارة المدرسية أن تركز على الأنشطة الصفية اللازمة لتنمية مهارات القيادة، ومن ضمنها مهارة التخطيط، كما أوضحت دراسة (هاي إيان ونيل دمبستر Hay, Ian, & Neil، 2004)، وهذه النتيجة تخالف دراسة (حمد العبيداني، 2017)، والتي حازت فيها مهارة التخطيط على درجة ممارسة عالية لدى التلاميذ.

وفي المرتبة السادسة والأخيرة جاء محور **مهارة إدارة الوقت** بمتوسط حسابي قدره (2.0733)، وبانحراف معياري قدره (0.41925)، وبدرجة موافقة (متوسطة)، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة. وعلى الرغم من أهمية المحور، إلا أنه جاء في مرتبة متأخرة، وهو ما يمكن تبريره بضعف وعي النشء بقيمة الوقت وعدم تقديرهم لأهميته، وهذا مؤشر خطير؛ حيث إنهم يفتقدون إدارة وقتهم، ويحتاجون للتدريب على ذلك لأهمية هذه المهارة في مجتمع المعرفة، لذا فإن على المدرسة والأسرة وكل من له تأثير على هذه الفئة أن يوضح لهم أهمية الوقت، وضرورة حسن استغلاله بما يعود عليهم بالنفع، والتقليل من تضيقه على وسائل التواصل الاجتماعي، وملء أوقاتهم بالنافع المفيد سواء داخل المدرسة أو خارجها.

وفيما يتعلق بترتيب عبارات كل محور من محاور أداة الدراسة من وجهة نظر تلاميذ المرحلة الثانوية، فإن الجداول الآتية توضح ذلك:

جدول (7)

ترتيب عبارات المحور الأول (مهاراة الاتصال والتواصل) من وجهة نظر أفراد العينة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	أستطيع توصيل المعلومات والمعارف الجديدة للآخرين.	2.48	0.566	4	عالية
2	أشارك بإيجابية في المناقشات.	2.50	0.575	3	عالية
3	أصغي للحوار والمناقشة.	2.79	0.453	1	عالية
4	أستطيع أن أعبر عن أفكاري بوضوح.	2.31	0.622	7	متوسطة
5	أناقش مع زملائي كل ما هو جديد في التكنولوجيا.	2.24	0.72	9	متوسطة
6	أتواصل مع الآخرين بلغة عربية واضحة.	2.32	0.723	6	متوسطة
7	أوظف تقنية الحاسوب في عملية الاتصالات.	1.95	0.8	11	متوسطة
8	أنقل كل معرفة جديدة في الإذاعة المدرسية.	1.29	0.571	12	منخفضة
9	أتحاور مع من يكبرني.	2.64	0.58	2	عالية
10	أفاعل مع معلمي وزملائي عبر وسائل التواصل الاجتماعي.	2.47	0.672	5	عالية
11	أستخدم وسائل التواصل الاجتماعي في طرح الموضوعات الهادفة (مقطع فيديو - صورة - معلومة جديدة).	2.24	0.784	8	متوسطة
12	أجيد عروض البوربوينت بمهنية عالية.	2.05	0.772	10	متوسطة
إجمالي المحور		2.2752	0.31070		

وتكشف النتائج في الجدول السابق (7) عن تساوي استجابات أفراد العينة على عبارات المحور ما بين العالية والمتوسطة تقريباً، وهي نتيجة تشير إلى تساوي أهمية هذا المحور بالنسبة لأفراد عينة الدراسة ومدى فعاليته.

وفيما يتعلق بترتيب عبارات المحور، فقد جاءت العبارة رقم (3) التي تنص على "أصغي للحوار والمناقشة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.79)، وبانحراف معياري قدره (0.453)، وبدرجة موافقة (عالية)؛ حيث أجابت نسبة (81.5%) أنهم يمتلكون هذه المهارة، بينما نسبة (16.4%) أجابوا بتحقيق هذه المهارة إلى حد ما، في حين أن نسبة (2.1%) أجابوا بعدم امتلاكهم لها، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهي نتيجة تبشر بالخير المقبل على مجتمع يسعى للحاق بمجتمع المعرفة، بما يتميز به أبنائه من فن الإصغاء

والحوار والمناقشة، فمهاراة الإصغاء تعد حلاً لأغلب العقبات والمشكلات التي يتعرض لها الفرد، سواء في الأسرة أو المدرسة، كما أنها فرصة لاكتساب كثير من المعارف وانتقاء الأفضل منها.

وتدل ارتفاع نسبة الموافقة على هذه العبارة على جودة التربية والبرامج والمواد التي يتلقاها التلاميذ في المدارس وما قبل الالتحاق في المدارس؛ بحيث تحفز مهارات التواصل لديهم مع أنفسهم ومع الآخرين.

وجاءت العبارة (9) والتي تنص على "أتعاور مع من يكبرني" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.64)، بانحراف معياري قدره (0.58)، وبدرجة موافقة (عالية)، من وجهة نظر أفراد العينة، حيث إن نسبة (69.7%) أجابوا بامتلاك هذه المهارة، وأجابت نسبة (25.0%) بأنها متوفرة إلى حد ما، في حين أن نسبة (5.40%) أشاروا إلى عدم امتلاك المهارة. ومن علامات النمو الاجتماعي للنشء أن يقم نفسه في مناقشات فوق مستواه ومع أناس تكبره في محاولة للحاق بهم وبأعمارهم، في محاولة منهم لتنمية أفكارهم وخبراتهم، ولتلبية كثير من الحاجات النفسية لديهم، كحاجة لإثبات الذات والحصول على المكانة الاجتماعية.

لذا فإن على الآباء والمعلمين استغلال ذلك بإتاحة الحوار لهم، وتحفيزهم للتعبير عن أفكارهم، حتى يعتاد النشء ذلك، ويعتبره جزءاً من الحياة. ولتمكنه من الاعتماد على النفس والقدرة على التعامل مع الآخرين، والبوح بما لديهم من أفكار وإبداعات وابتكارات قد ترقى بمجتمعهم إلى القدرة على اللحاق بمجتمعات عصر المعرفة، والتي يحتم على النشء أن يفكر فيما يقول وينتقي الكلمات والعبارات والأفكار، وأن يقدمها بصورة مناسبة حتى يتسنى له الاتصال والتواصل مع الآخرين، وهذا يوافق ما جاء في دراسة (بويلي وسماردون Bewley & Smardon, 2007) إذ أوضحت أن الحوار يساعد على التعلم، ويمكن الطلاب من التفكير، ومن توضيح أفكارهم، والتوسع فيها ومناقشتها، ثم طرح أفكار جديدة.

وفي المرتبة الثانية عشرة والأخيرة جاءت العبارة (8) والتي تنص على "أنقل كل معرفة جديده في الإذاعة المدرسية"، بمتوسط حسابي قدره (1.29)، وبانحراف معياري قدره (0.571)، وبدرجة موافقة (منخفضة)، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة؛ حيث إن نسبة (6.10%) أجابوا بامتلاك هذه المهارة، وأجابت نسبة (16.50%) بأنها متوفرة إلى حد ما، في حين أن نسبة (77.4%) أشاروا إلى عدم امتلاك المهارة، وهي نتيجة متوقعة، خاصة لمن هم في سن المراهقة؛ حيث يخشى مواجهة الجمهور والتحدث إليهم؛ لعلمه أن ذلك يعرضه لأنظار الآخرين والحكم عليه، لذا على المعلم أن يعود التلاميذ على تقديم العروض التقديمية أمام الزملاء في الفصل بدايةً باستخدام المايكروفون، ثم يمكنه ذلك من الانطلاق للتحدث في الإذاعة المدرسية، مع التوجيه والتشجيع المستمر، وعلى الإدارة المدرسية أن تحرص على

بعض النقاط الرئيسية ليتم الاستفادة من نشاط الإذاعة المدرسية، كوسيلة مهمة في البناء التربوي والعقلي والسلوكي والوجداني السليم لشخصية التلميذ وصقلها، وجعلها أكثر اجتماعية، ومن هذه النقاط: العدالة في مشاركة الطلاب، وعدم الاعتماد على عدد ونوعية معينة منهم، التنوع في البرنامج الإذاعي، تشجيع الطلاب على المشاركة بوسائل متعددة ومتنوعة، الابتعاد عن الارتجالية والتنفيذ العشوائي لفقراته.

وفيما يتعلق بترتيب عبارات المحور الثاني: مهارة حل المشكلات، من وجهة نظر أفراد العينة، فإن الجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (8)

ترتيب عبارات المحور الثاني (مهارة حل المشكلات) من وجهة نظر أفراد العينة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	أجمع المعلومات اللازمة لفهم ما يواجهني من مشكلات.	2.63	0.584	2	عالية
2	أخذ التدابير اللازمة للحد من المشكلات المتوقعة.	2.5	0.623	6	عالية
3	أبتكر حلولاً إبداعية غير تقليدية للمشكلة.	2.24	0.684	9	متوسطة
4	أستعين بالتكنولوجيا الحديثة للوصول إلى حل بعض المشكلات العلمية	2.57	0.648	4	عالية
5	أحل المشكلات التي أواجهها في المدرسة.	2.61	0.596	3	عالية
6	أشارك في مسابقات البحث العلمي في المدرسة.	1.69	0.793	11	متوسطة
7	أسهم في طرح حلول للمشكلات والعقبات التي تواجه زملائي.	2.48	0.668	7	عالية
8	أجيد استخدام خطوات البحث العلمي لحل المشكلات الجديدة المختلفة.	2.05	0.712	10	متوسطة
9	أواجه التحديات الجديدة من خلال ربطها بما أملك من معارف.	2.4	0.709	8	عالية
10	أسهم في علاج بعض المشكلات التي تحدث في بيتي.	2.57	0.618	5	عالية
11	أؤمن بأن لكل مشكلة حلاً.	2.83	0.434	1	عالية
إجمالي المحور		2.4161	0.33997		

وتكشف النتائج في الجدول السابق (8) أن عينة الدراسة قد وافقت على معظم عبارات المحور - مهارة حل المشكلات - بدرجة عالية؛ حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.24 - 2.83)، ماعدا العبارات (3، 6، 8) فقد تحققت بدرجة متوسطة، بمتوسطات

حسابية (1.69 - 2.05) بما يشير إلى امتلاك معظم أفراد العينة لبعض أساسيات مهارة حل المشكلات، ولكن ليس بالمستوى الذي يؤهلهم للاستجابة إلى متطلبات مجتمع المعرفة والمشاركة به بفعالية؛ وذلك قد يكون بسبب ما تم ذكره في تقرير المعرفة العربي لعام (2010 - 2011) من أن بعض الدول العربية تركز على الجوانب النظرية للعلوم وتهمل التطبيقات العملية، ولا تسعى إلى تطوير قدرات التلاميذ على استخدام مهارات الاستقصاء وحل المشكلات والتفكير.

وفيما يتعلق بترتيب عبارات المحور، فقد جاءت العبارة (11) والتي تنص على "أؤمن بأن لكل مشكلة حلاً" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.83)، وبانحراف معياري قدره (0.434)، وبدرجة موافقة (عالية)، حيث أجابت نسبة (85.70%) بامتلاك هذه المهارة، وأجابت نسبة (11.80%) بأنها متوفرة إلى حد ما، في حين أن نسبة (2.4%) أشاروا إلى عدم اقتناعهم بها، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة، وهي نتيجة مبشرة بجيل من النشء يمتلك طريقة إيجابية في التفكير لكل ما يواجهه من أمور وعقبات، كما أنه يمتاز بنظرة تفاؤلية ومشقة للمستقبل، ستعود عليه وعلى مجتمعه حتماً بكل ما يحمل الخير والتقدم، وقد تعود هذه النتيجة المرتفعة أيضاً إلى أن النشء في هذه المرحلة تنقصه النظرة الثاقبة للأمور، فهو يرى أنه من السهل تجاوز كل ما يواجهه من عقبات بالمخاطرة والإقدام والتسرع. لذا فإنه على المعلم - كما أوضحت دراسة (معن الشباب، 2016) - العمل على إكساب تلاميذه مهارات بناء المعرفة ومتابعتها واستخدامها في حل المشكلات التي تواجهه.

وجاءت العبارة (1) والتي تنص على "أجمع المعلومات اللازمة لفهم ما يواجهني من مشكلات" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (2.63)، وبانحراف معياري قدره (0.584)، وبدرجة موافقة (عالية)، حيث أجابت نسبة (67.0%) بامتلاك هذه المهارة، وأجابت نسبة (27.10%) بأنها متوفرة إلى حد ما، في حين أن نسبة (5.90%) أشاروا إلى عدم امتلاك المهارة، من وجهة نظر أفراد العينة، وهي نتيجة مرتبطة بالنتيجة السابقة، وأيضاً تنبئ عن جيل واع يحرص على جمع المعلومات لفهم ما يواجهه من عقبات ومشكلات قد تعرقل طريقة مسيرته، وذلك يرجع لانتباه وزارة التربية لأهمية هذه المهارات، حيث تم التدريب عليها في الكثير من المباحث الدراسية، وبالتالي زادت قدرة التلاميذ على التعامل مع حل المشكلات بشكل أفضل.

وفي المرتبة الحادية عشرة والأخيرة جاءت العبارة (6) والتي تنص على "أشارك في مسابقات البحث العلمي في المدرسة" بمتوسط حسابي قدره (1.69)، وبانحراف معياري قدره

(0.793)، وبدرجة موافقة (متوسطة)، حيث أجابت نسبة (20.8%) بامتلاك هذه المهارة، وأجابت نسبة (27.60%) بأنها متوفرة إلى حدّ ما، في حين أن نسبة (51.60%) أشاروا إلى عدم امتلاك المهارة، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة، وقد يعود ذلك لأسباب كثيرة منها ما يخص التلميذ نفسه؛ كعدم وجود الاهتمام والرغبة في المشاركة في مثل هذه المسابقات، والانشغال بالذاكرة، ولخوفهم ووالديهم من تأثير المشاركة على مستواهم العلمي وانشغالهم بها، وأسباب تخص الإدارة المدرسية؛ وهي غياب التشجيع والترغيب في هذه المسابقات للمعلمين المسؤولين عنها مع مشتركهم؛ سواء بالتكريم المادي أو المعنوي، وعدم السماح للأقسام العلمية بإعطاء درجة النشاط كاملة في المادة العلمية لمن يشترك في مسابقات البحث العلمي، وأما ما يخص المعلمين فقد يعود لعدم جدية البعض عند طرح هذه المسابقات، وعدم ذكر الفوائد والعائد الذي سيعود على التلميذ من امتلاك المهارات الفنية والعلمية التي عادة ما تصاحب هذا النوع من المسابقات، وأيضاً لجوء بعض المعلمين للقيام بجميع خطوات البحث العلمي لكسب عاملي الوقت والجهد، مما يشعر التلميذ بعدم جدوى اشتراكه.

وفيما يتعلق بترتيب عبارات المحور الثالث: مهارة صنع واتخاذ القرار، من وجهة نظر أفراد العينة، فإن الجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (9)

ترتيب عبارات المحور الثالث (مهارة صنع واتخاذ القرار) من وجهة نظر أفراد العينة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	أختار الأنشطة المدرسية التي تناسبني.	2.65	0.646	2	عالية
2	أستشير الآخرين في اتخاذ قرار يخصني.	2.25	0.691	9	متوسطة
3	أتجرى عن أسباب الموقف قبل اتخاذ القرار.	2.59	0.598	3	عالية
4	أفكر بعناية في الآثار المترتبة على أي قرار سأأخذه.	2.53	0.626	4	عالية
5	أأخذ قراراتي في الوقت المناسب.	2.29	0.651	7	متوسطة
6	أحدد خطوات صنع القرار واتخذه.	2.33	0.722	6	متوسطة
7	أشارك في مجلس الطلاب.	1.5	0.766	10	منخفضة
8	أوظف المعارف التي أمتلكها في حياتي اليومية.	2.25	0.7	8	متوسطة
9	أختار الكلية المناسبة التي تتوافق مع رغباتي.	2.77	0.502	1	عالية
10	أختار موضوع العروض التقديمية في المواد الدراسية بحرية كاملة.	2.4	0.743	5	عالية
	إجمالي المحور	2.3555	0.33068		

وتكشف النتائج في الجدول السابق (9) أن نصف أفراد عينة الدراسة من تلاميذ المرحلة الثانوية بدولة الكويت قد وافقوا على عبارات محور مهارة اتخاذ القرار بدرجة عالية؛ حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.4 - 2.77)، وبدرجة كبيرة للعبارة (9) بمتوسط حسابي (2.77)، وهي تكشف عن وجود قدرة في صنع واتخاذ القرارات لديهم في أمور حياتهم المختلفة، على عكس ما جاء في نتائج دراسة (عبدالله الزهراني، 2018) بحصول مهارة اتخاذ القرار على المرتبة الأخيرة للطلبة الموهوبين من المهارات القيادية التي يمتلكونها.

وفيما يتعلق بترتيب عبارات المحور من وجهة نظر أفراد العينة، فقد جاءت العبارة (9)، والتي تنص على "اختيار الكلية المناسبة التي تتوافق مع رغباتي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.77)، وبانحراف معياري قدره (0.502)، وبدرجة موافقة (عالية)، حيث أجابت نسبة (80.40%) بامتلاك هذه القدرة، وأجابت نسبة (15.90%) بأنها متوفرة إلى حد ما، في حين أن نسبة (3.70%) أشاروا إلى عدم امتلاك القدرة على اختيار الكلية المناسبة لهم، وهي نتيجة تبدو منطقية حيث يتجه التلميذ في هذا السن إلى إثبات الذات، والسعي لانتزاع الحق في الاستقلالية، وفي مطالب الحرية في الاختيارات كاختيار الصداقة أو اختيار التخصص العلمي أو نوع الكلية التي سينتمي إليها.

وأيضاً يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال وعي عينة الدراسة من تلاميذ المرحلة الثانوية بالهدف من استمرارهم في الدراسة، والحصول على نسب مرتفعة، ومن ثم تشجيعهم على بذل مجهود مضاعف وجاد في الدراسة.

وجاءت العبارة (1)، والتي تنص على "اختيار الأنشطة المدرسية التي تناسبني" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (2.65)، وبانحراف معياري قدره (0.646)، وبدرجة موافقة (عالية)، حيث أجابت نسبة (75%) بامتلاك هذه المهارة، وأجابت نسبة (15.50%) بأنها متوفرة إلى حد ما، في حين أن نسبة (9.60%) أشاروا إلى عدم امتلاكهم للقدرة على اختيار الأنشطة التي تناسبهم، وهي نتيجة تعكس صفة الاستقلالية التي يتميز بها النشء وسعيه للشعور بالثقة بالنفس والاعتزاز بها وباختياراته.

