

طبيعة أنماط القيادة المدرسية وقدرتها على الإستجابة للتحديات ورفع مستوى الأداء

ماهر طاهر محمد صلاح

محاسب وإداري في مدرسة أكاديمية القرآن الكريم- فلسطين

maher-salah69@hotmail.com

الملخص

تمثل هذه الدراسة محاولة للإستجابة للتطورات والتحديات التي تواجه المنظومة التعليمية في المدارس، سواء على مستوى القادة أو المرؤوسين، خاصة في ظل وجود ضعف تنظيمي من قبل القادة في عملية الإدارة التنظيمية للمدارس، وهو الأمر الذي ألقى بظلاله على تراجع كفاءة العاملين داخل المؤسسات التعليمية، وتحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على طبيعة أنماط القيادة المدرسية وقدرتها على الإستجابة للتحديات ورفع مستوى الأداء، وكذلك دراسة مراحل تطور الأنماط القيادية، وتحديد المداخل النظرية المفسرة لتلك الأنماط، وصولاً لمخرجات الدراسة التي تمثلت في ضرورة إنتهاج نمط القيادة الحديثة، مع مزامنة ذلك النمط مع متطلبات العصر الرقمية، للخروج بنمط القيادة الأكثر كفاءة في الإستجابة للتحديات ورفع مستويات الأداء والوظيفي، وقد خرجت هذه الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة توفير ودعم البيئة التكنولوجية في المدارس لتطوير نمط القيادة المتبع، وضرورة بذل جهد إضافي لتحسين مهارات القيادة التكنولوجية لدى مديري المدارس، ومحاولة تطبيق القيادة التكنولوجية في مختلف المؤسسات التعليمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة، المؤسسة المدرسية، الأداء الوظيفي، القيادة التكنولوجية الحديثة.

Abstract

This study is represented as an attempt to respond to the developments and challenges facing the educational system in schools, whether at the level of leaders or subordinates, especially in light of the presence of organizational weakness by leaders in the process of organizational management of schools, which cast a shadow on the decline in the efficiency of workers within educational institutions, and from During this study, which aimed to study the nature of school leadership styles and their ability to respond to challenges and raise the level of performance, as well as study the stages of development of leadership styles, and identify the theoretical approaches that explain those styles, in order to reach the study's outputs, which was the necessity of adopting a modern leadership style, while synchronizing that style with the requirements The digital age, to come up with the most efficient leadership style in response to challenges and improve performance and job levels, This study came out with a set of recommendations, the most important of which is the need to provide and support the technological environment in schools to develop the leadership style followed, and the need to make an additional effort to improve the technological leadership skills of school principals, and try to apply technological leadership in various educational institutions.

Keywords: Leadership, School Institution, Job Performance, Modern Technological Leadership.

مقدمة

لقد شهد القرن الواحد والعشرون تطورات كبيرة وثورة علمية وتكنولوجية هائلة، أدت للإهتمام بشكل ملحوظ بالتطبيقات والبرامج الحديثة، ومحاولة دمجها في العملية التعليمية للرفع من مستوى كفاءة المعلمين والقيادة المدرسية بشكل خاص، لمحاولة مواكبة التطورات التي عصفت في المنظومة التعليمية بشكل عام والتي لم تقتصر حدودها أو تأثيراتها على دولة معينة، بهدف توفير الوقت والجهد، وكذلك الأمر بالنسبة لمحاولة تخفيف الأعباء الإدارية والتكاليف التي تترتب على الإدارات المدرسية في مواكبتها للتطورات الحاصلة حول العالم (سعادة، 2021).

كما وتعتبر والإدارة المدرسية عاملا أساسيا وذو تأثير مباشر يتوقف عليها نجاح المؤسسات التربوية باختلاف مجالاتها، فالإدارة المدرسية هي المسؤول المباشر عن صياغة وتنفيذ الجودة والتميز، للوصول إلى القيادة المتميزة في المدارس، علما أن أساس نجاح الإدارات المدرسية يتوقف على طبيعة نمط القيادة المدرسية المتبع داخل المؤسسة المدرسية، ولذلك كان إلزاما على أن يكون التغيير من داخل المدرسة، وقد أنسبت مهمة ذلك التحول والتغيير على عاتق القيادة المدرسية ومدراء المدارس بصورة خاصة لتعزيز الإدارة الناجحة ورفع مستوى كفاءة العاملين في المدرسة، وهو الأمر الذي سينعكس حتما في قدرة المدرسة على الإستجابة للتحديات والصعوبات التي قد تعيق عملها وترفع من نسق الأداء الوظيفي للعاملين فيها (الخريشا، 2021).

ومما لاشك فيه أن للإدارة المدرسية دورا بارزا في العملية التعليمية، كما ان لها دورا هاما في عملية تحديد نمط القيادة المتبع خلالها، والذي تعتمد عليه عملية تطوير التعليم وجودة إدارة المدرسة، والتي من خلالها أيضا يمكن أن تواكب جميع التطورات في كافة الميدان المتعلقة بالعملية التعليمية وغيرها أيضا، كما يمكن تحديد ثلاثة مجالات تتوقف عليها كفاءة ونجاعة الإدارة المدرسية، وهم: (الصررايرة وأبوحميد، 2016).

- 1- توفير كم هائل من المعرفة.
- 2- خلق وسائل إتصال متطورة.
- 3- التعامل مع ثورة الحواسيب والتي إقترنت بوسائل الإتصال والإنترنت.

