

Artical History

Received/ Geliş
01.04.2019

Accepted/ Kabul
10.04.2019

Available Online/yayınlanma
30.04.2019

Conceptual significance of leadership and leadership theory as a system Within an open format in the educational organization

الدلالة المفاهيمية للقيادة ونظرية القيادة كنظام ضمن نسق مفتوح في المنظمة

التربوية

صيد حاتم

SID HATEM

أستاذ محاضر أ

جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر

الملخص

تمثل نظرية القيادة كنظام ضمن نسق مفتوح في المنظمة التربوية خلاصة الجوانب الإيجابية فيما سبقها من نظريات، حيث حاول منظورها الجمع بين عوامل النجاح في النظريات التقليدية ، والنظريات السلوكية التي تركز على عملية التفاعل بين هذا القائد والعاملين معه، والنظريات الموقفية التي ترى أن القيادة نتاج تفاعل بين العناصر الثلاثة للموقف وهي درجة العلاقة بين القائد والعاملين، وهيكلية المهام المسندة للأفراد ودرجة وضوحها، ومستوى قوة القائد، والنظرية التبادلية التي تركز على تبادل المصالح الاقتصادية بين القائد والعاملين، كما اجتهدوا في تلافي كل قصور في تلك النظريات. ونظرية القيادة كنظام من أكثر نظريات القيادة شهرة اليوم، ويعتقد أنها من أنسب الممارسات القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر، ومن أكفئها قدرة على مواجهة تحدياته.

وتهدف هذه الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية للقيادة و نظرية القيادة كنظام في نسق مفتوح في المنظمة التربوية ودورها في تربية وبناء إنسان المستقبل القادر على التعامل الواعي مع كل ما يستجد عبر المسيرة الإنسانية.

الكلمات المفتاحية: القيادة كنظام، المنظمة التربوية، المدخلات و العمليات و المخرجات القيادة كنظام، التغذية الراجعة، التقييم.

Abstract

The theory of leadership as a system in an open format in the educational organization recapitulate the positive aspects as well as the previous theories, where it has attempted theorists to associate factors of success in traditional theories, the behavioral theories that put the focus on the process of interaction between the commander and his staff, and the theories of attitude that leadership is a product of the interaction between the three elements of the situation: the degree of relationship between the leader and the staff, the structure of the tasks assigned to individuals and their clarity and the level of power of the leader .and the theory of reciprocity, which emphasizes the exchange of economic interests between the chief and the staff, They also attempted to avoid any gaps in these theories.

Leadership theory as one of the most famous leadership theories today, and considered the most appropriate leadership practice in response to the data of this era and the most effective ability to meet its challenges

This article aims to shed light on the basic concepts of leadership theory and leadership as an open system in the educational organization and its role in the education and construction of the future human being capable of consciously managing all that occurs.

keywords: Leadership, Leadership as a System, Educational Organization, Inputs and Operations, and Leadership Exit as a System, Feedback, Closed Format, Open Format.

مقدمة:

لقد تزايدت الدعوات لإصلاح النظم التعليمية، وتجديد محتواها وأساليبها للاستجابة الفعالة للتحديات والمتغيرات المستجدة، حيث التعليم العام عامة والتعليم العالي الجامعي خاصة، يتطلب ممارسة قيادية فعالة؛ لذلك يتحتم إحداث التطوير لهذا الدور لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية. ونظرا للاهتمام المتواصل لدراسة القيادة كمحاولة لإضافة أفكار جديدة في نظريات القيادة الحديثة، أدى ذلك إلى ظهور نظريات جديدة منها: نظرية القيادة الموقفية، نظرية القيادة التحويلية، نظرية القيادة كنظام التي تنتمي إلى النظريات النفسية الاجتماعية المعاصرة.

ولقد غلب على الدراسات النفسية الاجتماعية في دراسة وتحليل التنظيم والقيادة التنظيمية النسق المغلق، أما ما يعرف بالنظريات النفسية الاجتماعية المعاصرة فقد جاءت في نسق مفتوح. وهذه الأخيرة هناك من يصنفها في الدراسات النفسية الاجتماعية كقاسم بن عائل الحربي، وهناك من يصنفها في الدراسات

السوسيولوجية كسعد عيد مرسي بدر خاصة بنظرية النسق الشرطي الموقفي في تحليل التنظيم والقيادة التنظيمية. وهذه النظريات جميعها تندرج ضمن الوضعية المحدثة المحافظة.

فالتجاهات النظرية القيادية الكلاسيكية، ركزت على جانب من القيادة؛ مما أعطاها صورة جزئية، فهناك من يراها من حيث السمات كنظرية السمات، وهناك من يراها استنادا على سلوك القائد كالنظرية السلوكية، وهناك من يراها كموقف تفاعلي كالنظرية التفاعلية، وهناك من يراها كتصورات ورؤى عما يجب أن تكون عليه المؤسسة التربوية في المستقبل أو القدرة على التغيير كالنظرية التحويلية... وبالتالي لم تكن هناك رؤية واضحة للدور الكلي لمدير المؤسسة التربوية؛ مما يقودنا إلى الوقوف في هذا البحث على نظرية القيادة كنظام في نسق مفتوح، وانعكاسها على الدور القيادي لمدير المدرسة أو المؤسسات التربوية.

والقيادة التربوية هي العنصر الإنساني المؤثر والفاعل الذي يربط أفراد الجماعة ببعضهم، ويحفزهم على تحقيق الأهداف المرجوة حيث تعتبر عنصرا فاعلا ومؤثرا في أي منظمة تعليمية، والتي بدورها تنعكس على فعاليتها، حيث يقصد بالتأثير سلوك يقوم به الفرد ويستطيع من خلاله تغيير سلوك أو مواقف أو مشاعر فرد آخر، بالطريقة التي يريدها الفرد المؤثر أو القائد، ويحدث هذا التأثير برضاه أو بغير رضاه.

ونظرية القيادة كنظام تعني إعطاء الصورة الكلية التي تعمل القيادة في إطارها، فهي تعمل داخل المنظمة وخارجها، ومن أهم خصائص اتجاه مدرسة النظم أو الأنساق، أنها تهتم بدراسة الصورة الكلية للمنظمة بدلا من التركيز على دراسة بعض أجزائها، كما أنها تكشف وتوضح العلاقات المتبادلة بين الأنظمة الفرعية أو أجزاء المنظمة، وتعنى بدراسة علاقات المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها.

والنظام التربوي مؤسسة من مؤسسات المجتمع، وهذه المؤسسة تحتاج إلى مدخلات بكافة أشكالها، هذه الأخيرة التي نحتاجها في نظامنا يجب أن تكون ذات قوة فاعلة، ويجب أن تخضع للدراسة كما ونوعا. كما يستوجب على القائد أن يتعرف إلى كافة الأنظمة الفرعية و العمليات التي تطرأ على المدخلات حتى لا يكون تعامله في إطار القيادة كنظام من منظور الصندوق الأسود، بل يجب أن يعي ما يجري داخل هذا الصندوق، كما يستوجب على القائد معرفة حصيلة مردود مدخلات النظام عبر عملياته المختلفة؛ لتتحول إلى مخرجات ضمن التصور والأهداف و المرامي التي خططت لها القيادة كنظام من أجل تحقيق إنجازها ليتسنى له في الأخير التحكم في عمليتي التغذية الراجعة والتقويم بالمؤسسة التربوية.

واستنادا إلى القضايا والاشكالات المذكورة سابقا تجعلنا نطرح التساؤلات المركزية التالية:

- 1- ماهي المفاهيم المقاربة الأكثر ارتباطا بالقيادة؟ هل هي القوة، العنف، السلطة، النفوذ، الهيبة في التنظيمات أم هناك مفاهيم أخرى؟ كما تبين اتجاهات في تحديد مفهوم القيادة. فما هي أبرز هذه الاتجاهات؟ وماهي رؤاها في تحديد هذا المفهوم؟ وهل هذه الاتجاهات متضادة أم هي متقاربة؟
- 2- وبما أن التأثير هو محور القيادة، فما هو مفهومه؟ وماهي علاقات التأثير والتأثر بين القادة و التابعين؟ وهل القيادة كنظام هي جزء من النظام الكلي للتأثير؟ أم أن التأثير هو فرع من القيادة كنظام؟
- 4- وإن نظرية القيادة كنظام في المنظمة التربوية تتضمن العديد من المكونات. فماهي مكوناتها؟ وماهي خصائص كل مكون؟ وإن كان قد غلب على الدراسات النفسية الاجتماعية في دراسة وتحليل المؤسسات التربوية والقيادة التربوية النسق المغلق، أما ما يعرف بالنظريات النفسية الاجتماعية المعاصرة، فجاءت في نسق مفتوح. فهل نظرية القيادة كنظام جاءت كنسق مفتوح أم كنسق مغلق؟
- 5- ولقد قامت عدة محاولات تحليلية في صورة نماذج في دراسة القيادة في المنظمات التربوية. فما هي هذه المحاولات؟ وماهي أهم المراحل التي تمر بها؟ كما تتوج مراحل القيادة كنظام في المنظمة التربوية بعملية التغذية الراجعة و التقييم. فماهي أبعاد كل من عمليتي التغذية الراجعة و التقييم؟ وانطلاقا من الدور المحوري لتساؤلات الاشكالية؛ سنسعى لتوضيح العناصر الرئيسية لهذا الموضوع.

