

نحو نقلة نوعية  
لأنماط القيادة التربوية  
في البلاد العربية

تأليف

د. منى مؤتمن حؤبشه

2025م



اليازوري

## تقديم ،،

كثيرةٌ هي الكتبُ التي تعجُّ بها دور النشر العربية في موضوعي الإدارة والقيادة التربوية، بعضها كتبها من لم يكن يوماً مديراً تربوياً، أو قائداً أكاديمياً، وأخرى كتبها أعرارٌ في البحث العلمي، وثالثةٌ كتبها طلبةٌ دراساتٍ عليا نالوا بموجبها شهادةً جامعيةً عليا، وما لبثوا أن حولوها إلى كتبٍ منهجيةٍ بعناوين جاذبة، وتصاميم مُبدعة. ويحارُّ المتخصصُ والمهتمُّ حين تتأخُّ له فرصةٌ تقليبِ صفحات تلك الكتب، فهو لا يجدُ فيها فكراً جديداً يُضيفه الى معرفته، ولا يعثرُ بين صفحاتها على تجارب إبداعيةٍ تنيرُ له طريق المستقبل وهو يُمارس عمله الإداري، أو قيادته الأكاديمية. وأحسبُ أن الكتابَ الذي بين أيدينا (نحو نقلةٍ نوعيةٍ لأنماط القيادة التربوية في البلاد العربية: التحول من الأنماط القيادية التقليدية إلى تبني الأنماط والنماذج المعاصرة في القيادة التربوية) لزميلتنا الباحثة الدكتورة منى مؤتمن حؤبشه، استثناءٌ مما سبق. فلقد خطته قائدةٌ تربويةٌ أفنت عمرها في مؤسسة التربية والتعليم، وهي باحثةٌ مُتخصصةٌ سبق وأن أصدرت كتباً تربويةً قيّمة، ونشرت بحوثاً إدارية مُتميزة، وفوق هذا فهي ليست بالطارئة على الحقل، أو الباحثة عن الشهرة، بل إنها اسم معروف في الأوساط التربوية، وعلمٌ مُقدَّرٌ في المجالات الإدارية والقيادية.

لقد أظهرت المُستجدات والتغيرات التي طالت بيئة المؤسسات على اختلاف مجالات عملها وبفعل العولمة وعالمية المعرفة وسُرعة التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عدم جدوى الأنماط القيادية القديمة في ظل الظروف البيئية الراهنة. ولقد ساهمت الأنماط القيادية المعاصرة بشكل كبير في نجاح المؤسسات في أي قطاعٍ في المُجتمع لما لها من تأثيرٍ إيجابيٍ على سلوك الأفراد العاملين في المؤسسات والمُتعاملين معها وأصحاب المصلحة المعنيين/ات.

ويُعد هذا الكتابُ مُساهمةً معرفيةً في مجالات العلوم السلوكية والإدارية تُراعي أهمية تطوير القيادة التربوية ضمن إطارٍ فكري حديث، يُراعي قابلية القيادة للتعلّم

## المحتويات

7..... تقديم،،

### الباب الأول

#### التعريف بالقيادة، مفهومها، أنواعها أدوارها، وأبرز مهاراتِها

##### الفصل الأول : مُقدِّمةٌ في القيادة

17..... أ- مفهومُ القيادة

20..... ب- أنواعُ القيادة.

25..... ج- صفاتُ القائد/ القائدة:

28..... د- كيف تصبحُ شخصًا يتمتعُ بسحر الشخصية أو الكاريزما Charisma؟

30..... هـ- أدوارُ القيادة

33..... و- مهاراتُ القيادة

38..... ز- ما الفرقُ بين المرأةِ والرجل في القيادة؟

##### الفصل الثاني: حلُّ المُشكلات واتخاذ القرارات

45..... أ- مُقدِّمة: أهميَّة الموضوع.

45..... ب- ما المقصود بحلِّ المُشكلات واتخاذ القرارات؟

46..... ج- المنهجُ العلمي في حلِّ المُشكلات واتخاذ القرارات

52..... د- المُشاركة في حلِّ المُشكلات واتخاذ القرارات:

53..... هـ- أنواعُ القرارات الإدارية

54..... و- خصائصُ القرارات الفعّالة

55..... ز- مُعوقاتُ اتخاذ القرار الإداري السليم

56..... ح- التفكيرُ الإبداعي في حلِّ المُشكلات واتخاذ القرارات.