لذلك فقد حظي موضوع القيادة بإهتمام عديد الباحثين والمتخصصين في المجال التربوي والإداري، ويعود ذلك الإهتمام للدور الكبير الذي تؤديه القيادة في المؤسسات التعليمية، والذي يبرز دور مسؤولية القائد في تحقيق التكامل والتوازن في كافة الجوانب التنظيمية والإنسانية، لتحقيق الفاعلية والوصول للإهداف المنشودة ورفع مستوى الكفاءة الإدارية داخل المدرسة (آمال، 2016).

ويمكن الحديث عن أن القيادة أساس العملية الإدارية التي تؤثر في فاعلية الإدارة المدرسية، وتحدد المؤسسات التعليمية الناجحة وغير الناجحة إداريا، علما أن عامل القياس الذي يمكن من خلاله الحكم على النجاح من عدمه هو قدرة الإدارة على الإستجابة للتحديات، لأنها المسؤول الأول عن التكيف والقدرة على التعامل مع كافة الظروف المتغيرة، لذلك تعد القيادة من المقومات الرئيسية للإدارة، فالقيادة تركز على العلاقات الإنسانية وتهتم كذلك بالرؤية، والإستراتيجيات المتنوعة وتتبع أسلوب القدوة، وتعتمد على المشاركة والتفاعل الاجتماعي بين الرئيس ومرؤوسيه وفق المعايير والمبادئ لتكون قيادة ناجحة (عطوي، 2016)، (أبو العلا، 2013).

كما أن القيادة تؤثر على سير العملية التربوية داخل المؤسسات التعليمية، كما انها تعتبر حلقة الوصل فيما بين العاملين وخطط المدرسة وتصوراتها لتسهيل تحقيق الأهداف المرسومة ومواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المدرسة، كما أنها تعمل على زيادة فعالية القوى الإيجابية في المدرسة أو الحد من الجوانب السلبية قدر المستطاع، كما أنها تساعد في السيطرة على مشكلات العمل ووضع الخطط المناسبة لحلها، بالإضافة إلى مواكبة التغيرات المستمرة وتسخيرها لخدمة المدرسة (العجمي، 2015).

ويختلف نمط القيادة وطريقة أداء العمل بإختلاف شخصية القائد، ونظرا لتعدد مهام ومسؤوليات مدير المدرسة فإن عدم قدرة مديري المدارس على القيام بمهامهم ينتج عنه العديد من المشكلات التي تؤثر سلبا على سير العملية التعليمية، كما صنفت المشكلات التي تواجهها المدارس إلى عدة أفرع منها: (قطامي، 2013).

- 1- مشاكل ناجمة عن طبيعة الإدارة المدرسية ونمط القيادة المتبع فيها.
- 2- مشاكل ناجمة عن سلوك المعلمين في المدارس.
- 3- مشاكل مرتبطة بسلوك الطلبة.
- 4- مشاكل ناتجة عن البيئة الصفية داخل المدارس.
- 5- مشاكل مجتمعية منعكسة داخل المدارس.

وتبقي المشكلات الناتجة عن البيئة المدرسة ونمط الإدارة هي الأبرز في التأثير السلبي على نجاح العملية التعليمية ككل، ومن ثم تحقيق الأهداف المنشودة.

مصطلحات الدراسة

الأداء الوظيفي: هو الطريقة التي يتبعها الأفراد في أداء واجباتهم الوظيفية، بالإضافة إلى التدريب والقدرة الطبيعية التي يمتلكها كل فرد، ويتأثر الأداء الوظيفي للموظف ببيئة العمل المحيطة به، وكما يؤثر نمط القيادة وبيئة العمل على الأداء الوظيفي من حيث مكان العمل، والمهام التي يوكل بها الموظف، ومستويات التوتر، والعمل لساعات طويلة، حيث تؤدي الظروف السيئة والإجهاد المرتفع إلى التأثير سلباً على الأداء الوظيفي للفرد، بينما بيئة العمل الجيدة والصحية تجعل الموظف نشيط ويرغب بالإنجاز وتحسين العمل، مما يحسن من أدائه الوظيفي (بن إبراهيم، 2015).

المؤسسة التعليمية: هي عبارة عن مكان أو موقع يتم فيه التقاء فئات مجتمعية مختلفة الأعمار، ويتم فيها تعليمهم وتزويدهم بالكثير من المعلومات المختلفة حسب نوع هذه المؤسسة التعليمية، وتتكون هذه المؤسسة التعليمية من أعضاء الهيئة التدريسية أو المعلمون، والطلاب والقادة، وأولياء الأمور، والهيئات الإدارية فيها، ويقوم الطلاب بالبقاء في هذه المؤسسة لتلقي العلم لفترات زمنية معينة، تعتمد هذه الفترة أيضاً على نوع المؤسسة التعليمية، فهناك العديد من أنواع المؤسسات التعليمية مثل رياض الأطفال، والمدارس، والمعاهد، والكليات، والجامعات (العجمي، 2015).

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

لقد شهدت السنوات الأخيرة تطوراً هائلاً في النظريات المستحدثة في الإدارات المدرسية، ومن ثم سعت أغلب الدول حول العالم لتطبيق أنماط مختلفة للقيادة المدرسية، إدراكاً للقيمة الحقيقية للقيادة، والتي تعتبر بمثابة الحاضنة التي تندمج من خلالها كافة المفاهيم والسياسات والإستراتيجيات الخاصة بالمدرسة، كما وتتبع العديد من البرامج الناجحة التي تحقّقها المدرسة من قدرة الإدارة على التوفيق والمسايرة والقيادة للمصادر البشرية والمادية خلالها.