المبحث الأول- مفاهيم أساسية حول القيادة في المنظمة التربوية:

سنتناول مفهوم المؤسسة التربوية وبعض المفاهيم المقاربة للقيادة ومفهوم القيادة كنظام.

المطلب الأول- مفهوم المؤسسة التربوية:

المؤسسة التربوية "هي عبارة عن مؤسسات متخصصة في التنشئة الاجتماعية، تُساعد على التنشئة الصحيحة والسليمة للأفراد وخصوصاً الأطفال، حيث تنمي الفرد من النواحي العقلية، والجسمية، والاجتماعية، والنفسية، وتهيئه للعيش والتفاعل مع الناس في المجتمع، والتي تبدأ منذ بداية الحياة من الأسرة وتمر بمراحل لاحقة، مثل: الحضانه والمدرسة والجامعة وتنتهي بنهاية الحياة، وتتميز كل مؤسسة من هذه المؤسسات بدورها الفعال في عملية التنشئة، وتتميز بأن كل مرحلة منها تُكمل الأخرى"⁽¹⁾.

والمؤسسة التربوية مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، توضع تحت وصاية وزارة التربية الوطنية، تنشأ وتغلق بموجب مرسوم وتلغى بنفس الشكل وهي كباقي المؤسسات العمومية. وتعتبر مؤسسة ذات طابع إداري تتركز على وظيفة نبيلة في مهمة التربية والتعليم والتكوين العلمي والمهني، وتؤدي مهامها حسب طبيعتها انطلاقا من المدارس الأساسية والثانوية والمتاقن، قد تكون داخلية أو نصف داخلية

⁽¹⁾<http://mawdoo3.com>

أو خارجية مختلطة أو خاصة بالبنات فقط. إلى جانب مؤسسات أخرى كمراكز محو الأمية، ومؤسسات التعليم المتواصل الخاص بالمراسلة أو ما يعرف بالتعليم عن بعد.

وهي امتداد طبيعي للأسرة أوكلت لها مهمة تربية و التعليم و التكوين العلمي وعلى هذا الأساس فان المدرسة هي الخلية الاساسية في المنظومة التربوية وتعد التربية باعتبارها استثمارا إنتاجيا واستراتيجيا من الأولوية الأولى للدولة التي تسهر على تجنيد الكفاءات والوسائل الضرورية للتكفل بالطلب الاجتماعي للتربية الوطنية وللاستجابة لحاجيات التنمية الوطنية.⁽¹⁾

المطلب الثاني - المفاهيم المقاربة للقيادة داخل التنظيمات:

لكل مفهوم مفاهيم مقاربة ومشابهة؛ مما يتحتم علينا توضيح مدى التقارب والتباعد بينها، لتتضح الرؤية. كما قد تشترك هذه المفاهيم و قد تفترق، ولمزيد من الايضاح لابد من إلقاء الضوء عليها وهي:

أولاً - مفهوم القوة:

تعرف القوة على أنها القدرة التي تمكن من السيطرة على الناس، ومن الضغط عليهم ورقابتهم؛ للحصول على طاعتهم، والتدخل في حريتهم، وتوجيه جهودهم إلى نواحي معينة. إذ القوة قد تكون مشروعة أو غير مشروعة؛ لذلك استخدم علماء الاجتماع مفهوما آخر هو مفهوم السلطة للإشارة للقوة المشروعة في المجتمع. وتنم القوة عن ثلاثة عناصر متداخلة هي: العنف، والسلطة والنفوذ.

ثانياً - مفهوم العنف:

هو التهديد باستخدام القوة الفيزيائية الجسمية أو المعنوية الرمزية أو غيرها، بمعنى القوة غير المشروعة في المجتمع وفي مؤسساته وتنظيماته.

ثالثاً - مفهوم السلطة:

تشير السلطة إلى الأسلوب السلمي السليم نحو تنفيذ القرارات و تطبيق النظام على أفعال الآخرين، بمعنى القوة المشروعة في المجتمع و في مؤسساته و تنظيماته.

رابعاً - مفهوم النفوذ:

أما النفوذ فهو القدرة على التأثير في أفعال الآخرين باستخدام سلطة معينة.⁽²⁾ ويمكن تصنيف ممارسة النفوذ من قبل أعضاء التنظيم كالاتي:

1- النفوذ الذي يصدر من مراكزهم الإدارية القيادية مباشرة، ويسمى نفوذا إداريا مكتسبا.

(1) www.azouzchabani.com/wp/wp-content/uploads/2011/11/BUDGET1711.doc

(2) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 146.

2- أو أعضاء في التنظيم يملكون نفوذا قائما على قدراتهم الشخصية في العمل والإنجاز والإبداع والعلاقات الاجتماعية الشخصية دون امتلاكهم لمنصب قيادي يسمى بالنفوذ القيادي غير الرسمي أو "النفوذ الشخصي". وهناك من يصطلح عليه "بالهيبية".

3- وأعضاء يملكون النوعين السابقين من النفوذ الصادر عن مراكزهم الوظيفية، وكذا قدراتهم الشخصية، و يسمى بالنفوذ القيادي الرسمي أو "نفوذ رسمي - شخصي".⁽¹⁾

و يذكر " روبرت ماكيفر " أن الناس عندما يمتلكون السلطة ؛ فإنهم يمتلكون بذلك الحق في وضع السياسات داخل النظام الاجتماعي أو التنظيمات وإصدار الأحكام في المسائل الهامة، والتصرف كقادة في توجيه الآخرين. ومنه يتضح أن مفهوم القوة يشير بوجه عام أنها القدرة على التأثير في سلوك الآخرين بينما مفهوم السلطة يشير إلى القوة المشروعة.⁽²⁾

وقد يجمع الفرد بين السلطة التي أساسها المنصب القيادي والهيبية المستمدة من شخصيته، وفي تلك الحالة يكون ذلك الشخص صاحب القوة السياسية المتكاملة.

المطلب الثالث - مفهوم القيادة كنظام في المنظمة التربوية:

إن ما يختلف حوله العلماء هو تحديد المفاهيم، وإيجاد مفهوما جامعا ومانعا وشاملا للمصطلحات، وهذا راجع لاختلاف الرؤى والزوايا التي يتناولون من خلالها تعاريفهم للقيادة. وعليه فإننا سنتناول المعنى الاصطلاحي لها لنصل إلى التعريف الإجرائي.

أولا - المعنى الاصطلاحي:

لقد انتهج العلماء اتجاهات عدة في تعريف القيادة، إذ تأثر كل فريق بمذهب أو نظرية في تعريفه الخاص، ويمكن أن نورد هذه الاتجاهات المتميزة فيما يلي:

1- الاتجاه الأول- تعريف القيادة على الأساس الوظيفي:

يعتمد رواده في تعاريفهم للقيادة على الناحية الوظيفية ، التي تركز اهتمامها بالدرجة الأولى حول الوظائف التي تحقق الأهداف الإدارية، وهذا ما ذهب إليه "ليونارد هوايت" في تعريفه إذ يقول: "إن القائد الإداري، هو الشخص الذي يوجه وينسق، ويراقب أعمال الآخرين"⁽³⁾. و يلاحظ على هذا الاتجاه أنه يركز اهتمامه على الوظيفة التي تحقق الهدف والغرض دون الأسلوب.

(1) معن خليل عمر: نقد الفكر الاجتماعي المعاصر: دراسة تحليلية و نقدية، دار الآفاق الجديدة، ط 2، بيروت، لبنان، 1991، ص: 307.

