

الأبعاد الغائبة في بحوث القيادة التربوية

تاريخ استلام المقالة : ٢٠٢٣/١٢/٥

تاريخ قبول المقالة للنشر : ٢٠٢٣/١٢/٢٤

أ.د. سيف الإسلام علي مطر*

المستخلص

تعتمد هذه الورقة على مجموعة من الملاحظات من خلال تدريسي للقيادة التربوية كمقرر دراسي وقراءاتي لمجموعة من البحوث والدراسات في المجال وإشرافي على طلاب الماجستير والدكتوراه ولاحظت أن هناك أبعاداً غائبة في بعض الأحيان يعكس قصوراً في إجراء البحوث في الميدان وتعد نقصاً يؤثر على الصورة الكلية للبحث العلمي، لا أحد يقترب منها ربما لصعوبات تحول دون ذلك أو إستهالاً، وتتناول تلك الورقة بعض هذه الأبعاد:

١. غياب التركيز على ما يتسم به نمط القيادة قيد البحث من تميز، تعددت الأنماط ما بين قيادة تحويلية وأخلاقية وتحفيزية والهامة وإبداعية وتوزيعية وإدارية واستراتيجية، ولكن الملاحظ أن هناك تداخلاً وأن التركيز على ما يميز نمطاً عن آخر يُعد غائباً وهناك غيبية للخطوط الفاصلة نحن بحاجة إلى بحوث توضع خطوط وحدود لكل نمط وبيان التداخل بينها.
٢. دائماً ما نغفل ونتناسى قضية الاختيار على الرغم من تلك العلاقة بين الاختيار وبين نمط القيادة.
٣. البحوث التي تتناول الدراسات البيئية (العلاقات) بين القيادة والإدارة والعلوم الإنسانية الأخرى إلى جانب تلك الدراسات التي تربط بين القيادة وبين البيولوجي وهي دراسات برع فيها الباحثون من دول أخرى، ثم كانت قضية ربط القيادة وسماتها بالجينات وربط ذلك بالبيئة الإجتماعية، وأثر البيئة على تكوين الشخصية القيادية.
٤. تناولت الورقة قضية الترجمة وتوافر شروطها خصوصاً، إننا نترجم من دول حققت تقدماً في هذا المجال، شروط الترجمة غير متوفرة - الأمر الذي ينعكس على بحوث القيادة التربوية، إن الترجمة فن يتطلب مكنة في لغتين على الأقل، ويتضمن معرفة بالتخصص، ومعرفة بمفردات الميدان والسياق الذي ظهرت فيه تلك المفردات.
٥. بحوث تتناول العلاقة بين القيادة وأنماط وحجم المنظمات، تكاد تكون غائبة.
٦. بحوث ودراسات في تدريس القيادة التربوية والإدارة بوجه عام.
٧. في بحوث القيادة يتم الإقتصار على الإستهيبان في معظم الدراسات والبحوث، ونغفل ما هو أهم، الملاحظات والمقابلات، وهذا يمثل خطورة ويؤثر على دقة النتائج.
٨. بحوث أطلقت عليها بحوث الضجوات، الفجوة المعرفية وفجوة الممارسة والفجوة الإستراتيجية - بينت أن هناك قصوراً ثم كانت هناك بعض التوصيات والمقترحات.

الكلمات المفتاحية: بحوث القيادة التربوية - رؤية نقدية لبحوث القيادة التربوية.

The missing aspects in Educational Leadership research

Prof. Dr. Seif Eleslam Aly Matter

Abstract

This paper depends upon some observations in The field of Educational Leadership research, besides some Readings in Masters Thesis and Doctoral dissertations, and a Lecture in the same subject delivered to doctoral students.

There are areas which neglected in research, Maybe because of difficulties, and need of time and effort, I will discuss it as follows.

1-The absence of concentration on the leadership pattern between, ethical, transformational, administrative, strategic and distributive leadership, there is overlapping but the distinction of each type is ambiguous.

2- Researchers ignore the selection issue, which is important in leadership research.

♦ الأستاذ بقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم - بكلية التربية - جامعة الإسكندرية.

كلمة افتتاحية مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثاني لقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم بعنوان: "قيادة المؤسسات التعليمية: رؤى واتجاهات معاصرة" في ٢٥ يوليو ٢٠٢٣م - بكلية التربية - جامعة الإسكندرية.

3-The absence of interdisiplinary approach, educational Administration and leadership could be considered as applied research affected by other disciplines.

4- The translation issues, translation needs two languishes at least, Knowing the field of educational Administration and leadership, and its terminology and the Arabic languishes of cours.

5- collecting data in most research depend of on questinare, the absence of observations and interviews, in Educational leadership research to be accurate we need interviews and obserntations .

6- there is some gabs in the field whid should be address.

The strategic gap.

The Knowledge gap.

The performance gap.

7- Research in methods of teching leadership is rare.

8- research in the relationship between Leadership styles and size of Organizations and other variables.