في حين أن هنالك العديد من الدراسات التي أشارت لوجود علاقة إرتباطية بين القيادة التربوية وبعض المتغيرات التي تؤثر في قدرة الإدارة المدرسية على الإستجابة للتحديات ورفع مستوى الأداء خلالها، ومن تلك المتغيرات،

طبيعة النمط القيادي داخل الإدارة المدرسية، والأداء الوظيفي للمعلمين داخل المدرسة، ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة المدرسية، ودافعية المعلمين نحو العمل.

وفي الحقيقة تحاول الدراسة الإجابة عن الإشكالية الأساسية والتي تثار حول السؤال الرئيسي التالي:

"ماهي أفضل أنماط القيادة داخل الإدارة المدرسية للإستجابة للتحديات ومعيقات العمل ورفع مستوى الأداء الوظيفي خلالها؟"

حيث يتفرع من الإشكالية الأساسية للدراسة مجموعة من التساؤلات الفرعية التي جاءت على النحو التالي:

- 1- ماهي أنماط القيادة المدرسية المتبعة في المدارس؟
- 2- ماهي أبرز المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في عملية الإستجابة للتحديات؟
- 3- ماهي العلاقة فيما بين نمط القيادة المتبع داخل الإدارة المدرسية ومستوى الأداء الوظيفي؟
- 4- ماهو نمط القيادة الأفضل والأكثر موائمة للإستجابة للتحديات المحيطة بالجوانب التعليمية؟

أهداف الدراسة

تستهدف هذه الدراسة التعرف على مجموعة من الأهداف والتي جاءت على النحو التالي:

- 1- تحديد مفهوم القيادة والمفاهيم المرتبطة فيه.
- 2- التعرف على مراحل تطور النمط القيادي.
- 3- توضيح أبرز محددات النمط القيادي.
- 4- التطرق للمداخل النظرية لدراسة الأنماط القيادية.
- 5- تفسير النماذج المفسرة للأنماط القيادية.
- 6- تحديد أكثر أنماط القيادة قدرة على الإستجابة للتحديات ورفع مستويات الأداء الوظيفي في المدرسة.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من خلال القيمة العلمية للموضوع بحد ذاته، كما تتبع الأهمية من خلال دور القيادة في سير العملية التعليمية، وتوقف نجاح المؤسسات التعليمية، ولكون أن نمط القيادة يعتبر الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات التعليمية، كما وتتبع أهمية الموضوع أيضا من خلال خصائص العصر الحالي والذي يمتاز بالتطور

والإنجاز، وهذا الإنجاز والتطور يتوقف بالدرجة الأولى على قدرة القادة في إدارة المؤسسة، والنمط المناسب الذي يتم الإعتماد عليه وفقاً لما هو متوفر من إمكانيات بشرية ومادية.

وهذه الدراسة من المأمول أن تفتح المجال بشكل أوسع أمام المختصين والمهتمين في علم الإدارة والتربية نحو إعداد البرامج التدريبية في موضوع أنماط القيادة وإختيار النمط الأفضل حسب المعطيات التي تتوفر لديهم، فليس من الضروري أن نمط الإدارة الذي قد يثبت نجاحه في إحدى المديریات التعليمية أن يكون مناسب لباقي المديریات، بل أن عملية إعتماد النمط القيادي هي مسألة تحتاج دراسة جادة وحقيقية على ما هو متاح من إمكانيات ووسائل في كل مؤسسة تعليمية على حدا.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كون أن كلا المنهجين يحققان الغاية الأساسية التي أورد الباحث إيصالها للقارئ من خلال هذه الدراسة.

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: مفهوم وأنواع الأنماط القيادية

يختلف النمط القيادة وأداء العمل باختلاف شخصية القائد، حيث يقصد بالنمط نظام العمل الذي يتبعه القائد في الإدارة ويتخذ سبيلاً، وصورة أخرى فهو أسلوبه المتجسد في السلوك والتصرفات الشخصية والمهنية في كافة المواقف الفنية والإدارية (عابدين، 2012).

وبالنسبة لمفهوم القيادة فهي تعرف على أنها عملية تتميز بالقدرة على التأثير في توجهات التابعين وقيمتهم، مما يسهل الأنشطة ويحسن العلاقات فيما بينهم، كما تعرف على أنها عملية السيطرة على أنشطة الجماعة المؤسسة في جهودها لوضع أهداف المؤسسة وتحقيقها (الديجاني، 2021).

والقيادة المدرسية إشتقاقاً من مفهوم القيادة العام تمثل مجموع ما يقوم به مديري المدارس للتأثير على العاملين وتحفيزهم لتحقيق أهداف العملية التعليمية بنجاح ولرفع مستوى الأداء الوظيفي لديهم. علماً أن القيادة المدرسية لا تشتمل فقط على قياس معدل الرضا الوظيفي للعاملين وتحفيزهم للرفع من كفاءة الأداء لديهم فقط، وإنما هي عملية إستراتيجية شاملة تتضمن أيضاً مراقبة ومتابعة سلوك الطلبة في المدرسة وملاحظة الإنحرافات لديهم

والعمل على معالجتها، كما أن أصل عملية القيادة المدرسية تبدأ من خلال الملاحظة والتحليل المادي والبشري للإمكانيات المتاحة لإختيار النمط القيادي الأفضل والذي يحقق أهداف المؤسسة التعليمية.