(2) طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2007، ص: 77، 78.

(3) خميس السيد إسماعيل: القيادة الإدارية- دراسة نظرية ومقارنة، ط1، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 1971، ص: 36 و 37.

2- الاتجاه الثاني- تعريف القيادة على أساس نظرية السلطة الرسمية:

يرى أغلب الكتاب التقليديين، أن القيادة موازية للسلطة الرسمية تماما، إذ يعتقدون أن السلطة الرئاسية هي التي تحقق للقيادة أهدافها، ففي تصورهم أن السلطة بمفردها قادرة على حمل الجماعة للخضوع لإرادة القائد، في كل اتجاه إداري يوجههم إليه، خوفا من المساءلة والعقاب، ومن أهم تعاريف العلماء المؤيدة لهذا المفهوم "موري و رايلي mory and railey" اللذين يقرران أن: "القيادة تمثل السلطة، ويجب أن تمتلك كل السلطة اللازمة لممارسة مهامها القيادية." (1)

3- الاتجاه الثالث- تعريف القيادة على أساس نظرية السلطة المقبولة:

لا تعتبر القيادة سلطة أو ولاية، بل تعتبرها تعاوناً ومشاركة؛ لأن السلطة الحقيقية تكمن في القدرة على التأثير بالاستمالة اللازمة؛ لتحقيق القبول الاختياري لتوجيهات القيادة. وعلى هذا الأساس يأخذ السلوكيون التقليديون بنظرية السلطة المقبولة، ويعتبرونها حجر الأساس في تعريفهم للقيادة. ومن خلال هذا التوجه، ذهبت مدرسة المشاة الأمريكية، تعرّف القيادة بأنها: "فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة؛ يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم و ولائهم، وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين." (2) كما ذهبت الأستاذة "ماري باركر فوليت" في تعريف القيادة إذ تقول: "إن القيادة هي عملية تأثير في الجماعة بالاستمالة أكثر منها سلطة رسمية عليهم." (3)

4- الاتجاه الرابع- تعريف القيادة على أساس توفيق:

يرى هذا الاتجاه التركيبي في الجمع بين الوظيفة و الأسلوب لتحقيق الغاية. فغاية القيادة هي تحقيق الأهداف، ووسيلتهما الوظيفة، و أسلوب أداء الوظيفة في تحقيق تلك الغاية، حيث هذه الأخيرة تتمثل إما في حفز العاملين عن طريق السلطة الرسمية وإما عن طريق إقناعهم بقبول السلطة من خلال التأثير بالاستمالة.. وفي هذا الاتجاه ذهب أنور رسلان و خميس السيد إسماعيل إلى "إن القيادة التنظيمية هي ذلك النشاط من توجيه وتنسيق واتصال ورقابة واتخاذ قرارات... يياشره شخص معين في مجال الإشراف على الآخرين؛ لإيجاد استجابة تهدف لتحقيق أهداف معينة، إما بأسلوب الاستمالة والترغيب والإقناع، أو باستعمال سلطة رسمية بالمساءلة والعقاب عند الاقتضاء والضرورة في موقف اجتماعي معين" (4).

(1) المرجع السابق، ص: 33.

(2) عبد الوهاب علي محمد: إدارة الأفراد، ط2، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1975، ص: 98.

(3) خميس السيد إسماعيل: مرجع سابق: ص: 34 و35.

(4) إبراهيم عبد العزيز شيحا: الإدارة العامة - العملية الإدارية- الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1997، ص: 303.

5- الاتجاه الخامس - تعريف القيادة على أساس السلوكي المحدث:

والقيادة باعتبارها شكلا من أشكال التفاعل الاجتماعي بين القائد والأتباع تبرز سمة القيادة - التبعية وينظر إليها على مستوى التنظيم 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. والقيادة ليست علاقات شخصية بين الأفراد أو علاقة تنظيمية فحسب، ولكن تأثيرها يمتد إلى النظم الاجتماعية المحيطة، حيث أنها ليست شيئا أو فكرة جامدة المعاني. ولذلك فإن النظرة إلى القائد يجب أن تكون من خلال الدور الذي يؤديه، وقدرته على أداء هذا الدور وتحقيقه لأهداف المجموعة التي يقودها، في ضوء الإطار الاجتماعي الذي يعيش فيه⁽¹⁾.

و ينظر إليها على أنها " مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد و أفراد الجماعة، وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط، وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة، بأكبر قدر من الفاعلية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد و التنظيم " ⁽²⁾.

ثانيا- التعريف الاجرائي:

ومهما تعددت التعاريف لمفهوم القيادة فإنه يمكن القول، إذا ما نظرنا للقيادة بشكل رياضي نرى أنها دالة تفاعل الموقف ومتطلباته والأتباع وتوقعاتهم، والقائد وخصاله، يمكن وصفها في معادلة رياضية على النحو التالي:⁽³⁾

القيادة = دالة تفاعل (الموقف ومتطلباته × الأتباع وتوقعاتهم × القائد وخصاله)

ق = د ت (م . م × أ . ت × ق . خ) .

حيث "التأثير" هو محور القيادة في هذه المعادلة الرياضية.

المبحث الثاني- مفهوم التأثير، أنماطه و علاقة القيادة بالتأثير في المنظمة التربوية:

بما أن التأثير هو محور القيادة؛ يستدعي توضيح مفهومه و أنماطه وعلاقة التأثير بالقيادة كنظام.

(1) محمد عبد الغني هلال: مهارات قيادة الآخرين، دار الكتب، القاهرة، مصر، 1996، ص: 5.

(2) شوقي طريف: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، د. س، ص: 41.

(3) هاني عبد الرحمن الطويل: الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق، دار وائل، عمان، الأردن، 1995، ص: 174.

المطلب الأول - مفهوم التأثير:

هو سلوك يقوم به الفرد ويستطيع من خلاله تغيير سلوك أو مواقف أو مشاعر فرد آخر، بالطريقة التي يريدها الفرد المؤثر أو القائد، ويحدث هذا التأثير برضاه أو بغير رضاه. كما يختلف التأثير عن السلطة. حيث السلطة هي قوة شرعية تمنح للقائد الإداري بهدف إحداث السلوك المرغوب فيه لدى العاملين، وهذا يتم إما بقرار أو بتعليمات رسمية.⁽⁴⁾

المطلب الثاني - أنماط التأثير بين القادة و التابعين:

وهي نوع العلاقة التي تربط بين ممارسو القوة (القادة)، ومن يطيعون وينفذون أوامرها، وطبيعة التوقعات للأفراد وردود الفعل عند تطبيق القوة. وميّز "جون فرانش و ريفن.⁽¹⁾ بين ثلاثة أنماط للتأثير وهي:

أولاً - التأثير بواسطة السلطة الرسمية:

وهي تقوم على التمييز بين القوة والسلطة. ويشير إلى اعتقاد المتلقي للأوامر بشرعيتها وأحقيتها من يتولون إصدارها، ووجوب الامتثال لأوامرهم. فطاعة الأتباع للقادة والالتزام بأوامرهم تستلزم الشرعية لهذه الأوامر. والتي يستمدّها من مكانته في التنظيم، بحيث يستخدم القائد سلطته كأداة من أدوات التأثير على العاملين، وتمثل في ممارسة الثواب أو ممارسة العقاب. وتفرع عنها أنواع السلطات التالية:

1- سلطة الثواب والمكافآت:

تستخدم المكافآت كأسلوب للقيادة، وتستند على مقدار المكافأة، وتتضمن منح المكافآت لأفراد الجماعة عند إنجازهم لأعمالهم وتشمل الزيادة في المرتبات والترشيح للترقية....

2- السلطة القهرية العقابية:

تقوم على التهديد بإنزال العقوبات على من تمارس عليهم القوة بواسطة من هم في موقع القوة، وتتضمن العقوبات كإلزام أفراد الجماعة بساعات عمل، التهديد بالحرمان من المكافآت كالحصم من الأجر...

ثانياً- التأثير بواسطة السلطة غير الرسمية:

التي يستمدّها من بعض السمات و الخصائص التي يتميز بها القائد، وبنفس الوقت يحظى هذا القائد بدعم وقبول العاملين معه لسلطته، و التي تعرف بقوة التأثير غير الرسمية (الشخصية). وتفرع عنها أنواع السلطات التالية: 4

(4) طارق عبد الحميد بدري: أساسيات في علم إدارة القيادة، ط 1، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2002، ص: 152.