The paper ended by recommendataions and conclusions.

Keywords: Educational leadership research- Educational leadership research, Critical vision.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين، ربنا عليك توكلنا وإليك أنبنا وإليك المصير.... وبعد.

أتوجه في البداية بخالص الشكر والتقدير لصاحب فكرة هذا المؤتمر ومن دعا إليه ومن رعاها، الفكرة رائعة وثبت نجاحها في العام الماضي، وأت أكلها، وبإذن الله كل عام وبإذنه سبحانه وتعالى تستمر عاماً بعد عام، ومن سنّ سنة حسنة فله أجرها وأجر من عمل بها إلى يوم القيامة.

أتوجه بالشكر إلى رئيس جامعة الإسكندرية (الأستاذ الدكتور/ عبد العزيز قنصوة لرعايته لهذا المؤتمر، وإلى عميد كلية التربية الأستاذ الدكتور/ محمد أنور إبراهيم فراج داعياً وراعياً، وإلى رئيس قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم الأستاذ الدكتور/ محمد خميس حرب صاحب الفكرة والقائم بالتنفيذ مع فريق عمل رائع.

وأتوجه بالشكر إلى الأستاذ الدكتور/ السيدة محمود إبراهيم وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث لجهوداتها في انجاح المؤتمر وإلى أسرة القسم من أعضاء هيئة التدريس ومدرسين مساعدين ومعيدين وسكرتارية، وإلى خريجي القسم الذين أعطوا نموذجاً للإلتزام والولاء، وشاركوا في هذا المؤتمر تخطيطاً وتنظيماً وتمويلاً وإلى طلاب الدراسات العليا.

وأرحب وأشكر المشاركين والمدعوين والزائرين على حضورهم ودعمهم وتشريفهم لإحياء هذا المؤتمر، وأقول لهم بكم سيكون النجاح ولكم ندعو بكل الخير والفلاح.

فكرت كثيراً في عنوان لورقتي التي سأقدمها اليوم، وأمثالي دائماً يتذكرون ويستعدون مواقف وما تعرضوا له عبر رحلة طويلة من العام ١٩٦٥ عندما كان هناك أداء دون حديث عن إدارة الأداء وعندما كانت هناك قيادات تؤدي وتعطي بإخلاص دون الشعور بأي عناء، أتذكر وأحلل على استحياء، وأستدعي ورقة كنت قد قدمتها في مؤتمر عقد بالمنصورة في كلية التربية في العام ٢٠٠٥ الأبعاد الغائبة في تنمية الشخصية المصرية وكان هذا العنوان الذي حددته لمؤتمرا اليوم "الأبعاد الغائبة في بحوث القيادة التربوية".

جاءتني خواطر ودونتها والحكم لكم وقد تكون مثار حوار، واتمنى ذلك، ولن تقوى دون ذلك دون حواراتكم، وتلك الأبعاد الغائبة جمعت بين ممارسات في تلك البحوث قام بها معظم الباحثين يشوبها القصور، وأبعاد غائبة تماماً بالمعنى المعروف تؤدي إلى نقص في إكتمال الصورة، لا أحد يقترب منها ربما لصعوبة تناولها، تقف من ورائها عوامل ولكن من السهل معالجتها والتعامل معها، قد تكون في هذه الورقة فائدة أو أنها مجرد تذكره أو تنبيه أو لفت الأنظار لتطوير بحوث القيادة ومعالجة نقائصها، نستعرضها في النقاط التالية.

غياب التركيز على ما يتسم به النمط القيادي من تميز:

في بحوث القيادة التربوية تعددت الأنماط القيادية التي كانت محور العديد من الدراسات وتعددت الموضوعات، ما بين بحوث للماجستير والدكتوراه وغير ذلك، وهذا أمر طيب، ولو اتاحت الفرصة لخصر الأنماط يشعر المرء بأننا لم نترك شيئاً إلا وتمت دراسته، ما بين قيادة أخلاقية، وتحويلية، وتحفيزية وإلهامية وموزعة وإدارية وإستراتيجية وغير ذلك، متسائلاً ما السمات الفارقة لكل نمط؟ لماذا كل هذا؟ ثم نجد تناولاً لتعريف القيادة وعناصرها في إطار نظري مبالغ فيه وفي أحيان كثيرة تتداخل، وهناك تكرار، ولكن هناك بعد غائب هو، ما يتميز به النمط من خصوصية لا نجدها في الأنماط الأخرى ولهذا نجد تداخلاً وخطأً ويثار سؤال، ما الذي يتميز به النمط عن غيره؟ أين الخطوط الفاصلة، لماذا هذا التداخل؟ لماذا كثرت المسميات دون وضع مبررات؟

عندما يتصدى الباحث لموضوع ما وليكن القيادة التحويلية مثلاً، لابد أن يبين في البداية ما الذي جعلها مختلفة عن غيرها، وما يميزها، ولماذا هذا المسمى بالذات ثم ما المشترك بينها وبين غيرها، خصوصاً أنهما موصوفة بوصف معين لعل فيه الخاصية المميزة وإلا لماذا هذا التعدد وأحياناً التكرار.