وفي المرتبة العاشرة والأخيرة جاءت العبارة رقم (7)، والتي تنص على "أشارك في مجلس الطلاب" بمتوسط حسابي قدره (1.5)، وبانحراف معياري قدره (0.766)، وبدرجة موافقة (منخفضة)، حيث أجابت نسبة (16.90%) بامتلاك هذه المهارة، وأجابت نسبة (16.10%) بأنها متوفرة إلى حد ما، في حين أن نسبة (67.10%) أشاروا إلى عدم مشاركتهم في مجلس الطلاب، وهو ما يمكن تبريره بعدة أسباب؛ منها: قلة وعي التلاميذ بأهمية هذه المجالس، وأيضاً بسبب أنهم قد يفتقدون لكثير من المهارات القيادية التي تمكنهم من المشاركة فيه، وأن معظم التلاميذ يرون

أن قرارات هذا المجلس لا تحمل على محمل الجدّ من قبل الإدارة المدرسية، وأنه مضيعة للوقت، وأنه يحول دون أدائهم لواجباتهم، خاصة أن الأغلبية تسعى للجد والاجتهاد سعياً لنيل النسب المرتفعة في السنة النهائية، وهذا يؤيد ما جاء في دراسة (عمر أصلان، 2018) بانخفاض نسبة المشاركة في مجلس الطلاب لأسباب كثيرة، منها: أن أغلب الطلبة لا يملكون القدرة على إدارة الحوار والاجتماعات. كذلك دراسة (بلاك وآخرون Black & et al، 2014)، والتي بينت أن مجالس الطلبة تميل فقط إلى الاستفادة من أولئك الذين يشاركون بشكل مباشر بدلاً من العمل على استقطاب وتشجيع جميع التلاميذ وبناء المعرفة والمهارات لديهم. لذا لابد من تصميم أنشطة بدءاً من المرحلة الابتدائية التي تهدف لتعويد التلاميذ على تفويض عدد من زملائهم ليمثلوهم، ويتم ذلك بصورة ممنهجة، بداية من جماعة الفصل ثم ممثلين عن الصفوف، وهكذا حتى يترسخ هذا المفهوم، ويعتاد التلاميذ عليه في اختيار من يمثلهم بناء على معايير الكفاءة، ومن ثم ينمو معهم للمراحل التالية، وإلى الحياة المجتمعية في اختيار أفضل الكفاءات ذوي المهارات القيادية التي تفقد مجتمعهم بكل إخلاص وقدرة على الإنجاز؛ ليوكب صفوف مجتمعات المعرفة.

وفيما يتعلق بترتيب عبارات المحور الرابع: مهارة العمل الجماعي وفريق العمل، من وجهة نظر أفراد العينة، فإن الجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (10)

ترتيب عبارات المحور الرابع (مهارة العمل الجماعي وفريق العمل) من وجهة نظر أفراد العينة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	أتعاون مع زملائي في الأنشطة والمهام المطلوبة في المدرسة.	2.73	0.52	2	عالية
2	أوظف المعرفة وأعيد بناءها بمشاركة زملائي بالمدرسة.	2.45	0.673	9	عالية
3	أقدم مصلحة مجموعتي على مصالحتي الشخصية	2.35	0.722	11	عالية
4	أشجع زملائي على العصف الذهني لتجاوز العقبات في المدرسة.	2.43	0.707	10	عالية
5	أجد المتعة والفائدة من خلال التعلم التعاوني.	2.5	0.679	8	عالية
6	أتحمل المسؤولية القيادية.	2.56	0.643	6	عالية
7	أحسن توزيع المهام بين أعضاء فريقتي.	2.62	0.598	5	عالية
8	أستطيع إقناع الآخرين بوجهة نظري.	2.51	0.564	7	عالية
9	أعمل مع زملائي بروح الفريق الواحد.	2.77	0.483	1	عالية
10	أشجع زملائي على طرح مقترحات وحلول للمواقف التي يواجهونها.	2.67	0.579	4	عالية
11	أقبل أفكار الآخرين خلال الأنشطة الجماعية.	2.71	0.531	3	عالية
	إجمالي المحور	2.5722	0.35993		

وتكشف النتائج في الجدول السابق (10) أن أفراد عينة الدراسة من تلاميذ المرحلة الثانوية بدولة الكويت قد وافقوا على جميع عبارات محور مهارة العمل الجماعي وفريق العمل بدرجة عالية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.35- 2.77)، وقد يعود ذلك إلى ميل وتفضيل تلميذ المرحلة الثانوية للعمل الجماعي لتسهيل المهام وسرعة إنجازها، مع حرصه على إظهار ميوله الفردية أثناء العمل وإبراز مواهبه وصقلها.

وفيما يتعلق بترتيب عبارات المحور من وجهة نظر أفراد العينة، فقد جاءت العبارة (9)، والتي تنص على "أعمل مع زملائي بروح الفريق الواحد" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.77)، وبانحراف معياري قدره (0.483)، وبدرجة موافقة (عالية)، حيث أجابت نسبة (79.6%) بامتلاك هذه المهارة، وأجابت نسبة (17.6%) بأنها متوفرة إلى حد ما، في حين أن نسبة (2.80%) أشاروا إلى عدم ميلهم للعمل بروح الفريق الواحد، وهي نتيجة تبدو منطقية، ويمكن تفسيرها من خلال وعي عينة الدراسة من تلاميذ المرحلة الثانوية بأهمية العمل الجماعي بروح الفريق الواحد ومدى تأثيره على إنجازاتهم، كما جاء في دراسة (عمر أصلان، 2018) حيث كانت نسبة الموافقة على مهارات العمل التعاوني مرتفعة جداً لطلبة المرحلة الثانوية، وكذلك أيدت دراسة (حمد العبيداني، 2017) ذلك.

وجاءت العبارة (1)، والتي تنص على "أعاون مع زملائي في الأنشطة والمهام المطلوبة في المدرسة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (2.73)، وبانحراف معياري قدره (0.52)، وبدرجة موافقة (عالية)، حيث أجابت نسبة (76.8%) بامتلاك هذه المهارة، وأجابت نسبة (19.50%) بأنها متوفرة إلى حد ما، في حين أن نسبة (3.70%) أشاروا إلى عدم قدرتهم على التعاون في إنجاز المهام المطلوبة، وهي نتيجة ترتبط بالنتيجة السابقة وتدعمها، حيث إنهم في هذا السن يميلون ليكونوا اجتماعيين في حياتهم العملية واليومية.

وفي المرتبة الحادية عشرة والأخيرة جاءت العبارة رقم (3)، والتي تنص على "أقدم مصلحة مجموعتي على مصلحتي الشخصية" بمتوسط حسابي قدره (2.35)، وبانحراف معياري قدره (0.722)، وبدرجة موافقة (عالية)، حيث أجابت نسبة (49.9%) بامتلاك هذه المهارة، وأجابت نسبة (35.5%) بأنها متوفرة إلى حد ما، في حين أن نسبة (14.7%) أشاروا إلى عدم امتلاكهم لهذه المهارة، ورغم أن هذه العبارة جاءت في المرتبة الأخيرة، إلا أن لها درجة موافقة عالية، وهو ما يمكن تبريره من خلال شخصية التلميذ في هذه المرحلة وحرصه على بناء فردانيته وهويته الخاصة، والانفراد برأيه، وفرضه على الآخرين، فهو يعمل على إيجاد دور له في المجتمع، من خلال البحث عن مصلحته أولاً ثم المجموعة. إلا أنه لا يستغني عن المجموعة؛ حيث تفتح له أبواب العالم الخارجي، وتعزز له الثقة بالنفس، حيث إن هذه الفئة

العمرية في صراع نفسي بين الرغبة في الاستقلالية وحالة التبعية المعنوية للمجموعة. لذا فإن على المعلم أن يهتم بالأنشطة الجماعية؛ سواء داخل الفصل أو خارجه، وتشجيع التلاميذ على العمل الجماعي وتقدير الإنجازات الجماعية أكثر من الفردية.

وفيما يتعلق بترتيب عبارات المحور الخامس: مهارة إدارة الوقت، من وجهة نظر أفراد العينة، فإن الجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (11)

ترتيب عبارات المحور الخامس (مهارة إدارة الوقت) من وجهة نظر أفراد العينة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	أنجز المهام في الوقت المناسب لها.	2.41	0.631	3	عالية
2	أركز على الأولويات في حياتي.	2.7	0.529	1	عالية
3	أتجنب إهدار الوقت على وسائل التواصل الاجتماعي.	1.84	0.723	8	متوسطة
4	أستخدم وسائل تذكيري بالمهام والوقت (مثل الساعة أو الهاتف النقال).	2.53	0.712	2	عالية
5	أحرص على أن يكون لدي جدول أعمال يومي.	1.88	0.799	7	متوسطة
6	أشارك في الدورات القيادية الفعالة في المدرسة أو خارجها.	1.71	0.822	9	متوسطة
7	أشارك في اللجان المجتمعية التطوعية خلال الإجازة الصيفية.	1.57	0.793	10	منخفضة
8	أستثمر أوقاتي في قراءة كل ما هو جديد.	2.01	0.743	5	متوسطة
9	أستغل وقت الفراغ في البحث في الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) عن المعارف والموضوعات المفيدة.	2.11	0.767	4	متوسطة
10	أتزود بالمعارف والمهارات التخصصية عالية المستوى بصفتي أحد صناع المعرفة في المجتمع.	1.97	0.764	6	متوسطة
إجمالي المحور		2.0733	0.41925		

وتكشف النتائج في الجدول السابق (11) أن أفراد عينة الدراسة من تلاميذ المرحلة الثانوية بدولة الكويت قد وافقوا على أغلب عبارات محور مهارة إدارة الوقت بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (1.71 - 2.1)، وهي تكشف عن وجود ضعف نسبي بين أفراد العينة بالشعور بضرورة امتلاك هذه المهارة رغم أهميتها في عصر المعرفة لإنتاج المعارف واكتسابها وتوظيفها، وإنجاز المهام بشكل عام.

وفيما يتعلق بترتيب عبارات المحور من وجهة نظر أفراد العينة، فقد جاءت العبارة (2)، والتي تنص على "أركز على الأولويات في حياتي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره

(2.7)، وبانحراف معياري قدره (0.529)، وبدرجة موافقة (عالية)، حيث أجابت نسبة (73.2%) بامتلاك هذه المهارة، وأجابت نسبة (23.3%) بأنها متوفرة إلى حد ما، في حين أن نسبة (3.50%) أشاروا إلى عدم امتلاكهم للمهارة، وتلك نتيجة إيجابية تظهر مدى وعي تلاميذ المرحلة الثانوية بأهمية الوقت في حياتهم العملية والعلمية، وهذا بخلاف دراسة (سلمان آل الشريف، 2019) التي أوضحت أنهم لا يجيدون استغلال الوقت بشكل صحيح.

وجاءت العبارة (4)، والتي تنص على "أستخدم وسائل تذكيري بالمهام والوقت (مثل الساعة أو الهاتف النقال)" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (2.53)، وبانحراف معياري قدره (0.712)، وبدرجة موافقة (عالية)، حيث أجابت نسبة (66.3%) بامتلاك هذه المهارة، وأجابت نسبة (20.9%) بأنها متوفرة إلى حد ما، في حين أن نسبة (12.9%) أشاروا إلى عدم امتلاكهم للمهارة، وهي نتيجة ترتبط بالنتيجة السابقة وتدعمها.

وفي المرتبة العاشرة والأخيرة جاءت العبارة رقم (7)، والتي تنص على "أشارك في اللجان المجتمعية التطوعية خلال الإجازة الصيفية" بمتوسط حسابي قدره (1.57)، وبانحراف معياري قدره (0.793)، وبدرجة موافقة (منخفضة)، حيث أجابت نسبة (19.20%) بامتلاك هذه المهارة، وأجابت نسبة (19.0%) بأنها متوفرة إلى حد ما، في حين أن نسبة (61.8%) أشاروا إلى أنهم لا يميلون للمشاركة باللجان المجتمعية التطوعية خلال الإجازة الصيفية، وهي نتيجة مشابهة للعبارة التي احتلت المرتبة الأخيرة في محور العمل الجماعي (المشاركة في مجلس الطلاب)، وهي نتيجة مخيبة للآمال قد يكون سببها غياب القدوة من قبل القيادة المدرسية، وقلة نشر مفهوم التطوع عند النشء، وعدم تضمين المناهج هذا المفهوم إلا بشكل نظري وضعيف، لذا لا بد من الالتفات إليه من قبل المسؤولين في التربية وأولياء الأمور، ومحاولة غرس حب المشاركة والتطوع في نفوس النشء، من خلال تضمين المناهج محتوى نظرياً عن التطوع، بالإضافة إلى التطبيق العملي في المدرسة، من خلال عدة أعمال وحث أولياء الأمور لإشراك أبنائهم في أعمال تطوعية توصي بها وزارة التربية، كذلك بالإمكان طرح مسابقة لأفضل عمل إعلامي أو مقطع فيديو في كل عام يبرز أهمية العمل التطوعي؛ لما لهذه المشاركات من أهمية بالغة في منح الإحساس بالمسؤولية تجاه الآخرين والتعاون معهم، وتحسين المهارات الاجتماعية والقيادية، ومهارات التفكير والتخطيط الإيجابي. ويؤيد ذلك ما أشارت له دراسة (تركي الغامدي، 2010) بأن درجة بعد الشراكة المجتمعية لهم كانت ضعيفة.

وفيما يتعلق بترتيب عبارات المحور السادس: مهارة التخطيط، من وجهة نظر أفراد

العينة، فإن الجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (12)

ترتيب عبارات المحور السادس (مهاره التخطيط) من وجهة نظر أفراد العينة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	أخطط لأفكار جديدة تدعم تميز مدرستي.	1.93	0.824	8	متوسطة
2	أبادر بتقديم مقترحات تخدم العملية التعليمية للإدارة المدرسية.	1.79	0.822	10	متوسطة
3	أقرأ كل ما هو جديد في مجال تخصصي وميولي.	2.52	0.654	1	عالية
4	أضع لنفسني خطماً قصيرة المدى "يومية أو أسبوعية أو شهرية".	2.33	0.75	5	متوسطة
5	أخطط للاستفادة الجيدة من التعلم من بعد.	2.19	0.821	7	متوسطة
6	أحدد الهدف والفكرة قبل إجراء أي حوار.	2.45	0.663	2	عالية
7	أطور نفسي علمياً بما يواكب متطلبات مجتمع المعرفة.	2.4	0.674	4	عالية
8	أبني المعرفة الكلية من خلال تلخيص الدروس.	2.42	0.724	3	عالية
9	أضع لنفسني خطماً طويلة المدى "ربع سنوية أو نصف سنوية أو سنوية".	1.88	0.818	9	متوسطة
10	أضع لي خطة بديلة في حال حدوث أي طارئ.	2.3	0.766	6	متوسطة
إجمالي المحور		2.2218	0.41925		

وتكشف النتائج في الجدول السابق (12) أن عينة الدراسة قد وافقت على أغلب عبارات المحور السادس "مهاره التخطيط" بدرجة متوسطة؛ حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.3-1.79)، ماعدا العبارات (3، 6، 7، 8) فقد تحققت بدرجة عالية، بمتوسطات حسابية (2.52- 2.4). وقد يرجع الضعف في مهاره التخطيط إلى عدة عوامل قد ترتبط بالفترة العمرية؛ وذلك لأنهم في أواخر المراحل التعليمية، وبالتالي فقد يكون ذلك دافعاً قوياً لتأجيل التفكير والتخطيط للمستقبل الذي تحدده في الغالب نتيجة الثانوية العامة. كذلك قد يعود الضعف في مهاره التخطيط إلى أساليب التنشئة الاجتماعية؛ حيث يبالغ الأهل في احتضان الأبناء مع تحديد خياراتهم وخططهم المستقبلية، وهذا يؤثر بصورة سلبية على نمو الاستقلال والثقة بالنفس والكفاءة الاجتماعية لديهم، وبالتالي إلى زيادة السلبية، وضعف مهارات التخطيط، واتخاذ القرار في السلوك وفي التفكير.

وفيما يتعلق بترتيب عبارات المحور من وجهة نظر أفراد العينة فقد جاءت العبارة (3)، والتي تنص على "أقرأ كل ما هو جديد في مجال تخصصي وميولي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.52)، وانحراف معياري قدره (0.654)، وبدرجة موافقة (عالية)؛ حيث أجابت نسبة (61.30%) بامتلاك هذه المهاره، وأجابت نسبة (29.80%) بأنها متوفرة إلى حد

ما، في حين أن نسبة (8.90%) أشاروا إلى عدم امتلاكهم للمهارة، وهي نتيجة تتم عن ذكاء التلاميذ، من خلال حب الاستطلاع وزيادة المعرفة لديهم في كل ما هو جديد.

وجاءت العبارة (6)، والتي تنص على "أحدد الهدف والفكرة قبل إجراء أي حوار" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (2.45)، وبانحراف معياري قدره (0.663)، وبدرجة موافقة (عالية)، حيث أجابت نسبة (54.70%) بامتلاك هذه المهارة، وأجابت نسبة (35.70%) بأنها متوفرة إلى حد ما، في حين أن نسبة (9.60%) أشاروا إلى عدم امتلاكهم للمهارة، ويمكن تفسير ذلك بارتفاع درجة وعي تلاميذ المرحلة الثانوية بأهمية الحوار لتحقيق أهدافهم وأفكارهم. ولا ننسى هنا دور المعلم في ذلك، كما أشارت له دراسة (عبدالرحمن نداء، 2017)، وأيدته دراسة (حسان بني حمد، 2019) بكونه موجهاً ومنشطاً ومصححاً ومنسقاً لعمليات التعلم والحوار من خلال الممارسات التدريسية الصفية اللازمة لعصر المعرفة، والتي جاءت بدرجة كبيرة بالنسبة لعينة الدراسة.

وفي المرتبة العاشرة والأخيرة جاءت العبارة رقم (2)، والتي تنص على "أبادر بتقديم مقترحات تخدم العملية التعليمية للإدارة المدرسية" بمتوسط حسابي قدره (1.79)، وبانحراف معياري قدره (0.822)، وبدرجة موافقة (متوسطة)، حيث أجابت نسبة (25.60%) بامتلاك هذه المهارة، وأجابت نسبة (28.30%) بأنها متوفرة إلى حد ما، في حين أن نسبة (46.20%) أشاروا إلى أنهم لا يميلون إلى ذلك، وهو ما يمكن تبريره بقلة الجرأة وغلبة التردد لدى أغلب التلاميذ، وقلة الثقة بقدراتهم وإمكانية مساهمتهم في التطوير، وافتقارهم لمهارة التعبير عن الرأي والمبادرة بتقديم المقترحات وعرض الأفكار الجديدة، وقد يعود ذلك إلى مركزية الإدارة المدرسية وعدم إعطاء التلاميذ فرصة المشاركة بكل ما يؤدي لتطوير العملية التعليمية، وهذه النتيجة تخالف ما جاء في دراسة (عبدالرحمن الشراري، 2009) التي بينت أن للطلبة داخل المدرسة أدواراً قيادية ومساهمة بدرجة عالية. وكذلك دراسة (فرحات أحمد، 2017) التي أوضحت أنه لا قيمة لمجتمع أهمل قوة مستقبله، ولا قيمة لمدرسة لا تشجع على إبداء الآراء والمقترحات من قبل التلاميذ، فهم أداة التحول لمجتمع المعرفة، وهم الفئة الأكثر حيوية ونشاطاً وقدرة. لذا لا بد أن تتضمن المناهج محتوى يحث على حرية التعبير عن الرأي وتقديم المقترحات وإمكانية عرض الأفكار الإبداعية بكل أريحية، وذلك لا يتم إلا بتشجيع المعلمين لتلاميذهم وإعطائهم الفرصة من خلال الحصص الدراسية. وكذلك إنشاء صندوق مقترحات مع ضرورة اهتمام الإدارة المدرسية بكل ما يتم طرحه وعدم إهمال أي مقترح من خلال تشكيل لجنة متخصصة لذلك، والعمل على الرد على كل مقترح ردًا مناسبًا مقتنعًا لهم، حتى يعتاد التلاميذ على هذه المهارة، ويتميزوا بها، وتصبح جزءًا من شخصياتهم

الواعدة مما ينعكس بالتالي على سلوكهم في المستقبل لدفع عجلة التقدم والولوج لمجتمع المعرفة.