(1) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سابق، ص: 151.

1- سلطة الخبرة:

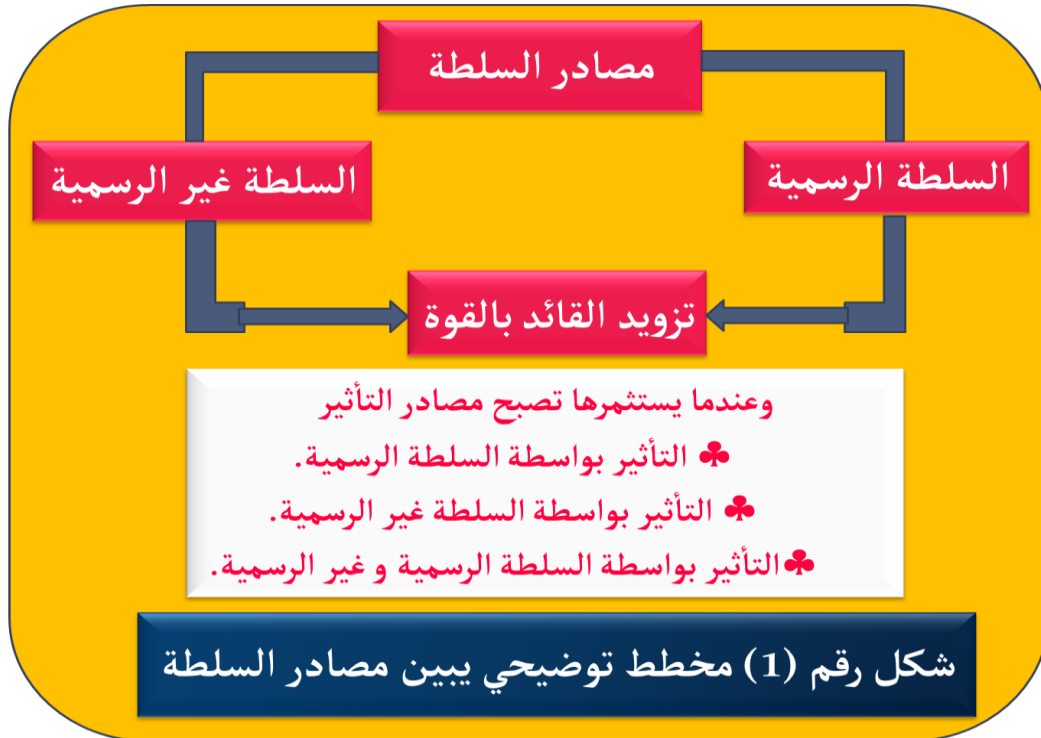
وهي القوة التي تقوم على المعرفة الخاصة و الميزة للقادة و لخبراتهم بالعمليات التنظيمية، والتي بموجبها يعمل الأفراد على طاعتهم. وتشتق من مدى اتساع معرفة القائد بالوظيفة المؤداة و ثراء معلوماته.

2- السلطة المرجعية:

قوة ذات طابع معياري يمكن الرجوع إليها في تحديد المشاكل التي تظهر في التنظيم، و تعتمد على رغبة أفراد الجماعة للتطابق مع قادتهم و الفوز بقبولهم.

ثالثاً- التأثير بواسطة السلطة الرسمية والسلطة غير الرسمية:

هي قدرة القائد على استخدام كلا نوعي السلطة حيث يجب استخدامهما، فتستخدم السلطة الرسمية حيث يجب أن تستخدم، وكذلك تستخدم السلطة غير الرسمية حيث يجب استخدامها.



* المصدر: قاسم بن عائل الحربي: القيادة التربوية الحديثة، ط1، الجنادرية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 23.

المطلب الثالث - التأثير و القيادة كنظام:

والقيادة كنظام تعني إعطاء الصورة الكلية التي تعمل القيادة في إطارها، فهي تعمل داخل المنظمة وخارجها، ومن أهم خصائص اتجاه مدرسة النظم أو الأنساق، أنها تهتم بدراسة الصورة الكلية للمنظمة بدلا من التركيز على دراسة بعض أجزائها، كما أنها تكشف وتوضح العلاقات المتبادلة بين الأنظمة

الفرعية، وتعنى بدراسة علاقات المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها.⁽¹⁾ وقد استطاع هذا الاتجاه أن يحل قصور الاتجاهات النظرية السابقة، التي تركز على جانب من جوانب القيادة دون آخر. وهذا الاتجاه يربط بين ثلاثة متغيرات رئيسية، تقوم بينها تداخلات واعتمادات وهي: القائد، والجماعة التابعة، والموقف. فاعتُبرَ اتجاه القيادة كنظام: القيادة نظاما فرعيا يعبر عنه مفهوم التأثير، وأن النظام الكلي للتأثير يتكون من القائد والجماعة التابعة والموقف، وكل من هذه النظم الفرعية الثلاثة يؤثر في الآخر ويتأثر به. ويمكن القول أن القائد يؤثر في الجماعة والجماعة تؤثر في القائد، كما أن القائد يؤثر في الموقف والموقف يؤثر في القائد، وبالمثل فالجماعة تؤثر في الموقف والموقف يؤثر في الجماعة، والموقف يتشكل من موقف داخل المنظمة وموقف خارجها.

المبحث الثالث - مكونات القيادة كنظام في المنظمة التربوية:

إن العناصر المؤثرة على السلوك القيادي داخل المنظمة وخارجها في إطار القيادة كنظام هي: خصائص القائد، خصائص الجماعة، والموقف بنوعيه الداخلي للمنظمة التربوية والخارجي لها. وإن دراسة أي جزء في معزل عن الأجزاء الأخرى، لا يعطي الصورة الحقيقية المتكاملة⁽¹⁾ للقيادة كنظام. هذه العناصر هي:

المطلب الأول - خصائص القائد:

يمكن حصر هذه الخصائص في مقدار ما يتوفر لدى القائد من قدرات ومهارات وثقة وذكاء وخبراته وتجاربه وسلطته، وإن تلك الخصائص تساعد على تسهيل قدرة القائد من خلال سلوكه في التأثير على الجماعة، وتوجيهها باتجاه سليم داخل المؤسسة التربوية بما يحقق الأهداف. وتعتبر قيادة المجموعة أساس العملية القيادية الناجحة، إضافة إلى أن قدرة القائد على التكيف مع الظروف و المواقف داخل المنظمة وخارجها، وتجاوز ما فيها من معوقات ومشاكل؛ من أساسيات العملية القيادية الناجحة. ويمكن القول أن قيادة المدرسة تشتمل على المهارات والمسؤوليات التنظيمية والفنية. وتحدد الأدوار المختلفة لمدير المدرسة باعتباره ممثلاً للقيادة التربوية، والمخطط والمنظم والمراقب التنظيمي في ضوء القيادة كنظام. كما أن نجاح القائد يتحدد بوجود علاقة إيجابية بين ثلاث مهارات هي المهارات الفنية، والإنسانية والذهنية. ولذا فإن الاهتمام بموضوع القائد أمر مهم لتأثيره في سلوك الآخرين وإنتاجيتهم.

(1) عمر محمود غباين: القيادة الفاعلة و القائد الفعال، ط1، دار إثراء للنشر و التوزيع، 2009، ص: 50 .

(1) مرجع سابق: ص: 50 .

المطلب الثاني - خصائص الجماعة:

يساعد توافر مجموعة من الخصائص الجيدة لدى الجماعة، القيادة والتنظيم على بلوغ الأهداف، فتمتع الجماعة بقدر كبير من المرونة والثقة والرغبة في العمل والطموح والذكاء والتجارب والخبرات، يعتبر الشق الآخر الواجب توافره في القيادة الناجحة، لأن وجود القائد الناجح دون الجماعة الجيدة أي التبعية الفعالة؛ سوف يعيق العملية القيادية، ويعيق تحقيق الأهداف المنشودة في ضوء القيادة كنظام.