وعند تدريسي للقيادة التربوية والإدارة بوجه عام وسمات المديرين وأماطهم، دائماً أسأل هذا السؤال، ما السمات الفارقة المميزة لنمط ما؟ وهل هناك خصوصية للتسمية؟ وما الذي جعلها كذلك؟ ثم ما السمات المشتركة بين كل هذه الأنماط؟ والأسئلة مشروعة وتحتاج إلى إجابات، تلك التي تتطلب إعمال العقل، عندئذ ستكون هناك فائدة، أما أن يأتي مسمى ولا نجد ما يميزه فهذه مشكلة تؤدي إلى نوع من التكرار وإلى غموض والتباس في الأفكار، وهذا واضح من خلال أسئلة الطلاب وأحياناً تضجرهم، أليس هذا بُعد غائب؟ ألا يحتاج منا تفكير وتدبر؟ ليصير التناول أكثر دقة.

بحوث القيادة وقضية اختيار القيادات:

نحن عندما نتناول بحثاً في القيادة التربوية، نسلم بما هو موجود من قيادات، ولا نتطرق لقضية هامة تتعلق بالكيفية التي اختيرت بها تلك القيادات، مع العلم بأن عملية الإختيار في إدارة الموارد البشرية هي أهم الخطوات، نحن نعتز أن الإختيار يشوبه الكثير من علامات الإستفهام، ويكفي القول بأن كثيراً ممن يقع عليهم الإختيار يتمتع بما يمكن أن نطلق عليه، "رأس المال الرمزي" والذي يمكن أن يكون في جاه أو قرابة أو قرب من المسؤولين أو ممن يسمون النخب، أو ممن ينتمون إلى قوى سياسية معينة، وحتى عند تقييمهم من خلال تابعيهم تظل قضية رأس المال الرمزي مهيمنة.

ويمكن أن نشير إلى أننا نعرف المعايير التي تتم بها عملية الإختيار ونتكلم فيها على المستوى النظري ونعرف المتطلبات، لكننا لا نستطيع في بحثنا أن نقرب من واقع عملية الإختيار وإذا إقتربنا، كانت الإستبانة وما تحمله من أوجه قصور، وهي كما هو واضح لا تكفي، كما أننا نكون لجاناً للإختيار يشوبها ما يشوبها، ثم نتناسى التاريخ ودورة حياة هؤلاء الذين يتم الإختيار بينهم، بل الحديث عن تنشئتهم، إن فساد البدايات يؤدي إلى فساد النهايات، ومعروف أن إختيار القيادات له علاقة بكل ما يحدث في المنظمات من قصور وفساد، إنها قضية محورية، وكما يقولون "السمكة تفسد من رأسها" ومن ثم فموضوع الإختيار يظل حاضراً، خصوصاً إذا ما حاولنا ربط عملية الإختيار بمشكلة الفساد الإداري تلك المشكلة التي تنسم بأنها محاطة بالسرية في بحثها، والاقتراب منها قد يكون أمراً صعباً، وإذا كان الأمر يتعلق بالفساد في التعليم فماذا بقي؟!

إن البحوث والدراسات المتعلقة بالقيادة الإدارية في ميدان التعليم، من ناحية الإختيار، والإعداد والتأهيل والتدريب قد بُنيت على افتراضات معينة في أرض الواقع، في دول التقدم وهي متوفرة يُدعمها نظام تعليمي راق، وقواعد حاكمة معمول بها ومعايير يخضع لها الجميع وهي ليست موجودة في الدول الأخرى، وإن كانت فهي تفتقر إلى الواقعية، ناهيك عن تبوأ مناصب قيادية في ميدان التعليم من خارج النظام التعليمي في بيئة داخلية في منظمات تعليمية تفتقر إلى البنى والهياكل التي أسست على أسس علمية راسخة.

الدراسات البيئية بين علوم القيادة والإدارة وعلوم أخرى:

تنمو الميادين المعرفية وتتطور من خلال تلك الدراسات البيئية التي تربط بين أكثر من ميدان، تلك المناطق التي يمكن أن يرتبط فيها ميدان بآخر حتى وإن كان من العلوم الطبيعية والعلوم الإجتماعية الأخرى، ولعل في ميدان القيادة وما يتعلق بسمات القائد من الناحية البيولوجية ما يجعلنا نميل قليلاً إلى العلوم البيولوجية، بحوث تربط بين البيولوجي والقيادة والإدارة.

إن هناك سمات وخصائص قد يكون لها تأثير في نمط القيادة وهذه السمات تتعلق بخصائص فردية وهبات من المولى سبحانه وتعالى، طورها واستثمرها وصقلها أصحابها.

