

(عنوان البحث)

نظريات القيادة التربوية

(ماجستير قيادة تربوية)

إعداد الطالب: سعود مهلهل الغنزي

الرقم الأكاديمي: ٢٤١٠٠١٠٣٣

إشراف/ د. آلاء الضمرات

العام الدراسي: ٢٠٢٤م

المقدمة

تعتبر القيادة شكلا من أشكال العمليات الاجتماعية التي وجدت منذ قديم الزمن وتعد شيئا مهما في الحياة لجميع البشر، حيث كان للأمم السابقة من بدايتها قادة يوجهون الأفراد ويخططون للعمل ويتقدمون الجماعة، فهي ظاهرة من أعقد الظواهر الإنسانية وأكثرها غموضا.

ومن هذا المنطلق حظيت القيادة باهتمام العديد من العلماء والفلاسفة والكتاب الذي بدؤوا بدراستها ودراسة كل ما يرتبط بها حتى أصبحت الآن لب العملية الإدارية وقلبها النابض والأساس الذي يتم بواسطته الحكم على نجاح المنظمة من عدمه، وأصبحت في جوهرها تعني التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه من أجل تحقيق هدف ما.

وفي ضوء اهتمام العلماء بموضوع القيادة وتشعب تفرعاتها، تباينت تعريف القيادة فبعض الباحثين يرونها بعض الصفات الشخصية وآخرين يرونها سلطة ورسمية بينما يراها آخرون سلوك وتفاعل وتأثير على الآخرين بناءً على هذا أكد الأغا وعساف إلى ضرورة وجود بناء متسق وفق نظام معين يعتمد عليه في تفسير هذه القيادة، ومن هنا ظهر ما يسمى بنظريات القيادة التي غدت دليلا وموجها للقائد، ومفسرا ومساندا لعمله ولتحقيق أهدافه ورغباته، ومساعدًا للتوصل إلى تنبؤات وتوقعات أكثر دقة عن عمل المنظمة.

من هنا تعد نظريات القيادة مهمة لسببين رئيسية وهي أنها توفر طريقة لفهم وتفسير تصرفات القادة ، كما أنها توفر دليلا لممارسة القيادة للمدراء والقادة الآخرين وتوسع الآفاق ، وتجنب الاعتماد على الخبرة الفردية أو الجماعية المحدودة⁽¹⁾ كما أن العولمة والتطورات التكنولوجية تدفع المنظمات باستمرار إلى التكيف مع بيئة الأعمال الديناميكية وهذه البيئة تجبر المنظمات على أن تكون واعية بنماذج القيادة لتتبع أساليب القيادة المختلفة، ولذلك يتعين على القادة أن يدركوا فعالية الدور والأسلوب الرائد كون القيادة لها أهمية كبيرة في تطوير المنظمات.

ويرى الباحث أن تعدد النظريات والدراسات حول موضوع القيادة يعود لكون القيادة موضوعا حيويًا للدراسة والبحث يؤثر ويتأثر مفهومها وممارساتها تبعا لتطور الزمن الذي تعيشه.

مشكلة الدراسة:

يعاني الواقع الفعلي لبرامج إعداد القيادات التربوية وتطبيق نظريات القيادة التربوية عليها من بعض أوجه القصور، سواء في عملية الإعداد، أو التنفيذ، أو المتابعة، أو التقييم، نتيجة لما يشهده العالم من تغيير وتطوير سريع ومتلاحق في مجال المعلومات والمعرفة، وما لهذا التغيير من انعكاسات على العملية التربوية، بما يتطلب تغيير وتطوير مواكب في إعداد وبناء قدرات القيادات التربوية.

ومن هنا يمكن تحديد مشكلة الدراسة والمتمثلة في التساؤل الرئيس التالي: ما هي نظريات القيادة التربوية، وكيف يمكن تطوير برنامج القيادة التربوية لأصحاب القيادات التربوية.

أهمية الدراسة:

تعود أهمية البحث إلى إلقاء الضوء على موضوع نظريات القيادة التربوية ودورها في بناء البيئة الإيجابية لثقافة الإنجاز التربوي ذلك أن نجاح أي تنظيم يتوقف على الطريقة التي يدار بها، وأن النظام التربوي مرهون بنوعية القيادة التربوية وفعاليتها وقدرتها على توجيه النشاط التربوي لتحقيق الأهداف المنشودة وانطلاقاً من الأهمية البالغة والدور الحيوي للإدارة والقيادة التربوية للارتقاء بالمؤسسات التربوية والنهوض بها في مختلف مستوياتها ومجالات عملها تتضح ضرورة تطويرها وتحديثها فلسفة وتنظيمها باعتبارها الإدارة القادرة على صنع التربية المستقبلية وتجديد نوعيتها ومواكبة مستجداتها وتقنياتها فلم يعد دور القيادة التربوية يقتصر على إدارة المدرسة وترتيب جداول الدروس وحفظ النظام بل أن فعالية دورها مرتبطة بتحسين كفاية العملية التعليمية، ونجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها مدير المدرسة مدرسته والأسلوب القيادي الذي يمارسه والصفات القيادية التي تتمثل في شخصيته وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية مع المعلمين وحفزهم على العطاء المستمر، حيث أن أهم تحد يواجه تحديث التعليم هو إيجاد قيادات تربوية فعالة يتوقف عليها بناء بيئة إيجابية لثقافة الإنجاز التربوي.

كما تعود أهمية هذا البحث إلى أهمية الإنجاز إذ لا يزال هو المقياس الشائع الذي نستدل به على مدى تقدم المؤسسة التربوية التي يعمل بها كما تنبع أهمية هذا البحث من خلال التعرف على طبيعة مفهوم الإنجاز لما له من أهمية في مجال العملية التربوية في تحسين السياسات التربوية مما ينعكس إيجاباً على العملية التربوية بشكل عام.

وتأتي أهمية البحث أيضاً من كونه يمكن الإدارة التربوية على اختلاف مستوياتها للاستفادة من توصيات هذا البحث لتحسين السياسات التربوية بالنظر إلى طرق إثارة ثقافة الإنجاز لدى العاملين واستخدام استراتيجيات مختلفة لتحقيق ذلك، كما يفيد هذا البحث القادة التربويين في إعادة النظر بأساليب القيادة والتعرف على قدرات الموظفين وإشباع رغباتهم وإثارة دافعيتهم للإنجاز من أجل خلق بيئة إيجابية لثقافة الإنجاز التربوي التي تؤكد أبرز التوجهات العالمية باعتبارها النمط القيادي الضروري لتحقيق التعايش الفاعل للمؤسسات التربوية في القرن الحادي والعشرين ، والاستجابة بشكل أفضل لمتطلباته وتحدياته وتقنياته.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التطرق لنظريات القيادة التربوية بوضوح وما المقصود بمصطلح القيادة التربوية، بالإضافة إلى استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للأنماط القيادية التربوية وعلاقتها بمستوى دافعية المعلمين نحو العمل من وجهة نظرهم، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ١- ما درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين؟
- ٢- ما مستوى دافعية أصحاب القيادات التربوية نحو العمل في المدارس الأساسية من وجهة نظرهم؟
- ٣- هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للأنماط القيادية ومستوى دافعية المعلمين نحو العمل؟

تساؤلات الدراسة:

من خلال الإشكالية السابقة، ومن خلال ما سبق ذكره يرمي هذا البحث إلى الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ١- ما مفهوم القيادة التربوية؟
- ٢- ما هي أصناف أنماط القيادة؟
- ٣- ما هي أهم نظريات القيادة التربوية.
- ٤- هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للأنماط القيادية ومستوى دافعية المعلمين نحو العمل؟
- ٥- ما مستوى دافعية أصحاب القيادات التربوية نحو العمل في المدارس الأساسية ومدى تطبيق نظريات القيادة التربوية عليهم وذلك من وجهة نظرهم؟

فروض الدراسة:

الفرضية الأولى: تفترض هذه الدراسة أنه يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للأنماط القيادية ومستوى دافعية المعلمين نحو العمل.

الفرضية الثانية: تفترض الدراسة أن المتوسطات الحسابية لموافقة أفراد عينة الدراسة لمستوى دافعية أصحاب القيادات التربوية نحو العمل في المدارس من وجهة نظرهم تراوحت بدرجة توافر متوسطة ومرتفعة لجميع المجالات.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

قام الباحث باستخدام العديد من النظريات في هذه الدراسة والتي كثر تداولها، ومن هذه النظريات نظرية الرجل العظيم السمات الموقفية، ونظرية اتخاذ القرار.

