



www.massira.jo

# القيادة التربوية

EDUCATIONAL LEADERSHIP

الأستاذ الدكتور  
كمال سليم دواني



رقم التصنيف : 371.2  
المؤلف ومن هو في حكمه : كمال سليم دواني  
عنوان الكتاب : القيادة التربوية  
رقم الإيداع : 2012/7/2698  
الواصفات : الإدارة التربوية/ التربية  
بيانات النشر : عمان - دار المسيرة للنشر والتوزيع

تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

## حقوق الطبع محفوظة للناشر

جميع حقوق الملكية الأدبية والفنية محفوظة لدار المسيرة للنشر والتوزيع عمان - الأردن  
ويحظر طبع أو تصوير أو ترجمة أو إعادة تنضيد الكتاب كاملاً أو مجزأً أو تسجيله على اشرطة  
كاسيت أو إدخاله على الكمبيوتر أو برمجته على إسطوانات ضوئية إلا بموافقة الناشر خطياً

Copyright © All rights reserved

No part of this publication may be translated,  
reproduced, distributed in any form or by any means, or stored in a data base  
or retrieval system, without the prior written permission of the publisher

الطبعة الأولى 2013م - 1434هـ

الطبعة الثانية 2017م - 1438هـ



شركة جمال أحمد محمد حيف وإخوانه

## عنوان الدار

الرئيسي : عمان - العبدلي - مقابل البنك العربي هاتف : 962 6 5627049 فاكس : 962 6 5627059  
الفرع : عمان - ساحة المسجد الحسيني - سوق البتراء هاتف : 962 6 4640950 فاكس : 962 6 4617640  
صندوق بريد 7218 عمان - 11118 الأردن

E-mail: Info@massira.jo . Website: www.massira.jo

التصميم والخراج بالدار - دائرة الانتاج

www.massira.jo

# القيادة التربوية

EDUCATIONAL LEADERSHIP

الأستاذ الدكتور  
كمال سليم دواني



## الفهرس

المقدمة ..... 13

## الفصل الأول

### معنى القيادة ومفهومها

تمهيد ..... 21

نظرية أنظمة ليكيرت الإدارية وعلاقتها بنظريتي مكغريغور (X) و(Y) ..... 29

تأثير الأنماط القيادية على سلوك المرؤوسين ..... 31

قادة من التاريخ ..... 32

ليو تولستوي ..... 33

دو بوا ..... 34

مهاتما غاندي ..... 34

المناحي القيادية ..... 36

منحى الصفات الشخصية في القيادة ..... 37

الدافع ..... 39

دافعية القيادة ..... 39

النزاهة والاستقامة ..... 40

الثقة بالنفس ..... 40

40..... الاستقرار العاطفي

## الفصل الثاني

### المنحى السلوكي في القيادة

45..... مراحل تطور علم النفس وتأثيرها على السلوك القيادي

45..... القوة الأولى: علم النفس التحليلي

46..... القوة الثانية: علم النفس السلوكي

48..... القوة الثالثة: علم النفس الإنساني

51..... الأبعاد السلوكية للقائد

57..... الدراسات المبكرة في السلوك القيادي

57..... أولاً: دراسات جامعة أوهايو الحكومية في القيادة

60..... ثانياً: دراسات جامعة متشيغان

61..... ثالثاً: دراسات جامعة هارفرد

63..... الشبكة الإدارية في القيادة

67..... نموذج الشبكة الإدارية الحديث

74..... الفلسفة التي يقوم عليها نموذج الشبكة الإدارية

الفلسفة الأولى: تفترض أن بعدي الأفراد والإنتاج في صراع دائم ولهما

74..... اهتمامات متضاربة

74..... الفلسفة الثانية: تدعو إلى الاعتدال والتوفيق

75..... الفلسفة الثالثة: تتخذ النمط القيادي (9,9) أساساً لها

75..... محددات منظور القيادة السلوكية

## الفصل الثالث

### المنحى الموقفي في القيادة

83..... نظرية فيدلر الموقفية

86..... النمط القيادي الفعال

88..... نظرة ناقدة لنظرية فيدلر الموقفية

89..... نظرية مسار الهدف الموقفية

90..... النمط القيادي المباشر

91..... النمط القيادي الداعم

91..... النمط القيادي التشاركي

91..... النمط القيادي المهتم بالانجاز

92..... العوامل الموقفية لنظرية مسار الهدف

92..... خصائص المستخدمين الشخصية

93..... العوامل الموقفية البيئية

94..... دينامية الفريق

95..... بعض مزايا ومحددات نظرية مسار الهدف

97..... نظرية هيرسي وبلانشارد الموقفية

103..... نظرية فروم ويتون المعيارية الموقفية

105..... مقارنة مع نظرية فيدلر الموقفية

106.....	قضية التدريب في القيادة الموقفية
108.....	السلوك التنظيمي في المدارس من منظور موقفى
110.....	استنتاجات موقفية