أما عن أثر متغيرات الدراسة على استجابة أفراد العينة، فإليك الجدول التالية توضح ذلك:

جدول (13)

أثر متغير الجنس على إجمالي استجابات أفراد الدراسة بالنسبة لمحاورها

المحاور	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	د. ح	المنوية
الأول: مهارة الاتصال والتواصل	ذكر	2.2582	0.31486	1.300 -	2051	0.194
	أنثى	2.2799	0.30950			
الثاني: مهارة حل المشكلات	ذكر	2.3866	0.36356	2.048 -	2051	0.041
	أنثى	2.4241	0.33293			
الثالث: مهارة صنع واتخاذ القرار	ذكر	2.3786	0.33719	1.648	2051	0.099
	أنثى	2.3493	0.32872			
الرابع: مهارة العمل الجماعي وفريق العمل	ذكر	2.5096	0.38503	3.909 -	649.376	0.000
	أنثى	2.5892	0.35100			
الخامس: مهارة إدارة الوقت	ذكر	2.0517	0.46898	1.218 -	2051	0.224
	أنثى	2.0792	0.40462			
السادس: مهارة التخطيط	ذكر	2.2050	0.49197	0.878 -	2051	0.380
	أنثى	2.2263	0.43928			
الإجمالي	ذكر	2.2983	0.32268	1.667 -	2051	0.096
	أنثى	2.3247	0.28539			

ويتضح من الجدول السابق (13) وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغير الجنس (ذكر/ أنثى)، وذلك فيما يتعلق باستجابات أفراد عينة الدراسة في المحاور الآتية: المحور الثاني: مهارة حل المشكلات، والمحور الرابع: مهارة العمل

الجماعي وفريق العمل، وهي فروق لصالح التلاميذ الإناث، وتفسر الباحثة ذلك بأن الأنثى أكثر تروياً من الذكر في دراسة الموضوع/ المشكلة قبل الوصول لحلها، وأن الاختلافات بين الذكور والإناث ليست اختلافات فردية متعلقة بشخص كل منهما، وإنما هي اختلافات متعلقة بطبيعة كل من الذكر والأنثى؛ حيث تتميز الأنثى فسيولوجياً بوجود اتصال فعال بكلا جانبي المخ الأيسر والأيمن، والذي يساعد على حل أكثر من مشكلة في آن واحد، على عكس الذكر المعتمد على الجانب الأيسر فقط في ذلك. كما أن المرأة تميل لحل أيّ عقبة تقف في طريقها، وتحرص على حلها من خلال الاستشارة وفريق العمل، بخلاف الذكر الذي يعتمد على نفسه في ذلك ويميل للاستقلالية، وهذا يوافق ما جاء في دراسة (أحمد الزعبي، رمزي يوسف، 2014)، والذي أشار إلى تفوق الإناث على الذكور في الدرجة الكلية للمهارات القيادية.

والمحور الثالث: مهارة صنع واتخاذ القرار، وهي فروق لصالح التلاميذ الذكور، ويمكن تفسير ذلك بطبيعة الذكر وما يتمتع به من قدرات وميل للقيادة، وفرض الرأي والسيطرة على مجريات الأمور، في حين لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) في استجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغير الجنس (ذكر/ أنثى) للمحاور الباقية، وهي مهارة الاتصال والتواصل، ومهارة إدارة الوقت، ومهارة التخطيط. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (عبدالله الزهراني، 2018) بأنه لا يوجد أثر دال إحصائي لمتغير الجنس على المهارات القيادية.

أما عن أثر متغير الصف الدراسي على إجمالي استجابات أفراد العينة بالنسبة لمحاور الدراسة فيوضحه الجدول التالي:

جدول (14)

تحليل التباين الأحادي لبيان أثر متغير الصف الدراسي على استجابات أفراد العينة

المهارة	مجموع المربعات	د. ح	متوسط المربعات	قيمة ف	المنوية
الأول: مهارة الاتصال والتواصل	بين المجموعات	2	0.012	0.123	0.884
	داخل المجموعات	2050	0.097		
	الإجمالي	2052			
الثاني: مهارة حل المشكلات	بين المجموعات	2	0.318	2.755	0.064
	داخل المجموعات	2050	0.115		
	الإجمالي	2052			

المهارة	مجموع المربعات	د.ح	متوسط المربعات	قيمة ف	المنعوية
الثالث: مهارة صنع واتخاذ القرار	بين المجموعات	2	0.130	1.192	0.304
	داخل المجموعات	2050	0.109		
	الإجمالي	2052			
الرابع: مهارة العمل الجماعي وفريق العمل	بين المجموعات	2	0.386	2.985	0.051
	داخل المجموعات	2050	0.129		
	الإجمالي	2052			
الخامس: مهارة إدارة الوقت	بين المجموعات	2	0.148	0.841	0.431
	داخل المجموعات	2050	0.176		
	الإجمالي	2052			
السادس: مهارة التخطيط	بين المجموعات	2	0.721	3.556	0.029
	داخل المجموعات	2050	0.203		
	الإجمالي	2052			
الإجمالي	بين المجموعات	2	0.011	0.129	0.879
	داخل المجموعات	2050	0.086		
	الإجمالي	2052			

ويتضح من الجدول السابق (14) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) في استجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغير الصف الدراسي (العاشر/ الحادي عشر/ الثاني عشر)؛ وذلك فيما يتعلق باستجابات أفراد عينة الدراسة في اثنين من محاور أداة الدراسة، وهما مهارة العمل الجماعي وفريق العمل، ومهارة التخطيط، لصالح الصف الثاني عشر، وهي نتيجة منطقية نظراً للنضج العقلي والنفسي لهذه المرحلة العمرية. فطالب الصف الثاني عشر يختلف عن البقية بمروره على كثير من الخبرات، والتي اكتسبها من المواد التعليمية، ومن الأنشطة الصفية واللاصفية التي مارسها في البيئة المدرسية أو خارجها، كذلك ما يكتسبه من خبرات عملية من خلال تفاعله مع المجتمع، ومع وسائل التواصل الاجتماعي، مما يزيد من وعيه وإدارته للأمور. وتأتي هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (حمد العبيداني، 2017) بتميز طلبة الصف الثاني عشر بالمهارات القيادية، وتختلف مع ما توصلت له دراسة (احمد الزعبي، رمزي يوسف، 2014) والتي أشارت إلى تفوق طلبة الصف الثامن في المهارات القيادية على طلبة الصف العاشر. أما باقي المهارات فلا توجد فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير الصف الدراسي.

أما عن أثر متغير المنطقة التعليمية على إجمالي استجابات أفراد الدراسة بالنسبة لمحاور الدراسة فيوضحه الجدول التالي:

جدول (15)

تحليل التباين الأحادي لبيان أثر متغير المنطقة التعليمية على استجابات أفراد العينة

المحور		مجموع المربعات	ح.د	متوسط المربعات	قيمة ف	المعنوية
الأول مهارة الاتصال والتواصل	بين المجموعات	0.729	6	0.121	1.259	0.273
	داخل المجموعات	197.365	2046	0.096		
	الإجمالي	198.094	2052			
الثاني مهارة حل المشكلات	بين المجموعات	0.314	6	0.052	0.452	0.844
	داخل المجموعات	236.853	2046	0.116		
	الإجمالي	237.167	2052			
الثالث مهارة صنع واتخاذ القرار	بين المجموعات	0.448	6	0.075	0.682	0.664
	داخل المجموعات	223.942	2046	0.109		
	الإجمالي	224.390	2052			
الرابع مهارة العمل الجماعي وفريق العمل	بين المجموعات	2.213	6	0.369	2.862	0.009
	داخل المجموعات	263.621	2046	0.129		
	الإجمالي	265.834	2052			
الخامس مهارة إدارة الوقت	بين المجموعات	1.502	6	0.250	1.426	0.201
	داخل المجموعات	359.175	2046	0.176		
	الإجمالي	360.677	2052			
السادس مهارة التخطيط	بين المجموعات	1.886	6	0.314	1.548	0.159
	داخل المجموعات	415.531	2046	0.203		
	الإجمالي	417.417	2052			
الإجمالي	بين المجموعات	0.726	6	0.121	1.403	0.210
	داخل المجموعات	176.498	2046	0.086		
	الإجمالي	177.224	2052			

ويتضح من الجدول السابق (15) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) في استجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغير المنطقة التعليمية (العاصمة/ الفروانية/ الأحمدية/ الجهراء/ حولي/ مبارك الكبير/ التعليم الخاص)؛ وذلك فيما يتعلق باستجابات أفراد عينة الدراسة في محور واحد فقط، وهو الرابع الخاص بمهارة العمل الجماعي وفريق العمل، لصالح منطقة الجهراء التعليمية، وترجع الباحثة ذلك إلى عدة أسباب؛ منها: الكثافة الطلابية في مدارس منطقة الجهراء التعليمية مما يحتم عليهم ويشجعهم على العمل الجماعي من خلال

فرق العمل، كما أن ذلك قد يرجع لطبيعة التربية والتنشئة والعلاقات الاجتماعية المختلفة في المنطقة؛ فهي إلى حد ما تتكون من عوائل قبلية كبيرة، والمعروف عن أبناء القبائل التواصل والتعاضد والفرقة والمبادرة لتقديم المساعدة. في حين لا توجد أي فروق دالة إحصائية لباقي المحاور.

تاسعاً: خلاصة نتائج الدراسة الميدانية:

أفرزت الدراسة الميدانية عدداً من النتائج يمكن تلخيصها في يلي:

1. فيما يتعلق بترتيب محاور الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة: جاءت مهارة العمل الجماعي وفريق العمل في المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية جاءت مهارة حل المشكلات، وفي المرتبة الثالثة جاءت مهارة صنع واتخاذ القرار، وفي المرتبة الرابعة جاءت مهارة الاتصال والتواصل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت مهارة إدارة الوقت.
2. وفيما يتعلق بترتيب عبارات المحور الأول (مهارة العمل الجماعي وفريق العمل): فقد تحققت أغلب عبارات المحور بدرجة عالية من وجهة نظر أفراد العينة. وفيما يتعلق بترتيب عبارات المحور: فقد جاءت العبارة (9)، والتي تنص على "أعمل مع زملائي بروح الفريق الواحد" في المرتبة الأولى. وجاءت العبارة (1)، والتي تنص على "أتعاون مع زملائي في الأنشطة والمهام المطلوبة في المدرسة" في المرتبة الثانية. وفي المرتبة الحادية عشرة والأخيرة جاءت العبارة رقم (3)، والتي تنص على "أقدم مصلحة مجموعتي على مصلحتي الشخصية".
3. وفيما يتعلق بترتيب عبارات محور (مهارة حل المشكلات) من وجهة نظر أفراد العينة: تكشف النتائج أن عينة الدراسة قد وافقت على معظم عبارات المحور بدرجة عالية، ماعدا العبارات (3، 6، 8) فقد تحققت بدرجة متوسطة. وفيما يتعلق بترتيب عبارات المحور: فقد جاءت العبارة (11) والتي تنص على "أؤمن بأن لكل مشكلة حلاً" في المرتبة الأولى. وجاءت العبارة (5) والتي تنص على "أجمع المعلومات اللازمة لفهم ما يواجهني من مشكلات" في المرتبة الثانية. وفي المرتبة الحادية عشرة والأخيرة جاءت العبارة (6) والتي تنص على "أشارك في مسابقات البحث العلمي في المدرسة".
4. وفيما يتعلق بترتيب عبارات محور (مهارة صنع واتخاذ القرار) من وجهة نظر أفراد العينة: تكشف النتائج أن عينة الدراسة قد وافقت على معظم عبارات المحور بدرجة عالية. وفيما يتعلق بترتيب عبارات المحور: فقد جاءت العبارة (9)، والتي تنص على

"أختار الكلية المناسبة التي تتوافق مع رغباتي" في المرتبة الأولى. وجاءت العبارة (1)، والتي تنص على "أختار الأنشطة المدرسية التي تناسبني" في المرتبة الثانية. وفي المرتبة العاشرة والأخيرة جاءت العبارة رقم (7)، والتي تنص على "أشارك في مجلس الطلاب".

5. أما ترتيب عبارات المحور الأخير (مهارة إدارة الوقت) من وجهة نظر أفراد العينة: تكشف النتائج أن عينة الدراسة قد وافقت على أغلب عبارات المحور بدرجة متوسطة. وفيما يتعلق بترتيب عبارات المحور فقد جاءت العبارة (2)، والتي تنص على "أركز على الأولويات في حياتي" في المرتبة الأولى. وجاءت العبارة (4)، والتي تنص على "أستخدم وسائل لتذكيري بالمهام والوقت (مثل الساعة أو الهاتف النقال)" في المرتبة الثانية. وفي المرتبة العاشرة والأخيرة جاءت العبارة رقم (7)، والتي تنص على "أشارك في اللجان المجتمعية التطوعية خلال الإجازة الصيفية".

6. وبالنسبة لأثر متغير الجنس على إجمالي استجابات أفراد الدراسة بالنسبة لمحاورها فإن النتائج تشير إلى وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة من تلاميذ المرحلة الثانوية تُعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى)؛ وذلك فيما يتعلق باستجابات أفراد عينة الدراسة في المحاور الآتية: المحور الثاني: مهارة حل المشكلات، والمحور الرابع: مهارة العمل الجماعي وفريق العمل، وهي فروق لصالح التلاميذ الإناث، أما المحور الثالث: مهارة صنع واتخاذ القرار، فهي فروق لصالح التلاميذ الذكور، في حين لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغير الجنس (ذكر/ أنثى) للمحاور الباقية، وهي مهارة الاتصال والتواصل، ومهارة إدارة الوقت، ومهارة التخطيط.

7. وفيما يتعلق بأثر متغير الصف الدراسي، تشير النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغير الصف الدراسي (العاشر/ الحادي عشر/ الثاني عشر)، وذلك فيما يتعلق باستجابات أفراد عينة الدراسة في اثنين من محاور أداة الدراسة، وهما مهارة العمل الجماعي وفريق العمل، ومهارة التخطيط، لصالح الصف الثاني عشر، أما باقي المهارات فلا توجد فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير الصف الدراسي.

8. أما فيما يتعلق بأثر متغير المنطقة التعليمية، فتشير النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغير المنطقة التعليمية (العاصمة/

الفروانية/ الأحمدى/ الجهراء/ حولى/ مبارك الكبير/ التعليم الخاص) وذلك فيما يتعلق باستجابات أفراد عينة الدراسة في محور واحد فقط، وهو الرابع الخاص بمهارة العمل الجماعي وفريق العمل، لصالح منطقة الجهراء التعليمية، في حين لا توجد أي فروق دالة إحصائية لباقي المحاور.

وفي ضوء ما تضمنته الفصول السابقة من الأدب النظري المبين لمتغيرات الدراسة، وما أسفر عنه الجزء الميداني منه، فإن الفصل التالي يتناول أهم ملامح التصور المقترح لتنمية مهارات القيادة لدى تلاميذ المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة.

الفصل الخامس

تصوّر مقترح لتنمية مهارات القيادة لدى تلاميذ المرحلة
الثانوية بدولة الكويت في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة

- أولاً: فلسفة التصور المقترح.
- ثانياً: أهداف التصور المقترح.
- ثالثاً: خصائص التصور المقترح.
- رابعاً: منطلقات التصور المقترح.
- خامساً: متطلبات تطبيق التصور المقترح.
- سادساً: المعوقات التي قد تواجه تنفيذ التصور المقترح.
- سابعاً: سبل التغلب على معوقات التصور المقترح.

الفصل الخامس

تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة لدى تلاميذ المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة

في ضوء الإطار النظري الذي تم عرضه في الفصول السابقة، وفي ضوء ما كشفت عنه نتائج الدراسة الميدانية، ومن خلال ما سبق فقد قامت الباحثة بمراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، وبناء إطار المفاهيم القيادية ومهاراتها وأهمية امتلاكها في مجتمع المعرفة، كما قامت بمراجعة الدراسات العلمية السابقة ذات العلاقة بالقيادة والطالب ومجتمع المعرفة والعلاقة بينها، والإجابة عن السؤال البحثي الأول والثاني في هذه الدراسة، للحصول على نتائج تشخيص الواقع المسحي كما يراه تلاميذ المرحلة الثانوية أنفسهم، والاطلاع على الأطر النظرية، وذلك لبناء التصور المقترح بأركانه الأساسية، وفيما يلي بيان التصور المقترح من حيث، فلسفة التصور المقترح، وأهداف التصور المقترح، وخصائص التصور المقترح، ومنطلقات التصور المقترح، ومتطلبات تطبيق التصور المقترح، والمعوقات التي قد تواجه التصور المقترح، سبل التغلب على معوقات التصور المقترح، وذلك كما يلي:

أولاً- فلسفة التصور المقترح:

يمكن بلورة فلسفة التصور المقترح أساساً من متطلبات مجتمع المعرفة؛ ومن خلال ركيزة أساسية تستند إلى أن تهيئة عناصر المنظومة التعليمية في وزارة التربية للمدرسة الثانوية لتكون بيئة خصبة صالحة لتنمية المهارات القيادية يتطلب إحداث بعض التغيرات الجذرية في مختلف العناصر الفاعلة في تلك المنظومة، من خلال تبني الرؤى الفلسفية التالية:

1. تبني الفكرة الأساسية لمفهوم مهارات القيادة وتنميتها.
2. نشر ثقافة أهمية القيادة وامتلاك مهاراتها عند تلاميذ المدارس الثانوية بحسب قدراتهم ومستوياتهم.
3. النظر إلى المدرسة الثانوية كمنظومة متكاملة تعليمية تدريبية تظهر فيه القيادات الشبابية المتميزة التي تقود المستقبل.
4. الأخذ بعين الاعتبار الخلفية السابقة للمجتمع الكويتي والمجتمعات العربية والإسلامية بوجود قيادات ناجحة قادت أمتها للتطور والتقدم.

ثانياً- أهداف التصور المقترح:

يسعى التصور المقترح إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. توفير بيئة داعمة لتبني واحتضان ثقافة القيادة الطلابية في مجتمع المعرفة داخل المدرسة الثانوية.
2. نيل رضا المستفيدين من الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحيط من مخرجات العملية التعليمية للمدرسة الثانوية.
3. توفير الإمكانيات البشرية والمادية الكامنة لتحقيق التمكن من ولوج مجتمع المعرفة بقيادات شبابية ذات كفاءة عالية.
4. إيجاد مشاركات مجتمعية فعالة مع المدارس الثانوية.
5. تخريج قياديين يتميزون بالنقطة والقدرة على العمل الجماعي والعطاء اللامحدود.