الدراسات السابقة:

بعد مراجعة الأدب النظري للموضوع عثر الباحث على دراسات من بينها:

دراسة الربضي (٢٠٠١):

فهي دراسة هدفت إلى الكشف عن سمات المشرف الفعال القائد الشبابي وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى أعضاء المراكز الشبابية في الأردن وتكونت عينة الدراسة من (٦٣٨) عضواً وعضوة من أعضاء المراكز الشبابية على مستوى المملكة منهم (٣٦٦) عضواً و (٢٧٢) عضوة من عينة متيسرة من المشاركين في معسكري عجلون والسرو خلال موسم صيف عام ٢٠٠١. وقد حددت النتائج أهم السمات الشخصية والاجتماعية والإدارية للمشرف الفعال ، كما أظهرت وجود علاقة ايجابية بين الخصائص الاجتماعية والشخصية والإدارية للمشرف الفعال كما يدركها الأعضاء ودافعية الإنجاز لديهم عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين خصائص المشرف الفعال كما يدركها الأعضاء ودافعية الإنجاز عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) تعزى للفروق بين الجنسين. ثم إن هناك قدرة لسمات المشرف الفعال للتأثير في دافعية الإنجاز لدى الأعضاء عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

دراسة كنعان (٢٠٠٣):

التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين دافعية الإنجاز ومفهوم الذات لدى طلبة جامعة اليرموك للعام الدراسي ٢٠٠٢/٢٠٠٣ تكون مجتمع الدراسة من جميع طلبة البكالوريوس بجامعة اليرموك، وتم اختيار عينة الدراسة بنسبة (٧٪) من مجتمع الدراسة ، واستخدم الباحث مقياس مفهوم الذات البيرس - هارس الذي قام بتعريبه وتقنيته على البيئة الأردنية الدواد (١٩٨٢)، كما استخدم الباحث مقياساً لدافعية الإنجاز قام بتطويره بنفسه. وأظهرت النتائج وجود مفهوم ذات إيجابي لدى طلبة جامعة اليرموك. كما أشارت النتائج إلى وجود دافعية إنجاز أكاديمي لدى طلبة جامعة اليرموك بدرجة متوسطة.

دراسة عيابة (١٩٩٩):

من جهتها هدفت إلى معرفة بعض السمات الشخصية في مستوى دافعية الإنجاز لدى طلبة جامعة اليرموك ، وكان مجتمع الدراسة قد تكون من جميع الطلبة مرحلة البكالوريوس المنتظمين في الدراسة لعام ١٩٩٨/١٩٩٩م في جامعة اليرموك، وقد بلغ عددهم (١٤٤٤٥) طالبا وطالبة، وتكونت عينة الدراسة من (٧٤٦) طالباً وطالبة. وللإجابة على أسئلة الدراسة طور الباحث أداة لقياس مستوى دافعية الإنجاز تتكون من (٢٠) فقرة واستخدم الباحث مقياس "كاتل لقياس سمات الشخصية. وأظهرت النتائج أن مستوى دافعية الإنجاز لدى طلبة جامعة اليرموك يقع ضمن المستوى المتوسط، وأشارت إلى عدم وجود أي أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير الجنس والكلية والمرحلة الجامعية في مستوى دافعية الإنجاز، ووجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الطلبة في مستوى دافعية الانجاز يعزى إلى المستوى الأكاديمي ولصالح المستوى الأكاديمي جيداً جداً فما فوق، وأظهرت

أيضا وجود علاقة دالة إحصائية بين دافعية الإنجاز وستة من العوامل الشخصية وهي هادئ مضطرب) و (عقلية مرنة عقلية متزنة) و (قلق مطمئن) و (انبساطي / انطوائي) و (حي الضمير / غير مبال) و (مغامر / خجول).

وأجرى الطواب (١٩٩٠):

دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين دافعية الإنجاز والذكاء والتحصيل الدراسي الفعلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (٦٠) طالباً و (٨٠) طالبة من طلبة جامعة الإمارات العربية المتحدة، واستخدم الباحث مقياس الدافع للإنجاز للراشدين والذي أعده هيرمانز، وقام بترجمته موسى (١٩٨٩). وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية في التحصيل الدراسي يعود إلى الطلبة ذوي الدافعية العالية للإنجاز، ولم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دافعية الإنجاز والذكاء تعزى لمتغير الجنس.

دراسة مومني (١٩٩٣):

هدفت إلى بحث أثر كل من دافعية التحصيل والجنس والفرع الأكاديمي على التحصيل لدى طلبة المرحلة الثانوية تكونت العينة من (٣٧٦) طالباً وطالبة من الصف الأول الثانوي بفرعية العلمي والأدبي في المدارس الحكومية في لواء عجلون - الأردن. استخدم الباحث اختبار الدافع للإنجاز للأطفال والراشدين لهيرمانز (ترجمة وتعريب موسى (١٩٨٧). وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية في التحصيل تعزى إلى كل من دافعية الإنجاز والفرع الأكاديمي العلمي، بينما لم تجد الدراسة فروقاً دالة في التحصيل تعزى إلى الجنس.

قطامي (١٩٩٤):

أجرى دراسة بحثت أثر عدد من المتغيرات منها التحصيل على دافع الإنجاز لدى طلبة التوجيهي في مدينة عمان شملت العينة (٧٠٩) طالباً وطالبة اختيروا بطريقة عشوائية متعددة المراحل فيما يتعلق بمتغيري الجنس والتحصيل. ثم طبقت المقاييس المستخدمة في الدراسة على العينة، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر لمتغير المستوى التحصيلي على دافع الإنجاز ولصالح المستوى التحصيلي المرتفع.

عطية (٢٠٠٢):

أجرى دراسة هدفت إلى معرفة مستوى دافعية الإنجاز لدى طلبة المرحلة الإعدادية والثانوية بمحافظة القاهرة ومعرفة أثر المرحلة العمرية والتعليمية على دافعية الإنجاز من الجنسين. تكونت عينة الدراسة من (٤٢٠) طالباً وطالبة من المرحلتين الإعدادية والثانوية في المدارس الحكومية بمحافظة القاهرة. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى دافعية الإنجاز لدى طلبة المرحلة الإعدادية والثانوية أعلى من درجة الوسيط للمقياس، وأن الفروق دالة بين الصفوف في المرحلة الإعدادية لصالح الصفوف الأعلى والعمر الأكبر أي أن دافعية الإنجاز تنمو وفقاً للعمر والمستوى الدراسي في المرحلة الإعدادية. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في دافعية الإنجاز بين الجنسين.

المحسن (٢٠٠٦):

أجرى دراسة بعنوان الكفاءة الذاتية المدركة وعلاقتها بدافعية الإنجاز والتوافق والتحصيل لدى عينة من طلبة كلية التربية في جامعة اليرموك. وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى الكفاءة الذاتية المدركة وعلاقتها بدافعية الإنجاز والتوافق والتحصيل لدى عينة من طلبة كلية التربية في جامعة اليرموك في ضوء تخصصهم وجنسهم ومستواهم الدراسي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام مقياس الكفاءة الذاتية المدركة ومقياس دافعية الإنجاز ومقياس التوافق لطلبة الجامعات. وتكونت عينة الدراسة من ١٥٤ طالباً وطالبة من طلبة كلية التربية في جامعة اليرموك من مستوى البكالوريوس للعام الدراسي ٢٠٠٥/٢٠٠٦. قد كشفت نتائج الدراسة أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة جاءوا في مستوى الكفاءة الذاتية المدركة المتوسطة. وبينت النتائج أن جميع المتغيرات دافعية الإنجاز والتوافق والتحصيل فسرت التباين في مستوى الكفاءة الذاتية المدركة. حيث استطاعت هذه المتغيرات مع تفسير ما نسبته (٦٨,٧٪) من التباين في مستوى الكفاءة الذاتية المدركة. وكشفت النتائج أن أكثر المتغيرات قدرة على التنبؤ في مستوى الكفاءة الذاتية المدركة كان متغير التحصيل يليه في ذلك متغير التوافق ويأتي متغير دافعية الإنجاز في المرتبة الأخيرة.