## الفصل الرابع

### المنحى التحويلي في القيادة

115.....	مقدمة
120.....	القيادة التحويلية وصلتها بالذكاء العاطفى
124.....	خلفية تاريخية للقيادة التحويلية
125.....	القيادة التحويلية والإرث الماديسونى
128.....	ماديسون وأخلاقيات القيادة التحويلية
131.....	المنظور التحويلي الحديث للقيادة
133.....	القيادة التحويلية والقيادة التبادلية
138.....	القيادة التحويلية بمنظورها المؤسسى
138.....	نظرية باس التحويلية
140.....	عناصر نظرية باس
144.....	ملاحظات حول دراما التحول
144.....	المرحلة الأولى: قدح شرارة التغيير
144.....	المرحلة الثانية: خلق الرؤية
145.....	المرحلة الثالثة: مأسسة التغيير

147.....	المقاومة المنظمة للتحغير
148.....	أسباب سياسية لمقاومة التحغير
148.....	أسباب ثقافية لمقاومة التحغير

## الفصل الخامس

### القيادة في النظم التربوية

153.....	مقدمة
156.....	المدارس مجتمعات تعليمية
157.....	بوصلة القائد الأخلاقية
160.....	التعلم من خلال القيادة والقيادة من خلال التعلم
163.....	استنتاجات ناقدة
165.....	مشروع جامعة كيمبرج
166.....	قيادة متعددة المستويات مبنية على قيم
167.....	التمكين والديمقراطية النشطة
168.....	التعلم لدراسة التعلم
168.....	القيادة والتعلم – بعض المفارقات
172.....	القيادة المدرسية الناجحة
175.....	القيادة وعملية التحغير
178.....	مقياس الصحة التنظيمية
180.....	تقويم خصائص القيادة المدرسية



182..... البحث من أجل التميّز

## الفصل السادس

### صنع القرار في المنظمات

189..... كيف يصنع الأفراد القرار؟

190..... خطوات النموذج العام لصنع القرار

193..... تعريف المشكلات بفاعلية أكثر

194..... المشكلات المتعلقة بالأهداف

195..... المشكلات المتعلقة بمعالجة المعلومات

195..... المشكلات المتعلقة بالخيار الأفضل

196..... الإبداع في صنع القرار

197..... خصائص الإبداع

199..... هل يمكن أن يعلّم الإبداع؟

200..... الإبداع وصنع القرار

200..... الجدول البناء

201..... العصف الذهني

203..... العصف الذهني الإلكتروني

204..... أسلوب دلفاي

205..... عملية صنع القرار في المدارس

206..... النمط المباشر

206..... النمط التحليلي

206.....	النمط المفاهيمي
207.....	النمط السلوكي
207.....	نماذج لصنع القرار التشاركي
210.....	صنع القرار التحويلي في المدارس
214.....	بعض العوائق الداخلية لصنع القرار التحويلي
221.....	بعض العوائق الخارجية لصنع القرار التحويلي
222.....	القوانين السائدة في الدولة وتوجيهاتها التنظيمية تؤثر في صنع القرار التحويلي
222.....	الضغوطات الاجتماعية السياسية تؤثر بقوة في عملية صنع القرار
223.....	وسائل الاتصال وضغوطاتها قد تشوّه القرار التحويلي السليم
224.....	القرار الغامض قد لا يحسم بوضوح المسار الأفضل لمصلحة المؤسسة

## الفصل السابع

### أخلاقيات القيادة

231.....	مفهوم الأخلاق
233.....	العلاقة بين الأخلاق والفعالية
235.....	نمو الأفراد الأخلاقي
235.....	ما مدى تأثير القائد على نمو التابعين الأخلاقي في المنظمة؟
235.....	نظريات في مجال النمو الأخلاقي
235.....	الأولى: نظرية علم النفس التحليلي

236.....	الثانية: نظرية التطور المعرفي للنمو الأخلاقي
237.....	الثالثة: نظرية التعلم الاجتماعي
240.....	العلاقة بين القياديين والتابعين
243.....	أخلاقية العلاقة بين القادة والتابعين
244.....	كيف نحكم على أخلاقيات القائد
246.....	تفويض السلطة كعلاقة أخلاقية متبادلة
248.....	أخلاقيات القيادة المدرسية
250.....	نموذج لمدرسة أخلاقية
251.....	أخلاقيات الرعاية
251.....	أخلاقيات العدالة
252.....	أخلاقيات النقد
257.....	المراجع