المطلب الثالث - الموقف:

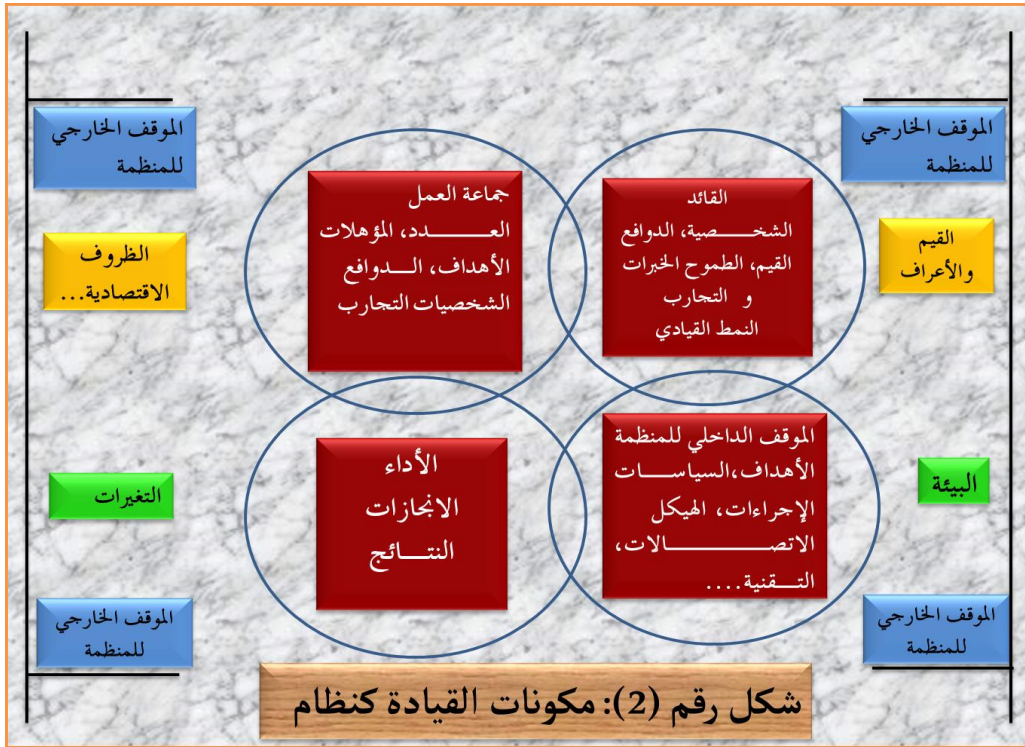
ويتحدد الموقف من خلال نوعين: موقف داخلي للمنظمة التربوية وموقف خارجي لها. وإن التفاعل بين القائد والمجموعة ضمن الموقف الداخلي - داخل المنظمة- والموقف الخارجي أي الظروف المحيطة بالمنظمة؛ يولد النتائج النهائية من نجاح أو فشل، والمشاركة الفعالة في المجتمع الحي.

فالقيادة كنظام ضمن الموقف الداخلي للمنظمة التربوية، هي نوع خاص من العلاقة بين فرد قائد وجماعة تتيح له القدرة على دفعها للعمل كفريق متعاون منسجم نحو تحقيق هدف مرغوب، وهي القدرة على توجيه سلوك جماعة معينة لتحقيق هدف مشترك.⁽²⁾

وإضافة لما سبق يتضح أن القيادة ليست قدرات أو سمات داخل المنظمة التعليمية فقط، بل هي علاقة بين أفراد، وهي مهمة ووظيفة تجعل الإنسان قائدا عند فهمه لأعضاء المجتمع المدرسي، قادرا على التأثير على سلوك الأعضاء من حيث تشجيع العمل الإبداعي لديهم والإحساس بحاجاتهم، وخلق جو من الثقة معهم، وتحقيق طموحاتهم، وتفويض السلطة لهم، وتوزيع العمل بينهم، والقدرة على صنع القرار واتخاذ، والسير بخطى ثابتة لتحقيق أهداف المنظمة التعليمية. لذا نجد أن القائد الفعال في ضوء القيادة كنظام هو الذي يستطيع التأثير على الجماعة بشكل يزيد إنتاجهم، ويرفع من الروح المعنوية للجماعة ويقلل من معدل دوران العمل والغياب والتسرب في المنظمة التعليمية⁽¹⁾. وبناء على ما تقدم يمكن النظر إلى العناصر المؤثرة على السلوك القيادي ضمن القيادة كنظام من خلال الشكل التالي:

(2) عبد الرحمن إبراهيم المحبوب: "أبعاد القيادة الإدارية كما تراها مديرات المدارس الابتدائية"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 48، يناير 1995، ص: 155.

(1) قاسم بن عائل الحربي: مرجع سابق، ص: 32.



*المصدر: موسى اللوزي: التنمية الإدارية، دار وائل، عمان، الأردن، 2002، ص: 123 بتصرف.

وإذا أردنا التحليل المتعمق للموقف بنوعيه فإن عناصر هذا التفاعل ضمن القيادة كنظام هو القائد بصفاته ومهاراته، وسلوكه وسلطته، والمتغيرات الخارجية عن المنظمة والمجموعة والنتائج المرجوة، وهو الذي يميز القيادة كنظام عن غيرها بحيث يكون للقيادة هوية ونهج مميزان. ⁽²⁾ والشكل الموالي يوضح القيادة كنظام من حيث تأثير صفات القائد على سلوكه وسلطته، ومن ثم على المجموعة. وتأثير المجموعة ينعكس عليه بفشلها أو نجاحها. ثم تأثير المتغيرات الخارجية عن المنظمة على سلوك القائد وعلى المجموعة، وتأثير المتغيرات النهائية أو النتائج التي تصل إليها المجموعة على سلطة القائد وسلوكه.

⁽²⁾ رضا صاحب أبو أحمد آل علي وآخرون: وظائف الإدارة المعاصرة، نظرة بانورامية، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2001، ص: 237.



*المصدر: قاسم بن عائل الحربي: القيادة التربوية الحديثة، الجندارية للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص: 36 بتصرف.

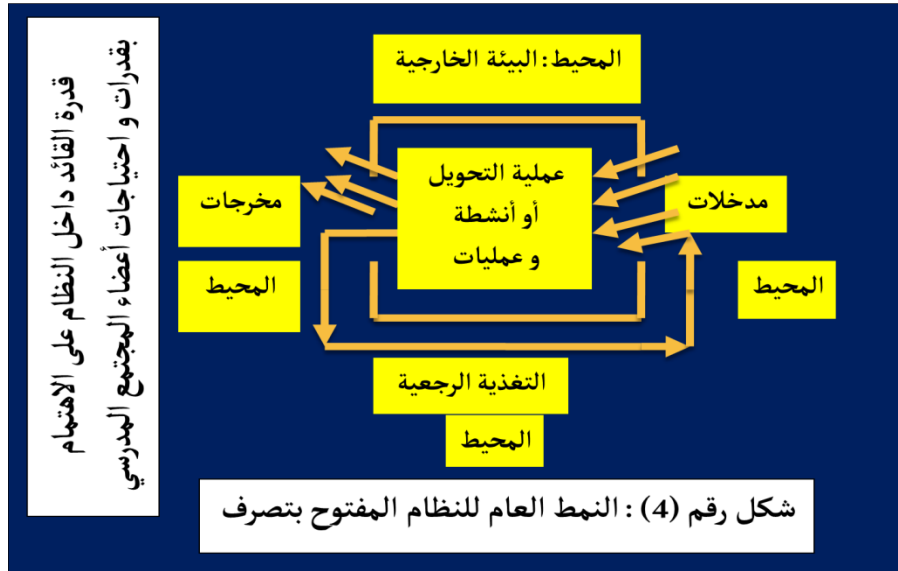
ولمزيد من الدقة فإن القيادة والمجموعة، وهما يعملان معا في إطار البنين المتداخل المتراص داخل المدرسة، إنما بينان عنصر قوة عظيم هو الفعالية القيادية كبناء متكامل، وهذا يتطلب من القائد التربوي لممارسة دوره القيادي داخل المدرسة، أن يكون قادرا على سماع الأصوات المنادية بأفكار وآراء تربوية مستقبلية، والسماح بطرح بدائل لبناء هذا المستقبل وتشكيله؛ وصولا إلى عام جديد أفضل مع مراعاة أن يتم ذلك ضمن جذور الهوية والتراث الثقافي للمجتمع المعني بشكل عام أي بمراعاة البيئة الخارجية للمنظمة.