فالأنماط القيادية إذا تعدد، ومن أبرز صور الأنماط القيادية المتبعة في المدارس :

1- **النمط القيادي السلطوي (الأوتوقراطي):** وهو النمط الذي يقوم على فكرة السلطة، وهذا النوع من

القيادة يرجع كافة السلطات في يد القيادة، ولا يفوض شيئاً للمرؤوسين، وهو نمط يقوم على فرض الولاء والطاعة (خليل ، 2010). كما أن هذا النمط يضعف صلة التواصل فيما بين أفراد المؤسسة، كونهم جميعاً متلقين لأوامر وجب تنفيذها دون إشراكهم في عملية إتخاذ القرار، وهو من أسوأ أنماط القيادة الذي يمكن إتباعه في الإدارات المدرسية والأقل إستجابة للتحديات سواء التي تأتي من داخل المدرسة أو من البيئة الخارجية.

2- **النمط القيادي الديمقراطي:** وهذا النمط القيادي يهتم بالمرؤوسين، وهو يعتمد على أسلوب التحفيز

الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات للتابعين (حمادات، 2006). ويقوم على أساس المشاركة في إتخاذ القرارات، وهذا النمط يعمل على تعزيز كفاءة الأداء بالنسبة للعاملين، كونه يحقق الرضا الوظيفي بالنسبة للعاملين من الناحية السيكولوجية، أما من الناحية المادية لا يمكن المراهنة على أن النمط الديمقراطي يحقق الرضا الوظيفي، لكون أن الرضا الوظيفي بالنسبة للأمور المادية ترتبط بصورة أساسية بإمكانيات المؤسسة المالية، وهو يحقق قدرة أكبر في الإستجابة للتحديات التي تحدث بالعملية التربوية، من خلال مناقشة تلك التحديات وقياس وجهات نظر العاملين في المؤسسة ومحاولة الموائمة فيما بين المقترحات والطبيعة المادية والبشرية المكونة لإدارة المدرسة (محامدة 2015).

3- **نمط القيادة التسيبي أو الفوضوي :** وهذا النمط يمنح فيه القائد صلاحية صنع القرارات للمجموعة

فيما يقتصر دوره هو على توجيه الإرشادات والنصائح، علماً أن هذا النمط القيادي من العيوب التي تأخذ عليه هو عدم تمتعه بصفات القيادة من ناحية إتخاذ المسؤولية، ففي حال كانت القرارات التي يتم إتخاذها صحيحة فهو ينسب لشخصية القائد ويفضل توجيهاته، وبحال كانت نتائج القرارات التي إتخذتها المجموعة سلبية فهي تخلي مسؤولية القائد من عد صواب تلك القرارات، إلا أن هذا النمط يحقق ميزة التفاعل الإيجابي داخل الإدارة المدرسية من خلال إشراك العناصر التعليمية والتربوية في صنع القرارات، ويبقى هذا النمط أيضاً غير قادر على الإستجابة للتحديات لضعف الخلفية التي تبنى عليها

القرارات من قبل أعضاء الهيئة التدريسية حيث أن مسألة حسم القرار وإتخاذها أهم صفات القيادة والتي تم تجنبها في هذا النمط.

ثانياً: مراحل تطور الأنماط القيادية

أ- **مرحلة الشدة في النمط القيادي:** حيث انه من المفاهيم التي سادت في الإدارة في ظل النظريات الكلاسيكية ونظرية الإدارة العلمية والتي ركزت إهتمامها على الإنتاج في ثلاثينيات القرن الماضي، وإعتبرت أن العاملين وحدة إنتاجية يمكن للقائد التحكم فيهم، ومن أهم الإفتراضات التي وضعت في إطار النظرة السلبية للإدارة في تلك المرحلة : (كنعان، 2009).

- إقامة القيادة على الكره والشدة وإجبار العاملين لطاعة القائد.
- أن الفرد العادي في طبعه كسول لا يحب العمل، ويميل للإعتماد على غيره، وعمله نابع من الخوف وليس بناء على رغبة في العمل.

ب- **مرحلة اللين في النمط القيادي:** حيث شهدت فترة ما بعد ثلاثينيات القرن الماضي تطوراً هاماً على مستوى الإدارة، فقد صورت التنظيم الإداري على أنه تنظيم يضم مجموعة من الأفراد العاملين في الإدارة تحركهم دوافع نفسية وإجتماعية، كما وجهت الإنتباه لإشباع الحاجات النفسية والإجتماعية، وركزت على مجموعة من الإفتراضات منها: (كنعان، 2009).

- أن الأفراد ليسوا بطبيعتهم سلبيين لأهداف التنظيم.
- أن الحاجات الإنسانية مرتبة ترتيباً هرمياً.
- الإنسان تحركه دوافعه ويستجيب لحاجاته.

ت- **مرحلة التعديل في النمط القيادي:** وجاءت تلك المرحلة بعد منتصف القرن الماضي، حيث شهدت الإدارة ظهور نهج جديد من الإدارة تم من خلاله تبني فكر توفيق بين المفاهيم الكلاسيكية والحديثة للإدارة وقد ركزت فروض تلك النظرية على: (كنعان، 2009).

- أن أفضل أسلوب للإدارة هو الذي يجمع بين الحزم والعدل.
- ضرورة التوفيق والمواءمة بين أهداف العاملين وأهداف التنظيم.
- ليس هناك إستراتيجية إدارية واحدة يمكن تطبيقها على كل الأفراد في كل المواقف والظروف.