ولقد وجدت من خلال قراءتي مجموعة من الباحثين الكنديين يتناولون هذه الأمور، قد يكون المناخ العلمي مساعداً لتلك الدراسات، وقد يحتاج إلى أكثر من تخصص في ميدان معرفي معين، إنما ستكون نتائجها مبهرة ومنمية للدراسات في ميدان القيادة.

لقد استطاعوا معرفة نشاط المخ خلال مرحلة صنع القرار واتخاذها عن طريق القيام برسم المخ أثناء هذه العملية، إن هناك نشاطاً ملحوظاً رصدته أجهزة رسم المخ - أثناء عملية إتخاذ القرار.

ولقد طاف على طائفتين فقد تكون الإجابة في حاجة إلى بحوث لإثبات العلاقة بين سمات القيادة وفصائل الدم، وهي لدى الإنسان معروفة ومحددة في بطاقات الرقم القومي ورخص القيادة للسيارات، هل ثمة علاقة بين فصائل الدم وأنماط القيادة، أليس من بينها فصيلة الدم (O) التي نقول عنها أنها الواهب للجميع، لماذا لا ترتبط بأنماط القيادة، إجراء مثل هذه البحوث لا يتطلب إمكانيات إنما بحوث علاقات، وفصائل الدم مسجلة والسلوكيات يمكن ملاحظتها.

ماذا يمكن أن يُقال عمّن يحملون فصائل الدم (O)، أنهم يهتمون بالجميع، ويهسون الجميع، ويساعدون الجميع فلماذا لا تكون هناك علاقة؟ أنا لا أجزم ولكن أقول ربما، ولم لا؟ ومن ثم أقول أن هذا يُعد بعداً غائباً.

وربما أكون قد لاحظت ذلك صدفة أو محاولة لربط أفراد لي عن قرب علاقة بسلوكياتهم ورصدهم ولعلي أبدأ من أحد أنبائي فصيلة دمه (O)، لاحظته منذ صغره يلتف حوله الكثير، شخصية جاذبة مسيطرة، خادماً لزملائه، متبرعاً بدمائه، مستقلاً بقراراته، يرعى زملائه من أصحاب الحاجات الخاصة، ألا يلفت ذلك الإنتباه حتى ولو كان ذلك في حالة واحدة، حتى عندما ذهب إلى حيث يعيش الآن مسيطر ومحط الأنظار وله جاذبية وشعبية خدوم، أنا لا أجزم ولكن لماذا لا نربط البيولوجي بمحور القيادة والريادة والإدارة أليس هذا بعد غائب.

القيادة والإختيار والجينات الوراثية:

في علوم الأحياء يتحدثون عن الوراثة وهي علم في حد ذاته أو عن تلك الصفات التي يكتسبها الإنسان بسبب المؤثرات البيئية المحيطة، وعن دورها في إكتساب السمات النفسية وكثير من السلوكيات ويتحدثون كذلك عن ضرورة التكيف مع تلك المؤثرات ودرجة التأثير بها وضرورة أن يتحور الإنسان تدريجياً ليلائمها.

إن بحوث الأحياء في علومها المختلفة تتناول من بين ما تتناول ما يتعلق بكيمياء الجسم والتقلبات المصاحبة وكيف يمكن أن تؤدي دوراً في التنشئة الإجتماعية وما يرتبط بالشجاعة والمبادأة والإلتزام أو التسبب والخنوع والتبعية والهدوء والإنفعال السريع، أو العزلة والقدرة على التفاعل، وما يرتبط بذلك من أن العلم بالتعلم وأن الحلم بالتحلم وكيف يمكن أن يكون لذلك دور؟، إن هناك سمات صارت متأصلة وجزءاً من الشخصية تؤثر في ممارسات القيادة، أو التفاعل مع القادة والكيفية التي تتحول بها تلك السلوكيات إلى

موروثات جينية، حيث يرث الطفل من بيئته ومن خلال تنشئته تلك السمات التي أشرنا إليها والتي تؤثر على التفاعل والتواصل.

إن هناك سمات للبيئة التي ينشأ فيها الفرد لها أثر في بنائها وتكوينها لتصبح جزءاً من شخصيته تؤثر في ممارسته للقيادة، أو في التفاعل مع القيادة، والمتأمل فيمن حولنا من شعوب ومجتمعات سيجد إختلافاً وسيصل إلى مضمون أنها صارت متأصلة في سلوكياتها، فعندما نذكر اليابانيين نحن نذكر شعباً وأفراداً يعرفون الإلتزام بالعمل وتقديسه، و إحترام المدير وعدم خشيته، وعندما نذكر الألمان مثلاً يُعرف هؤلاء بالصرامة والجدية، وعندما نذكر الإنجليز مثلاً نعرفهم بالهدوء والبرود وقلة الإنفعال، وعندما نذكر الأمريكيين تصل إلى إنطباع بالتنوع فكل هذا موجود، حتى إن من يذهب من المصريين للعيش والعمل والدراسة، نجد كل هذا في طباعهم يتكيفون ويبدعون.