إن مثل هؤلاء القادة التربويين سيكونون أكثر مقدرة على ممارسة قيادة تشمل في محتواها وأساليبها خصائص وميزات تؤدي إلى التكاملية والإبداعية، وكذلك الشمولية، والتعامل مع الحاضر والمستقبل. ومن هنا يبرز إدراكه بأهمية النظام التربوي الذي يعتبر من أهم النظم الاجتماعية، لما له من دور مهم في تزويد أبناء المجتمع بالكفايات اللازمة للتعامل الفعال مع ذواتهم ومع بيئاتهم التي يعيشون فيها.

وهكذا يتصورون التنظيمات على أنها أنساق متساندة، تتمثل مهمتها الرئيسية في التكيف مع التقلبات البيئية. ويتم تقسيم هذه المهمة إلى أنساق فرعية، يعمل تقسيم العمل على خلق تساند بينها، وعندما يختل التساند المتبادل بين هذه الأنساق الفرعية وبين أدوارها؛ تظهر علاقات القوة، وتتمثل في قدرة قادة التنظيم

في الحد من الاستقلال الذاتي لوحده الفرعية. ويعرف "هيكسون" وزملائه التقلبات بأنها افتقار القادة للمعلومات عن أحداث المستقبل، وبالتالي يكون من غير الممكن التنبؤ بالبدائل ونتائجها.⁽¹⁾ ومن خلال ذلك يجب على القائد التربوي أن يكون متفهما لمتغيرات بيئته المتمثلة في النظام التربوي الذي يعيش فيه، وكذا التجاوب مع متطلبات واحتياجات المجتمع المتغيرة، وأن يكون هذا النظام متقدما بخطوات محسوبة ومدروسة، ومراعية لتسارعية التغير التي يعيشها عالمنا المعاصر، وأن يدرك أن دوره القيادي الأساسي يكمن في توجيه العاملين معه، وإرشادهم وإثارة دافعيتهم وحفزهم وإلهامهم، وإثرائهم بالأفكار والبدائل الجديدة وتشجيعهم على استبصارها وتفهمها، وكذلك استمرارية اطلاعهم وبحثهم ونموهم المهني؛ سعيا لمتابعتهم لما يستجد من معطيات في مجالات أعمالهم وتخصصاتهم. والعمل على الاهتمام بالاحتياجات التنموية، وتطوير وتحديث طرق العمل وإجراءاته داخل النظام، وضرورة توفر أفراد قادرين ومؤهلين للمساهمة في نجاح العملية التربوية والتعليمية داخل المدرسة.

والشكل التالي يبين قدرة القائد داخل النظام على الاهتمام بالقدرات والاحتياجات التنموية لمؤوسيه، وتزويدهم بالمعارف والخبرات اللازمة عن طريق التدريب المستمر، الذي يكون نابعا من خبرات واقعية ومنفتحا على البيئة بالنظام.



*المصدر: علي السلمي: تحليل النظم السلوكية، القاهرة، مكتبة غريب، د.س. ص: 39.

ونلاحظ هنا أن القيادة التربوية مسؤولة وبشكل أساسي عن تفهم طبيعة ومسلّمات المعلمين، ومختلف العاملين والطلاب في النظام التعليمي، وهو ما يتطلب من القائد التربوي أن يتعامل مع النظام التعليمي من

(1) سعد عيد مرسي بدر: الأيديولوجيا ونظرية التنظيم مدخل نقدي، د.ط، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000، ص: 279.

خلال الاتجاه القائم على عدم الوقوف المتشدد مع أي من توقعات النظام- أي أهداف المنظمة التربوية- أو حاجات العاملين فيه، ويكرّس جهده لتفهم واستيعاب هذه التوقعات والحاجات ضمن أطر من معطيات ظروف الزمان والمكان؛ سعياً لتحقيق الصحة الكلية للنظام عبر السلوك الممكن والمتفهم لتوقعات النظام وحاجات أعضاء المجتمع المدرسي. بعبارة أدق تحقيق التوازن بين الجوانب الرسمية و الجوانب غير الرسمية في المنظمة التربوية.

المبحث الرابع- المدخلات والعمليات والمخرجات كمراحل للقيادة كنظام في المنظمة التربوية:
ونظراً لأهمية الاتجاه الموازن بين- الجوانب الرسمية والجوانب غير الرسمية في المنظمة التربوية، وبين الجانب التاريخي الثقافي الهوياتي والجانب الحديث المعاصر، وبين النسق المغلق والنسق المفتوح،...- وإمكانية تطبيقه بسهولة في المدرسة كنظام، فالقائد بالمدرسة يمكنه الاستفادة منه في تفعيل دوره القيادي، وخير مثال على منهج القيادة كنظام نموذج "كاتز" و"كان"، وهي تعدّ أهم المحاولات التحليلية التي قامت استناداً إلى مدخل النسق المفتوح في كتابهما "علم النفس الاجتماعي للتنظيمات". والمشكلة الأساسية عندهما النظر إلى التنظيم والقيادة التنظيمية على أنه نتاج لأهداف محددة، ونتاج لقادته ولأعضائه. ورغم أن هذا المدخل هام لفهم التنظيمات والقيادة التنظيمية، إلا أنه يعدّ معوقاً في نفس الوقت، لأنه يساوي بين أهداف التنظيم وأهداف أعضائه ويعتبرهما شيئاً واحداً، وهذا مخالف للواقع التنظيمي. ويرى "كاتز" و"كان" أنه من الأفضل من الناحية النظرية البدء بالمفاهيم التي لا تتطلب توحد الأهداف بين التنظيم وأعضائه، وهي تهتم بالمدخلات والمخرجات وأداء التنظيم لوظائفه "أو العمليات"، ولا تهتم بالأهداف الرشيدة للتنظيم⁽¹⁾. وكذا في نفس السياق نموذج "ستوجل"، إذ يمر النموذج في ثلاثة مراحل للنظام في أي منظمة وهي المدخلات والعمليات والمخرجات، وهي:

المطلب الأول - المدخلات:

يمكن تقسيمها إلى ثلاث أقسام كما يلي:

- 1- مدخلات بشرية: وتتضمن الهيئة التدريسية و الهيئة الإدارية والمشرفين التربويين و الطلبة...
- 2- مدخلات مادية: وتتضمن رأس المال - الموارد المالية- و المواد اللازمة والتجهيزات والأبنية....
- 3- مدخلات معنوية: وتتضمن المنظومة القيمية التي يؤمن بها الأفراد والقيم الخلقية وحضارة وثقافة المجتمع وعاداته وفلسفته وهويته. وترجم في شكل مناهج، كتب مدرسية، نظم الإدارة، التشريعات...

(1) سعد عيد مرسي بدر: مرجع سابق، ص: 263.

أولا - مدخلات بشرية:

والمدخلات البشرية لا محالة تتأثر بالبيئة وعمليات النظام التربوي نفسه والهدف الذي يسعى إليه النظام. فالنظام التربوي مؤسسة من مؤسسات المجتمع، وهذه المؤسسة تحتاج إلى مورد بشري نحتاجه في نظامنا ويجب أن يكون ذو قوة فاعلة، ويجب أن يخضع للدراسة نوعا وكيفا وكما، وربما يعود فشل النظام التربوي إلى عدم مراقبة سبل المدخلات البشرية غير المؤهلة وغير المناسبة الداخلة إليه.

ثانيا- مدخلات مادية:

تشكل المدخلات المادية عنصرا هاما من عناصر الحياة للنظام التربوي، وإن كان هناك من يذهب للقول بأن النظام التربوي يعاني من النقص في المدخلات المادية، إلا أن المتصفح لها يجد جلهما يذهب كرواتب وأجور وفي بناء الهياكل القاعدية من مباني... واليسير منها ينفق على العملية التعليمية والبحث العلمي.

ثالثا- مدخلات معنوية:

أما المدخلات المعنوية فإن أي نظام تربوي يقوم على أربع أسس هي الأساس المعرفي، الأساس الفلسفي، الأساس النفسي، الأساس الاجتماعي. فمثلا في الدول المتقدمة قد لا يوجد تناقض بين الفكر الفلسفي لنظام الحكم و الفكر الفلسفي للمجتمع، أي لا تناقض بين هوية النظام الحاكم وهوية الشعب، لذلك تجد المدخلات منسجمة مع الأبعاد الفلسفية والهوية للمجتمع وغير متناقضة؛ مما يسهل التعامل معها. أما في الدول غير الديمقراطية فقد تجد أن هناك تناقضا بين هوية الحكم وهوية المجتمع؛ لهذا يجب التوصل إلى محاور تجمع قيم النظم وقيم المجتمع كي لا يدفع النظام التربوي الثمن، وهو زيادة التناقض الذي تعيشه المخرجات. وترجم المدخلات المعنوية في شكل مناهج وكتب مدرسية ونظم الإدارة والتشريعات.... ولكن مع كل ما سبق يجب الإقرار بحقيقة هي أن المدخلات متفاوتة وخاصة فيما يتعلق بالتلاميذ والطلبة، إذ يكاد يكون التحكم فيها مستحيلا، وكذلك فيما يتعلق بالمعلمين، وإن كانت إمكانية التحكم أفضل قليلا، الأمر الذي يزيد العبء على العمليات نفسها.