ثالثاً- خصائص التصور المقترح:

يختص هذا التصور المقترح الذي تقدمه الباحثة بعدد من الخصائص منها:

1. يقدم تخطيطاً لتنمية المهارات القيادية لدى تلاميذ المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة.
2. يشمل هذا التصور المقترح تلاميذ المرحلة الثانوية.
3. يسلّم بضرورة تهيئة طالب المرحلة الثانوية لولوج مجتمع المعرفة بمميزاته وخصائصه، من خلال تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين، والتي من أهمها مهارات القيادة.
4. يتيح هذا التصور المقترح فرصة لتطوير طرق وأساليب تعليم وتدريب النشء في المرحلة الثانوية لتكوين كوكبة من قادة المستقبل القادرين على قيادة مجتمعهم وتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة.
5. يراعي هذا التصور المقترح قدرات التلميذ في هذه المرحلة العمرية في المرحلة الثانوية، وإمكانات المدرسة.

رابعاً- منطلقات التصور المقترح:

اعتمدت الباحثة عند طرحها التصور المقترح لتنمية المهارات القيادية لدى تلاميذ المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، **على المنطلقات التالية:**

1. تُعد تنمية مهارات القيادة لدى تلاميذ التعليم الثانوي نقطة الارتكاز نحو القدرة على دفع المجتمع الكويتي لولوج عصر المعرفة.
2. ضرورة مسايرة الاتجاهات العالمية لكيفية تنمية المهارات القيادية في برامج المرحلة الثانوية، من خلال مراجعة أهداف ورؤى الوزارة وإجراءاتها العملية.
3. خطة التنمية السنوية في الكويت (2019- 2020) والتي تركز على تهيئة رأس مال بشري يواكب تحديات التنمية.
4. خلاصة الأدبيات العلمية المتناولة في الفصل الثاني والفصل الثالث من الدراسة الحالية حول أهمية القيادة ومهاراتها، ومجتمع المعرفة ومتطلباته.
5. نتائج الدراسات السابقة العربية والأجنبية، والتي تناولت الطلاب، وكيفية تنمية المهارات القيادية لديهم ومدى ارتباط ذلك بمجتمع المعرفة.
6. نتائج معرفة المهارات القيادية اللازمة للطلاب ومستواها لديهم من خلال قياسها بأداة الدراسة؛ وهي : مهارة العمل الجماعي وفريق العمل ، مهارة حل المشكلات، مهارة صنع واتخاذ القرار، مهارة الاتصال والتواصل، مهارة التخطيط، مهارة إدارة الوقت.
7. توصيات الدراسات والمؤتمرات التي تناولت موضوع الدراسة في المجتمع العربي.
8. مشاركة القيادات التربوية في وزارة التربية وفي المدرسة والمعلمين وأولياء الأمور في صياغة خطة تنمية المهارات القيادية لدى الطلبة.
9. مراعاة السمات المميزة لعصر المعرفة كالتدفق المعرفي، وتعدد مصادر المعرفة، والتعلم عن بعد، والمهارات والقيم اللازم توفرها لدى التلاميذ في ضوءها.
10. الاهتمام العالمي بأهمية الاستثمار في رأس المال؛ كما أوضح تقرير "اليونسكو 2020"⁽¹⁾ إلى ضرورة الاهتمام بتعليم المهارات التي تعزز استخدام المعرفة وإنتاجها، بدلاً من اكتسابها فحسب.

(1) اليونسكو(2020). ملخص التقرير العالمي لرصد التعليم 2020: التعليم الشامل للجميع: الجميع بلا استثناء. باريس، اليونسكو، ص20.

11. إثارة وعي المعلمين والتلاميذ والآباء وقادة المجتمع حول خطأ الاعتقاد بأن القيادة قاصرة على القلة المختارة.

12. تدريب النشء وإعداده لمجتمع المعرفة يستلزم بناء مهارات خاصة لا بد من التعرف عليها والعمل على إدماجها في الحياة المدرسية.

13. المدرسة هي المكان الذي يتم فيه تنمية رأس المال البشري بكفاءة وعدالة.

خامساً- متطلبات تطبيق التصور المقترح:

يراعي في تطبيق محتوى هذا التصور المقترح التأكيد على هدف تنمية مهارات القيادة لدى تلاميذ المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة في ثلاثة أبعاد متسلسلة: (التهيئة قبل تنمية المهارات القيادية في المدرسة، التنمية القيادية في المدرسة، متابعة الشخصية القيادية لدى الطلبة بعد المدرسة الثانوية)؛ حيث تشترك خمسة عناصر أساسية في بناء الشخصية القيادية للطلّاب؛ أربعة منها في المدرسة؛ وهي: المعلم، والمنهج الدراسي، والأقران، والإدارة المدرسية، والخامسة هي المجتمع المحيط.

البعد الأول - التهيئة قبل تنمية المهارات القيادية في المدرسة:

1. متطلبات توعية المجتمع بالدور الفاعل الذي تلعبه المهارات القيادية لدى

النشء:

لما لها من أثر في تنمية شخصيته وصقلها، الأمر الذي ينعكس مستقبلاً بشكل إيجابي على مجتمع المعرفة الكويتي؛ **من خلال:**

- تكثيف التوعية في مدارس المرحلة المتوسطة "الصف التاسع" والمرحلة الثانوية عن أهمية ولوج مجتمع المعرفة من خلال امتلاك مهارات القرن الحادي والعشرين، وتكوين الثقافة القيادية لديهم.
- التواصل مع الإدارات المدرسية والمعلمين لاستكشاف القادة.
- توعية أولياء الأمور بكيفية التعامل مع أبنائهم القياديين.
- التوعية الإعلامية بأهمية الإعداد لقيادة مجتمع المعرفة في الكويت من قبل فئة النشء.
- عقد اللقاءات والمؤتمرات مع رجال الأعمال والمنظمات غير الحكومية للمساهمة في خدمة العملية التعليمية والمشاركة في تطويرها بتبني قضايا التعليم.

2. المتطلبات التنظيمية في سياسة الوزارة، من خلال:

- إنشاء إدارة موحدة ومتخصصة تابعة لوزارة التربية تهتم بتنمية المهارات القيادية وفق نظام ثابت يخدم جميع المدارس الثانوية.
- توفير قيادة مدرسية فعالة متفهمة لمتطلبات مجتمع المعرفة والعمل على تحقيقها، ولدور الصف الثاني من القياديين في ذلك؛ من خلال وضع خطط تؤدي إلى زيادة كفاءة التلاميذ في استخدام المهارات القيادية.
- ضرورة تحقيق جودة تدريب المعلمين؛ لتخريج مدرب معلم محنك محترف يتسم باطلاعه الواسع على كل ما يخص أدواره في مجتمع المعرفة، بالإضافة إلى توعيته بأهمية تنمية المهارات القيادية لدى تلاميذ المرحلة الثانوية؛ ليتسنى له تدريبهم على مهارات السلوك القيادي اللازمة لقيادة مجتمعه. والتي لا تكفي فقط بترديد أحدث النظريات في القيادة والجانب النظري لها، وإنما تكمن في تركيزه على الممارسة اليومية والتطبيق العملي للقيادة من خلال أنشطة المنهج الرئيس؛ لأن عملية تعلم فن القيادة لا تتم بشكل مباشر، وإنما بشكل غير مباشر حتى تكون فعالة.
- تهيئة البيئة المدرسية المناسبة لتمكين القيادات الطلابية من تطوير مهاراتها القيادية وتوجيهها الوجهة السليمة؛ من حيث جودة المباني المدرسية، والتهوية الجيدة، ودرجة الحرارة المناسبة لمرافقها، وحجم الفصول، وهدوء المكان وعدم وجود ضوضاء من خارج أسوار المدرسة، وتوفير الكراسي المريحة، كل ذلك له دور كبير في مستوى الاستيعاب والفهم لدى التلاميذ.
- تضمين لائحة التعليم الثانوي هدف "إعداد وتخرج تلميذ قائد يمتلك المهارات القيادية المطلوبة لولوج مجتمع المعرفة الكويتي".
- تضمين الهدف العام في لائحة كل قسم علمي/ تربوي في المدرسة بهدف إعداد التلميذ القائد، وتزويده بالمهارات القيادية؛ وهي " العمل الجماعي وفريق العمل - حل المشكلات - صنع واتخاذ القرار - الاتصال والتواصل - التخطيط وتحديد الأهداف - إدارة الوقت".
- تضمين المناهج الدراسية هدف "إعداد التلميذ القائد القادر على قيادة مجتمعه".
- تطوير المناهج الدراسية بما يتلاءم مع عصر اقتصاد المعرفة؛ بحيث تُبنى بطريقة وظيفية بأن يُراعى عند بنائها طبيعة المادة وخصائص المتعلم، والجمع بين الجوانب النظرية المعرفية والجوانب التطبيقية، وأن تضم جميع الدروس لجميع المواد الدراسية مهارات القرن الحادي والعشرين، ومنها المهارات القيادية، وذلك في جدول زمني خلال السنة الدراسية كمنظومة متوالية تعتمد على المدى والنتابع من الصف العاشر

- إلى الصف الثاني عشر، بحسب طبيعة المقرر؛ لضمان تهيئة التلاميذ للتحويلات والتغيرات الحالية والمستقبلية والتكيف معها.
- إيجاد مقررات تعنى بالتنوعية القانونية وحقوق المواطنة والحقوق الإنسانية كافة، وتوفير المعلومات المتصلة بها.

3. المتطلبات الأكاديمية في الخطط الدراسية:

من خلال:

- الاهتمام ببعض الأنشطة ذات القيمة المضافة العالية في تشكيل وتهيئة المناخ الداعم، والتي يمكن أن تكون عوناً في نجاح استراتيجيات التحول لمجتمع المعرفة وآلياته وتعظيم الاستفادة من أدواته. مثل "نشاط القراءة الاستيعابية"؛ بما تتميز به من حصيلة عالية الكفاءة.
- إقرار نشاطات لتنمية المهارات القيادية في المناهج المدرسية لجميع المواد الدراسية.
- إدراج نشاط حضور الطالب القائد للمؤتمرات، والمشاركة فيها ضمن أنشطة المقررات.
- إقرار نشاط مشروع إجرائي تظهر فيه المهارات المطلوبة كمتطلب للتخرج.
- إقرار التعلم النشط، والذي أحد أنواعه هو "التعلم المستند للمشروع" في بعض الدروس لجميع المواد الدراسية، كأحد التوجهات المعاصرة التي يوصي بها التربويون، خاصة أنه يتركز حول المتعلم من خلال الأنشطة التي يتوقع أن تجعل التعلم ذا معنى للمتعلم.

البعد الثاني - التنمية القيادية في المدرسة.

1. المتطلبات المادية الداعمة للتنمية القيادية:

- مستلزمات الأنشطة والمشاريع المادية المكتتبية والتقنية للتلميذ القائد.
- حوافز مشجعة لمشاريع وأنشطة التلميذ القائد المتميز.
- مجلة تربوية تحكم وتنشر وتقيم المشاريع القيادية في المدرسة كنوع من التحفيز.
- قاعدة إلكترونية تضم جميع المشاريع القيادية في المدرسة متصلة بالوزارة.
- مسابقات تحفيزية بين التلاميذ القادة في جميع المدارس الثانوية في الكويت وفي جميع المجالات تهدف لإبراز الجانب القيادي لديهم.
- إقرار وزارة التربية حوافز للمعلمين المتعاونين في نشر الثقافة القيادية لدى التلاميذ.

2. المتطلبات الاجتماعية لتفعيل الشراكة المجتمعية مع مؤسسات المجتمع في المنطقة:

وتكون من خلال:

- الاستعانة بأصحاب الخبرة من قيادات المجتمع لتفعيل دور وحدات التدريب والتقييم بالمدارس للمعلم والتلميذ.
- النمذجة الحية مع التلاميذ للاقتداء بهم في خدمة مجتمعهم المدرسي عن طريق تقديم المقترحات والحلول والأفكار الإبداعية؛ من خلال عقد لقاءات مع قادة المجتمع ذوي الإنجازات الرائدة.
- محاكاة الواقع من خلال تدريب التلاميذ على مواقع قيادية، وكذلك ملاحظة سلوك بعض القياديين في مقراتهم القيادية مثل (مختار المنطقة- مدير المدرسة- قائد معسكر كشفي- قائد فريق كرة قدم) في كيفية العمل التعاوني الجماعي، والتعامل مع الأفراد، وتقديم مصلحة الفريق على المصالح الشخصية.
- توجيه التلاميذ القادة ومطالبتهم بالخدمة المجتمعية مع هيئات المجتمع المختلفة والتطوع فيها؛ لصقل مهاراتهم واكتساب خبرات تنمي شخصياتهم، حيث إن القيادة الفعالة تتطلب خدمة مجتمعية مستمرة.
- توصية مؤسسات المجتمع بعمل حملات تشجيعية للتلاميذ القادة على مستوى المنطقة ومستوى الدولة.
- عقد شراكة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع وجمعيات النفع العام لدعم التلاميذ القادة، ودعم مشاريعهم وابتكاراتهم، بما يعود بالنفع على المجتمع، وعلى التلاميذ أنفسهم من خلال غرس أهمية المشاركة المجتمعية لديهم.
- ابتكار آليات لتسويق مشاريع التلاميذ القادة في المجتمع.
- تكليف التلاميذ كسفراء للمدارس أو ممثلين لها خارج المدرسة في المحافل والمؤتمرات.
- تشجيع التلاميذ القياديين على الالتحاق بدورات القيادة التي يقدمها المجتمع؛ لما لها من أثر في تطوير شخصياتهم واكتشاف القدرات والمهارات التي يمتلكونها وتنميتها، مع التوصية بنقل ما تم اكتسابه لزملائهم في المدرسة.
- توجيه الإعلام بتقديم نماذج قيادية مشرفة للاقتداء بها.

3. متطلبات دعم التلاميذ القادة في المدرسة، من خلال:

- استغلال الفرص المتاحة في المدرسة بالمشاركات الفعالة لهم؛ من خلال: مشاركة التلاميذ في إدارة شؤون المدرسة، وفي لجان اتخاذ القرارات، وإتاحة الفرص لهم بأن يقولوا كلمتهم ويبدوا رأيهم بشجاعة فيما يفرض عليهم من قوانين، والإصغاء إليهم وإن كانت مختلفة لآراء معلمهم؛ وكذلك استقبال آرائهم المختلفة، وفحص أفكارهم فحصاً علمياً دقيقاً، وذلك من خلال حثهم على المشاركة في مجالس الطلاب والبرلمانات الطلابية.
- تفعيل الإذاعة المدرسية؛ حيث تساعد التلاميذ على التواصل مع مجموعة كبيرة من زملائهم ومعلمهم، والوقوف أمامهم وإلقاء معارف جديدة ومعلومات إيجابية ومهارات حياتية وعلمية، والتي يقابلها بقية تلاميذ المدرسة بالتشجيع والتحفيز، مما يساعد التلميذ القائد على بذل مزيد من الجهد والإبداع في هذه المجالات ليتمتعوا بالشعور بالأهمية والوجود.
- فتح قسم خاص في المدرسة تحت عنوان "التدريب المهاري للتلاميذ" يحتوي على المهارات القيادية وغيرها؛ بناء على مناهج وخطط لكل مرحلة ولكل مهارة، مع استضافة مدربين معتمدين كل شهر مثلاً لتقييم مستوى المهارة مع التوجيه المستمر لتدريب التلاميذ والمتابعة لكل ما يخص هذا القسم أو المركز.
- الانتقال من المنهج والتدريس المتمركز حول المعلم إلى التدريس المتمركز حول التلميذ، ومن توصيل المعلومات الجاهزة للتلميذ إلى قيام التلميذ بالبحث والابتكار والإبداع، من خلال استخدام منهجية تعلم وتدريب فعالة يكون فيها التلميذ محور العملية التعليمية، والتي تؤكد فاعليته ونشاطه في الموقف التعليمي، وتعينه على توظيف المعارف في حياته اليومية وفي دراسته، مع القدرة على إعادة بناء هذه المعرفة بمشاركة زملائه؛ مثل: التعليم الريادي- التعلم المدمج- التعلم بالتفكير- التعلم بمواجهة الموقف- التعلم بالتواصل مع الآخرين- التعلم بالتجربة. والتنويع باستراتيجيات التعلم؛ مثل: الاستقصاء- حل المشكلات- التعليم بالاستكشاف- التعليم المجازي "التشبيهات"- العصف الذهني- التعليم البصري- الخرائط المعرفية.
- توفير البيئة المدرسية المحفزة والأنشطة المتنوعة والمواقف التعليمية التي تنمي المهارات القيادية لدى النشء، وعلى حسن استغلال أوقاتهم داخل المدرسة وخارجها.
- وجوب إيجاد فريق عمل متكامل من المعلمين بمختلف التخصصات لتحديد أنشطة القيادة المتضمنة في المناهج، مع الحرص على بناء جسر من الاحترام والتقدير مع تلاميذهم.
- الاهتمام بجماعة التوجيه والإرشاد؛ لإكساب الطلاب قدرات عالية من استخدام المهارات القيادية بالتواصل مع زملائهم التلاميذ ومساعدتهم، وتقديم أفضل الخدمات

- الإرشادية من خلال توزيع النشرات الإرشادية، وعمل مبادرات متنوعة لرفع الثقة بالنفس لدى الزملاء.
- تفعيل قيمة فرق العمل التعاونية والمشاريع الجماعية بين التلاميذ في جميع المناهج الدراسية.
- تفعيل "تقديم العروض التقديمية" خلال الحصص الدراسية لجميع التلاميذ بلا استثناء وبمهنية عالية، مع التقويم المستمر.
- استغلال حصة النشاط المدرسي في كل من: تقديم العروض والأنشطة المتنوعة حول السير الذاتية للقادة السابقين الناجحين المبدعين الذين صنعوا التاريخ؛ ليكونوا نموذجًا حيًا للتلاميذ في نجاحهم وإبداعهم والتزامهم بأخلاقيات العلم والقيادة، كما أن ذكر هذه النماذج باستمرار، مع إلقاء مشوق يجعل التلميذ يتشوق لسماع سيرتهم وأفكارهم، ومن ثم التأسي بهم في قيمهم وأخلاقهم والتزامهم، فتتشكل عندهم قيم شخصية ومهارات قيادية تنمو على النمط التي اتصفت به تلك النماذج. وكذلك عمل مسرحيات لعرض القصص التاريخية لهذه الشخصيات لتعرفهم على طريقتهم في التخطيط السليم وحل المشكلات؛ حيث إنها طريقة تحمل بين طياتها غرس المفاهيم بشكل عملي.
- تنقيح الأنشطة خارج المنهج بما يخدم تنمية وتعزيز مهارات القرن الحادي والعشرين، مع ترك الحرية الكاملة للتلميذ باختيار النشاط الذي يمثله.
- إشراك الطلاب في المحادثات والقرارات حول قواعد الصف والحدود السلوكية فيه.
- إحياء أجواء الانتخابات المدرسية، وإعداد الخطابات الانتخابية لها.
- إنشاء جمعية أو رابطة للتلاميذ القادة على مستوى المدرسة، وعلى مستوى المنطقة التعليمية بدعوة من وزارة التربية، وترك المجال لهم في وضع الخطط قصيرة المدى والمتوسطة والطويلة لمستقبله ومستقبل مدرسته.
- تنظيم شراكة علمية قيادية بين هذه الجمعيات في جميع المناطق التعليمية في الكويت لتوحيد الأهداف وتبادل الخبرات بقيادة الطالب القائد المتميز عن بقية زملائه.
- عقد ندوات وورش عمل حول أهمية إدارة الوقت في حياة تلميذ المرحلة الثانوية.
- توزيع نشرات مصورة حول أهمية المهارات القيادية واستراتيجيات استثمارها وتطبيقها، على اعتبار أن هذه المهارات من مهارات القرن الحادي والعشرين اللازمة لولوج مجتمع المعرفة.
- عرض كتب متنوعة عن القادة من ذوي الجنسيات المختلفة، ثم مناقشة التلاميذ في الخصائص والمهارات التي مكنت هؤلاء من قيادة مجتمعاتهم.