دراسة ستامبف (٢٠٠٣):

فهدت إلى التعرف إلى الأنماط القيادية لدى المديرين في ولاية نورث كارولونيا وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات وأثر متغيرات سنوات الخدمة، والتخصص، ومستوى التعليم، والجنس، والعمر كمتغيرات مستقلة على الرضا الوظيفي، وتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الموجودة في كارولينا في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تم اختيار (٢٣٢) فرداً وتم إرسال استبانته لكل شخص عن طريق البريد الإلكتروني وأظهرت النتائج وجود علاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي.

أجرت ويغنيير (Wegener, ٢٠٠٤):

دراسة هدفت إلى تحديد أنماط القيادة وتفويض الصلاحيات الإدارية للموظفين وتحديد تأثير نمط القيادة على المخرجات التنظيمية، وتم إجراء هذه الدراسة من خلال مسح ميداني للقياديين والموظفين في ثلاث مؤسسات وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) قائداً وموظفاً، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تفويض بعض الصلاحيات الإدارية للموظفين يؤثر إيجابياً على المخرجات التنظيمية في المؤسسة وفي إدراكهم للأنماط القيادية السائدة في مؤسساتهم، أما المديرين فلم يظهروا إدراكاً لتأثير أنماط القيادة السائدة لديهم في المخرجات التنظيمية، كما أظهرت الدراسة أن الموظفين المفوض لهم الصلاحيات الإدارية يسهمون في زيادة إيجابيات المخرجات التنظيمية للمؤسسة. في الوقت الذي يظهر فيه المديرين أنماطاً لا تدرك مدى تأثير الأنماط القيادية المتبعة من قبلها على جهود المرؤوسين العاملين تحت قيادتهم.

دراسة الظفيري (٢٠٠٦):

فقد هدفت التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة بين مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقتها بمستوى الدافعية نحو العمل لدى المعلمين وكانت عينة الدراسة مكونة من (٣٥) مديراً و (٧١٨) معلماً تم اختبارهم بطريقة عشوائية طبقية واستخدم مقياس فيفر (pfieffer) للنمط القيادي مكون من (٣٥) فقرة يتضمن السلوكيات الخاصة.

دراسة الفرا والخطيب (٢٠٠٧):

والتي كانت بعنوان النمط القيادي السائد لدى المدراء في الوزارات الفلسطينية في محافظة غزة هدفت إلى التعرف النمط القيادي السائد المتسلط، والديمقراطي والحر)، والتعرف درجة الاختلاف بين الأنماط القيادية باختلاف متغيرات الدراسة النوع الاجتماعي الخبرة المؤهل العلمي المسمى الوظيفي، وعدد المرؤوسين. وتكونت العينة من (٢٦٠) موظفاً يعملون في (٢٣) وزارة حكومية، ودلت النتائج على تفوق النمط الديمقراطي على الأنماط القيادية الأخرى كما أظهرت القيادة الإدارية الديمقراطية تميزاً لصالح المرؤوسين الذين يقع تحت مسؤولياتهم عدد كبير من الموظفين كما دلت النتائج على وجود علاقة ايجابية بين النمط الديمقراطي وبعض الممارسات الإدارية.

دراسة الغامدي (٢٠١٠):

هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية للبنين في المدينة المنورة والتعرف إلى الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين آراء المعلمين تجاه النمط السائد عند مديري المدارس تبعاً للمرحلة التعليمية، وتكونت العينة من (٥٤٥) معلماً منهم (١٥٢) معلماً في المرحلة الابتدائية و (٢٣٢) معلماً في المرحلة المتوسطة و (١٦١) معلماً من المرحلة الثانوية، إذ طور استبانته تكونت من (٢٩) فقرة موزعة على ثلاثة أنماط (تسلطي وديمقراطي وترسلي)، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات المعلمين تعزى لمتغير المرحلة التعليمية على النمط التسلطي والترسلي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية على النمط الديمقراطي تعزى إلى متغير المرحلة التعليم.

الإطار النظري:

فرضت خصائص العصر الذي نعيشه ومتغيراته من تطور تكنولوجي، ومعلوماتي، وسرعة الاتصال التي تعمل في ظلها المؤسسات الإنتاجية، أنماطاً جديدة من الفكر غير النمطي، يتسق مع ظواهر الواقع، حيث النقالات الفجائية، ومسارات التفكير المتوازية والمتداخلة، فكر قادر على عبور الحواجز بين نوعيات المعرفة المختلفة، والتي باتت تفرض نوعية جديدة من المؤسسات القادرة على التعامل معها ومواجهتها.

وكان لازماً على المؤسسات التربوية خاصة، العناية بتكوين هذا الفكر للارتقاء بمستوى مخرجاتها التي ستكفل لها ديمومة الانجاز، وعلى العكس من ذلك فقد اتسمت الكثير من المؤسسات التربوية العربية والاسلامية بتقييد فرص الإبداع، وغياب النظرة المتكاملة في تكوين الفرد، وعجز التعليم عن تحقيق العدل الاجتماعي، والانفصال عن عالم العمل، وتدني مستوى المتعلمين، ونتيجة لذلك أصبح التعليم عائقاً للتنمية والإنجاز بدلاً من إحداثهما، وقيداً يدفع إلى الوراء بدلاً من أن يكون أداة لتطوير الحاضر وبناء المستقبل ، لذا كان التوجه نحو إدارة المؤسسات التربوية في المجتمع وفق نظرة جديدة، تنطلق من المفهوم القيادي لإدارة شؤون المؤسسة.

ويعد موضوع القيادة من أهم الموضوعات في إطار العلوم الإدارية والسلوكية وعلم النفس الاجتماعي ، ونجد أبرز النظريات القديمة التي وضعت حول هذه الظاهرة مثل نظرية الرجل العظيم أو نظرية السمات تركز أساساً على الصفات والمميزات الفردية للقائد ، إلا أن الاتجاه الجديد لدراسة القيادة يركز على الاهتمام بالتفاعل الذي يحدث بين القائد والجماعة والموقف الذي يكون فيه القائد، وخاصة الهيكل الرسمي الذي يحدث فيه هذا التفاعل⁰.

ولا يمكن أن يحدث التفاعل السليم بين عناصر المؤسسة إلا في ظل وجود بيئة ايجابية، فهي من الضرورات الحتمية للمجتمعات التي تبحث عن دور فاعل بين الأمم، كما لا يكفي أن يكون الفرد إيجابياً بذاته حتى تتحقق البيئة المطلوبة. وبما أن عمليات الإصلاح والتنمية في أي مجتمع هي عمليات جماعية لا يقوى عليها الأفراد، فوجود أفراد يحملون روحاً سلبية سيشكلون عنصر هدم للآخرين.

فعلى القائد في أي مؤسسة، خاصة المؤسسات التربوية معرفة المناطق الايجابية في الحياة وتشمل: الرغبة في الإنجاز، وإرادة التعلم، وأخيراً العمل باجتهد، وعلى عكس ذلك عليه معرفة المناطق السلبية في الحياة والتي تتمثل في التمني، والإشفاق على الذات، وتضييع الوقت⁰. (آش، وجيراند ٨-٧٢٠٠٥، ص

وعليه فهناك العديد من الطرق التي تساعد القيادة التربوية على بناء البيئة الإيجابية لثقافة الإنجاز التربوي، وذلك بالمعرفة الكاملة للإنسان ومكوناته وكيفية التعامل معه، ومعرفة الحاجات الأساسية للإنسان والمجتمع، وكذلك الإلمام بالأعمال الإدارية وأنواعها. فالقيادة التربوية معنية بهذا الجانب أكثر من غيرها، فهي تشمل مجموعة من التفاعلات بين شخصية القائد والأتباع، من حيث حاجاتهم واهتماماتهم ومشكلاتهم، وبناء العلاقات بين أفرادها، وكل ذلك في إطار من الإدراك المشترك بين القائد والجماعة والمواقف.

وحيث إن إدارة المؤسسات التربوية في المجتمع وبناء على آخر ما توصلت إليه العديد من الدراسات الميدانية ينبغي أن تنطلق في نظرتها للمؤسسة من المفهوم القيادي لإدارة شؤون تلك المؤسسات لا أن تعكف على المفهوم الإداري فحسب والذي يركز بدوره على تسيير الأمور دون النظرة الكلية للمشروع.