58..... ط- توظيفُ منهجيةِ القبعات الست للتفكير في حلِّ المُشكلات واتخاذ القرارات

63..... ي- أدواتُ حلِّ المُشكلات من جذورها

##### الفصل الثالث: الاتصالُ الفعّال مع الآخرين وفنُّ الإلقاء

71..... أ- التعرفُ على مفهوم الاتصال الفعّال

76..... ب- عناصرُ الاتصال وأهدافه وقواعده ومُعوقاته ومُعززاته

82..... ج- أهميَّة توفير جوِّ مُساندٍ وإيجابيٍّ في الاتصال مع شركاءِ العمل

د- فنُّ الإلقاءِ والخطابة: ..... 88

## الباب الثاني

### الأنماطُ المعاصرةُ للقيادة التربويّة

#### الفصل الأول: قيادةُ التغيير

أ- مُقدّمة: تعريفُ عامٍ بقيادة التغيير ..... 95

ب- مجالاتُ عملِ قيادة التغيير ..... 96

ج- طبيعةُ قيادة التغيير في المؤسسات التربويّة وأبرزُ ملامحها: ..... 97

د- خصائصُ قائد/ة التغيير الفعّال ..... 99

هـ- أبعادُ قيادة التغيير ..... 100

و- دورُ المرأة في قيادة التغيير ..... 114

ز- مُعوّقاتُ التغيير ..... 121

ح- المنهجُ العلمي في تحليل التغيير وقيادته ..... 123

ط- الخاتمة: مُقترحاتُ عامّةٌ لضمان نجاح التغيير وقبول العاملين/ات له ..... 125

#### الفصل الثاني: القيادةُ الاستراتيجيّة

أ- مفهومُ القيادة الاستراتيجية وأهميّتها: ..... 127

ب- المُكوّناتُ الأساسيّة للقيادة الاستراتيجية: ..... 131

ج- خصائصُ القيادة الاستراتيجية: ..... 132

د- أدوارُ القيادة الاستراتيجية: ..... 135

هـ- مُتطلباتُ تنمية القيادة الاستراتيجية لدى قياداتِ كليّة التربية الأساسيّة بالهيئة العامة ..... 136

و- دورُ القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي ..... 140

#### الفصل الثالث: القيادةُ الرؤيويّة

أ- مفهومُ القيادة الرؤيويّة وأهميّتها ..... 149

ب- خصائصُ القيادة الرؤيويّة ..... 152

ج- مبادئُ القيادة الرؤيويّة ..... 153

د- أبعادُ القيادة الرؤيويّة ..... 154

هـ- سماتُ القائد/ة صاحب الرؤية: ..... 158

و- خطواتُ مُقترحةٌ لتُصبح قائدًا/ة ذا رؤية ..... 162

ز- القيادةُ الرؤيويّة وتأثيرها في الإبداع المفتوح ..... 163

ح- القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة ..... 166  
 الفصل الرابع: القيادة الحكيمة

- أ- مفهوم القيادة الحكيمة وأهميتها: ..... 171  
 ب- لماذا تُعد القيادة الحكيمة هامةً وضروريةً؟ ..... 175  
 ج- كيفية استخدام أسلوب القيادة الحكيمة: ..... 176  
 د- خصائص القيادة الحكيمة: ..... 177  
 هـ- مهارات القيادة الحكيمة: ..... 179  
 و- مزايا أسلوب القيادة الحكيمة: ..... 181  
 ز- سلبيات أسلوب القيادة الحكيمة: ..... 182  
 ح- القيادة الإدارية الحكيمة وتأثيراتها على الأداء الوظيفي في المؤسسة ..... 183  
 ط- دور القيادة الحكيمة في تعزيز تعلم الفرق الافتراضية ..... 187  
 الفصل الخامس: القيادة الشاملة

- أ- مفهوم القيادة الشاملة وأهميتها: ..... 193  
 ب- أبعاد القيادة الشاملة: ..... 196  
 ج- السمات الرئيسة للقيادة الشاملة: ..... 199  
 د- بعض المفاهيم التي تمثل توجه القيادة الشاملة: ..... 203  
 هـ- ما هي أبرز فوائد تبني القيادة الشاملة؟ ..... 203  
 و- تعزيز التنوع والانتماء: ..... 204  
 ز- نصائح مهمة لقادة وقائدات المستقبل حول إجراءات القيادة الشاملة: ..... 206  
 ح- انعكاس سلوكيات القيادة الشاملة في الازدهار النفسي داخل المنظمة ..... 207  
 ط- مدى إمكانية توظيف العلاقة ما بين القيادة الشاملة ..... 211  
 الفصل السادس: القيادة الموزعة