- عمل منظومة قيمية تتناسب مع متطلبات القيادة ومجتمع المعرفة تغرس في نفوس الطلاب. (مثال: التعاون، والرحمة، والصدق، والكرم، والأمانة).
- إنشاء مطعم مدرسي يحرص على تقديم وجبات صحية مفيدة للنشء بقيادة التلاميذ القادة، وبإشراف قيادات المدرسة؛ حيث إن العقل السليم في الجسم السليم.

البعد الثالث - متابعة الشخصية القيادية لدى الطلبة بعد المدرسة الثانوية:

ويكون ذلك من خلال:

- إنشاء جمعية أو رابطة للتلاميذ القادة، مدعومة من وزارة التربية لمتابعتهم بعد التخرج.
- تنظيم شراكة بين رابطة التلاميذ القادة وبين المؤسسات العلمية والتربوية والمؤسسات المجتمعية وجمعيات النفع العام، والاستفادة من قدراتهم وإمكاناتهم.
- توجيه مشاريع وأنشطة التلاميذ القادة في الخدمة المجتمعية مع هيئات المجتمع المختلفة.
- ابتكار آليات لتسويق مشاريع وأفكار التلاميذ القادة، خاصة ما يهم ويفيد المجتمع وأفراده.
- تسليط الضوء على القيادات الطلابية من خلال الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي.
- تقديم منح دراسية للقيادات الطلابية للاستفادة من قدراتهم وتشجيعهم على استكمال الدراسة الأكاديمية.
- استضافة الطلبة القياديين الخريجين في المدارس الثانوية، وذكر أبرز إنجازاتهم وقصصهم الكفاحية في خدمة مجتمعهم؛ لتحفيز زملائهم التلاميذ.

سادساً - المعوقات التي قد تواجه تنفيذ التصور المقترح:

- يمكن إجمال العوائق التي قد تواجه تطبيق التصور المقترح لتنمية مهارات القيادة لدى تلاميذ المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة فيما يلي:
- غياب الخطة التدريبية المناسبة سواء للمسؤولين أو للمعلمين أو التلاميذ؛ للانتقال لمجتمع المعرفة.
- جمود رؤية المسؤولين في الوزارة وفي إدارة المدرسة، ورفضهم للتجديد.
- التخوف من مناسبة التصور لتلاميذ المرحلة الثانوية.
- كثافة المنهج الدراسي لأغلب المقررات.
- قلة عدد المعلمين المرشدين الذين يمكنون تلامذتهم من التطور والتقدم عبر متاهة المعارف المستمرة في التوسع.

- قصر اليوم الدراسي.
- إشكالية توفير المتطلبات المادية لتحقيق التصور.
- اكتظاظ الفصول بالطلبة.
- الروتين العقيم في المدارس يمنع من الاهتمام بشؤون جميع التلاميذ.
- وجود فئة من المعلمين لا تدعم المبادرات المختلفة في إطار الاهتمام بالتلاميذ، مع مقاومة المعالجات التربوية البديلة.

سابعاً - سبل التغلب على معوقات التصور المقترح:

- استثمار التقنيات الحديث؛ كالتعلم عن بعد، والتعلم الإلكتروني، والمنصات التعليمية ووسائل التواصل الاجتماعي لتعويض ما يقصر من إمكانيات بشرية، بالإضافة إلى التعلم الذاتي.
- الاعتماد على التعلم بالمهارات والتعلم الذاتي، والتطبيق والممارسة العملية واستثمار التقنية، والتخفيف من التدريس النظري.
- الاستفادة من تجارب بعض الدول الرائدة في مجال التدريب القيادي، والتي سبقت في تطبيق بعض ما تم اقتراحه في التصور الحالي.
- الاستعانة بالخبراء التربويين في لجان تطوير برامج المرحلة الثانوية ومناهجهم، وبصناع القرار في الدولة.
- إصلاح المناهج الدراسية لتشمل منهجيات مبتكرة للتعلم والتدريس، تشجع على التفكير النقدي وحل المشكلات، وتسمح بتطبيق المعارف في حياتهم بصفاتهم مشاركين ومواطنين ومتعلمين مدى الحياة.
- تضمين المناهج الدراسية تبيان أهمية تدريس المهارات القيادية وضرورة اللحاق بمجتمعات المعرفة المتقدمة.
- ضرورة إلزام إدارات المدارس في استغلال حصص النشاط المدرسي والطاير الصباحي في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين.
- وضع شرط لخريجي كلية التربية تخصص معلم مرحلة ثانوية بامتلاكه شهادة مدرب معتمد لتدريب وتدريس مهارات القرن الحادي والعشرين، والتي من أهمها مهارات القيادة مدعوماً من قبل كليات التربية، رغبة في مواكبتهم الدائمة لكل جديد في مجال تخصصهم.
- ضرورة إعداد معلم مؤمن بالتغيير، قادر على القيادة، متمكن من استخدام تقانة المعلومات، مفكر مهني متمرس، وقادر على التواصل مع تلاميذه وزملائه، وملمّ بعلوم عصره وثقافة مجتمعه.

- عمل جدول منظم للتدريب أثناء الخدمة بشكل دوري لجميع معلمي المرحلة الثانوية مدعوم من قبل وزارة التربية.
- تجريب التصور المقترح في مدرسة من كل منطقة تعليمية في الكويت.
- ابتكار موارد تمويل جديدة، بحيث يشارك التلميذ في ابتكار قنواتها بإشراف المعلم والإدارة المدرسية.
- تفعيل مشروع المدرسة كوحدة منتجة ومدرّة للدخل، فالمدرسة يمكن أن تكون وحدة إنتاجية قادرة على تقديم خدمات مختلفة للبيئة المحلية المحيطة لربط المدرسة بسوق العمل، بجانب الحفاظ على الأهداف التربوية للعملية التعليمية.
- إمكانية مشاركة هيئات المجتمع؛ إذ إنها تعتبر موردًا مهمًا.
- الاستفادة من مجالس أولياء الأمور ومشاركاتهم في الدعم لأبنائهم.
- زيادة عدد الفصول داخل المدرسة.
- زيادة عدد المدارس لاستيعاب تلاميذ أكثر، والقضاء على ظاهرة التكدس.
- محاولة وضع الدراسات اللازمة للتوسع في المدارس لمواجهة النمو السكاني للمناطق، أو إنشاء أبنية مدرسية جديدة، وضمان بيئة تعليمية ملائمة؛ سعيًا للالتزام بتحقيق أهداف التنمية المستدامة، والتي تهدف إلى ضمان التعليم الجيد.
- إصلاح أساليب التقويم للتركيز على تقويم تنمية المهارات والقدرات، بدلًا من اكتساب المعلومات.
- عرض التصور على المسؤولين في وزارة التربية، ومحاولة إقناعهم بمحتواه وبأهمية تطبيقه.

قائمة المصادر والمراجع

- المراجع العربية
- المراجع الأجنبية
- المراجع الإلكترونية

قائمة المصادر والمراجع

أولاً - المراجع العربية:

الكتب العلمية:

1. إبراهيم الفقي (2013). **فن القيادة الفعالة**، سما للنشر والتوزيع، القاهرة.
2. أبو الفداء إسماعيل بن كثير: **تفسير القرآن العظيم**، ج (5)، دار طيبة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
3. إدريس أو هلال (2016). **إضاءات 2 - القيادة**، مجموعة الأكاديميات الدولية، الرباط.
4. الإمام النووي: **رياض الصالحين**، المكتب الإسلامي، بيروت.
5. المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج (2016). **دور التعليم في بناء مجتمع المعرفة**، مج(2)، ع (2)، الكويت.
6. المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج (2016). **معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الشامية**، الكويت.
7. أمين محمد النبوي (2008). **مجتمعات التعلم والاعتماد الأكاديمي للمدارس**، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.
8. أمينة التيتون (2016). **التعليم مفتاح التنمية المستدامة**، دار الفكر العربي، القاهرة.
9. بلال خلف السكارنة (2010). **القيادة الإدارية الفعالة**، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
10. جبريل بن حسن العريشي؛ وسحر بنت خلف مديين (2015). **مجتمع المعرفة في العالم العربي**، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان.
11. جميلة سيار، صفاء القبندي، مريم فكري (2008). **تنوع مسار التعليم الثانوي بدولة الكويت - دراسة مكتبية**، قطاع البحوث التربوية والمناهج، وزارة التربية، الكويت.
12. حارث عبود، نرجس حمدي (2009). **الاتصال التربوي**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
13. حسين بن علي الزومي: **مبادئ القيادة في قصتي طالوت وداود في القرآن الكريم**، مؤسسة النبأ العظيم، ومؤسسة عبد الرحمن بن صالح الراجحي، المملكة العربية السعودية.

14. حسين عبد الحميد رشوان (2010). القيادة - دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة - الإسكندرية.
15. حنان حسن سليمان (2015). القيادة التربوية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
16. خلف البحيري (2014). أسس تخطيط التعليم، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
17. دلال يسن (2009). التعليم الثانوي في الألفية الثالثة، دار الفكر العربي، القاهرة.
18. رافدة الحريري (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.
19. ربحي مصطفى عليان (2012). إدارة المعرفة، ط (2)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
20. رضا إبراهيم المليجي (2010). إدارة المعرفة والتعليم التنظيمي (مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة)، دار طيبة للنشر والتوزيع، الرياض.
21. رمزي أحمد عبد الحي (2013). التربية العربية وبناء مجتمع المعرفة، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
22. سامي محمد نصار (2008). قضايا تربوية في عصر العولمة وما بعد الحداثة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.
23. سعيد إبراهيم طعيمه (2013). التجديد التربوي في ضوء تحديات العصر، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.
24. شهناز إبراهيم الفار (2013). كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.
25. طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسي المصري (2013). القيادة التربوية ومهارات التعلم، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة.
26. عبد اللطيف فرج (2008). التعليم الثانوي رؤية جديدة، دار الحامد، الكويت.
27. _____ (2009). منهج المدرسة الثانوية في ظل تحديات القرن الواحد والعشرين، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.

28. عبد الله محمد السويد (2013). **القيادة الإبداعية (أسس ونظريات)**، دار المسيلة للنشر، الكويت.
29. عبدالله عثمان المنصوري (2020). **مصطلحات القيادة في القرآن والسنة، مؤسسة النبأ العظيم، ومؤسسة عبد الرحمن بن صالح الراجحي، المملكة العربية السعودية.**
30. عثمان الخضر (2016). **التفكير - أساليب ومهارات، ط 3، آفاق للنشر والتوزيع، الكويت.**
31. غسان يوسف قطيط (2011). **حل المشكلات إبداعياً، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.**
32. فرانسيس أ. كارتز د. سوزان م. بين (2016). **القيادة للطلاب - دليل القادة الشباب، مؤسسة الملك عبد العزيز للموهبة والإبداع، العبيكان، الرباط.**
33. قاسم بن عائل الحربي (2007). **القيادة التربوية الحديثة، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان.**
34. كيث سوليفان، ماري كلاري، جيني سوليفان (2007). **سلوك المشاغبة في المدارس الثانوية ماهيته وكيفية إدارته، دار الفكر، جامعة الكويت.**
35. ليزا أ. بلوم (2012). **إدارة الصف المدرسي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض.**
36. مبارك ناصر عبد العزيز (2005). **بناء الفريق، مكتبة الدار الأكاديمية للنشر والتوزيع، الكويت.**
37. مجلس البحث العلمي (1425هـ). **مجتمع المعرفة العربي ودوره في التنمية، الإصدار الأول، مكتبة الملك فهد الوطنية.**
38. محمد بن عبدالله الدويش (1434هـ). **تربية الشباب: الأهداف والوسائل، دار الوطن للنشر، الرياض.**
39. محمد حافظ، وآخرون (2013). **القيادة في المؤسسات التعليمية، عالم الكتب، القاهرة.**
40. محمد حسن حمادات (2006). **القيادة التربوية في القرن الجديد، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.**

41. محمد حسنين العجمي (2008). القيادة التربوية الإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزية، دار الجامعة الجديدة، مصر.
42. محمد عبد القادر طرخان (2014). القيادة التربوية العربية وتحديات التعليم في عصر العولمة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.
43. مدحت أبو النصر (2009). الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، ط2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
44. مديحة فخري محمد (2014). مداخل معاصرة لإصلاح المؤسسات التعليمية في مجتمع المعرفة، الرضوان للنشر والتوزيع، عمان.
45. مركز بحوث التطوير الإداري (2010). مفاهيم وتطبيقات إدارة المعرفة، ديوان الخدمة المدنية، الكويت.
46. مها حمود اليامي (2018). تنمية الشخصية القيادية للطفل في ضوء التربية الإسلامية، دار الصميعي للنشر والتوزيع، الرياض.
47. مؤسسة الكويت للتقدم العلمي (2018). الأكاديمية الأولى للموهبة والإبداع بالكويت.
48. ناريمان لهلوب؛ ماجدة الصرايرة (2012). مهارات القيادة التربوية الحديثة، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان.
49. نجوى يوسف جمال الدين (2015). محاضرات في التربية والتنمية المستدامة، الزعيم للخدمات المكتبية، جامعة القاهرة.
50. هشام يعقوب مريزيق (2008). دراسات في الإدارة التربوية، دار غيداء للنشر، عمان، الأردن.
51. هناء محمود القيسي (2009). الإدارة مبادئ ونظريات - أصول وتطور، كلية التربية الأساسية، الجامعة المستنصرية، بغداد.
52. وزارة التربية (2008). مهام واختصاصات إدارة التقويم وضبط جودة التعليم، مطبعة وزارة التربية، الكويت.
53. وزارة التربية (2019). التخطيط ومتابعة الجوانب الكمية، 2019-2020.
54. يحيى علي زهران (2012). مهارات الحياة وبناء مجتمع المعرفة، المكتبة العصرية، المنصورة.

الدوريات:

1. إبراهيم الحميدان (2011). فاعلية استراتيجيات التدريس التبادلي على التحصيل الدراسي، ومهارة اتخاذ القرار في مادة الجغرافيا لدى طلاب المرحلة المتوسطة في مدينة الرياض، مجلة كلية التربية، مج (21)، ع (4)، كلية التربية، جامعة الإسكندرية.
2. إبراهيم رفعت إبراهيم (2015). فاعلية نموذج مقترح للتعلم المستند إلى المشروع في تنمية استيعاب المفاهيم الهندسية ومهارات القيادة لدى طلاب المرحلة الإعدادية، مجلة كلية التربية، مج (31)، ع (2)، جامعة أسيوط.
3. أحمد حسن الذبياني (2018). دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية الحكومية للبنين بمدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ع (12)، مج (2)، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، فلسطين.
4. أحمد محمد الزعبي، رمزي خليل يوسف (2014). العلاقة بين المهارات القيادية وتقدير الذات لدى الطلبة المراهقين الموهوبين في مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز، مجلة الطفولة العربية، مج (15)، ع (60)، الجمعية الكويتية لتقدم الطفولة العربية، الكويت.
5. الموسم الثقافي التربوي للمركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج: الدورة الحادية عشرة (2004). ثقافة الطالب، أين موقعها في مدراسنا؟ الكويت.
6. بدرية بنت صالح الشمري (2018). تصور مقترح لتحول الجامعات السعودية الحكومية إلى مجتمع المعرفة في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية، مجلة كلية التربية، ع (179)، ج (2)، جامعة الأزهر.
7. حسان على بني حمد (2019). الممارسات التدريسية الصفية لمعلمي الطلبة الموهوبين في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة في منطقة نجران، مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج (58)، ع (3)، كلية التربية للعلوم الإنسانية، جامعة بغداد.
8. حياة عبدالعزيز نياز (2019). واقع دور معلمات المرحلة الثانوية في تنمية الجانب العقلي للطلبات لمواكبة عصر اقتصاد المعرفة- تصور مقترح، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج (16)، ع (2)، جامعة الشارقة.

9. رشيدة السيد أحمد الطاهر (2017). الوظائف التربوية المقترحة للمدرسة المصرية في مجتمع المعرفة وآليات تنفيذها، **مجلة كلية التربية**، عدد ديسمبر، ج (2)، كلية التربية، جامعة بني سويف.
10. رضا عمايرة ومحمد عاشور (2020). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية قصبة إربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية**، مج (28)، ع (3)، جامعة اليرموك، الأردن.
11. صيته علي الحربي (2020). فاعلية برنامج القيادة التعليمية في تنمية الكفايات المهنية والقيادية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء وادي السير في الأردن، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، مج (4)، ع (16)، المركز القومي للبحوث، فلسطين (قطاع غزة).
12. عاشور أحمد عمري (2013). دور التعليم الثانوي العام في إعداد الشباب لمجتمع المعرفة: دراسة تحليلية كمية، **مجلة القراءة والمعرفة**، ع (145)، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، كلية التربية، جامعة عين شمس.
13. عبدالرحمن أحمد ندا (2017). الإعداد الثقافي للمعلم لمواجهة تحديات مجتمع المعرفة، رؤية مقترحة. **المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية**، ع (9)، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، القاهرة.
14. عبدالله بن أحمد سالم الزهراني (2018). ممارسة معلمي التعليم العام لمهارات القيادة الديناميكية في إدارة الصف الواقع واحتياجات التطوير، **مجلة العلوم التربوية**، ع (1)، ج(3)، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة.
15. عزام عبدالنبي، وجيهة العاني (2020). ممارسات مديري المدارس في تطبيق التعليم الريادي كمدخل للتحويل نحو مجتمع المعرفة، **مجلة الإدارة التربوية**، ع (25)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة عين شمس.
16. عصام جابر رمضان (2015). درجة توافر مهارات الاقتصاد المعرفي لدى طلاب كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الدمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلاب، **المجلة الأردنية للعلوم التربوية**، مج (11)، ع (2)، جامعة اليرموك، الأردن.