لذلك فإن هذا البحث يتناول حقيقة القيادة التربوية التي تحتاجها إدارات المؤسسات التربوية في المجتمع بمختلف مستوياتها من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف العليا والاستراتيجية ، ولأن القيادة التربوية وبحسب أبرز النظريات تتمثل في عدة عناصر أهمها: بناء الرؤية المستقبلية والتوجهات الاستراتيجية وبناء العلاقات الإنسانية والتأثير في الآخرين والتحفيز والتشجيع وتدريب الأفراد العاملين.

وبناء على تلك الأساسيات لأبرز عناصر القيادة التربوية وأهم نظرياتها فإن هذا البحث سيركز على دور قيادة المؤسسات التربوية في بناء البيئة الايجابية القادرة على صناعة ثقافة الإنجاز وفق العناصر أنفة الذكر ، وبذلك فإن البحث سيتناول كل عنصر ليوضح حقيقته وجوهره وما هي أهم نظريات القيادة التربوية.

أولاً : مفهوم النظرية في القيادة :

تعددت الدراسات والنظريات خلال العقود الماضية التي تحاول تفسير ظاهرة القيادة، إلا أن جذور النظرية في ميدان القيادة التربوية كما يشير بطاح والطعاني (٢٠١٦) يعود إلى النظرية في ميادين الإدارة العامة وإدارة الأعمال ، وهذا ما جعلها تصطبغ بالصبغة الخاصة بهما لبعض الوقت حتى لاقت اهتماما خاصا وتطورا في النصف الثاني من القرن العشرين وذلك بعد انعقاد المؤتمر القومي لأساتذة الإدارة التعليمية حقق هذا المؤتمر نتيجة ملموسة كما ذكر أبو ناصر (٢٠٠٨) والتي تمثلت في تحديدهم لنوع التفكير السائد عن الإدارة والقيادة التعليمية التربوية ، وتقديمهم للكثير من المقترحات لتكوين فكر جديد لهذا الميدان ويقصد بالنظرية في القيادة التربوية كما يوضح الأغا و عساف (٢٠١٤) بأنها مجموعة من الفروض نشأت عن طريق التجريب و الفحص والملاحظة ، التي توصل إلى مبادئ تفسر طبيعة القيادة وتنبأ بها وتستبصر بما يتعلق بالجديد حولها ، وبالتالي يمكن استخدامها كما يشير أبو ناصر (٢٠٠٨) كدليل للعمل القيادي ، ولشرح و تفسير المواقف الإدارية ، ولتوليد المعرفة القيادية ولجمع الحقائق حولها .

ومن جانب آخر، يمكن تعريف النظرية القيادية من وجهة نظر الباحث إطار فكري عام يصف الممارسات الإدارية ويوجه العاملين في الإدارة نحو أداء أعمالهم على الوجه الصحيح، ويساعد القيادي على التنبؤ وتفسير الأحداث ، في الوقت ذات نجد أن تلك الممارسة العملية تعطي تغذية راجعة للنظرية في القيادة وتمدها بالملاحظات والمعلومات.

ويجدر بالذكر أن تطبيق النظرية على وجه عام وفي الميدان التربوي على وجه الخصوص كما ذكرها آل ناجي (٢٠١٦) هي ليست حقيقة مطلقة، وإنما هي حقيقة نسبية قابلة للدحض والرفض فهي نموذج لواقع أو تمثيل له مع ضرورة ملاحظة الفرق بينها وبين الواقع نفسه كما أن تلك النظريات تابعة لمجال العلوم السلوكية الذي يفرض وجود صعوبة فرض التنبؤ وفي اختبار الفروض ، ويضيف الباحث أن هذا الاختلاف يعود أيضا للفطرة البشرية وهي فطرة الاختلاف والتغير المستمر.

ثانيًا : نظريات القيادة التربوية :

أولاً : نظرية الرجل العظيم : تعد نظرية الرجل العظيم كما أشار البديري⁰ أول النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة القيادة الإدارية وتحديد ما إذا كانت هذه القيادة علما له أصوله وقواعده ، أم فنا مرتبطا بالإبداع والخبرة أم مزيج منهما ، وعلى الرغم من عدم بناء هذه النظرية على أسس علمية ، إلا أنها حظيت بمكانة هامة بين نظريات القيادة ، وقد أطلق عليها البعض كما ذكر المخلافي⁰ الأب الشرعي للقيادة ؛ لاعتبارها الأساس الأول الذي فتح المجال لبناء نظريات مبنية على أسس علمية .

تنطلق هذه النظرية كما وضحتها المعاينة⁰ من الافتراض القائل بأن القادة أشخاص يتمتعون بمواهب خارقة تمكنهم من إحداث تغييرات وتأثيرات في حياة أتباعهم ومجتمعاتهم. كما ذكر جلدة⁰ أن أصحاب هذه النظرية الرجال العظام في المجتمع يبرزون لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها.

تشير هذه النظرية بأن القادة هم أشخاص يملكون مواهب وصفات ممتازة وقدرات خارقة تمكنهم من إحداث تغييرات وتأثيرات في حياة أتباعهم ومجتمعاتهم وهذا التفرد بهذه القدرات يتيح لهم فرصة تبوء مراكز القيادة في مجتمعاتهم. وترى هذه النظرية أن التفوق المطلق للقائد يضمن له دور القائد في المجتمع بصرف النظر عن الأهداف المطلوب تحقيقها أو طبيعة الموقف الذي تحدث فيه القيادة⁰.

وفي ضوء ذلك يمكن تعريف نظرية الرجل العظيم أنها النظرية التي تؤمن بأن القائد هو الفرد العظيم الذي يولد بخصائص تميزه بمواهب وخصائص كالكاريزما أو الذكاء أو الحكمة أو غيرها من المهارات التي يسعى فيها هذا الفرد العظيم أن يسياس جماعته ويؤثر فيهم⁰.

بناء على ما سبق يرى الباحث أن نظرية الرجل العظيم تعتمد أساسا على وجود أفراد يولدون عظماء، لذا فهم الأحق بالقيادة من غيرهم، فهم يمتلكون مواهب وصفات وراثية وخصائص فطرية جعلتهم قادرين على القيادة الفعالة ومن دونها لن يكونوا قادرين على ذلك.

لمحة تاريخية حول نظرية الرجل العظيم : تعود جذور هذه النظرية إلى الفكر القديم المرتبط بالحضارات السابقة مثل الحضارة الإغريقية والفرعونية والفينيقية والتي كانت تميز بين البشر باعتبار أنهم فئات وطبقات ومنهم طبقة القادة والعظماء، حيث اعتقد الإغريق أن السبب في الرخاء واستقرار المدن اليونانية في ذلك الوقت لا يرجع إلى القوانين والدساتير وحدها ، بل يرجع إلى حكمة واضعيها الذين ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير مألوفة⁰.

وبعد اعتماد مبدأ النظريات في القيادة، برزت هذه النظرية كأولى النظريات التي تفسر القيادة في القرن التاسع عشر على يد عالم النفس فرانسيس جالتون عام ١٨٧٩ م الذي قام بالعديد من الدراسات لإثبات هذه النظرية، وقد أثرت نتائجها على عدد من الباحثين والمفكرين الذي تبنا اتجاه الرجل العظيم في القيادة حتى سقوطها وظهور نظرية السمات⁰.

رواد نظرية الرجل العظيم : تعتبر نظرية الرجل العظيم الأساس الأول ونقطة الانطلاق الأولى لنظريات القيادة التي ظهرت بعدها ، فقد حظيت باهتمام الكثير من العلماء الذين آمنوا بها ولعل من أبرزهم فرانسيس جالتون العالم الإنجليزي الذي قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية ليثبت بها صحة تأثير الصفات التي يرثها الأفراد على قوة القيادة⁰.

ومن روادها أيضا العالم فردريك آدمز الذي قام بدراسة الظروف القيادية لأربع عشرة أمة عبر فترات طويلة على مر التاريخ، خلص منها أن شخصية القائد الموروثة هي التي تصنع وتشكل الأمم طبقا للقدرات القيادية التي يتسم بها. وللعالم جومنين اهتمام مشابه لذلك ، فقد قام بدراسات عديدة أكد فيها دور العامل الوراثي في بروز القائد في أي مجتمع ، وأثبت ذلك بذكر أسماء القيادات كبرى مرت على تاريخ الحياة البشرية واندرجت من نفس سلالة العائلة.