المطلب الثاني - عمليات التحويل:

هي تحويل المدخلات من حالتها الأولى إلى شكل آخر يتناسب مع أهداف و رغبات النظام، الأمر الذي يستوجب على القائد أن يتعرف إلى كافة العمليات والأنظمة الفرعية حتى لا يكون تعامله في إطار القيادة

كنظام من منظور الصندوق الأسود، بل يجب أن يعي ما يجري داخل هذا الصندوق. (1) إذ تشارك مختلف المدخلات في عملية التحويل من خلال نشاطات أساسية هي:

1- نشاطات موجهة لتحقيق الهدف الرسمي للمنظمة التربوية المتمثل في تقديم وإنتاج خدمات تعليمية تكوينية وتنقيفية وتمثل في الدروس والمحاضرات، الأعمال التطبيقية والأعمال الموجهة....

2- نشاطات هادفة للمحافظة على النظام الداخلي كالاتتماعات بين الأساتذة و الإدارة و الطلبة.

3- نشاطات التكيف مع المحيط كالأعمال المختلفة المرتبطة بوظيفة الاستقبال التنظيمي و غيرها.

المطلب الثالث- المخرجات:

هي حصيلة مردود مدخلات النظام عبر عملياته لتتحول إلى مخرجات ضمن التصور والأهداف والمرامي التي خططت لها القيادة كنظام من أجل تحقيق إنجازها. ونصنف المخرجات كمايلي:

1- طلبة قادرين على القيام بالبحث العلمي أو المغامرة في عالم الشغل.

2- تقديم المعارف و المعلومات المختلفة.

3- أجور ممنوحة لمختلف الفاعلين في عملية التحويل.

4- الرضا أو الاستياء لدى الطلبة أو الأصناف المختلفة للأساتذة والعمال. (1)

مدخل	عمليات	مخرج
طالب	طالب تعرض إلى عمليات تحويلية.	- طالب لديه معارف كمية و نوعية. - و قيم و اتجاهات و عادات تحقق و عي. - و مهارات و أداء.

الشكل رقم (5): بعض مخرجات العملية التربوية .

المطلب الرابع- التغذية الراجعة والتقييم في نظرية القيادة كنظام في المنظمة التربوية:

سنعمل على توضيح عمليتي التغذية الراجعة و التقييم في ظل نظرية القيادة كنظام في المنظمة التربوية.

أولاً- التغذية الراجعة:

(1) محمد حسن محمد حماد: القيادة التربوية في القرن الجديد، ط 1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 122- 123.

(1) سفاري ميلود: إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، ط 1، مخر علم الاجتماع الاتصال، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2001، ص: 96-97.

وهي عملية الاستفادة من الايجابيات التي تتسم بها المخرجات وكذلك السلبيات، من خلال مقارنة المخرجات الفعلية بالمخرجات النموذجية، وذلك بتقييم البعد المعرفي والبعد القيمي و الاتجاهات وبعدها المهارات والأداء، ثم بَعْدَ عملية التقويم هذه تقوم بوضع بدائل التكيف.⁽²⁾

ومن خلال ما سبق يمكن النظر إلى القيادة التربوية المدرسية كنظام، على أنها سلسلة من التفاعلات والأحداث بين قائد المدرسة والمعلم والمشرف والطالب، وهي كعملية لها مدخلاتها التربوية ومخرجاتها. وهذا المنظور للقيادة كنظام يجبر المدير أو القائد على النظرة الشمولية إلى المنظمة، وإلى تأثير قراراته عليها كوحدة واحدة.⁽³⁾

وتتفاعل مدخلات قيادة النظام مع بعضها بعضا فيما يسمى بالعمليات، ويمثل القائد التربوي للمدرسة المحور المركزي الذي يعمل على إجراء هذه التفاعلات، فالقائد داخل النظام يتفاعل ويؤثر على المعلمين، ويساعدهم على تنفيذ مهامهم التدريسية والتعليمية، ويتفاعل ويؤثر على المشرفين التربويين ويساعدهم على تنفيذ مهامهم الإشرافية، ويتفاعل ويؤثر على الطلبة بالإضافة إلى تفاعل مختلف فئات الموارد البشرية مع بعضهم بعضا لممارسة الأنشطة التربوية المختلفة. أما المخرجات التي تتمخض عنها التفاعلات السابقة، فتتمثل في سلوك وأداء الطلبة، ويصبح إنجازهم أفضل، كما يتمثلون قيم المجتمع وعاداته الذي يعيشون فيه، ويزداد انتماءهم للوطن، ويصبحون أعضاء أكثر فاعلية فيه.⁽⁴⁾ والشكل التالي يوضحها.

(2) مُجّد حسن مُجّد حمادات: مرجع سابق، ص: 124.

(3) عمر محمود غباين: مرجع سابق، ص: 50.

(4) فريز مُجّد الشلوعوط: نظريات في الإدارة التربوية، مكتبة الرشد، الرياض، السعودية، 2002، ص: 203.



*المصدر: قاسم بن عائل الحربي: القيادة التربوية الحديثة، ط1 الجندارية للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، 2008، ص: 44 بتصرف.
ويوضح الشكل التالي أن توجيه كافة المدخلات المرئية نحو الأهداف المراد تحقيقها هي المسؤولية الأولى للقائد التربوي للمدرسة، ويعتمد نجاح القائد داخل النظام في أداء وظائفه القيادية على مدى مقدرته على توحيد اتجاه هذه المدخلات نحو الأهداف الموضوعية للمدرسة. وتبرز هنا مدى كفاءة القائد التربوي بالمدرسة على تطوير العمل، والتأثير على العاملين وليس مجرد تسييره خلال كل عام دراسي؛ مما ينبغي عليه أن يوجه كافة مدخلات العملية التعليمية نحو الأهداف المراد تحقيقها، وموقع القائد التربوي للمدرسة في قيادة مدخلات العملية التربوية والتعليمية نحو الأهداف الموضوعية.

ثانيا- عملية التقويم:

حتى تكون القيادة لها قدرة التأثير والتطوير، والتعرف على درجة التقدم والتطور اللذين أحرزتهما القيادة التربوية بالمدرسة في حل مشكلاتها وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية؛ فإنه في نهاية العام الدراسي لابد للقائد التربوي للمدرسة، إجراء عمليات تقويم شاملة؛ حتى يمكن إصدار الأحكام المتعلقة بالكفاءة الإنتاجية الكلية للمدرسة، والتعرف على الإيجابيات وتعزيزها، والسلبيات والحد منها، وهذا الأمر لا يأتي إلا إذا قمنا بتغذية راجعة للمدخلات التي أثبتت كفاءة عالية خلال العام الدراسي المنصرم، وكذلك المدخلات التي برزت فيها بعض السلبيات.

و وظيفة المتابعة والتقييم تعتبر أحد الإجراءات المهمة للقيام بالدور القيادي لمدير المدرسة في ضوء القيادة كنظام؛ وذلك للقناعة الكاملة بأهمية التقييم للوقوف على الإيجابيات وتعزيزها، ومعالجة السلبيات حتى تتحول إلى إيجابيات؛ وبالتالي يتحقق للمدرسة أهدافها التربوية والتعليمية. ويعتبر الدور القيادي للقائد والمسؤول عن فعالية التقييم الشامل لجميع جوانب العمل التربوي والتعليمي، سواء ما يتعلق منه بالمعلمين أو العاملين أو الطلاب أو المنهج أو المستوى التحصيلي أو البيئة المدرسية، أو علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، أو الصعوبات التي يواجهها؛ مؤثرا، خاصة وأن القائد يتعامل مع اتجاهات قيادية مختلفة وفقا لدرجة نضج أعضاء المجتمع المدرسي.

الخاتمة

ينظر للقيادة على أنها مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد وأفراد الجماعة، وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط، وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة، بأكبر قدر من الفاعلية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد والتنظيم.