17. علي عبدالرؤوف محمد نصار (2015). تفعيل مقومات البحث التربوي على ضوء متطلبات مجتمع المعرفة- رؤية مستقبلية، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، مج (8)، ع (20)، صنعاء، اليمن.
18. عمر محمد أصلان (2018). دور البرلمان الطلابي في تنمية مهارة القيادة عند الطلبة المشاركين فيه من وجهة نظرهم، **المجلة الدولية التربوية المتخصصة**، المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب، الجمعية الأردنية لعلم النفس، المجلد (7)، العدد (6)، عمان، الأردن.
19. فاروق جعفر عبدالحكيم (2017) (أ). البحث التربوي وعلاقته بالتنمية المستدامة- دراسة حالة على جامعة القاهرة، **مجلة العلوم التربوية**، ع (3)، ج (3)، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة.
20. _____ (2017) (ب). مجتمع المعرفة وتربية العقل العربي، دراسة تحليلية، **مجلة كلية التربية**، مج (27)، العدد (2)، أكتوبر، كلية التربية، جامعة أسيوط.
21. _____ (2019). الممارسة الديمقراطية بمدارس التعليم العام في مصر- دراسة ميدانية، **مجلة كلية التربية**، مج (29)، ع (1)، كلية التربية، جامعة الإسكندرية.
22. فرحات أحمد (2017). الشباب العربي والتحديات الراهنة التي تواجهه أثناء مجتمع المعرفة، **مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**، ع (28)، مارس، كلية التربية، جامعة حماة لخضر الوادي، الجزائر.
23. مصلح مسلم المجالي (2017). فاعلية برنامج إرشادي قائم على التدريب التوكيدي في تحسين مهارات السلوك القيادي لدى طلبة الفرق والأنشطة الطلابية، **المجلة الدولية التربوية المتخصصة**، المجلد (6)، العدد (11)، المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب، الجمعية الأردنية لعلم النفس، تشرين الثاني، عمان.
24. مها الدغمي (2019). واقع التحول إلى مجتمع المعرفة في العملية التعليمية من وجهة نظر معلمات اللغة الإنجليزية، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، مج (11)، ع (1)، ج (2)، جامعة أم القرى.
25. مي ناصر غريب (2019). المتطلبات التربوية لمجتمع المعرفة مدخل لإصلاح منظومة التعليم الأساسي في مصر، **مجلة كلية التربية**، ع (26)، كلية التربية، جامعة بورسعيد.

26. نايف لافي المطيري (2017). الأنماط القيادية وعلاقتها بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها مديرو مدارس الكويت، *مجلة دراسات العلوم التربوية، عمادة البحث العلمي، مج (44)، ع (3)*، الجامعة الأردنية.
27. ياس خضير البياتي (2020). واقع التحول نحو مجتمع المعرفة لتنمية المجتمعات العربية (التجربة الإماراتية نموذجًا) دراسة نظرية تحليلية، *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، مج (14)، ع (13)*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، الامارات العربية المتحدة.

الرسائل العلمية:

1. أحمد عبدالله الدعي (2004). *مدى فعالية برنامج كارنر وشوفن في تنمية المهارات القيادية: دراسة تجريبية على تلاميذ المرحلة الثانوية بدولة الكويت*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليج العربي.
2. أمل السيد محمد حمود (2017). *الفروق بين ذوي نمط القيادة المرتفعة والمنخفضة في مهارات جودة الحياة ووجهة الضبط والتحصيل لدى طلبة وطالبات المرحلة الثانوية*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة.
3. انتصار عبد الله النصار (2016). *دور التعليم الثانوي في تحقيق متطلبات مجتمع المعرفة من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية في مدينة بريدة*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة القصيم.
4. بروكي الصالح، فوندو عبدالغني (2019). *أنماط القيادة لدى معلمي مرحلة التعليم الابتدائي وعلاقتها بالتفوق الدراسي عند المتعلمين*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.
5. تركي بن جمعان الغامدي (2010). *متطلبات القيادة التربوية في ضوء عصر المعرفة من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.
6. حمد بن سعيد العبيداني (2017). *دور الكشاف والمرشدات في تنمية بعض المهارات القيادية لدى طلبة الصفوف (10 - 12) بمدارس محافظة الداخلية في سلطنة عمان*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى.

7. رياض محسن كدر (2019). درجة ممارسة معلمي التاريخ لأدوارهم المطلوبة في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة في لواء القويسمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
8. ريهام بهاء بشاي (2018). أثر برنامج للتفكير الإيجابي في تنمية بعض مهارات القيادة وحل المشكلات لدى طلاب المرحلة الجامعية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة.
9. سامية رشاد حجاب (2014). أثر برنامج للتفكير الإيجابي في تنمية مهارات اتخاذ القرار والقيادة لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة.
10. عامر محمد عبد فروانة (2014). فاعلية برنامج تدريبي لتنمية المهارات القيادية لدى تلاميذ المرحلة الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية.
11. عبدالرحمن محمد الشراري (2009). الكشف عن المهارات القيادية لدى طلبة المرحلة الثانوية في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية ودور المدرسة في تنميتها من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.
12. عصام عبدالله عبدالفتاح (2013). سمات الشخصية ومهارات التفكير العليا لدى تلاميذ المرحلة الثانوية ذوي المهارات القيادية المرتفعة والمنخفضة (دراسة مقارنة)، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة.
13. فاطمة سعيد الهامور (2012). دور الأنشطة المدرسية في تنمية مهارات القيادة لدى طالبات المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمات والاختصاصيات الاجتماعيات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة.
14. محمود على القادري (2010). إستراتيجية مقترحة لبناء مجتمع المعرفة في الأردن في ضوء أسس الثقافة العلمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
15. ياسمين نبيل بوفتين (2016). دور معلمات التربية البدنية في تعزيز المهارات القيادية لدى طالبات المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت.

16. يوسف أحمد أبوكوش (2012). السمات القيادية والمسؤولية الاجتماعية لدى الطلاب المشاركين وغير المشاركين في جماعات النشاط الطلابي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية.

المؤتمرات :

1. المعهد العربي للتخطيط (2017). المنتدى الاقتصادي العالمي، تقرير التنافسية العالمية 2017-2018، جنيف.
2. المؤتمر العلمي الخامس والدولي الثالث لكلية التربية-جامعة بورسعيد (2016). "المدرسة المصرية في القرن الحادي والعشرين في ضوء الاتجاهات العالمية للتعليم"، المنعقد بمدارس بورسعيد الدولية في الفترة 16- 2016/4/17م.
3. المؤتمر الدولي لتقويم التعليم (2018). "مهارات المستقبل .. تنميتها وتقويمها"، المنعقد في الرياض، المملكة العربية السعودية، في الفترة 4-2018/12/6م.
4. فاروق جعفر عبد الحكيم (2011). متطلبات إقامة مجتمع المعرفة، معالجة تربوية، المؤتمر الدولي السادس للمركز العربي للتعليم والتنمية " التعليم والبحث العلمي في مشروع النهضة العربية آفاق نحو مجتمع المعرفة، 5- 7 يوليو 2011، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، جامعة عين شمس.
5. فائزة بنت عادل غنيم (2019). القيادة الهليكوبترية: تحقيق متباين المستوى لقيادة أكثر فعالية، ورقة بحثية مقدمة لمؤتمر الإبداع في التعليم والقيادة التربوية، جامعة دار الحكمة، جدة، 4/3 نوفمبر.
6. معن بن قاسم الشباب (2016). تصور مقترح لمجالات تطويرية لإعداد معلم العلوم في ضوء اتجاهات التنمية المهنية في عصر المعرفة، ورقة علمية مقدمة في المؤتمر الدولي "المعلم وعصر المعرفة: الفرص والتحديات تحت شعار معلم متجدد لعالم متغير"، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.
7. نجوى يوسف جمال الدين (2018). التعليم من أجل التنمية المستدامة، رؤية تحليلية للمؤتمرات العالمية، ط (1)، دار الوطن للنشر والتوزيع، القاهرة.

التقارير:

1. الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية (2018). الإدارة المركزية للإحصاء، تقرير الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، الكويت.
2. _____ (2019). خطة التنمية السنوية (2019- 2020)، الكويت.

3. اللجنة الوطنية الكويتية للتربية والعلوم والثقافة (2014). **تقرير الاستعراض الوطني للتعليم لجميع بحلول عام 2015**، وزارة التربية والتعليم العالي، الكويت.
 4. المكتب الإقليمي للدول العربية، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي (2003). **تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2003** " نحو إقامة مجتمع المعرفة"، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
 5. المكتب الإقليمي للدول العربية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2016). **تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2016 "الشباب وآفاق التنمية في واقع متغير"**، بيروت، لبنان.
 6. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2015). **تقرير التنمية البشرية "التنمية في كل عمل"**، PBM Graphics، الولايات المتحدة الأمريكية.
 7. مركز التميز في الإدارة (2018). **تقرير الكويت للتنافسية**، كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت، الكويت.
 8. المكتب الإقليمي للدول العربية (2009). **تقرير المعرفة العربي "نحو تواصل معرفي منتج"**، دار الغرير للطباعة والنشر، مؤسسة محمد راشد آل مكتوم، دبي.
 9. المكتب الإقليمي للدول العربية (2010). **تقرير المعرفة العربي "إعداد الأجيال الناشئة لمجتمع المعرفة"**، دار الغرير للطباعة والنشر، مؤسسة محمد راشد آل مكتوم، دبي.
 10. المكتب الإقليمي للدول العربية (2016). **تقرير المعرفة العربي "مؤشر المعرفة العربي 2016"**، دار الغرير للطباعة والنشر، مؤسسة محمد راشد آل مكتوم، دبي.
 11. اليونسكو (2020). **ملخص التقرير العالمي لرصد التعليم 2020: التعليم الشامل للجميع: الجميع بلا استثناء**. باريس، اليونسكو.
- ثانياً - المراجع الإنجليزية:**

Books:

1. Beatriz Fainholc (2008). **Teaching and learning in the knowledge society**, Argentina, .
2. Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. & Dennison, P. (2003). **A Review Of Leadership Theory and Competency Frameworks**, Centre for Leadership Studies, University of Exeter Crossmead Barley Lane Dunsford Hill Exeter EX4 1TF United Kingdom, June 2003.

3. Botha A, Kourie D, & Snyman R. (2008). **Coping with Continuous Change in the Business Environment, Knowledge Management and Knowledge Management Technology**, Chandice Publishing Ltd.
4. Bukowitz, W., & Williams, R. (1999). **The Knowledge Management Fieldbook**, Financial Times/Prentice Hall.
5. Davenport, T.H., & Prusak, L. (1998). **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**, Harvard Business School Press, Boston, MA.
6. Davenport, T.H., & Prusak, L. (2000): **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**, Harvard Business School Press, Boston, MA. ,[http://www.acm.org/ubiquity/ book/T/HTML](http://www.acm.org/ubiquity/book/T/HTML)
7. Drucker, P. F. (1999). **Management Challenges for the 21 Century**, New York Harper Collins.
8. Kouzes, J. & Posner, B. (1995). **The leadership challenge**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
9. Lavery, Shane D., Gregory S. C. Hine (2013). **Catholic School Principals: Promoting Student Leadership**. Catholic Education: A Journal of Inquiry and Practice.
10. Machlup, F. (1979). **A History of Thought on Economic Integration**, Columbia University Press, ISBN978-1-349-03171-9 (EBook), Doi 10-1007/978-1-349-03171-9.
11. Markus, L. (2001). **Toward A Theory of Knowledge Reuse: Types of Knowledge Reuse Situations and Factors in Reuse Success**. Journal of Management Information Systems, summer, Vol. 18, No. 1.
12. Strong, R., Wynn, T. L., Irby, T. L., & Lindner, J. R. (2013). **The Relationship between Students' Leadership Style and Self-Directed Learning Level**. Journal of Agricultural Education, 54(2).
13. Watt, Jean (2008). **Student Leadership and School Improvement: How can school leaders involve students in the school improvement process through developing students as researchers?** Nottingham: Research Associate Program Press. p. 3.

Periodicals, magazine & Journal articles:

1. Ahmed Oguz, uzeyir Aydin (2012). **Education system in knowledge Society model of innovative entrepreneur**, procedia-social and behavioral sciences, Vol 47.
2. Amirianzadeh Mozhgen, et al., (2011). **Student Leadership competencies Development**, Procedia Soial and Behavioral Sciences 15.
3. Bewley, S. and Smaradon, D. (2007). **How Can Dialogue Create Opportunity for Students to Think and Express Their Ideas:** Paper Presented at The British Educational Research
4. Black, R., Walsh, L., Magee, J., Hutchina, L., Berman, N., & Groundwater-Smith, S. (2014). **STUDENT Leadership- A Review of Effective Practice**, Monash Uinversity, Canberra: ARACY.
5. Cowell, R. (2005). **Towards knowledge societies, in: UNESCO World Report**, UNESCO Publishing, Paris, 2005.
6. Don, Dunoon (2002). Rethinking Leadership for the Public Sector, **Australian Journal Public Administration**, 61 (3).
7. Durst, S., & Edvardsson, I. R. (2012). **Knowledge management in SMEs: a literature review**. Journal of Knowledge Management, 16(6), 879-903. <http://dx.doi.org/10.1108/13673271211276173>.
8. Emil Hajric (2018). **A Theoretical and Practical Guide for Knowledge Management in Your Organization**.
9. FFA Official Web Site. (2020). About US. Retrieved on: 4-4-2020,available .9 at: <https://www.ffa.org/about/>.
10. Frank Blackler (1995). **Knowledge, Knowledge Worke and Organizations:** An overview and Interpretation, in Ken Starkey and Others, How Organizations Learn, Organizations Studies, 16, 1021-1046.
11. Fruchter R. & Demian P. (2002). **Knowledge Management for Reuse**, CIB Conference proceedings, Department of civil and environment Engineering, Stanford university .
12. Ganesan Venkatraman (2011). **Leadership Skills of Students in Alternative education and mainstream schools in India**, International Journal of Educational Leadership. Preparation. Vol. 6, No. 3.

13. Giroux, Henry A. (2010). In Defense of Public School Teachers in a Time of Crisis. Retrived April 14, 2011 from <http://fightbacktenj.wordpress.com>
14. Harris, Alma (2008). **Leading Sustainable Schools, Specialist Sools Academic Trust**, International Networking for Educational Transformation, INET, UK, p. 37.
15. Hay, ian, & Neil (2004). **Student leadership Development Through General Classroom Activities**, espace. Library. Uq. Edu.au
16. House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, Pw.W. & Gupta, V. (2002). **Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies**. London: Sage.
17. Jensen, Jae (2017). **Development of Student Leadership Skills and Identity: A Case Study at a Finnish University**. University of Jyvaskyla: Institute of Educational Leadership Press.
18. Larson, O., & Rogers, E. (2010). **Rural Society in Transition, the American Setting in copp**. (ed.), our changing Rural Society, Iowa State University Press.
19. McAdam, R. (2000). **Knowledge management as a catalyst for innovation within organizations: a qualitative study**. *Wiley Periodicals Inc.*
20. Parlar, Hanifi, Muhammet Emin Türkoğlu, and Ramazan Cansoy (2017). **Leadership Development in Students: Teachers' Opinions Regarding Activities that can be performed at Schools**. *Universal Journal of Educational Research* 5(2): 220-230. DOI: 10.13189/ujer.050207.
21. Sustainability Leadership Institute.: **Our Complex World Demands Radical New Leadership**. [Online]. [Accessed on 1 December 2011]. Available at: <http://www.sustainabilityleadershipinstitute.org/leadership.php>
22. Timothy A. R. (2001). **Student Leaders in the Classroom: A study of Virginia teach student leaders and their accounts of curricular ans co-curricular leadership**, Unpublished Doctoral dissertation, Faculty of Virginia Polytechnic, Institute and state University in partial fulfillment
23. Uzeyir O., Serap E. (2014). **Effects of a Leadership Development Program on Gifted and Non-Gighted Students Leadership Skills**, *Eurasian Journal of Educational Research*, Issue 55 , p.p. 223-242.

24. Venkatraman, G. (2011). Leadership Skills of Students in Alternative education and main stream school in India, International Journal of Educational Leadership. Preparation. V.6, n. 3, pp. 3-40.
25. Visser, W. & Courtice, P. (2011). **Sustainability Leadership: Linking Theory and Practice**. SSRN Working Paper Series, 21 October.

ثالثاً - المواقع الإلكترونية:

1. <http://www.kfas.com> . الموقع الرسمي لمؤسسة الكويت للتقدم العلمي
2. www.sacgc.net . الموقع الرسمي لمركز صباح الأحمد للموهبة والإبداع
3. www.kisr.edu.kw . الموقع الرسمي لمعهد الكويت للأبحاث العلمية
4. <http://www.kna.kw> . الموقع الرسمي لمجلس الأمة الكويتي
5. www.kueait-fund.org . الموقع الرسمي للصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية العربية
6. www.kuna.net.kw . الموقع الرسمي لوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل
7. www.kuna.net.kw . الموقع الرسمي للهيئة العامة للشباب والرياضة
8. www.kockw.com . الموقع الرسمي لشركة نفط الكويت
9. www.cba.edu.kw . الموقع الرسمي لجامعة الكويت مركز التميز في كلية العلوم الإدارية.
10. www.scpd.gov.kw ، الموقع الرسمي للأمانة العامة للتخطيط والتنمية.
11. <http://www.un.org/sustainabledevelopment/ar/sustainable-development-goals/> . الموقع الرسمي للأمم المتحدة.
12. (1) www.kafo.gov.kw/nyp/?=1346 ، الموقع الرسمي لمكتب وزير الدولة لشؤون الشباب.

ملاحق الدراسة

ملحق (1): أداة الدراسة في صورتها الأولية

ملحق (2): قائمة بأسماء السادة محكمي أداة الدراسة

ملحق (3): أداة الدراسة في صورتها النهائية

ملحق (1) أداة الدراسة في صورتها الأولية. استبانة مهارات القيادة لدى تلاميذ المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة

السيد الأستاذ الدكتور/.....

تحية طيبة، وبعد...

تقوم الباحثة/ حنان فلاح المطيري، بدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في فلسفة التربية (تخصص أصول تربية)، بعنوان "مهارات القيادة لدى تلاميذ المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة"، وتتضمن ما يلي:

- **المهارات القيادية:** وهي القدرات والإمكانات التي يستوجب توافرها وامتلاكها لدى تلاميذ المرحلة الثانوية في الكويت لولوج مجتمع المعرفة؛ وهي تشمل: التخطيط وتحديد الأهداف، الاتصال والتواصل، حل المشكلات، واتخاذ القرار، والعمل الجماعي، وبناء فريق العمل، وإدارة الوقت.
 - **متطلبات مجتمع المعرفة:** وهي الأسس والقواعد الأساسية التي تعطي للمعرفة قيمتها وقدرتها على التطبيق وعلى التجديد والنماء.
- وقد تطلب ذلك بناء قائمة مهارات القيادة لدى تلاميذ المرحلة الثانوية بدولة الكويت، ونظرًا لعلمكم في هذا الميدان، وخبراتكم الطويلة فإن الباحثة ترحو إبداء رأيكم في هذه القائمة، وذلك إما بإضافة ما ترون إضافته من مهارات القيادة، أو حذف ما ترون حذفه، أو تعديل صياغة ما ترون إعادة صياغته.

وشكراً لسيادتكم حسن تعاونكم

اسم المحكم:

الوظيفة الحالية:

الباحثة / حنان فلاح المطيري
Hanan_f_almuteri@hotmail.com

- **مهارة الاتصال، وهي:** النشاط الإنساني الذي ينتج عنه تبادل الأفكار والمعلومات والخبرات بين طرفين أو أكثر؛ من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية؛ لتحقيق الهدف المنشود من ذلك.