- أ- مفهوم القيادة الموزعة أو التوزيعية وأهميتها: ..... 217  
 ب- العناصر التي يقوم عليها نجاح القيادة الموزعة: ..... 221  
 ج- متطلبات ممارسة القيادة الموزعة: ..... 222  
 د- سمات القيادة الموزعة: ..... 223  
 هـ- أبعاد القيادة الموزعة: ..... 224

- و- أركان القيادة الموزّعة: ..... 226
- ز- كفيّة استخدام التكنولوجيا والتدريب لدعم فريقك: ..... 226
- ح- صعوبات تطبيق القيادة الموزّعة ومُعوقاتها: ..... 227
- ط- كفيّة التغلّب على الصعوبات والمُعوقات: ..... 228
- ي- درجة ممارسة القيادة المدرسيّة الموزّعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان . 229
- ك- درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل. .... 235

### الفصل السابع: القيادة الابتكاريّة

- أ- مفهوم القيادة الابتكاريّة وأهميّتها: ..... 239
- ب- المسوّغات المنطقيّة لظهور القيادة الابتكاريّة: ..... 241
- ج- أدوار القائد/ة الابتكاري: ..... 243
- د- معالم الشخصية القياديّة الابتكاريّة: ..... 243
- هـ- دور القيادة الابتكاريّة في تجذير الإبداع التنظيمي في المؤسسة: ..... 248
- و- درجة ممارسة القيادة الابتكاريّة لدى مديري المدارس ..... 250
- ز- مُعوقات ممارسة القيادة الابتكاريّة. .... 252

### الفصل الثامن: القيادة الرياديّة

- أ- مفهوم القيادة الرياديّة وأهميّتها: ..... 257
- ب- القيادة الرياديّة في المؤسسات التربويّة: ..... 261
- ج- مهارات القيادة الرياديّة: ..... 262
- د- أبعاد القيادة الرياديّة: ..... 264
- هـ- الأنماط الرئيسيّة للقيادة الرياديّة: ..... 267
- و- دور القيادة الرياديّة في إحداث التغيير الإيجابي: ..... 269
- ز- المسار الإرشادي للقائد/ة في عمليّة التحوّل نحو نمط القيادة الرياديّة: ..... 270
- ح- دور القيادة الرياديّة في تحقيق التميّز المؤسسي ..... 271
- ط- دور القيادة الرياديّة في تعزيز سلوك العمل الإبداعي للعاملين. .... 277

### الفصل التاسع: القيادة الرّشيقة

- أ- مفهوم القيادة الرّشيقة وأهميّتها: ..... 281
- ب- مزايا القيادة الرّشيقة: ..... 285

- ج- سمات القيادة الرشيقة: ..... 286
- د- أهداف القيادة الرشيقة: ..... 289
- هـ- أبعاد القيادة الرشيقة: ..... 290
- و- درجة تطبيق الإدارات المدرسية لمبادئ القيادة الرشيقة ..... 290
- ز- سلوكيات القيادة الرشيقة ودورها في تعزيز روحانية مكان العمل ..... 292
- ح- توصيات ومقترحات لنشر وتعزيز القيادة الرشيقة في المؤسسات التربوية: ..... 294

#### الفصل العاشر: القيادة الكاريزمية

- أ- مفهوم القيادة الكاريزمية وأهميتها: ..... 299
- ب- ما هي السلوكات التي تميز القادة والقائدات الكاريزميين؟ ..... 302
- ج- سمات القيادة الكاريزمية: ..... 303
- د- فوائد تبني القيادة الكاريزمية: ..... 304
- هـ- كيف تُصبح قائداً/ة كاريزمياً: ..... 306
- و- مجالات تطبيق القيادة الكاريزمية: ..... 308
- ز- أبرز التحديات المرتبطة بالقيادة الكاريزمية وسبل التغلب عليها: ..... 310
- ح- القيادة الكاريزمية وعلاقتها بإدارة الأداء لمُدبري المدارس الابتدائية ..... 312
- ط- القيادة الكاريزمية لدى رؤساء ومُقرري الأقسام في الجامعة المُستنصرية ..... 316