ويجدر بالذكر إلى أن نظرية الرجل العظيم لها مسميات أخرى ، حيث أطلق عليها بعض العلماء اسم البطولة، أو نظرية الزعامة ؛ لا اعتبار أن هذه الصفات هي ما يتميز بها الرجل القائد عن غيره في هذه النظرية.

مبادئ نظرية الرجل العظيم : تستند نظرية الرجل العظيم على عدد من المبادئ :

- مبدأ القادة يولدون ولا يصنعون، وأن هؤلاء القادة يتميزون عن طريق الوراثة بخصائص وقدرات خارقة ومواهب فذة غير عادية لا تتوفر في غيرهم وهو من أهم المبادئ وأولها⁰.
- مبدأ أن الخصائص والمواهب الفطرية الموروثة لا تتكرر إلا بنسب ضئيلة بين الناس وبالتالي فالرجال العظماء قليلون على مر التاريخ ، وعلى الرغم من قلتهم إلا أنهم تمكنوا من التحكم في مجرى التاريخ وتغييره.
- بعد تعدد القراءات حول مبادئ الرجل العظيم يرى الباحث أن هذه النظرية انطلقت من حقيقة وراثية وهي الصفات الفطرية وأن القائد يولى ولا يُصنع ، لذا فليس لها أساس علمي صحيح يبرهن صحتها .
- نقد نظرية الرجل العظيم :** كانت نظرية الرجل العظيم سائدة لسنوات عديدة ومسيطرة على المجتمعات على الرغم من أنها لم تقابل بمميزات، ويرى البستان وآخرون أن الميزة الوحيدة لهذه النظرية كانت في اعادتها للتفكير في بناء نظريات قيادية تتسم بالعملية ، ويتسم فيها القائد بخصائص شخصية تمكنه من القيام بأعباء إدارية. ويضيف الباحث أن سيادة هذه النظرة لسنوات يعود لسبب أنها كانت النظرية الوحيدة وما أن ظهرت نظرية السمات حتى سقطت نظرية الرجل العظيم.
- واجهت نظرية الرجل العظيم هجوماً من جهات مختلفة، وعليه تم تصنيف الباحث لهذه الإنتقادات من عدة جوانب :
- **العنصرية :** تمادى العلماء في استغلال هذه النظرية لتبرير القهر والاضطهاد الذي كان يمارسه الرجل العظيم على تابعيه، وبعد أن قام بعض الرجال العظماء بتصرفات جرت جماعتهم إلى الهلاك، إلى جانب أنها كانت نظرية تقوم على عبادة الذات و انتقاء الموضوعية والاستئثار بالسلطة ، وكل هذا أدى إلى ظهور حزب من المعارضين لها.
- **تجاهل قيمة التدريب :** يؤكد الخضر بأن هذه النظرية أهملت جانبا مهما ، وهو جانب التدريب للقائد وإمكانية تأهيله واكتسابه للقدرات والمهارات ، واقتصرت على الأفراد ذوي الصفات الموروثة فحسب ، إضافة إلى أن توافر هذه الصفات الموروثة ليس كافيا للقيادة الفعالة.

■ **تجاهل العوامل البيئية:** لا يتوقف وجود القيادة على ظهور شخص تتوافر فيه سمات قيادية موروثة فحسب، فهذه السمات على فرض وجودها ، فإنها لا تكفي، فهناك عوامل أخرى تتعلق بظروف المجتمع، وبطبيعة التنظيم يؤكد المخلافي بأن هذه النظرية قد اصطدمت بحالات قللت من صدقها ، كوجود الرجال الذين نجحوا في تحقيق قيادة ناجحة لجماعتهم و عجزوا عن تحقيق ذلك مع جماعات أخرى غير جماعتهم وفي ضوء اهتمام هذه النظرية بالصفات الوراثية فقط.

يرى الباحث بأن نظرية الرجل العظيم كانت نظرية متسلطة؛ لأنها لم تترك الفرصة والحرية لأي فرد بأن يمارس القيادة حتى وإن أثبت قدرته وجديته في ذلك، كما أن مبادئها عنصرية لاقتصارها على ما يتمشى لرجال دون الإناث، ومن هنا نستطيع أن نخلص إلى أن القيادة صفة غير مطلقة يتمتع بها أفراد دون الآخرين، وإنما هناك عوامل أخرى تؤثر كالظروف الموقف ونوع أفراد الجماعة.

ثانيًا: نظرية السمات : يرى أصحاب هذه النظرية أن الله سبحانه وتعالى قد منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص والسمات والمميزات التي لا يتمتع بها غيرهم وهذه السمات هي التي تؤهلهم للقيادة.

وتقوم هذه النظرية على دراسة مميزات القادة من نواحي جسمية كالطول والقوة والحيوية وحسن المظهر وصفات عقلية كالذكاء وسعة الأفق والقدرة على التنبؤ وحتى التصرف والطلاقة في الكلام والسرعة في اتخاذ القرارات وصفات الفعالية كالنضج الانفعالي وقوة الإرادة والثقة بالنفس والصفات الاجتماعية كحب التعاون والمقدرة على رفع الروح المعنوية للعاملين والقدرة على الاحتفاظ بأعضاء الجماعة، وصفات شخصية عامة كالتواضع والأمانة وحسن السيرة.

تأثرت هذه النظرية بما كان سائدا في منتصف القرن التاسع عشر في الغرب بأن القادة يولدون ولا يصنعون لأن القائد في تصورهم يتمتع بقدرات تفوق ما يتصف به الشخص العادي ، ومن هذا المنطلق أجريت العديد من الدراسات وتوصل الباحثون أن هناك مجموعة من السمات إذا توفرت في الفرد أعطته فرصة كبيرة ليصبح قائدا ناجحًا.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف نظرية السمات حسب ما ذكر الصباب و آخرون بأنها النظرية التي تقوم على افتراض إمكانية اكتساب السمات والخصائص عن طريق التعلم والتجربة والتدريب مما يجعل الفرد قائداً فعالاً، بشرط تحصيل نسبة محددة لا بد من توافرها في كل سمة، كما يتفق المخلافي مع ما سبق بأنها النظرية التي تقوم على اعتبار أن النجاح في القيادة يتوقف على توافر واكتساب بعض السمات وأن الافراد تتوفر لديهم هذه السمات يصلحون للأعمال القيادية ومن هذه السمات الحماس والقدرة على اتخاذ القرار .

من جانب آخر يخالف البدري ذلك فهو يرى بأن هذه النظرية قائمة على سمات موروثة لا يمكن تعلمها أو تعليمها للأفراد حتى يصبحوا قادة، وعلى الرغم من وجود تشابه في هذه السمات بين القائد والآخرين إلا أن نسبة توافرها في القائد تكون بشكل أكبر، وبالتالي يكون متميزا عنهم.

والمخلافي رأي مخالف لذلك ، حيث يرى بأن نظرية السمات ظهرت بعد سقوط نظرية الرجل العظيم وذلك لعدم فاعليتها التي ترى بأن القادة يولدون ولا يصنعون ، وبالتالي ليس من المعقول أن تثبت نظرية السمات ما أثبتته وآمنت به نظرية الرجل العظيم ، ومن أجل ذلك فنظرية السمات من وجهة نظره تقوم على أن القادة قد يصنعون ولا يولدون وأن هذه السمات تكتسب من خلال

الخبرة والتجربة الحياتية والتدريب والتطوير ، ولكن في الوقت ذاته يرى بأن هذه النظرية لا تتكرر أثر وأهمية الصفات القيادية الموروثة والفطرية ، أي أن القائد مولود ومصنوع في الوقت ذاته.

يستخلص الباحث بعد القراءات المتعددة، أن هناك خلاف شديد حول عدد السمات التي يمكن أن تتوفر بالقائد سواء كانت مكتسبة أو فطرية كما أنه إذا كانت تلك السمات القيادية موروثة فستنحصر القيادة في أسر معينة عبر التاريخ وهذا لم يثبت صحته مطلقاً. **لمحة تاريخية لنظرية السمات :** بدأت ملامح هذه النظرية بالظهور في الخمسينيات من القرن العشرين، بعد أن تأثر العلماء على اختلاف تخصصاتهم بالمدرسة السلوكية في علم النفس والتي جعلت من سلوك الفرد لباً لدراساتها، وبعد سقوط نظرية الوراثة الرجل العظيم وانهيارها وإثبات عدم صحتها ومعقوليتها في تفسير القيادة.