إن الأمر كما يرى البعض مناخ قبل أي شئ ولكنها الصفات الشخصية والسلوكية أيضاً ولكنها التي تتكيف وتتأقلم مع هذا المناخ، والسؤال الذي يطرح نفسه هل صارت هذه السمات جزءاً من الشفرة الوراثية لأصحابها، هل تنتقل من جيل إلى جيل دون الحاجة إلى تناول الظروف الخاصة بالتنشئة والتربية. معروف أن القضية جدلية ومعروف أن التربية والتنشئة هي الأساس، ومعروف أن تلك السلوكيات أكثر تأثيراً ودور كيمياء الجسم في ذلك والخصائص البيولوجية، بالتربية والتنشئة وبحبرات الحياة وتجاربها، إلا أنه لا يمكن إغفال دور الوراثة في إكتساب تلك السمات ودور كيمياء الجسم في ذلك وما تؤديه الخصائص البيولوجية.

هناك من يرى أن سمات الإبداع والقيادة والقدرة على التأثير في الآخرين، إنما هي سمات تورث. ومن هنا نجد أفراداً أكثر ميلاً لتقبل السيطرة والإستبداد والتبعية للأخر وتقديس كل من يتبوأ منصباً، وهناك العديد من الأمثال الشعبية التي تدعم فعل هذا السلوك.

إن الكبت والإستبداد والتمادي في ذلك يجعل فئة من الناس يستمرئون القهر والكبت والإستبداد ويجعل فئة من الأفراد يحبون السيطرة ويميلون إلى الإستبداد بطبعهم، وحتى في إستخدامهم للمفردات اللغوية، ولذلك فإن تذوق الفرد طعم الحرية يؤدي إلى تنشيط الفرد لطلب مزيد من الحرية، والطبيعي أن يكون هناك فئة تحمل سمات القيادة، وتشجع البيئة المحيطة ذلك أو تحبطه.

بحوث القيادة التربوية وقضية الترجمة:

هناك قضية أخرى تمثل بعداً مهماً ولا أستطيع القول بأن هذا يمثل بُعداً غائباً ولكنه متعلق بكل الأبعاد بوجه عام، بل إنه قد يضيف غموضاً إلى غموض، وهذا ما يتعلق بالترجمة من لغة أخرى وما يرتبط بها من قضايا، وهو بُعد متعدد الأوجه.

يأتي المفهوم أو المصطلح الأجنبي، وبداية نحن لم نستنتبه ولكنه ظهر في واقع ثقافي وإجتماعي مغاير، بُنى على إفتراضات معينة، وكانت له مقدمات، ومُحمل بالعديد من المضامين، مستقاة من واقع مغاير وكما سبق القول ثم نترجمه، منا من يترجمه ترجمة حرفية وفي كثير من الأحيان يضيع المعنى، والحرص على الترجمة الحرفية فيه مشكلة، فإذا ما ترجمه إثنان يأتي المعنى مختلفاً في كل مرة لأنه ليس هناك توارد خواطر في الترجمة، فهناك إختلاف من مترجم إلى آخر طبقاً لخلفيته وقد لا يكون قد تلقى تعليمه في اللغة التي ترجم منها.

ويرتبط الأمر بدرجة تمكن المترجم في اللغتين العربية وغالباً الإنجليزية، الأمر الذي يحتم أن يكون على دراية تامة باللغتين حيث أن اللغة العربية ثرية، ثم أن الخطأ في المفردات اللغوية قد يغير المعنى تماماً أو يحرفه وعملية إختيار الكلمات المناسبة يحتاج إلى خلفية في اللغة المترجم إليها وهي في حالتنا اللغة العربية، والمعرفة باللغة العربية لم تعد مضمونة فهناك أزمة في اللغة العربية تدريساً وتعبيراً وفهماً، أن اللغة العربية تعاني كما يشير إلى ذلك المتخصصون والمهتمون باللغة القومية.

وهناك بُعد آخر وهو المتعلق بالنقل ممن قام بالترجمة بداية فقد لا يكون على المستوى المطلوب، خصوصاً أن ميدان الإدارة التربوية والقيادة قد جلب الكثير من غير المتخصصين ولهذا نجد أن الترجمات ضعيفة وفي أحيان ركيكة والأسلوب غير معبر، يحمل من طياته معان كثيرة.

أضف إلى هذا ما يتعلق بخلفيات المترجمين في مجال الإدارة والقيادة التربوية خصوصاً في تلك الجامعات ومراكز البحوث التي ليس فيها أقسام للإدارة والقيادة التربوية، إن الميدان واسع والإلمام به يتطلب خلفية ودراية من الناحية العلمية على وجه التحديد.