المهارة الرئيسية	المهارات الفرعية	مناسبة	غير مناسبة	الانتماء للمهارة	
				تنتمي	لا تنتمي
مهارة الاتصال والتواصل	1. قادر على توصيل المعلومات والمعارف الجديدة للآخرين.				
	2. أشارك بإيجابية في الحوارات والمناقشات.				
	3. أصغي للحوار والمناقشة.				
	4. أستطيع أن أعبر عن أفكاري وآرائي بوضوح.				
	5. أقبّل النقد وآراء الآخرين.				
	6. أتواصل مع الآخرين بلغة عربية سليمة.				
	7. أوظف تقنية الحاسوب في عملية الاتصالات.				
	8. أنقل كل معرفة جديده في الإذاعة المدرسية.				
	9. لدي القدرة على التحاور مع من يكبرني.				
	10. أجيد كتابة الخطابات الرسمية.				
	11. أستطيع التحدث بطلاقة في الإذاعة المدرسية.				
	12. أجيد العروض التقديمية.				
	13. أستفيد من الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) في حل الواجبات.				
	14. أستخدم وسائل التواصل الاجتماعي في طرح المواضيع الهادفة (مقطع فيديو - صورة - معلومة جديدة).				
	15. أتفاعل مع معلمي وزملائي عبر وسائل المعرفة الحديثة.				
	16. أناقش مع زملائي كل ما هو جديد في التكنولوجيا.				

• **مهارات تقترح إضافتها:**

1.
2.
3.

- **مهارة حل المشكلات، وهي:** الطريقة العقلية التي يستخدم فيها الفرد معارفه ومهاراته وخبراته السابقة لحل الموقف المشكل الذي يعوق وصوله إلى هدفه، ويمنعه من إشباع حاجاته.

المهارة الرئيسية	المهارات الفرعية	مناسبة	غير مناسبة	الانتماء للمهارة	
				لا تنتمي	تنتمي
مهارة حل المشكلات	1. أجمع المعلومات اللازمة لفهم ما يواجهني من مشكلات.				
	2. أتخذ التدابير اللازمة للحد من المشكلات المتوقعة.				
	3. أبتكر حلول إبداعية غير تقليدية للمشكلة.				
	4. أستعين بالتكنولوجيا الحديثة للوصول لحل بعض المشكلات العلمية.				
	5. قادر على حل المشكلات التي أواجهها خلال اليوم الدراسي.				
	6. أشارك في مسابقات البحث العلمي المطروحة في الأقسام العلمية.				
	7. أسهم في طرح حلول للمشكلات والعقبات التي تواجه زملائي.				
	8. أقدم أفكارًا إبداعية في ما يتعلق بالدروس اليومية.				
	9. أصمم برمجيات تعليمية تسهم في تسهيل مذاكرتي.				
	10. قادر على مواجهة التحديات الجديدة من خلال ربطها بما أملك من معارف.				
	11. أنقن إجراء خطوات البحث العلمي لحل المشكلات الجديدة المختلفة.				
	12. أستطيع حل الخلافات بين زملائي.				

• **مهارات تقترح إضافتها:**

1.
2.
3.

- **مهارة اتخاذ القرار، وهي:** نشاط ذهني يسعى إلى اختيار البديل الأنسب للمشكلة على أساس مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار للوصول إلى اختيار القرار الأنسب.

المهارة الرئيسية	المهارات الفرعية	مناسبة	غير مناسبة	الانتماء للمهارة	
				لا تنتمي	تنتمي
مهارة اتخاذ القرار	1. أختار الأنشطة المدرسية التي تناسبني.				
	2. أشرك الآخرين في اتخاذ قرار يخصني.				
	3. أتردد عند اتخاذ أي قرار في الحياة.				
	4. أفكر بعناية في مخاطر وآثار أي قرار سأأخذه.				
	5. أأخذ قراراتي في الوقت المناسب.				
	6. أحدد خطوات اتخاذ القرار.				
	7. أشارك في مجلس الطلبة.				
	8. أستطيع توظيف المعارف التي أمتلكها في حياتي اليومية.				
	9. قادر على توظيف معارفي لمشاريع مفيدة في المدرسة.				
	10. أستطيع اختيار موضوع العروض التقديمية في المواد الدراسية بحرية كاملة.				

• **مهارات تقترح إضافتها:**

1.
2.
3.

- مهارة العمل الجماعي، وهي: مجهود تعاوني لأفراد مجموعة أو فريق لتحقيق هدف مشترك.

المهارة الرئيسية	المهارات الفرعية			مناسبة	غير مناسبة	الانتماء للمهارة	
						لا تنتمي	تنتمي
مهارة العمل الجماعي وفريق العمل	1.	أتعاون مع زملائي في الأنشطة والمهام المطلوبة في المدرسة.					
	2.	أدير الصراعات التي قد تنشأ بين أفراد المجموعة.					
	3.	أقدم مصلحة مجموعتي على مصلحتي الشخصية.					
	4.	أبادل الخبرات والمعارف مع زملائي.					
	5.	أجد المتعة والفائدة من خلال التعلم التعاوني.					
	6.	أسعى لمخالطة الناس والاستفادة منهم والتعلم.					
	7.	أحسن توزيع المهام بين أعضاء فريقتي.					
	8.	أستطيع إقناع الآخرين بوجهة نظري.					
	9.	أفضل العمل ضمن الجماعة.					
	10.	أحرص على اختيار أصدقاء متعددي المواهب والتخصصات.					
	11.	أقبل أفكار الآخرين خلال الأنشطة الجماعية.					
	12.	أعمل مع زملائي بروح الفريق الواحد.					
	13.	أنمي روح العمل الجماعي لدى زملائي بالفصل.					
	14.	أنمي مهارات تفكير في ما وراء المعرفة مع زملائي في الفصل لمساعدتهم في فهم أفكارهم					

				ووجهات نظرهم.
				15. أشجع زملائي على طرح مقترحات وحلول للمواقف التي يواجهونها.
				16. أحفز فريق عملي على المبادرة وحب الاستطلاع والاستكشاف.
				17. أتحمل المسؤولية القيادية داخل المدرسة وخارجها.
				18. أشجع زملائي على العصف الذهني لتجاوز العقبات في الفصل.
				19. أوظف المعرفة وأعيد بناءها بمشاركة زملائي بالفصل.

• مهارات تقترح إضافتها:

1.
2.
3.

- مهارة إدارة الوقت، وهي: الاستخدام الأمثل للوقت وللإمكانات المتوفرة بطريقة تؤدي إلى تحقيق الأهداف.

المهارة الرئيسية	المهارات الفرعية	مناسبة	غير مناسبة	الانتماء للمهارة	
				تنتمي	لا تنتمي
مهارة إدارة الوقت	1. أعمل على إدارة وقت أداء واجباتي والتحضير للجديد بفعالية.				
	2. أنجز المهام في الوقت المناسب لها.				
	3. أركز على الأولويات في حياتي.				
	4. أتجنب إهدار الوقت على وسائل التواصل الاجتماعي.				
	5. لدي جدول أعمال يومي.				
	6. أشترك في الدورات القيادية الفعالة سواء في المدرسة أو خارجها.				
	7. أستخدم وسائل لتذكيري بالمهام والوقت (مثل الساعة أو الهاتف النقال).				
	8. أستغل الأوقات الخالية في أشياء مفيدة تنمي قدراتي.				
	9. أنظم ساعات نومي.				
	10. أستثمر أوقات الفراغ في الأعمال التطوعية في المدرسة.				
	11. أشارك في اللجان المجتمعية التطوعية خلال الإجازة الصيفية.				
	12. أستغل أوقاتي في قراءة كل ما هو جديد.				
	13. أستزيد من المعارف والمهارات التخصصية عالية المستوى بصفتي أحد "عمال المعرفة" في المجتمع.				
	14. أستغل وقت الفراغ في البحث في الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) عن المعارف والمواضيع المفيدة.				

• مهارات تقترح إضافتها:

1.
2.
3.

- **مهارة التخطيط، وهي:** عملية افتراضية للوضع بالمستقبل تعتمد على التفكير الدقيق في تحديد الأهداف المطلوبة، ورسم السياسات وتحديد العناصر والإمكانات المادية والبشرية المطلوبة.

المهارة الرئيسية	المهارات الفرعية	مناسبة	غير مناسبة	الانتماء للمهارة	
				لا تنتمي	تنتمي
مهارة التخطيط	1. أخطط لأفكار جديدة تدعم تميز مدرستي.				
	2. أبادر بتقديم مقترحات تخدم العملية التعليمية للإدارة المدرسية.				
	3. قادر على اختيار الكلية المناسبة التي تتوافق مع رغباتي.				
	4. أحرص على قراءة كل ما هو جديد في مجال تخصصي وميولي.				
	5. أتحرى عن أسباب الموقف قبل اتخاذ القرار.				
	6. أحدد الهدف والفكرة قبل إجراء أي حوار.				
	7. أجيد تقويم نفسي ذاتياً.				
	8. أطور نفسي علمياً بما يواكب متطلبات مجتمع المعرفة.				
	9. أستطيع بناء المعرفة الكلية من خلال تلخيص الدروس.				
	10. أعمل على ربط ما أتعلمه بالمدرسة بواقع حياتي اليومية.				
	11. أضع خططاً يومية وأسبوعية للمذاكرة.				
	12. قادر على التعلم عن بعد.				

• **مهارات تقترح إضافتها:**

1.
2.
3.

ملحق (2)

قائمة بأسماء السادة محكمي أداة الدراسة

م	الاسم	الوظيفة	الجامعة
1	د. بدر حمد المحيلبي	قسم الأصول والإدارة التربوية-	كلية التربية الأساسية- الكويت.
2	أ.د. جاسم محمد الحمدان	أستاذ بقسم الإدارة والتخطيط التربوي	كلية التربية- جامعة الكويت.
3	د. دعاء عثمان عزمي	أستاذ مساعد أصول التربية	كلية الدراسات العليا للتربية- جامعة القاهرة.
4	د. دلال فرحان العنزي	قسم المناهج وطرق التدريس	كلية التربية الأساسية- الكويت.
5	د. ديننا عبدالشافي	أستاذ مساعد أصول التربية	كلية الدراسات العليا للتربية- جامعة القاهرة.
6	د. سالم سعد الهاجري	قسم الإدارة والتخطيط التربوي	كلية التربية- جامعة الكويت.
7	أ.د. سامي محمد نصار	أستاذ أصول التربية	كلية الدراسات العليا للتربية- جامعة القاهرة.
8	د. سمير يونس أحمد	أستاذ بقسم المناهج وطرق التدريس	كلية التربية الأساسية- الكويت.
9	أ.د. شافي فهد المحبوب	أستاذ بقسم الأصول والإدارة التربوية	كلية التربية الأساسية- الكويت.
10	أ.د. صلاح الدين توفيق	أستاذ أصول التربية	كلية التربية- جامعة بنها.
11	د. عائشة ناصر الهولي	مركز صباح الأحمد للموهبة والإبداع	الكويت.
12	د. فوزية عبيد المسعود	قسم أصول التربية	كلية التربية- جامعة الكويت.
13	أ.د. مريم احمد المذكور	أستاذ مشارك قسم الإدارة والتخطيط التربوي	كلية التربية - جامعة الكويت- الملحق الثقافي الكويتي في القاهرة.
14	د. مزنة سعد العازمي	قسم الإدارة والتخطيط التربوي	كلية التربية- جامعة الكويت.
15	أ.د. نجوى جمال الدين	أستاذ أصول التربية	كلية الدراسات العليا للتربية- جامعة القاهرة.

• تم ترتيب الأسماء ترتيباً هجائياً.

ملحق (3)

استبانة مهارات القيادة لدى تلاميذ المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة الصورة النهائية

أخي الطالب/ أختي الطالبة

بين أيديكم دراسة تهدف إلى تحديد المهارات القيادية لدى تلاميذ المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة بغرض تنميتها لديكم.

لذا المرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بكل دقة؛ لما لرأيكم من أهمية في تهيئة جيل قيادي راقٍ، يساعد في تحويل المجتمع الكويتي إلى مجتمع معرفي متقدم.

وشكراً لسيادتكم حسن تعاونكم

الباحثة

حنان فلاح المطيري

القسم الأول:

الرجاء استكمل المعلومات التالية، وذلك بوضع رقم الاختيار المناسب في المربع المقابل.

البيانات الأساسية:

الاسم: (اختياري)

الصف:

☐ العاشر ☐ الحادي عشر ☐ الثاني عشر

الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

المنطقة التعليمية التابع لها:

☐ الأحدي ☐ العاصمة ☐ الفروانية
☐ حولي ☐ مبارك الكبير ☐ الجهراء
☐ التعليم الخاص

القسم الثاني:

أرجوا اختيار الإجابة التي تناسبكم بوضع علامة (✓) في الخانة المناسبة.

- **مهارة الاتصال، وهي:** النشاط الإنساني الذي ينتج عنه تبادل الأفكار والمعلومات والخبرات بين طرفين أو أكثر؛ من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية؛ لتحقيق الهدف المنشود من ذلك.

المهارة الرئيسية	المهارات الفرعية	نعم	إلى حد ما	لا
مهارة الاتصال والتواصل	1. أستطيع توصيل المعلومات والمعارف الجديدة للآخرين.			
	2. أشارك بإيجابية في المناقشات.			
	3. أصغي للحوار والمناقشة.			
	4. أستطيع أن أعبر عن أفكاري بوضوح.			
	5. أناقش مع زملائي كل ما هو جديد في التكنولوجيا.			
	6. أتواصل مع الآخرين بلغة عربية واضحة.			
	7. أوظف تقنية الحاسوب في عملية الاتصالات.			
	8. أنقل كل معرفة جديده في الإذاعة المدرسية.			
	9. أتجاوز مع من يكبرني.			
	10. أتفاعل مع معلمي وزملائي عبر وسائل التواصل الاجتماعي.			
	11. أستخدم وسائل التواصل الاجتماعي في طرح الموضوعات الهادفة (مقطع فيديو - صورة - معلومة جديدة)			
	12. أجيد عروض البوربوينت بمهنية عالية.			

- **مهارة حل المشكلات، وهي:** الطريقة العقلية التي يستخدم فيها الفرد معارفه ومهاراته وخبراته السابقة لحل الموقف المشكل الذي يعوق وصوله إلى هدفه.

المهارة الرئيسية	المهارات الفرعية	نعم	إلى حد ما	لا
مهارة حل المشكلات	1. أجمع المعلومات اللازمة لفهم ما يواجهني من مشكلات.			
	2. أتخذ التدابير اللازمة للحد من المشكلات المتوقعة.			
	3. أبتكر حلول إبداعية غير تقليدية للمشكلة.			
	4. أستعين بالتكنولوجيا الحديثة للوصول لحل بعض المشكلات العلمية.			
	5. أحل المشكلات التي أواجهها في المدرسة.			
	6. أشارك في مسابقات البحث العلمي في المدرسة.			
	7. أسهم في طرح حلول للمشكلات والعقبات التي تواجه زملائي.			
	8. أجيد استخدام خطوات البحث العلمي لحل المشكلات الجديدة المختلفة.			
	9. أواجه التحديات الجديدة من خلال ربطها بما أملك من معارف.			
	10. أسهم في علاج بعض المشكلات التي تحدث في بيتي.			
	11. أؤمن بأن لكل مشكلة حلاً.			

- **مهارة اتخاذ القرار، وهي:** نشاط ذهني يسعى إلى اختيار البديل الأنسب للمشكلة على أساس مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار للوصول إلى اختيار القرار الأنسب.

المهارة الرئيسية	المهارات الفرعية	نعم	إلى حد ما	لا
مهارة اتخاذ القرار	1. أختار الأنشطة المدرسية التي تناسبني.			
	2. أستمع الآخرين في اتخاذ قرار يخصني.			
	3. أتحري عن أسباب الموقف قبل اتخاذ القرار.			
	4. أفكر بعناية في الآثار المترتبة على أي قرار سأأخذه.			
	5. أأخذ قراراتي في الوقت المناسب.			
	6. أحدد خطوات صنع القرار وأأخذه.			
	7. أشارك في مجلس الطلاب.			
	8. أوظف المعارف التي أمتلكها في حياتي اليومية.			
	9. أختار الكلية المناسبة التي تتوافق مع رغباتي.			
	10. أختار موضوع العروض التقديمية في المواد الدراسية بحرية كاملة.			

- **مهارة العمل الجماعي، وهي:** مجهود تعاوني لأفراد مجموعة أو فريق لتحقيق هدف مشترك.

المهارة الرئيسية	المهارات الفرعية	نعم	إلى حد ما	لا
مهارة العمل الجماعي وفريق العمل	1. أتعاون مع زملائي في الأنشطة والمهام المطلوبة في المدرسة.			
	2. أوظف المعرفة وأعيد بناءها بمشاركة زملائي بالمدرسة.			
	3. أقدم مصلحة مجموعتي على مصلحتي الشخصية.			
	4. أشجع زملائي على العصف الذهني لتجاوز العقبات في المدرسة.			
	5. أجد المتعة والفائدة من خلال التعلم التعاوني.			
	6. أتحمل المسؤولية القيادية.			
	7. أحسن توزيع المهام بين أعضاء فريقتي.			
	8. أستطيع إقناع الآخرين بوجهة نظري.			
	9. أعمل مع زملائي بروح الفريق الواحد.			
	10. أشجع زملائي على طرح مقترحات وحلول للمواقف التي يواجهونها.			
	11. أتقبل أفكار الآخرين خلال الأنشطة الجماعية.			

- **مهارة إدارة الوقت، وهي:** الاستخدام الأمثل للوقت وللإمكانات المتوفرة بطريقة تؤدي إلى تحقيق الأهداف.

المهارة الرئيسية	المهارات الفرعية	نعم	إلى حد ما	لا
مهارة إدارة الوقت	1. أنجز المهام في الوقت المناسب لها.			
	2. أركز على الأولويات في حياتي.			
	3. أتجنب إهدار الوقت على وسائل التواصل الاجتماعي.			
	4. أستخدم وسائل لتذكيري بالمهام والوقت (مثل الساعة أو الهاتف النقال).			
	5. أحرص على أن يكون لدي جدول أعمال يومي.			
	6. أشارك في الدورات القيادية الفعالة في المدرسة أو خارجها.			
	7. أشارك في اللجان المجتمعية التطوعية خلال الإجازة الصيفية.			
	8. أستثمر أوقاتي في قراءة كل ما هو جديد.			
	9. أستغل وقت الفراغ في البحث في الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) عن المعارف والموضوعات المفيدة.			
	10. أتزود بالمعارف والمهارات التخصصية عالية المستوى بصفتي أحد "صناع المعرفة" في المجتمع.			

- **مهارة التخطيط، وهي:** عملية افتراضية للمستقبل معتمده على التفكير الدقيق في تحديد الأهداف المطلوبة، ورسم السياسات وتحديد العناصر والإمكانات المادية والبشرية المطلوبة.