فالقيادة كنظام تعني إعطاء الصورة الكلية التي تعمل القيادة في إطارها، فهي تعمل داخل المنظمة وخارجها. ومن أهم خصائص اتجاه مدرسة النظم أو الأنساق، أنها تهتم بدراسة الصورة الكلية للمنظمة بدلا من التركيز على دراسة بعض أجزائها، كما أنها تكشف وتوضح العلاقات المتبادلة بين الأنظمة الفرعية أو أجزاء المنظمة، وتهتم بدراسة علاقات المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها.

وهذا الاتجاه يربط بين ثلاثة متغيرات رئيسية، تقوم بينها تداخلات واعتمادات هي: القائد، الجماعة التابعة، والموقف. فاعتبر اتجاه القيادة كنظام: القيادة نظاما فرعيا يُعبر عنه مفهوم التأثير، وأن النظام الكلي للتأثير يتكون من القائد والجماعة التابعة والموقف، وكل من هذه النظم الفرعية الثلاثة يؤثر في الآخر ويتأثر به. والموقف يتشكل من موقف داخل المنظمة وموقف خارجها.

ونظرية القيادة كنظام في المنظمة التربوية تتضمن العديد من المكونات تتمثل في المدخلات والعمليات ثم المخرجات، إذ تتفاعل مدخلات القيادة كنظام مع بعضها فيما يسمى بالعمليات، ويمثل القائد التربوي للمدرسة المحور المركزي الذي يعمل على إجراء هذه التفاعلات، فالقائد داخل النظام يتفاعل ويؤثر على المعلمين، ويساعدهم على تنفيذ مهامهم التدريسية والتعليمية، ويتفاعل ويؤثر على المشرفين التربويين ويساعدهم على تنفيذ مهامهم الإشرافية، ويتفاعل ويؤثر على الطلبة إضافة إلى تفاعل مختلف فئات الموارد البشرية مع بعضهم لممارسة الأنشطة التربوية المختلفة. أما المخرجات التي تتمخض عنها التفاعلات السابقة، فتتمثل في سلوك وأداء الطلبة، ويصبح إنجازهم أفضل، كما يتمثلون قيم المجتمع وعاداته الذي يعيشون فيه، ويزداد انتماءهم للوطن، ويصبحون أعضاء أكثر فاعلية فيه.

والقيادة كنظام تتوج في المنظمة التربوية بعملية التغذية الراجعة والتقييم، إذ في نهاية العام الدراسي لابد للقائد التربوي للمدرسة من إجراء عمليات تقويم شاملة تتوافر فيها الأسس العلمية؛ حتى يمكن إصدار الأحكام المتعلقة بالكفاءة الإنتاجية الكلية للمدرسة، والتعرف على الإيجابيات وتعزيزها، والسلبيات والحد منها، وهذا الأمر لا يأتي إلا إذا قمنا بتغذية راجعة للمدخلات التي أثبتت كفاءة عالية خلال العام الدراسي المنصرم، وكذلك المدخلات التي برزت فيها بعض السلبيات.

يتضح أن القائد التربوي في نظرية القيادة كنظام هو الفاعل للتغيير في النظم التربوية، ومن ثم لا بد أن يكون لديه الاستيعاب للمفاهيم والآفاق الإجرائية، والمحافظة على ديناميتها ودورها الحيوي في تربية وبناء إنسان المستقبل، القادر على التعامل الواعي والمسؤول مع كل ما يمكن أن يستجد عبر المسيرة الإنسانية، الأمر الذي يتطلب حسن الاختيار والإعداد والتطوير، وحسن الأداء لهذا الدور القيادي في ضوء الاتجاهات المعاصرة للقيادة التربوية. والقيادة في ضوء القيادة كنظام هي الوعاء الذي تنصهر بداخله كافة الاتجاهات القيادية المختلفة والمبادئ والصفات والمزايا الحميدة والنظريات القيادية العلمية الحديثة والتي خضعت للتحليل والنقد والدراسة، بما يتلاءم مع روح العصر.

التوصيات:

- من خلال ما تقدم نخرج بمقترحات مرتبطة بتعزيز ممارسة القيادة كنظام من خلال التوصيات التالية:
- 1- نبذ النمط القيادي التراسلي، والنمط القيادي الأوتوقراطي في الإدارة التربوية، وانتهاج النمط القيادي الديمقراطي في إطار القيادة كنظام للوصول للأهداف التعليمية المرجوة.
 - 2- القيادة والإدارة ليستا فرض أوامر بل تفهم للمشاكل والعمل على حلها.
 - 3- تحديد الصلاحيات واختيار من يناسب الترشيح على الوظائف المتوفرة بعيداً عن العلاقات الخاصة.
 - 4- وضع إجراءات عمل مستديمة وواضحة ومتابعة تطبيقها.
 - 5- الدقة في تحديد الزمن اللازم لإنجاز العمل وإعطاء الوقت الكافي لذلك.
 - 6- الإلمام بتفاصيل وأهداف كل مهمة لتمكين من توجيه والمتابعة.
 - 7- عدم التهرب من المسؤولية وعدم تحميل أخطاءك على الآخرين.
 - 8- ترشيح مديري المدارس إلى البرامج التدريبية المتنوعة في ضوء مبادئ القيادة كنظام مع الاهتمام ببرامج السلوك الإداري والتربوي.
 - 9- العمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين والعاملين بالمدارس وإشعارهم بدورهم الفاعل في المدرسة وبالعملية التعليمية وزرع روح العمل الجماعي بينهم.
 - 10- ضرورة قيام القادة بتشكيل فرق عمل وتوزيع المهام على كافة المعلمين والعاملين بالمدرسة وكلا حسب تخصصه للحد من المركزية في اتخاذ القرارات.

قائمة المراجع:

(2) الكتب:

- 1- إبراهيم عبد العزيز شيحا: الإدارة العامة - العملية الإدارية- ، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1997.
- 2- خميس السيد إسماعيل: القيادة الإدارية- دراسة نظرية ومقارنة، ط1، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 1971.
- 3- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 4- رضا صاحب أبو أحمد آل علي وآخرون: وظائف الإدارة المعاصرة، نظرة بانورامية، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2001.
- 5- زينب علي جبر: الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم، ط1، مكتبة الفلاح، الكويت، 2002.
- 6- سعد عيد مرسي بدر: الأيدولوجيا ونظرية التنظيم مدخل نقدي، د.ط، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000.
- 7- سفاري ميلود: إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، ط1، مخبر علم الاجتماع الاتصال، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2001.
- 8- شوقي طريف: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، د. س.
- 9- طارق عبد الحميد بدري: أساسيات في علم إدارة القيادة، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2002.
- 10- طلعت إبراهيم لطفى: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- 11- عبد الوهاب علي محمد: إدارة الأفراد، ط2، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1975.
- 12- علي السلمي: تحليل النظم السلوكية، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، د.س.
- 13- عمر محمود غباين: القيادة الفاعلة و القائد الفعال، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، 2009.
- 14- فريد مومن: "دراسة حول التربية والسلطة لبيير دونديران"، المدرسة العليا للأساتذة بتطوان، المغرب، (2003-2004).
- 15- فريز محمد الشلعوط: نظريات في الإدارة التربوية، مكتبة الرشد، الرياض، السعودية، 2002.
- 16- قاسم بن عائل الحربي: القيادة التربوية الحديثة، ط1، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 17- موسى اللوزي: التنمية الإدارية، دار وائل، عمان، الأردن، 2002.
- 18- محمد حسن محمد حمادات: القيادة التربوية في القرن الجديد، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 19- محمد عبد الغني هلال: مهارات قيادة الآخرين، دار الكتب، القاهرة، مصر، 1996.
- 20- معن خليل عمر: نقد الفكر الاجتماعي المعاصر: دراسة تحليلية و نقدية، ط2، دار الآفاق الجديدة، بيروت، لبنان، 1991.
- 21- هاني عبد الرحمن الطويل: الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق، دار وائل، عمان، الأردن، 1995.

(3) المجلات:

- 22- عبد الرحمن إبراهيم المحبوب: "أبعاد القيادة الإدارية كما تراها مديرات المدارس الابتدائية"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 48، يناير 1995.

(4) المواقع الالكترونية:

23-www.azouzchabani.com/wp/wp-content/uploads/2011/11/BUDGET1711.doc

24-http://mawdoo3.com