ولقد أتاحت لي الفرص الكثيرة لمناقشة رسائل الماجستير والدكتوراه ومراجعة وتحكيم الأبحاث العلمية في الميدان إلى جانب الإنتاج العلمي للأعضاء المتقدمين للترقية في الجامعات ومراكز البحوث، إن هناك خللاً في التعبير وتشوهاً في المعنى ونقلاً لمصطلحات مترجمة أدخلت بالأسلوب وتسلسل الأفكار.

ومن العجب أن اللجان العلمية في ميداننا تلك التي لها علاقة بتربيات أعضاء هيئة التدريس لا تضع الترجمة من ضمن معايير الترقية مع أن الميدان أصلاً لم ينشأ عندنا ولم يستتبت بلغتنا وقائم على الترجمة من لغات أخرى.

أن الترجمة فن ويحتاج الأمر في كثير من الأحيان قراءة النص ثم إعادة كتابته بلغة مفهومة معبرة متسلسلة حتى يكون للكلام معنى، مع العلم أن هناك كثيراً من أبحاث ورسائل القيادة والإدارة في عناوينها مترجمة ولعل خير مثال حتى لا نذهب بعيداً هو عشرات الرسائل في القيادة والإدارة في قسمنا الذي أنتمي إليه وهو قسم علمي متخصص.

وهناك في بعض الأحيان من يقوم بنقل نص مترجم ولا يكلف نفسه الرجوع إلى المرجع الأصلي، للتأكد من حسن الترجمة وانضباطها، ثم أننا نجد في نفس الموضوع كلمة واحدة مترجمة بأكثر من معنى دون

أن تكون هناك إشارة إلى السؤال لماذا هذا الاختلاف الأمر الذي قد يلقي بظلال الشك حول كفاءة الترجمة وإلمام المترجم، والذي يحمل بين طياته العديد من الأبعاد الغائبة في البحوث التي تتناول القيادة.

بحوث القيادة وحجم المنظمات:

إن بحوث القيادة لها خصوصية معينة تتعلق بحجم المنظمات، فالباحث يسأل عن نمط القيادة في المنظمة وأهم ما يميزها، وعن نمط التفاعل الحادث بين الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة وعن القادة وما يميزهم في سلوكياتهم وتفاعلاتهم والأساليب المتبعة في اتخاذ القرار وفي الاجتماعات وفي اللجان وتشكيلها وقيادتها، وفي المشاركة والنمط الذي يتحده ويفضله، وعن المتابعة والتوجيه والتنظيم والتقويم ونطاق الإشراف، وهذه أمور يحتاج إلى نوع من المنظمات الصغيرة، وهذا ما ينبغي أن تكون عليه المنظمات التعليمية، منظمات صغيرة الحجم تطبق القواعد المعمول بها، تسمح بالتفاعل المباشر بين القائد وتابعيه.

أن هناك سؤالاً يطرح نفسه هل منظماتنا التعليمية تتوفر فيها هذه الصفات؟ إنها كبيرة الحجم، يصعب السيطرة عليها وضبطها، فالأعداد متضخمة ونطاق الإشراف واسع والمستجيبون لا يمكنهم الإلمام بكل التفاعلات في ظل هذا الحجم الكبير، الأمر الذي يجعل نتائج البحوث غير دقيقة وغير صادقة ومشكوك فيها ولا يمكن الاعتماد عليها.

ولقد زار وفد من جامعة فرجينيا للتكنولوجيا جامعة الأسكندرية منذ أكثر من عشر سنوات تقريباً وكان برئاسة نائب رئيس الجامعة، سيدة متخصصة في الإدارة التربوية والقيادة وكان من بين أهداف الوفد عقد إتفاقات مع كلية الهندسة ومع قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم في كلية التربية، من تبادل زيارات ووفود طلابية وغير ذلك، نجحوا في كلية الهندسة ليس هذا هو المقصود من ضرب هذا المثال قدموا لجامعتهم، الجامعة كلها بما ١٥٠٠٠ طالباً، وبها ١١ كلية، من بينها كلية التربية، آنذاك كان عدد طلاب كلية التربية عندنا في برامجها المختلفة ما يقرب عدد طلاب جامعة فرجينيا بكل كلياتهم، تعجب هؤلاء من هذه الأعداد الكبيرة والمباني المكدسة والمزدحمة بالطلاب، ناهيك عن الإحصاءات الأخرى المتعلقة بعدد أعضاء هيئة التدريس ونسبة الطلاب إلى الأعضاء تكلفة الطالب وما إلى ذلك من أمور إدارية.

قيادة المنظمات التعليمية تتطلب أعداداً صغيرة وضرورة أن تكون المنظمة صغيرة الحجم ورشيقة إلى جانب معايير أخرى، إن الأمر يجعل هناك صعوبة في قيادة الأعداد الكبيرة ومن ثم في إجراء بحوث متعلقة بالقيادة، الحجم مؤثر على كفاءة القيادة وفعاليتها فهل هناك دراسات في بيئتنا تناولت هذه النقطة البحثية، أنه بُعد غائب في بحوث الإدارة، في المؤسسات الاقتصادية والصناعية هناك دمج ويسعون إليه أما عندنا في التعليم فالأمر مختلف.