ثالثاً: الدراسات السابقة

دراسة سعادة (2021) بعنوان " درجة ممارسة القيادة التكنولوجية لدى مديري المدارس الأساسية في لواء قصبه عمان في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين " ، وقد هدفت الدراسة للتعرف إلى درجة ممارسة القيادة التكنولوجية لدى مديري المدارس الأساسية في لواء قصبه عمان في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين، وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة لنتائج من أهمها أن درجة ممارسة القيادة التكنولوجية لدى مديري المدارس الأساسية في لواء قصبه عمان في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة على جميع المجالات، وأوصت الدراسة بتثقيف وتدريب القيادات الإدارية على تطبيق المفاهيم والممارسات الحديثة في الإدارة ومنها القيادة التكنولوجية.

دراسة الحراحشة (2016) بعنوان " النمط الإداري السائد وعلاقته بفعالية إدارة الوقت لدى مديري مدارس محافظة المفرق في الأردن" وهدفت الدراسة للتعرف النمط الإداري السائد وعلاقته بفعالية إدارة الوقت لدى مديري مدارس محافظة المفرق في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن درجة تقدير ممارسة الانماط الإدارية السائدة جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء ترتيب ممارسة الأنماط توالياً، الأوتوقراطي، الديمقراطي، والترسلي، وجاءت درجة تقدير فعالية إدارة الوقت على الأداء بشكل عام متوسطة، وجاء الترتيب على النحو التالي: التوجيه والرقابة والتخطيط والتنظيم، وقد أوصت الدراسة بضرورة تدريب مديري المدارس على مواقف إدارية مختلفة لتفعيل نمط الإدارة الديمقراطي وتفعيل إدارة الوقت.

دراسة الديجاني (2021) بعنوان " أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات المدرسية في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين"، وهدفت الدراسة للتعرف على أنماط القيادة التربوية السائدة في مدارس المرحلة المتوسطة وقدرتها على حل المشكلات المدرسية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وأثر متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل الدراسي والمنطقة التعليمية، والكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة التربوية والقدرة على حل المشكلات المدرسية، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها أن النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط القيادية ممارسة لدى مديري المدارس المتوسطة، يليه النمط التسلسلي، وأخيراً النمط الفوضوي.

دراسة إبراهيم (2015) بعنوان " علاقة أنماط السلوك القيادي للمدير بمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي " ، وهدفت الدراسة لإبراز العلاقة بين النمط القيادي للمدير ومستوى الولاء التنظيمي لأساتذة التعليم الثانوي بولاية بسكرة، والكشف عن مستوى الولاء التنظيمي للإساتذة العاملين بها، وتوصلت الدراسة لنتيجة أن النمط القيادي التقويضي هو النمط السائد والأكثر ممارسة عند مديري مؤسسات التعليم الثانوي، يليه النمط الإستشاري، وأخيرا النمط التشاركي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين كل من الأنماط القيادية ومستوى الولاء التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة.

علما أن أغلب الدراسات السابقة جاءت على نحو التفسير للأنماط القيادية ومحاولة معرفة النمط المتبع في الإدارات المدرسية، والجديد في دراستنا الحالية هو أنها لم تقتصر فقط على طرح الأنماط القيادية وإنما ستقوم بإيجاد صيغة لأفضل أنماط القيادة الذي من الممكن إتباعه من قبل القادة للإستجابة للتحديات وتحسين مستويات الأداء في المدرسة.

الفصل الثاني: محددات أنماط القيادة المدرسية وأكثرها إستجابة

أولاً: المداخل النظرية لدراسة الأنماط القيادية

- أ- **المدخل الفردي:** ويضم هذا المدخل أصحاب النظريات التقليدية التي تحاول أن تفسر القيادة على أنها مجموعة من الخصائص والصفات، أو السمات الشخصية التي يفترض أن تتوفر في الشخص المعني حتى يكون قائدا، وتضم هذه النظرية مجموعة من النظريات الفرعية، وهم : (عساف، 2009).
- نظرية الرجل العظيم: وظهرت هذه النظرية في أوروبا في القرن الثامن عشر، ومفادها أن القادة يولدون ولا يصنعون وأن السمات والخصائص القيادية هي سمات مورثة وليست مكتسبة.
- نظرية السمات: تقوم نظرية السمات على إفتراض أساسي هو إكتشاف السمات الشخصية والنفسية والمادية التي يتسم بها القائد الفعال، وأن هذه السمات هي التي تميز القائد عن الفرد العادي.
- نظرية التابعين: وترى هذه النظرية أن الأفراد يميلون لتسليم زمام قيادتهم، وإتباع الشخص الذي يعتقدون أن لديه القدرة على تحقيق رغباتهم الشخصية.

ب- المدخل الإجتماعي: ويسمى هذا المدخل بالمدخل الموقفي، وساهم في تطويره علماء الاجتماع والنفس، حيث يعتقدون أن القيادة لا تكمن في السمات الشخصية، وإنما على إظهار الكفاءة في مواقف معينة، ويصر أصحاب هذا المدخل على أهمية المناخ الاجتماعي كعامل هام في تحديد خصائص القيادة، وأهمية البيئة العامة التي تحيط بالقائد فهي التي تحدد نجاحه (الطروانة، 2012). وفي إطار هذا المدخل ظهرت النظرية الوظيفية والموقفية.

- النظرية الوظيفية: والقيادة بحسب هذه النظرية لا تتعلق بشخص ما في حد ذاته، بل هي وظيفة تؤدي، بحيث يتطلب الموقف القيادي أنواعا محددة من الإجراءات، والأعمال ينبغي تأديتها وعلى ذلك فالقيادة هي القيام بتلك الأعمال والوظائف التي يتطلبها الموقف.