وعلى الرغم من ظهور هذه النظرية في الخمسينيات من القرن المنصرم، إلا أن أولى المحاولات المنظمة التي تشرح هذه النظرية كانت في دراسة أقامتها جامعة مينيسوتا عام ١٩٩٠م على الإداريين في ١٣ شركة، وقد أسفرت نتائجها عن وجود خصال وصفات مشتركة يمكن أن تعزى إلى الإداريين الناجحين من بين ٤٦٨ إداري داخل تلك الشركات، وبناء على نتائج هذه الدراسة، قام العلماء بتوسيع نطاق نظرية السمات والبدء بالدراسات الاستقرائية والاستنتاجية على القادة في مختلف الميادين للكشف عن السمات القيادية المشتركة في هؤلاء القادة، ولتحديد ماهية هذه السمات حتى يتم اختيار القادة على أساسها.

رواد نظرية السمات : يعتبر جوردين ألبورت من الرواد الأوائل الذين قاموا بوضع أسس لهذه النظرية وبدراسة السمات وتحديداتها، والذي يُطلق عليه عميد سيكولوجية سمات الشخصية. فقد كان ينظر إلى السمات باعتبارها خصائص متكاملة طبيعية لوصف الشخصية، ويرى بأن السمة الحقيقية هي السمة الفردية التي توجد في الأفراد بدلاً من المجموعة بشكل عام، قسم ألبورت السمات إلى ثلاثة أنواع هي: السمات الرئيسية وهي السمات البارزة والمسيطرة على الفرد والتي يُعرف ويُميز بها، والسمات المركزية وهي المتمثلة في الميول الذي يميز الفرد عن غيره من الأفراد وتعد من أكثر السمات شيوعاً وظهوراً، والسمات الثانوية وهي التي تظهر في بعض المواقف والظروف وتعد من أقل السمات وضوحاً على شخصية الفرد^٥.

وللعالم (١٩٤٨) Stogdill إنجازات ملموسة لهذه النظرية، فقد قام بدراسات مسحية لتحليل ١٢٢ دراسة سابقة في الإدارة؛ لمعرفة ماهية السمات التي جعلت من الأفراد قادة ناجحين مؤثرين في أتباعهم، ومن بعض السمات التي توصل لها: الإحساس بالحاجة لممارسة السلطة، درجة الذكاء العالية ، التحصيل العلمي المرتفع ، والتفكير المتعمق وغيرها.

ويجدر بالذكر إلى أن نظرية السمات لها مسميات أخرى ، حيث أشار المخلافي أن العلماء أطلقوا على نظرية السمات اسم نظرية القيادة المكتسبة ، نظراً لاختلافها عن نظرية الرجل العظيم في القدرة على اكتساب صفات القائد ، أما المغربي فيطلق عليها نظرية مؤهلات القيادة ، لاعتبار هذه السمات مؤهلاً للحصول على منصب قيادي .

مبادئ نظرية السمات : بعد القراءات المتعددة حول نظرية السمات وبعد ما تم طرحه سابقاً حول مفاهيم هذه النظرية، تستخلص الباحثة أن جميع رواد هذه النظرية يؤكدون مبدأ واحداً تتمحور حوله هذه النظرية وهو أن القدرة على القيادة لا يمكن إلا إذا توافرت بعض السمات الجوهرية سواء كانت موروثة أو مكتسبة، وما أن توافرت هذه السمات لدى الفرد يصبح قادراً على

القيادة وقادرا على أن يكون ناجحا فيها، وفي المقابل يؤدي عدم توافر هذه السمات إلى عدم تمكن الفرد من العمل والإبداع والنجاح في مجال القيادة.

وبالمقابل اختلف العلماء كثيرا حول ماهية هذه السمات حيث أفاد (Stogdill ١٩٤٨) من خلال العديد من الدراسات المسحية على مجموعة من السمات المهمة للقيادة، أنه لا يوجد مجموعة متماسكة من السمات التي تميز قائد عن قائد في المواقف المختلفة، فأى شخص لديه سمات القيادة وكان قائد في موقف معين قد لا يكون قائد في موقف آخر، وأكد على بعض السمات القيادية الرئيسية وهي الذكاء الثقة بالنفس الإصرار، الاستقامة الاجتماعية.

ويرى عالم الاجتماع ماكس فيبر عكس ذلك، فهو يحدد سمة (الكاريزما) باعتبارها أعظم سمة ثورية يجب أن تتوفر لدى القادة ، فهي برأيه السمة التي تنتج القائد وتجعله قادرا على القيام بدوره بشكل فعال ، كما تجعل من الأتباع أشخاصا متفانين لقائدهم ، متأثرين به ، عاملين برأيه دون جدال.

كما حدد عالم النفس الأمريكي رئيسيس ليكرت أربع مجموعات أساسية لصفات القائد، وهي العلاقة بالعاملين والتعاون معهم ومساعدتهم، نشاط المنظمة والحماس له والتقدير لأهميته المهارات الفنية والقدرة على اختيار العاملين الجدد وتدريبهم، وأخيرا الشخصية الحسنة المحبة للغير.

وفي ضوء ما سبق ، يرى الباحث اذا كان سوف يتم اختيار القائد بناءً على سماته فقط ، فيجب أن تتوفر فيه الخصائص التالية: قدرته على اتخاذ القرار مع اشراك المعنيين معه ،علاقاته الانسانية مع الموظفين ، الحزم مع المرونة ، تقوى الله، والالتزان النفسي .

النقد الموجه لنظرية السمات : تعد نظرية السمات من النظريات التي ساعدت في توضيح متطلبات القيادة والسمات اللازمة لنجاحها، وقد استفاد من ذلك العديد من المنظمات في وضع المقاييس اللازمة للصفات الذاتية لترشيح واختيار القادة سواء في المجال التربوي أو غيره.

وثمة ميزات عديدة بالنظر للقيادة من خلال نظرية السمات كالاتي :

- إنها مقبولة بديها ؛ لأنها تتوافق بوضوح مع الفكرة الشائعة التي تفيد بأن القادة أناس مميزون يكونوا عادة في الصدارة، ويقودون المجتمع.
- هناك الكثير من البحوث التي تثبت صحة أساس هذا المفهوم.
- من خلال التركيز فقط على القائد، فإن نظرية السمات توفر فهما عميقا للقائد في عملية القيادة.
- لقد قدم مدخل السمات بعض المقاييس المعيارية التي يمكن للأفراد في ضوءها تقويم صفاتهم القيادية الشخصية الخاصة.

وفيما يتعلق بجوانب القصور لنظرية السمات :

- فشلت في طرح قائمة شاملة متفق عليها للسمات القيادية.

- لم تربط النظرية بين عناصر القيادة وهم القادة والاتباع والمواقف حيث تجاهلت احتياج الأتباع ومدى قدرة القائد على تلبيتها.
- فشلت في أن تأخذ تأثير المواقف في عملية القيادة، فأى شخص لديه سمات القيادة، وكان قائد في موقف معين قد لا يكون قائد في موقف آخر. لذا من الصعب تحديد مجموعة من السمات القيادية لها صفة الشمول بمعزل عن السياق الذي تحدث فيه القيادة.

بناء على ما سبق وبعد الاطلاع على بعض السمات التي حددها العلماء يرى الباحث أن هذه النظرية غير مفيدة في تدريب وتطوير القيادات لأن بعض خصائص الأفراد ثابتة إلى حد كبير مما يجعل سماتهم غير قابلة للتغيير، فعلى سبيل المثال ليس من المعقول الحاق القادة ببرنامج تدريبي لزيادة مستوى ذكاءهم أو زيادة مستوى سرعة البديهة وذلك؛ لأن السمة بناء نفسي ثابت نسبيا.

ثالثاً: النظرية الموقفية : ظهرت نظرية الموقف كردة فعل لنظرية السمات التي ركزت على القائد وأهملت الأتباع والموقف، ومن هنا فإن نظرية الموقف ترى بأنه ليس من الضروري أن تتوفر نفس الخصائص والسمات الذاتية للقائد في كافة المواقف. تعتبر النظرية الموقفية نظريات القيادة الحديثة وأكثرها شيوعاً وانتشاراً، وتركز هذه النظرية على القيادة في المواقف حيث أن المواقف المختلفة تتطلب أنواعاً معينة من القيادة.