وهناك سؤال مهم، هو هل بحوث القيادة والتي نقوم بإجرائها ميدانياً ونطبقها على عينات وما شابه تصلح لكل المنظمات صغيرها وكبيرها؟ مركزية وغير مركزية؟ هل بحوث القيادة التربوية في مجتمعاتنا لا تتأثر بالنظام السياسي السائد؟ هل يوفر المنفذون المعلومات الدقيقة والصادقة لإجرائها؟ ألا يتم التلاعب بها؟ إن هناك عوامل تؤثر على فعالية القيادة، لعل من بينها حجم المنظمات، كما أن تناغم الأهداف وإتساقها يؤدي دوراً في الفعالية، ثم كيف يمكن وضع مقاييس كمية لأهداف إجتماعية تعليمية وفي عالم متغير، هذا يؤدي دوراً مؤثراً، نمط الإدارة ما بين المركزية واللامركزية، كما أن هناك تأثيراً للمستوى الذي يُتخذ فيه القرار وعلاقة ذلك بتدفق المعلومات والاتصال والمشاركة وكل هذا يؤثر في نمط القيادة وفعاليتها، ولا شك أن الأمر مرتبط بحجم المنظمة خاصة في ميدان التعليم، هذا بالإضافة إلى حال المنظمة بوجه عام ما بين الرسمية وغير الرسمية والاستقرار والتوازن، ويؤدي شخصيات الأعضاء وسماهم وإعدادهم دوراً خطيراً في فعالية القيادة التربوية، الأمر الذي ينعكس بالضرورة على نمط القيادة، فهل تناولت البحوث في مكتبتنا العربية وفي الجامعات ومراكز البحوث هذه النقاط الهامة أليس هذا من الأبعاد الغائبة؟

بحوث في تدريس القيادة التربوية:

هذا النوع من البحوث يعد من الأبعاد الغائبة تماماً في ميدان الإدارة التربوية وأقصد تدريس الإدارة والقيادة التربوية، وقد يقول قائل أنها كغيرها من الميادين في التدريس الجامعي في هذا المجال، وبغض النظر، أن الأمر الذي ينبغي أن نعيه وهو المتعلق بأن استخدام الطرق التقليدية كالمحاضرة "مثلاً" في ميدان تدريس القيادة التربوية يُعد من أفقر الوسائل لتحقيق الهدف من تدريسها، ولا يسهم في تنمية مهارات القيادة أو ينمي القدرات القيادية أو يصقلها، أو حتى ما يتعلق بإبراز عناصر القيادة وطبيعتها، قد يعطي خلفية نظرية، وهذا لا يكفي، إن الأمر في حاجة إلى تنمية مهارات من خلال مواقف وممارسات وتطبيقات ميدانية. إن قضية تعدد الأساليب في تدريس القيادة التربوية، ينبغي أن تُطرح، من المحاكاة إلى لعب الدور، إلى الحوار والمناقشة، إلى تكوين فرق، إلى مواقف افتراضية تتخذ فيها قرارات وتكوين لجان، ومحاورات، تحتاج إلى بحوث لتناول أكثر الطرق والوسائل ملاءمة لمواقف معينة، إلى ضرورة تعدد الطرق باختلاف المواقف وبإختلاف الهدف، يحتاج إلى تطبيقات ميدانية في مواقع العمل، أي الطرق أنسب ولأي موضوع، إنما يظل الأمر متعلقاً بمحاضرات فقط فهذا قصور يحتاج إلى معالجة.

ولا يخفى على أحد أنه حتى في حالة المحاضرات، وما يعترضها من ملل لا تؤدي طبقاً لمعاييرها ولا تحقق أهدافها وهي الأخرى كوسيلة أكثر شيوعاً في أشد الحاجة إلى إعادة نظر وإلى بحوث لرفع كفاءتها وتفعيلها. إن معايير المحاضرة وما ينبغي أن تكون عليه، وما بها من أوجه قصور من الناحيتين النظرية وما يتعلق بالممارسات المرتبطة بها، تعاني من أوجه قصور كيف نُفعلها؟ كيف تؤدي دورها وتحقق أهدافها؟ متى تستخدم ولماذا؟ هل يمكن الإقتصار عليها في كل الحالات؟ كل هذه الأسئلة وغيرها في حاجة إلى أن تحسم وفي حاجة إلى بحوث و إلا لن نراوح مكاننا.