#### الفصل الحادي عشر: القيادة المُلهمة

- أ- مفهوم القيادة المُلهمة وأهميتها: ..... 321
- ب- مجموعة المهام التي يقوم بها القائد/ة المُلهم: ..... 326
- ج- أبعاد القيادة المُلهمة: ..... 327
- د- سمات القيادة المُلهمة: ..... 328
- هـ- مُحددات القيادة المُلهمة: ..... 330
- و- استراتيجيات فعّالة لتطبيق القيادة المُلهمة في بيئة العمل وتحفيز فريق العمل: ..... 331
- ز- القيادة المُلهمة لدى مُدبري مدارس محافظة إربد في الأردن ..... 333
- ح- دور القيادة المُلهمة في تحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض ..... 341

#### الفصل الثاني عشر: القيادة الناعمة

- أ- مفهوم القيادة الناعمة وأهميتها: ..... 345

- ب- أهميّةُ توظيف المهارات القياديّة الناعمة في المؤسسات التربويّة: ..... 349
- ج- أبعادُ القيادة الناعمة: ..... 350
- د- الخصائصُ الإحدى عشرة للقيادة الناعمة: ..... 351
- هـ- مجموعاتُ المهارات Skill Sets: ..... 353
- و- الفرقُ بين القيادة الناعمة والقيادة الصارمة: ..... 357
- ز- القيادةُ الناعمةُ هي القيادةُ المثاليّةُ في العصر الرقمي: ..... 358
- ح- القيادةُ الناعمةُ هي قيادةُ المُستقبل: ..... 358
- ط- إطارُ مُقترحٍ لتنمية ممارسات القيادة الناعمة لنشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري ..... 359
- ي- درجةُ ممارسة المهارات القياديّة الناعمة من قِبَل رؤساء الأقسام ..... 362

### الفصل الثالث عشر: القيادةُ الروحيّة

- أ- مفهومُ القيادة الروحيّة وأهميّتها: ..... 367
- ب- أهميّةُ القيادة الروحيّة للمؤسسة التربويّة: ..... 371
- ج- أهدافُ القيادة الروحيّة: ..... 374
- د- أبعادُ القيادة الروحيّة: ..... 375
- هـ- كفيّةُ القيادة بالروحانيّة والإيمان: ..... 377
- و- درجةُ ممارسة القيادة الروحيّة ..... 392
- ز- سلوكيّاتُ القيادة الروحيّة ودورها في تعزيز الأخلاقيّات المهنيّة ..... 393

### الفصل الرابع عشر: القيادةُ بالضيافة

- أ- مفهومُ القيادة بالضيافة وأهميّتها: ..... 396
- ب- أبعادُ القيادة بالضيافة: ..... 400
- ج- الأدوارُ الستة الرئيسة للقائد/ة المُضيف: ..... 404
- د- الترحيباتُ الخمسة وفق القيادة بالضيافة: ..... 407
- هـ- مهاراتُ القائد/ة المُضيف: ..... 408
- و- سماتُ القيادة بالضيافة: ..... 408
- ز- درجةُ ممارسة القيادة بالضيافة لدى مُديري المدارس الثانويّة ..... 409
- ح- مؤشراتُ القيادة بالضيافة لدى مُديري المدارس الحكوميّة ..... 412

### الفصل الخامس عشر: القيادة الخادمة

- أ- مفهوم القيادة الخادمة وأهميتها: ..... 417
- ب- خصائص القيادة الخادمة: ..... 421
- ج- أبعاد القيادة الخادمة وفقاً للنماذج المختلفة. .... 424
- د- فوائد القيادة الخادمة: ..... 425
- هـ- مبادئ القيادة الخادمة: ..... 429
- و- سمات القائد/ة الخادم: ..... 430
- ز- القيادة الخادمة لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين ..... 431
- ح- القيادة الخادمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي ..... 433

### الفصل السادس عشر: القيادة بالحب

- أ- مفهوم القيادة بالحب وأهميتها: ..... 439
- ب- أنواع الحب في القيادة: ..... 444
- ج- المبادئ الأساسية الثلاثة عشر للقائد/ة المحب: ..... 446
- د- آليات تحقيق الإدارة بالحب في إدارة المدارس في مصر ..... 447
- هـ- القيادة بالحب لدى المُدرء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ..... 451
- و- القيادة بالحب وأثرها على أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية ..... 455
- قائمة المراجع ..... 459