أشار أبو نور ومحمد (٢٠١٥) بأن هذه النظرية تقوم على أساس أن القيادة هي وليدة الموقف، وأن المواقف هي التي تبرز القيادات وتكشف عن إمكانياتهم الحقيقية في القيادة؛ لذا فهي لا تتوقف على الصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، حيث تعد القيادة نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة.

ويتضح مما سبق، أن هذه النظرية تربط السلوك القيادي بالموقف والظروف المحيطة به، وذكر كل من أبو النور ومحمد (٢٠١٥) بأن هذه النظرية تشير إلى أن ظهور القادة يتم إذا تهيأت الظروف التي تقتضي استخدام مهارات معينة لتحقيق أهداف محددة ، حيث تصبح بيئة العمل في موقف و تحت ظروف معينة بحاجة لظهور قائد يقود الجماعة و يوجهها.

ويرى الباحث أن النظرية الموقفية تتميز بديمقراطيتها وحريتها فهي لا تقتصر على عدد محدد من الأفراد. وأن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما حسب ظروف ما قد لا يصلح الظروف ومرحلة أخرى، لذا يبرز بعض الأفراد كقادة عند توافر الظروف المناسبة لمهاراتهم، أي أن الظروف هي التي تخلق القادة وتبرزهم، وأن نوعية القادة تختلف باختلاف الظروف والمواقف التي يواجهونها فالارتباط بالسمات الشخصية هو ارتباط نسبي يظهر بموقف او ظرف قيادي معين.

لمحة تاريخية للنظرية الموقفية : تطورت النظرة إلى مفهوم القيادة، حيث استطاعت المنظمات إضافة بعد الموقف القيادي إلى جانب بعدي العمل والعلاقات ، حيث يعد الموقف جزء لا يتجزأ من القيادة ، وطورت نظرية الموقف وفق عدد من النماذج لروادها ، ومن أشهر نماذج هذه النظرية نموذج فيدلر الموقفي في القيادة والذي سمي " بنموذج الظروف المتغيرة بفاعلية القيادة " ، حيث يعد فيدلر أول من قدم نظرية موقفيه في القيادة بعد دراسة دامت ١٧ عاماً ، وبالتالي تصبح نظريته من بين نظريات الموقف المتطورة والتي ظهرت في ستينات القرن الماضي.

مبادئ النظرية الموقفية : أنصار هذه النظرية يرون أن المواقف تتطلب صفات يجب توافرها في الشخص ليصبح قائدا ناجحا كما يرون أن القيادة تظهر نتيجة لمجموعة ظروف يتواجد بها الفرد ، فتظهر مواهبه وقدراته القيادية وبالتالي فهم يربطون بين السمات الشخصية للقائد والموقف الذي يتعرض له.

تركز هذه النظرية أيضا على أن التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية يجب أن يقابلها تغيرات داخل المؤسسة تتناسب معها، كما أن نظرية الموقف تتمحور حول ثلاث عوامل رئيسية : نوع القائد ، ونوع الجماعة، وطبيعة الموقف.

يلخص الباحث أن النظرية الموقفية بمثابة دليل ارشادي واسع الاستخدام يوضح كيف تصبح القيادة فاعلة داخل المؤسسات حيث تقدم هذه النظرية نموذجا يقترح للقادة كيف يتصرفون استنادًا إلى متطلبات موقف معين وتحدث القيادة الفاعلة حين يستطيع القائد أن يشخص بدقة مستوى تطور العاملين معه في مهمة محددة ، ثم يتبنى الأسلوب القيادي الذي يتناسب مع الموقف.

رابعا نظرية اتخاذ القرار : ظهرت نظرية اتخاذ القرار داخل المنظمة كرد فعل للانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية في دراستها للتنظيم ومدرسة العلاقات الانسانية وقصورها في إعطاء صورة واضحة للسلوك الإنساني داخل المنظمة ويعتبر هربرت سيمون من أبرز روادها نظرًا لإنتاجه العلمي في مجال المنظمات حيث يُعرف التنظيم على أنه وحدة اجتماعية أو هيكل مركب من العلاقات والاتصالات التي تتجسد في قيم واتجاهات الأفراد التي تحتم عليه اتخاذ القرار.

لكل فرد مفهومه الخاص بما تعنيه عملية اتخاذ القرارات فالبعض يعتبرها عملية مشاركة بين الأفراد لتوحيد الرأي ، أو أنها محاولة للوصول إلى هدف معين أو تبني موقف لا يثير معارضة الآخرين والبعض الآخر يعتبرها اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتعددة ، و مادامت هناك حالات تختلف الآراء في معالجتها وإيجاد الحلول لها فإن الأمر يستدعي اتخاذ قرار بشأن هذه الحالات، يوضح نجاه (٢٠١٤) أن نظرية اتخاذ القرارات من بين النظريات التي لاقت اهتماما كبيرا من طرف العديد من الباحثين لما لها من أهمية في مجال العمل الإداري خاصة، وقد جاء بها سيمون الذي اعتبرها الأساس في العمليات التنظيمية المختلفة، فالعمل التنظيمي يتم من خلال تقسيم العمل على أساس رأسي حيث يتم إنشاء هرم سلطة يندرج من الأعلى إلى القاعدة وأن الأفراد في مستويات هذا التنظيم يقومون باتخاذ القرارات بدرجات متفاوتة، وهذا ما يحقق مزايا التنظيم.

وفي ضوء ما سبق ، تقوم هذه النظرية على أساس أن الإدارة نوع من السلوك يوجد به كافة التنظيمات الإنسانية أو البشرية وهي عملية التوجيه والسيطرة على النشاط في التنظيم الاجتماعي ووظيفة الإدارة هي تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة ودرجة كفاءة عالية ، ومدير المدرسة يعمل مع مجموعات من المدرسين والتلاميذ وأولياء الأمور والعاملين أو مع أفراد لهم ارتباطات اجتماعية وليس مع أفراد بذاتهم.

مبادئ نظرية اتخاذ القرار : تنطلق هذه النظرية من مبدأ أساسي هو الاختيار بين البدائل لحل المشكلات التي تواجه تحقيق أهداف التنظيم وذلك من خلال صنع البدائل والمفاضلة بينها ، ويعد اختيار البديل الأفضل تعبيراً رشيداً عن قدرة الإدارة على المفاضلة واختيار البديل السليم منه ، و تركز هذه النظرية على ما يلي :

- المعرفة الكاملة بكل البدائل في ظروف معينة .
- المعرفة الكاملة بكل النتائج التي تترتب عن كل بديل .

■ قدرة متخذ القرار على ترتيب هذه البدائل

و عملية اتخاذ القرار تمر بالمرحل الآتية:

تحديد المشكلة : يجب التعمق في دراستها لمعرفة جوهر المشكلة الحقيقية وليست الأعراض الظاهرة التي قد توهي للإدارة على أنها المشكلة الرئيسية. ٢. تحليل المشكلة تحديد طبيعة وحجم ومدى تعقدها ونوعية الحل الأمثل لها وتحديد البيانات والمعلومات المطلوبة لحلها ومصادر ها.

إيجاد البدائل : وضع عدة بدائل كحل بديل ، فكل مشكلة عدة حلول من النادر أن نجد حل واحد لها .

تقييم البدائل : تعتبر هذه المرحلة من بين المراحل الفكرية الصعبة، تتمثل الصعوبة ؛ أن مزايا هذه البدائل لا تتضح بصورة واضحة وقت بحثها ولكنها تظهر فعلا بالمستقبل، هنا يقوم متخذي القرار بعملية مفاضلة بين البدائل .

اختيار الحل الملائم لاتخاذ القرار : اختيار بديل أو حل من البدائل على أن يكون ملائم وبإمكانه أن يصل إلى نتائج جيدة بحيث يضع متخذ القرار في اعتباره الاستغلال الأمثل للعناصر البشرية والمادية بأقل جهد ممكن ويراعي سرعة تحققه ومدى استجابة الرؤوسين له .

متابعة تنفيذ القرار : يعتقد متخذي القرار أن دورهم ينتهي بمجرد اختيار البديل الأفضل للحل لكن هذا الاعتقاد خاطئ ، فمتخذ القرار عليه أن يتابع ويراقب قراره ، وأن ينقل قراره للآخرين ويشرح ابعاده ويقنعهم بهذا البديل.