- النظرية الموقفية: أو النظرية البيئية، أو الإحتمالية، وتقوم هذه النظرية على إفتراض أساسي مفاده أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة ظروف مواتية لإستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته، بمعنى أن القيادة تصبح نابعة من الموقف وليس من الوظيفة.

ت- المدخل السلوكي: بدأت هذه المرحلة في أبحاث القيادة أثناء الحرب العالمية الثانية، وذلك نتيجة الإهتمام بتطوير القادة العسكريين، ونظرا للإنتقادات الكثيرة التي وجهت لمدخل السمات، وفي ذات الوقت فإن أفكار المدرسة السلوكية كانت في التنظيم والإدارة في البداية، ثم إنتقل إهتمام الباحثين والمفكرين إلى التحري عن سلوك القائد والجماعة (بن إبراهيم، 2015).

وركزت هذه النظرية على دراسة سلوك القائد وتحليله في أثناء قيامه بالعمل القيادي، وتحليل آثاره في فاعلية الجماعة والمنظمة، فالمهم بهذه النظرية ليس الخصال أو السمات التي يتمتع بها القائد بقدر الإهتمام بنوع السلوك الذي يسلكه القائد، فالإهتمام بهذه النظرية منصب على الطريقة التي يمارس فيها القائد تأثيره.

كما يرى دعاة هذه النظرية وأنصارها أن الذي يجعل الشخص قائدا، هو تحقيق التوازن ما بين تحقيق أهداف المنظمة، وإشباع رغبات أعضاء الجماعة، وبقدر ما يستطيع القائد تحقيق هذين الهدفين بقدر ما يكون قد إستطاع أن يحقق مهمته في العمل القيادي، كما يؤكد هذا المدخل على إمكانية تعلم السلوك، وقد ركزت هذه النظرية على التركيز على سلوك القائد، والمرؤوسين، والمهمة (بن إبراهيم، 2015).

ثانياً: الإتجاهات الحديثة في الأنماط القيادية وقدرتها على الإستجابة للتحديات ورفع الأداء

من المؤكد أن التطورات الحديثة حولت الإهتمام من النظريات الكلاسيكية للقيادة، والتي إعتبرت القائد شخص غير إعتيادي ويعتمد عليه جميع المرؤوسين في المؤسسة، إلى نظرية القيادة الحديثة التي تركز على بناء علاقات تحفيزية مع المرؤوسين، وتركز على نمطي القيادة التحويلي والإستراتيجي، للقدرة على الإستجابة للتحديات، ورفع من الكفاءة الوظيفية للعاملين داخل المؤسسة التربوية والتعليمية (قطامي، 2013).

أ- نمط القيادة التحويلي

لقد عرف مصطلح القيادة عند بورنز عام 1978 على أنها العملية التي يسعى من خلالها القائد والتابعون للنهوض بكل منهم للآخر، للوصول لأعلى مستويات الدافعية والأخلاق، وهناك من إعتبر أن نمط القيادة يوضح مدى التأثير للقادة على المرؤوسين، وذلك بما يعكس ثقة المرؤوسين بالقائد والمؤسسة معاً، من خلال دفعهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية قبل الأهداف الشخصية، علماً ان سلوك القيادة التحويلي يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد والذي لا يعتمد على تبادل المصالح مع المرؤوسين، والقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والإستقامة، ويمكن إعتبار تلك القيم بالقيم الداخلية، وهي قيم لا يمكن التفاوض حولها، أو تبادلها بين الأفراد، غير أن القائد الفعال يسعى لتغيير القيم الأساسية وإتجاهات التابعين وبالتالي يكون لديهم الإستعداد لأداء مستويات عالية، تفوق المستويات التي تتطلبها المؤسسة (خليل، 2010).

وبالنسبة لمهام القائد التحويلي، فهي عديدة ومنها:

- إدراك الحاجة للتغيير.
- تحديد الرؤية أو صورة المستقبل المنشود.
- إيصال الرؤية للأتباع.
- تطبيق الرؤية.
- رفع إلتزام الأتباع إتجاه الرؤية.
- التأسيس للتغيير والتطوير في العمل الإداري.

ب- النمط القيادي الإستراتيجي

علما أن هذا النمط ظهر في عام 1948، وعرف هذا النمط بأنه مجموعة من السمات الذاتية والمهارات المكتسبة التي يمتلكها فرد ما، والتي تحدد أسلوبه في ممارسة القيادة الإستراتيجية وما يترتب عليها من مهام وقرارات تتباين من فرد لآخر (بن إبراهيم، 2015).

كما وتجمع العديد من الدراسات على أساسيات تميز سلوك القيادات الإستراتيجية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات وهي كما يلي: (بن إبراهيم، 2015)

- إسقاط الحاضر على المستقبل ومحاولة إفتراض الواقع بشكل يستوعب التغييرات المستقبلية.
- عدم تجاهل العناصر المهمة في المنظمة، وضرورة إشراكها في صياغة القرارات المستقبلية.
- مواجهة المشكلات المستقبلية والتحضير لمواجهتها، من خلال التوقع المبكر والتدخل في الوقت المناسب.
- إنبثاق التخطيط من الأهداف المستقبلية للمنظمة، وتحديد الكيفية التي تؤدي بالوسائل إلى بلوغ الهدف وفقا للتخطيط.