المهارة الرئيسية	المهارات الفرعية	نعم	إلى حد ما	لا
مهارة التخطيط	1. أخطط لأفكار جديدة تدعم تميز مدرستي.			
	2. أبادر بتقديم مقترحات تخدم العملية التعليمية للإدارة المدرسية.			
	3. أقرأ كل ما هو جديد في مجال تخصصي وميولي.			
	4. أضع لنفسني خططاً قصيرة المدى "يومية أو أسبوعية أو شهرية".			
	5. أخطط للاستفادة الجيدة من التعلم من بعد.			
	6. أحدد الهدف والفكرة قبل إجراء أي حوار.			
	7. أطور نفسي علمياً بما يواكب متطلبات مجتمع المعرفة.			
	8. أبني المعرفة الكلية من خلال تلخيص الدروس.			
	9. أضع لنفسني خططاً طويلة المدى "ربع سنوية أو نصف سنوية أو سنوية".			
	10. أضع لي خطة بديلة في حالة حدوث أي طارئ.			

ملخص الدراسة باللغة العربية



قسم أصول التربية



جامعة القاهرة

مهارات القيادة لدى تلاميذ المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة

رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتور الفلسفة في التربية
تخصص "إدارة تربوية"

إعداد

حنان فلاح جهيم المطيري
موجه فني وزارة التربية - دولة الكويت

إشراف

د. محمود حسان سعيد

مدرس بقسم أصول التربية

كلية الدراسات العليا للتربية

جامعة القاهرة

د. فاروق جعفر عبد الحكيم

أستاذ بقسم أصول التربية

كلية الدراسات العليا للتربية

جامعة القاهرة

١٤٤٢هـ - ٢٠٢٠م

ملخص الدراسة باللغة العربية

مقدمة:

تشكل القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المجتمعات والمؤسسات والمنظمات التعليمية، ومع تطور الدول واتساع خدماتها أصبحت القيادة أمراً لا غنى عنه، ومع نتائج الانفجار المعرفي وظهور مجتمع المعرفة، والذي يمثل برنامجاً متكاملًا يتضمن التعليم والثقافة والتكنولوجيا والاتصال، والتي تمثل جميعها معاً وحدة متكاملة، كان من الضروري الاهتمام بتطوير التعليم وتنمية مهارات القيادة وذلك لتوفير متطلبات العصر المعرفي.

وتعتبر القيادة من الموضوعات التي تهتم أفراد المجتمع، وللقيادة دور اجتماعي رئيس يقوم به القائد أثناء تفاعله مع غيره من أفراد المجتمع، وهذا الدور يملئ على صاحبه أن يكون متسماً بالقوة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ تحقيق أهداف الجماعة، كما أن هناك مجموعة من المهارات القيادية التي تعتبر ضرورية للقائد، ومنها المهارات الفنية والمهارات الإنسانية والمهارات الإدراكية، والمهارات الفكرية والسياسية.

كما أن الثورة المعرفية التي يشهدها العالم الآن هي أعظم الثورات التي شهدتها الإنسانية وأكثرها خطراً، وقد يكون أعظم ما تقوم به الثورة المعرفية الحالية هو وضعها تراث عصر التنوير بمقولاته ومسلماته، بقواعده ومنطقه ومنهجيته، بنظرياته الكبرى ونتائجها موضع شك، وقراءتها لمنجزاته قراءة تاريخية معاكسة.

والمعرفة هي أهم وأبرز ملامح مجتمع ما بعد الصناعة أو مجتمع ما بعد الحداثة، ومجتمع المعرفة يتطلب إحداث نقلة جوهرية راديكالية لمفهوم المعرفة؛ حيث يتطلب ضرورة إيجاد أشكال جديدة من اجتماعية المعرفة، وإمكانية تخزين مخرجات التعلم الناتجة عن المنظمات المتعلمة عبر الوقت والمكان، لتصبح قابلة لاستخدامات جديدة وإنتاج تجديديات متجددة.

واعترافاً بالدور الذي يلعبه التعليم في تنمية المجتمعات باتجاه أن تكون أكثر عدالة واستدامة، فإن التعليم من أجل التنمية المستدامة يؤسس لاتجاه جديد للتعليم والتعلم للجميع، إنه يعزز جودة التعليم، ويحتوي كل الناس، ويقوم على القيم والمبادئ والممارسات الضرورية للاستجابة بكفاءة للتحديات الحالية والمستقبلية، ولذا يتولد الأمل في أن يشجع هذا الجهد التعليمي على التغيرات في السلوك التي تسهم في تشكيل مستقبل أفضل للأجيال الحالية والمستقبلية.

وفي دولة الكويت تزايد الاهتمام بتطوير التعليم وتحديثه، والتأكيد على استمرار تطويره؛ حيث اتجهت وزارة التربية إلى تطوير برامجها ورعايتها للتميز والإبداع التربوي، بما يحقق مخرجات على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية.

وقد شرعت وزارة التربية في تزويد الطلاب بالمرحلة الثانوية بالمهارات والمعارف والخبرات الضرورية المطلوبة في عصر المعرفة، والتي تجعل الطالب مؤثر أو قادر أو متمكناً من التكيف مع بيئته الداخلية والخارجية واكتساب مهارات القيادة، وتحديد الأهداف بقدرة عالية، وإكسابه مهارات حل المشكلات بطريقة إبداعية.

وبناءً على ما سبق فإن تنمية المهارات القيادية لدى تلاميذ المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة يمثل أهم ضرورة ومطلب تسعى إليه دولة الكويت للحاق بركب الأمم المتقدمة، ومطلب يسعى إليه شعب الكويت لامتلاك المهارات التي تؤهله للمنافسة الإقليمية والدولية.

مشكلة الدراسة:

تتحدد مشكلة الدراسة في القضية الآتية: "ضعف تلاميذ المرحلة الثانوية بدولة الكويت في مهارات القيادة"، والتي تتضح من خلال:

١. ارتفاع نسبة الشباب الكويتي (١٥ - ٣٤ سنة).
٢. توصيات كثير من التقارير العربية الخاصة بالمعرفة.
٣. نتائج الدراسات السابقة.
٤. واقع التجربة الشخصية للباحثة.

أسئلة الدراسة:

١. ما مهارات القيادة التي يجب أن يكتسبها تلاميذ المرحلة الثانوية بدولة الكويت؟
٢. ما متطلبات مجتمع المعرفة اللازمة لمهارات تلاميذ المرحلة الثانوية؟
٣. ما واقع مهارات القيادة لدى تلاميذ المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة؟
٤. ما التصور المقترح لتنمية مهارات القيادة لتلاميذ المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة؟

أهداف الدراسة:

١. تحديد مهارات القيادة اللازمة لتلاميذ المرحلة الثانوية بدولة الكويت.
٢. تحديد متطلبات مجتمع المعرفة اللازمة لمهارات تلاميذ المرحلة الثانوية.
٣. معرفة مستوى المهارات القيادية لدى تلاميذ المرحلة الثانوية في دولة الكويت.
٤. وضع تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة لتلاميذ المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة.

أهمية الدراسة:

١. الأهمية النظرية:

- أ. تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله؛ وهو علاقة مهارات القيادة للنشء بمجتمع المعرفة، والذي يُعد بحثاً نادراً وفقاً لحدود علم الباحثة.
- ب. تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية المرحلة العمرية التي تتناولها، وهي شريحة الشباب المقبلين على الحياة الجامعية؛ وهم بحاجة إلى اكتساب عدد من مهارات الحياة التي من شأنها تطوير سماتهم الشخصية، خاصة القيادية؛ ليكونوا قادة المستقبل، فهم الرؤى التي تتطلع لها المجتمعات؛ ليكونوا من مصادر التنمية والارتقاء بالمجتمع بجميع جوانبه الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وغيرها.

٢. الأهمية التطبيقية:

- أ. محاولة استثمار طاقات الشباب من خلال لفت أنظار المؤسسات المجتمعية إلى احتياجاتها القيادية، والعمل على ربطها بمتطلبات مجتمع المعرفة.
- ب. إبراز الدور الذي ينبغي أن يلعبه التعليم الثانوي في إعداد رأس المال المعرفي. وتأمل الباحثة أن تكون هذه الدراسة نواة تتطلق منها عدة دراسات أخرى.

منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة؛ إذ لا يتوقف عند وصف الظاهرة (القيادة) بشكل دقيق، وإنما يتعدى ذلك إلى تحليل المعلومات والربط بين دلالتها، بقصد الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم الواقع، وفي وضع تصور نهائي لتنمية المهارات القيادية في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، بناء على ما يتم التوصل له من نتائج.

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وذلك لإمكانية تطبيقها على عدد كبير في وقت واحد، وقد قامت الباحثة بتصميم استبانة للتعرف على أنواع المهارات القيادية التي تعد مفاتيح للدخول إلى مجتمع المعرفة، ثم استقراء الملامح والمهارات المطلوب وجودها في الناشئة؛ ليكونوا مؤهلين للإسهام بفعالية في مشروع التنمية وبناء مجتمع المعرفة.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها:

مهارات القيادة التي يحتاجها تلاميذ المرحلة الثانوية لدفع مجتمعهم نحو مجتمع المعرفة هي: (الاتصال والتواصل- العمل الجماعي وفريق العمل- التخطيط- حل المشكلات واتخاذ القرار- إدارة الوقت).

- امتلك تلاميذ المرحلة الثانوية مهارات القيادة على الترتيب الآتي: مهارة العمل الجماعي وفريق العمل- مهارة حل المشكلات- مهارة صنع واتخاذ القرار- مهارة الاتصال والتواصل- مهارة التخطيط- مهارة إدارة الوقت.

- حازت هذه العبارات على المرتبة الأولى في جميع مهارات القيادة في الاستبانة: (أصغي للحوار والمناقشة- أؤمن بأن لكل مشكلة حلاً- أختار الكلية المناسبة التي تتوافق مع رغباتي- أعمل مع زملائي بروح الفريق الواحد- أركز على الأولويات في حياتي- أقرأ كل ما هو جديد في مجال تخصصي وميولي).

- حازت هذه العبارات على المرتبة الأخيرة في جميع مهارات القيادة في الاستبانة: (أنقل كل معرفة جديدة في الإذاعة المدرسية- أشارك في مسابقات البحث العلمي في المدرسة- أشارك في مجلس الطلاب- أقدم مصلحة مجموعتي على مصلحتي الشخصية- أشارك في اللجان المجتمعية التطوعية خلال الإجازة الصيفية- أبادر بتقديم مقترحات تخدم العملية التعليمية للإدارة المدرسية).

- وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغير الجنس (ذكر/ أنثى)، وذلك فيما يتعلق باستجابات أفراد عينة الدراسة في المحاور الآتية: المحور الثاني: مهارة حل المشكلات، والمحور الرابع: مهارة العمل الجماعي وفريق العمل، وهي فروق لصالح التلاميذ الإناث، بينما المحور الثالث: مهارة صنع واتخاذ القرار،

فهي فروق لصالح التلاميذ الذكور. في حين لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في استجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغير الجنس (ذكر/ أنثى) للمحاور الباقية وهي مهارة الاتصال والتواصل، ومهارة إدارة الوقت، ومهارة التخطيط.

- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في استجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغير الصف الدراسي (العاشر/ الحادي عشر/ الثاني عشر)، وذلك فيما يتعلق باستجابات أفراد عينة الدراسة في اثنين فقط من محاور أداة الدراسة، وهما مهارة العمل الجماعي وفريق العمل، ومهارة التخطيط، لصالح الصف الثاني عشر.

- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في استجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغير المنطقة التعليمية (العاصمة/ الفروانية/ الأحمدية/ الجهراء/ حولي/ التعليم الخاص)، وذلك فيما يتعلق باستجابات أفراد عينة الدراسة في محور واحد فقط، وهو الرابع الخاص بمهارة العمل الجماعي وفريق العمل، لصالح منطقة الجهراء التعليمية.

كما قدمت الباحثة تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة لدى تلاميذ المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة.



Cairo University



**Department of foundations
of Educations**

Leadership skills of Secondary School Students in the State of Kuwait in light of the Requirements of the knowledge Society

Ph.D in Education

Department of Education

Specialization "Educational Management"

Submitted by

Hanan Falah Al- Mutairi

Science Supervisor, Ministry of Education- State of Kuwait

Supervision

**Prof. Dr. Farouk Gafer
Abdel Hakem**

Faculty of Graduate Studies
for Education
Cairo University

**Dr. Mahmoud Hassan
Saeed**

Faculty of Graduate Studies
for Education
Cairo University

2020

Summary

Leadership is an important axis on which various activities are based in societies, institutions and educational organizations. Leadership has become indispensable due to the development of countries and the expansion of their services, and also because of the results of the knowledge explosion and the emergence of a knowledge society, which represents an integrated program that includes education, culture, technology and communication, which together represent an integrated unit. It was necessary to pay attention to developing education and developing leadership skills in order to meet the requirements of the knowledge age.

Leadership has a major social role that the leader performs during his interaction with other members of society, and this role dictates that its owner be characterized by strength and the ability to influence others and direct their behavior in order to achieve the goals of the group, and there is a set of leadership skills that are necessary for the leader, These include technical skills, human skills, cognitive skills, and intellectual and political skills, Also, the knowledge revolution that the world is witnessing now is the greatest and most dangerous revolution that has occurred to humanity, and the greatest thing that the current knowledge revolution is doing is to place the heritage of the Enlightenment with its sayings and axioms, with its rules, logic and methodologies, with its major theories and their results in doubt, and its reading of its achievements a counter-historical reading.

Knowledge is the most important and prominent feature of a post-industrial or post-modern society and a knowledge society requires a fundamental and radical shift to the concept of knowledge. It requires the necessity of creating new forms of social cognitive, and the possibility of

storing the learning outcomes resulting from the learning organizations across time and place, to become amenable to new uses and the production of renewable innovations. Education plays a major role in developing leadership skills in light of the requirements of a knowledge society. Education for sustainable development establishes a new direction for education and learning for all. It enhances the quality of education and is based on the values, principles and practices necessary to respond efficiently to current and future challenges, Therefore, there is hope that this educational effort will encourage changes in behavior that contribute to shaping a better future for current and future generations.

In the State of Kuwait, there has been an increase in interest in developing and modernizing education, and an emphasis on its continued development. As the Ministry of Education has tended to develop its programs and sponsor excellence and educational creativity, in order to achieve high degree of efficiency and effectiveness outputs. The Ministry of Education has begun to provide students at the secondary stage with the necessary skills, knowledge and experiences required in the age of knowledge, which make the student influential, capable, or able to adapt to his internal and external environment, acquire leadership skills, define goals with high ability, and acquire creative problem-solving skills.

Based on the above, developing leadership skills among high school students in the State of Kuwait in light of the requirements of the knowledge society is the most important necessity, a necessity that the State of Kuwait seeks to catch up with developed nations, and a demand that the people of Kuwait seek to possess the skills that qualify them for regional and international competition.

The problem of the study:

The study problem is determined in the following issue: “The weakness of high school students in the State of Kuwait in leadership skills,” which is illustrated by:

1. **First-** The increase in the percentage of Kuwaiti youth (15- 34 years old).
2. **Second-** the recommendations of many Arab reports on the subject of knowledge.
3. **Third-** Results of previous studies.
4. **Fourth-** the reality of the researcher's personal experience.

Study questions:

5. What are the leadership skills that high school pupils should acquire in the State of Kuwait?
6. What are the requirements for the knowledge society required for the skills of secondary school students?
7. What is the reality of leadership skills of high school students in the State of Kuwait in light of the requirements of the knowledge society?
8. What is the proposed vision for developing leadership skills for high school students in the State of Kuwait in light of the requirements of the knowledge society?

Objectives of the study:

The study aimed at the following points:

1. Determining the leadership skills needed for high school students in Kuwait.

2. Determining the requirements of the knowledge society necessary for the skills of high school students in the State of Kuwait.
3. Knowing the level of leadership skills of high school students in the State of Kuwait.
4. Setting a proposal for developing leadership skills for high school students in the State of Kuwait in light of the requirements of a knowledge society.

The importance of the study:

1. Theoretical Importance:

- A. This study derives its importance from the importance of the topic it deals with; it is the relationship of leadership skills for young people to the knowledge society, which is considered a rare research according to the limits of the researcher's knowledge.
- B. This study derives its importance from the importance of the age stage it deals with, which is the youth who are entering university life. They need to acquire many life skills that will develop their personal traits, especially leadership, to be future leaders, they are the visions that societies aspire to; to be one of the sources of development and advancement of society in all its social, political, economic and other aspects.

2. Practical importance:

- A. Trying to invest the energies of youth by drawing the attention of community institutions to their leadership needs, and working to link them with the requirements of the knowledge community.

- B. Highlight the role that secondary education should play in preparing knowledge capital. The researcher hopes that this study will be the basis for several other studies.

Study method:

This study relied on the descriptive survey method. For suitability to the nature of the study; It does not stop at describing the phenomenon (leadership) in an accurate way, but goes beyond that to analyzing the information and linking its significance, with the aim of reaching conclusions that contribute to understanding the reality, and in setting a final vision for developing leadership skills in light of the requirements of the knowledge society, based on the results reached.

The Study tools:

The study relied on the questionnaire to collect data and information, in order to be able to apply it to a large number at one time. The researcher designed a questionnaire to identify the types of leadership skills that are keys to entering the knowledge society, and then extrapolated the features and skills required to be present in the emerging population. To be qualified to contribute effectively to the development project and building a knowledge society.

The Results of the study:

The study reached a set of results, including:

- The leadership skills that high school students need to advance their society towards a knowledge society are: (communication- team work- planning- problem solving and decision making- time management).

- High school students possess leadership skills in the following order: teamwork skill- problem solving and decision making skills- communication skill- planning skill- time management skill.
- These phrases ranked first in all leadership skills in the questionnaire: (I listen to dialogue and discussion- I believe that every problem has a solution- I choose the appropriate college that matches my desires- I work with my colleagues in a team spirit- I focus on the priorities in my life- I read everything new in my field of specialization and preferences).
- These phrases ranked last in all leadership skills in the questionnaire: (I transmit all new knowledge on the school radio- I participate in scientific research competitions in the school- I participate in the student council- I present the interest of my group to my personal interest- I participate in the voluntary community committees during the summer vacation- I initiate proposals that serve the educational process of the school administration).
- The presence of statistically significant differences in the responses of the study sample due to the gender variable (male / female), with regard to the responses of the study sample members in the following axes: The second axis: problem solving skill, The fourth axis: the skill of teamwork and team work, which are differences in favor of female students, While the third axis: skill- making and decision- making, they are differences in favor of male students. While there are no statistically significant differences at the level of (0.05) in the responses of the study sample due to the gender variable (male / female) for the remaining axes, which are communication skills, time management skill, and planning skill.

- The presence of statistically significant differences at the level of (0.05) in the responses of the study sample due to the variable of the school grade (tenth / eleventh / twelfth), with regard to the responses of the study sample members in only two of the study tool axes, namely the skill of team work, and skill Planning, in favor of the twelfth grade.
- There are statistically significant differences at the level of (0.05) in the responses of the study sample due to the variable of the educational region (Capital/ Farwaniya/ Ahmadi/ Jahra/ Hawali/ Special Education), with regard to the responses of the study sample members in one axis only, which is the fourth for the skill of the work team, for the benefit of the Jahra Educational Area.