من وجه نظر الباحث يعتبر القرار المتخذ سليما إذا اتصف بالمرونة وقابلية التغير والحركة وإمكانية المقارنة والمفاضلة الرشيدة بين البدائل الممكنة مع أشراك المعنيين في عملية مراحل اتخاذ القرار.

وخلاصة لكل ذلك نصل إلى حقيقة مؤداها أن اتخاذ القرار بحق يعتبر العمود الفقري لأي إدارة، إذ أن اتخاذ القرار الجيد هو المحرك الأساسي لها. فانهدام اتخاذ القرارات داخل المؤسسة أو وضعه على تقديرات خاطئة يؤدي لامحالة إلى فشل التنظيم، وعليه هناك سؤال يطرح نفسه هل نظرية اتخاذ القرارات بكل مبادئها وعناصرها الأساسية مطبقة في إدارتنا ؟

ختاما لهذه الورقة ، يلخص الباحث إلى أنه حاول الكثير من علماء الإدارة التربوية والباحثين وضع نظريات للقيادة التربوية على مر السنوات، وتداخلت نظريات القيادة مع نظريات الإدارة التربوية بشكل عام ، كما أن قضية القيادة التربوية ستظل قضية ذات جدل واسع يصعب اتفاق غالبية الباحثين عليها ؛ نظرا لارتباطها بالطبيعة البشرية المختلفة من فرد لآخر، وهذا ما يفسر ظهور العديد من النظريات المختلفة في مجال القيادة التربوية لذا ؛ على كافة المنظمات التربوية أن تسعى للاستفادة من كل جانب من هذه النظريات بقدر المستطاع ، وأن تختار كل منظمة ما يناسبها من هذه النظريات ، لعظم مسؤولية القيادة ولعظم أثرها الممتد على المنظمة و على الأفراد.

المنهجية وطرق البحث:

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي الإرتباطي في هذه الدراسة بوصفه المنهج الأكثر ملائمة للدراسة الحالية.

مجتمع البحث :

اشتمل مجتمع الدراسة على كافة القيادات التربوية لمدارس التعليم الأساسية في الإمارات العربية المتحدة والبالغ عددهم (٢٠٣٧١).

حدود البحث:

سيتم اختيار عينة عشوائية لتحديد حدود البحث إلى أربع مديريات (أبو ظبي ، دبي ، إمارة الشارقة ، الإمارات الشمالية)، ومن ثم سيتم أخذ عينة طبقية عشوائية من أربع مديريات ، وسيحدد عدد أفرادها في ضوء عدد أفراد المجتمع وذلك بالرجوع إلى جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع ، و يوضح الجدول (١) توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس ، التخصص ، وعدد سنوات الخبرة.

الجدول (١) : توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	المستوى	العدد	المجموع
الجنس	ذكر	١٧٥	٤٢٠
	أنثى	٢٤٥	
التخصص	علمي	٢٢٣	
	إنساني	١٩٧	
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	١٧٥	
	٥ سنوات – أقل من ١٠ سنوات	١٢٥	
	١٠ سنوات فأكثر	١٢٠	

تم استخدام اختبار واستبانة لجمع البيانات، الأول تتعلق بالنمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس الأساسية الخاصة، والتي تم تطويرها وذلك بالرجوع إلى دراسة الروقي (١٤٣٣هـ)، والثانية تتعلق بمستوى دافعية المعلمين نحو العمل بالرجوع إلى دراسة خلف (٢٠١٣) بالإضافة إلى آراء المحكمين والمختصين التربويين، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة حيث صورتها النهائية كما وتتكون من (٣٨) فقرة بالإضافة للمعلومات الديموغرافية الأساسية للبحث مقسمة لعدة فقرات كما هو موضح في الجدول (٢).

الجدول (٢): مجالات و تشكيلة أسئلة الاستبانة

التسلسل	مجالات الاستبانة	عدد الفقرات
	الاستبانة الأولى: النمط القيادي	
١	النمط الديمقراطي	٦
٢	النمط الأوتوقراطي	٦
٣	النمط المتساهل	٧
	الاستبانة الثانية: الدافعية نحو العمل	
١	المثابرة	٦
٢	الطموح	٧
٣	الإرادة	٦
	مجموع فقرات الاستبانة	٣٨

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي، إذ حددت خمسة مستويات وهي (٥) دائماً، (٤) غالباً، (٣) أحياناً، (٢) نادراً، (١) أبداً، إذ تمثل الدرجة (٥) درجة المرتفعة، كما تمثل الدرجة (١) درجة متدنية، كما أن الأفرع منتظمة وكافة أسئلة الاستبانة تقع ضمن سلم ليكرت الخماسي للإجابة باستثناء البيانات الأولية فإنها ضمن نوعين من التوزيع ثنائي وثلاثي التوزيع. وبعد تحديد مجتمع الدراسة وعينتها قام الباحث بالعديد من الإجراءات منها:

- ١- تحديد مجتمع الدراسة الذي يتكون من كافة القيادات التربوية لمدارس التعليم الأساسية في الإمارات واختيار عينة الدراسة.
- ٢- تطبيق الاستبانات على العينة التي تم تحديدها.
- ٣- تحليل البيانات إحصائياً، ومن ثم عرض النتائج وتوصياتها بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج.

المراجع

- آل صبرة، علي (٢٠١٦): القيادة الإدارية مفهوم ونظريات، الأردن، عمان، أزمنة للنشر والتوزيع.
- آش، إيف. جراند، روب (٢٠٠٥): أعد كتابة حياتك، مكتبة جرير، الرياض، ص ٧ - ٨.
- أبو النور، محمد ومحمد، آمال (٢٠١٥) مهارات القيادة في الألفية الثالثة، المملكة العربية السعودية، الدمام، مكتبة المتنبي.
- البستان، أحمد و عبد الجواد، عبد الله و بولس، وصفي (٢٠١٠) : الإدارة والإشراف التربوي النظرية والبحث والممارسة، مصر، القاهرة، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- المغربي، محمد (٢٠١٦) : السلوك التنظيمي، المملكة العربية السعودية، الرياض، مكتبة الرشد.
- الأغا، صهيبي، وعساف، محمود (٢٠١٤) : الإدارة والتخطيط التربوي مفاهيم وتطبيقات، فلسطين، غزة، مكتبة سمير منصور للطباعة والنشر والتوزيع.
- المصري، ايهاب (٢٠١٥) : القيادة الإدارية والقائد الإداري، مصر، الجيزة، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، دار الكتب المصرية.
- البدري (٢٠٠١) : الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، الأردن، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- المخلافي، محمد (٢٠٠٩) : القيادة الفاعلية وإدارة التغيير، مصر، القاهرة، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- المعاينة، عبد العزيز (٢٠٠٧) : الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الصباب، أحمد و دياب، عبد الحميد و ميمني، خالد و حبيب، شكيل (٢٠١٣) : أساسيات الإدارة الحديثة، المملكة العربية السعودية، جدة.
- السعود، راتب (٢٠١٥) : اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية : القيادة بالحب (الإدارة بفطرة الأمومة) : المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية (التربية - آفاق مستقبلية)، جامعة الباحة.
- العجارمة، موفق أحمد شحادة (٢٠١٢) : الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية - جامعة الشرق الأوسط - الأردن.
- الحر، عبد العزيز (١٤٢٤هـ) : أدوات مدرسة المستقبل - القيادة التربوية، الرياض، مكتب التربية العربي لدول الخليج.

- المصري ، ايهاب (٢٠١٥) : القيادة الإدارية والقائد الإداري ، مصر ، الجيزة ، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة دار الكتب المصرية.
- جلدة ، سامر (٢٠٠٩) : السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة ، الأردن ، عمان ، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- طشطوش ، هائل عبد المولى (٢٠٠٩) : أساسيات في القيادة والإدارة ، دار الكندي إربد ، الطبعة الأولى.
- طاهر ، علوي عبد الله (٢٠٠٧) : النموذج القيادي التربوي الإسلامي ، دار المسيرة ، عمان.
- فليه ، فاروق و عبد المجيد ، السيد (٢٠١٤) السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، الأردن ، عمان ، دار المسيرة للنشر و التوزيع.