ويضيف آخرون أن سلوك القائد الإستراتيجي يتحدد وفقا لعدة أمور وهي: (محامدة، 2015)

- توافر القدرات القيادية في شخصية القائد الإستراتيجي.
- القدرة على معرفة التابعين، وميولهم وإتجاهاتهم وسلوكهم ومهارتهم.
- صياغة وفهم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بوضوح والطرق المثلى لتحقيقها بأقل زمن وأدنى تكلفة.

كما وتقع على عاتق القيادات الإستراتيجية مسؤوليات متعددة منها: (الطروانة، 2012)

- تصميم غرض المؤسسة ورؤيتها والقيم الأساسية لها.
- تحديد الخطوط العامة للإستراتيجيات والسياسات وهيكل المنظمة والذي من شأنه تحويل الرؤية والغرض والقيم إلى قرارات عملية.

- تمكين التابعين من قيادة أنفسهم وإدراك العلاقة بين الأشياء، والأهمية الإستراتيجية لأفعالهم.
- تعزيز مساهمات المؤسسة التعليمية في البيئة الإجتماعية بما يحقق أغراض المتجمع ومتطلباته.
- التعرف على مجريات الأحداث ومراقبة عملية التنفيذ عن كثب فضلا عن تشخيص المعوقات التي تحول دون عملية التنفيذ الفاعل للإستراتيجية.
- إرساء دعائم ثقافة تنظيمية تحفز الأفراد في المؤسسة على تنفيذ الإستراتيجية وفقا أعلى المستويات المقبولة للتنفيذ.
- العمل على بقاء المؤسسة في حالة إستجابة للظروف المتغيرة، ومن خلال التشخيص المبكر للفرص الجديدة، وتوليد الأفكار الجديدة وهذا من خلال تفويض الأفراد التأكيد على الممارسات الأخلاقية.
- قيادة عملية التغيير.

ثالثاً: النمط القيادي التكنولوجي الحديث كأفضل الأنماط القيادية للإستجابة للتحديات والإرتقاء بمستويات الأداء الوظيفي

من المؤكد ان للإدارة المدرسية دوا محوريا في عملية نشر التكنولوجيا في المدرسة، حيث تعتمد عملية تطوير التعليم على الإدارة ومقدرتها على مواكبة التكنولوجيا، فالتعلم بدمج العناصر التكنولوجية أصبحت سمت العصر الحالي، وهي ذات تأثير واضح على جل العملية التعليمية، فكيف الحال إذا ما تم دمج تلك العناصر التكنولوجية في الأنماط القيادية الحديثة؟

من المؤكد أن أفضل أنماط القيادة والتي أثبتت جدراتها في تحسين مستويات الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية هي أنمطة القيادة الحديثة، سواء أكانت تحويلية أو إستراتيجية، ولتحقيق أكبر قدر من الإستجابة لمتطلبات العصر الحالي والذي يمتاز بالتطور الرقمي الهائل، فلا بد من دمج تلك الأنماط الحديثة مع العنصر التكنولوجي ليظهر لنا مفهوم القيادة التكنولوجية الحديثة للإدارة، والمقصود بالقيادة التكنولوجية الحديثة ضمن إطار العمل في المؤسسات التعليمية، هي عملية التأثير الإجتماعية التي تقودها تكنولوجيا المعلومات المتقدمة، بهدف تغيير وتعزيز عمل الأفراد ورفع الإستجابة لهم في مجابهة الظروف التي قد تعيق من سير العملية التربوية.

وفي هذا الصدد لا بد من الحديث عن أن التكنولوجيا الحديثة بأدواتها وتطبيقاتها الواسعة تحديدا في ميدان العمل الإداري حظيت بأهمية كبرى، خاصة لقدرتها على إنجاز الأعمال الإدارية بدقة وسرعة عالية، وبات من الضروري أن يمتلك القادة في المدارس والهيئات الإدارية ثقافة التعلم الرقمي، حتى يتمكنوا من المشاركة الفعالة في العمل الإداري التكنولوجي.

وإذا ما لاحظنا الظروف التي فرضتها الأزمة الأخيرة التي عانى منها العالم بأجمع بسبب جائحة كورونا، والتي ألقّت بظلالها على كافة المؤسسات التعليمية في شتى مناطق العالم، والتي أثبتت ضرورة تطوير منظومة إدارية وقيادية بالدرجة الأولى للمؤسسات التعليمية، من خلال محاولة دمج العناصر القيادية الحديثة بالمنظومة الرقمية، والتي حتما ستعمل على تطوير النظام والبيئة التعليمية، وصولا للنتائج المرجوة من إستجابة أكبر للتحديات والمتطلبات التي تفرضها ظروف العصر الحالي، ومن خلال تحقيق الكفاءة الإنتاجية التي تطمح لها كافة المؤسسات بما فيها التعليمية.

ومن خلال القيادة التكنولوجية للمؤسسات التعليمية يمكن تحسين العمليات الإدارية ورفع مستوى جودتها، من خلال التعامل مع كم المعلومات والبيانات الهائل التي يمكن معالجتها بسرعة فائقة، وتطوير أداء العاملين من خلال الحد من التحديات والعقبات الموجودة في المعاملات التقليدية، والتي تنعكس أيضا على سيكولوجيا المعلم وتكسبه قدرا كافيا من الثقة والإستفادة من قدراته وتترك له المجال نحو الإرتقاء بمستوى المدرسة، علما ان تلك العناصر بالرغم من بساطتها إلا أنها في نهاية المطاف تعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، والذي يعتبر أحد أهم ركائز تحسين عملية الأداء الوظيفي والإرتقاء والرفع من القدرة الإنتاجية لهم.

ومن خلال دراسة أنماط القيادة بمختلف مراحلها وتطوراتها وخصائصها، فلا يمكن إنكار أن تلك المراحل التي مرت بها أنماط القيادة هي السبب المباشر وراء إقتراح النمط القيادي التكنولوجي، إذ أن هذا النمط المقترح لايمكن أن يكون له أساس في الوجود لولا أنه جاء نتيجة لمراحل نمطية سابقة له.

فعصر اليوم يتطلب مجموعة من المستلزمات الإدارية التي تتضمن وضع الخطط الإستراتيجية للتعامل مع كافة مستحدثات الامور وتوابعها، وبالتالي نحن نكون في خضم مرحلة مفصلية يمكن من خلالها الكشف عن نمط إدارة جديد يمكن من خلاله تحقيق الغرض الأساسي من عملية القيادة بشكل عام، ولا بد من توفير بيئة مناسبة من المعلومات والبيانات للعاملين في المؤسسة المدرسية لتمكينهم من التأقلم والقابلية للتحول من القيادة

التقليدية إلى نمط القيادة التكنولوجية الحديثة من خلال سن القوانين والأسس التي تتلائم مع البيئة التكنولوجية المتوفرة في كل مؤسسة مدرسية.

الخاتمة

إن القيادة الناجحة أو الفعالة هي التي يعدل فيها القادة أنماطهم القيادية حسب مدى إستعداد المرؤوسين للتعامل مع المواقف والتحديات، وبالمواءمة مع السلوك القيادي المهتم بالمهمة، والسلوك القيادي المهتم بالعلاقات، ومن خلال دراستنا هذه سلطنا الضوء على طبيعة الانماط التقليدية والحديثة، وتعرفنا على خصائص كل نمط من تلك الأنماط، كما تطرقنا بالحديث عن المداخل النظرية المفسرة للانماط القيادية وعملية التجديد التي طرأت على كل مدخل.

علماً أن هذه الدراسة توصلت لمجموعة من النتائج كان من أبرزها:

- وجود علاقة إرتباطية بين كافة الانماط القيادية.
 - أنماط القيادة الحديثة هي الأكثر مواءمة لمتطلبات العصر بشكل فعال من أنماط القيادة التقليدية.
 - دمج البيئة التكنولوجية مع أنماط القيادة الحديثة يمكن الإدارات المدرسية من الإستجابة للتحديات المحيطة بظروف العملية التعليمية بشكل أفضل.
 - الإعتماد على نمط القيادة الذكية أو التكنولوجية الحديثة يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات المدرسية والذي ينعكس على تحسين والإرتقاء بالأداء الوظيفي لهم.
- وكأي دراسة علمية، فقد وصلت دراستنا الحالية لمجموعة من التوصيات والتي نأمل أن تساهم في إثراء ميدان القيادة المدرسية في دولنا العربية، حيث جاءت توصيات الدراسة على النحو التالي:

- ضرورة توفير ودعم البيئة التكنولوجية في المدارس لتطوير نمط القيادة المتبع.
- بذل جهد إضافي لتحسين مهارات القيادة التكنولوجية لدى مديري المدارس.
- تقييم تجارب تطبيق نمط القيادة التكنولوجية في مختلف المؤسسات التعليمية.
- تطبيق القيادة التكنولوجية في مختلف المؤسسات التعليمية.

المراجع

- 1- أبوالعلا، ليلي محمد حسني، (2013)، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار يافا للنشر والتوزيع، عمان.
- 2- أمال، مفرح بن سعيد، (2016)، واقع ممارسات سلوكيات القيادة التكنولوجية لدى قادة المدارس الثانوية بمنطقة عسير من وجهة نظر المعلمين في السعودية، مجلة كلية الأزهر، جامعة الأزهر، عدد 167، مجلد 2.
- 3- بن إبراهيم، فريدة، (2015)، علاقة أنماط السلوك القيادي للمدير بمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير، الجزائر.
- 4- حمادات، حمد حسن، (2006)، القيادة التربوية في القرن الجديد، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 5- الخريشا، رائد سالم، (2021)، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في قسبة المفرق من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد 6.
- 6- خليل، نبيل سعد، (2010)، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 7- الديجاني، سلطان، (2021)، أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات المدرسية، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، مجلد 1، العدد 2.
- 8- سعادة، خالد، (2021)، درجة ممارسة القيادة التكنولوجية لدى مديري المدارس الأساسية في لواء قسبة عمان في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 9- الصرايرة، خالد، وأبوحميد، عاطف، (2016)، دور الإدارة المدرسية في نشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المجتمع المدرسي، مجلة دراسات العلوم التربوية، عدد 43، مجلد 4.
- 10- الطراونة، حسين أحمد، (2012)، الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- 11- عابدين، محمد القادر، (2012)، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق، عمان.

- 12- العجمي، محمد حسين، (2015)، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان.
- 13- عساف، عبدالمعطي، (2009)، مبادئ الإدارة العامة، دار زهران، عمان.
- 14- عطوي، جودت، (2016)، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- 15- قطامي، يوسف، (2013)، غدارة الصفوف الأسس السيكولوجية، ط3، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان.
- 16- كنعان، نواف، (2009)، القيادة الإدارية، ط4، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- 17- محاميد، ندى عبدالرحيم، (2015)، الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.