بحوث القيادة وأدوات جمع البيانات:

هل يصلح استخدام الاستبيانات فقط في بحوث القيادة؟

في معظم دراسات القيادة التي قرأتها أو راجعتها، أو ناقشتها أو أشرفت عليها أو حكمتها، كانت الأداة السائدة لجمع البيانات هي الاستبانة، وهي الأكثر شيوعاً واستخداماً، لم أجد الملاحظة مثلاً بأنواعها ولم أجد من يعتمد على المقابلات، الاستبانة هي المسيطرة، والاستبانة كما هو معروف، هناك أوجه قصور متعددة في التعامل معها، وهناك سوء استخدام وتسرع، من قبل من يقوم بإعدادها أو من يُحكّمها أو من يستجيب لها ومن يعالجها إحصائياً، وهناك متطلبات في إعداد الاستبانة واستخدامها كأداة لجمع بيانات ومعلومات في هذا المجال، أخطاء في التحكيم، ويزداد الأمر سوءاً إذا كان الإطار النظري فقيراً.

يقوم الباحث بإعداد الاستبانة قبل إلمامه بالموضوع ثم يتعجل ويسأل محكمين، المتاح الذي أمامه، ولا يراعي معايير إختيار المحكمين، التحكيم يحتاج إلى محكمين متنوعين ما بين من لديه علم وهو متخصص في الموضوع، وممارس عايش الموضوع ومهتم شغله الموضوع وسار جزءاً من إهتماماته، التنوع في الاختيار مطلوب، كما أن الإتقان في الإعداد والاختبار مطلوب كذلك هذا إلى جانب الإلمام الكامل بالموضوع قيد الدراسة أو البحث، آخر ما توصل إليه الأدب التربوي والمعرفة التربوية من معلومات.

والاستبانات تجمع في الغالب آراءً وإنطباعات معينة ووجهات نظر وتتضمن أحكاماً، وهذا الأمر يحتاج إلى وعي بالقضية المطروحة وإلى خلفيات معينة من ضمنها الخلفية العلمية ومعايشة الموضوع وأن يكون بالنسبة للمحكم قضية محورية خصوصاً أنه يمثل الجانب المعياري.

وقد يقول قائل أن الأمر لا يتعلق ببحوث القيادة فقط والإجابة نعم، ولكن بحوث القيادة لها خصوصية فهذه تفاعلات إنسانية بالدرجة الأولى تُخفي ورائها الكثير من الحقائق الغائبة المرتبطة بمعلومات تحمل خصوصية.

إن الإستجابات المتعلقة بكثير من الإستبيانات لا تعدو وأن تكون مجرد إنطباعات، متأثرة بعلاقات بين أفراد المجموعة إلى جانب نمط التنشئة السائدة والمجاملات، إن كثيراً من الأفراد لم يعود على النقد والحكم على الأمور بموضوعية حتى وأن كانت منقوصة، هذا إلى جانب الإستقلالية والتميز في إصدار الأحكام، بالإضافة إلى ما يمثله الإنطباع الأول من تأثير على الأحكام والمواقف من خطورة، والأمر له علاقة بنمط الثقافة السائد.

ومن خلال العديد من المناقشات لبحوث القيادة والإدارة على وجه التحديد خاصة آخر ثلاث مناقشات، ظهر واضحاً من خلال النتائج ومناقشتها، أن كل الإستجابات واقول كل، جاءت فيما يتعلق بتوافر متطلبات معينة، منخفضة جداً، المتطلبات غير متوفرة، أما المعوقات فقد جاءت مرتفعة جداً في كل الإستجابات، فإذا ما تطرق الأمر بشأن أحكام على نمط القيادة، في موضوع متعلق بالبراعة التنظيمية في

محافظة من المحافظات وفي مدارس، كان الأمر خطيراً كلها مرتفعة حتى أنني قلت في المناقشة أنا لست هنا بالرغم من أنني من المنطقة التي كانت فيها العينة والمدارس، أشعر أنني في كوبنهاجن وفي دول متقدمة وفي مدارس ليس فيها مشكلة، فهل هذا منطقي؟ الإستبيان في هذه الحالة أدى إلى نتائج غير منطقية ولكن هكذا قالت العينة.

هنا يجتم الأمر، البحث عن أدوات لجمع البيانات غير الإستبانة، كالمقابلات والملاحظات والمعايشة وهذا يعد بُعداً غائباً، إن تعدد أدوات جمع البيانات لمزيد من الدقة وحتى تكون النتائج منطقية أمر حتمي ولكنه غائب.

إن الاقتصار على الإستبانة لجمع معلومات يحمل بين طياته مجموعة من الخرافات لعل من أهمها:

١. أن إستجابات الأفراد عند سؤالهم عن الكيفية التي ينفذون بها المهام أو يعملون بها، من الأمور التي تتعلق بالسلوك الخلقى والذي قد يدفع الفرد إلى إختيار طريق التجميل، إذ أنه يعتقد أنه يحسن صنعاً أو أنه لا يعرف غير ذلك وهناك نسبة محترفة ستحاول إخفاء الحقائق الأمر الذي يجعل بحوث القيادة قاصرة إلى حد كبير بين تحقيق أهدافها.
٢. يلجأ البعض إلى ما يسمى بإعادة الاختبار لبيان أموراً تتعلق بالإحصاء ومعالجته وأن الإعادة كما هو معروف تتطلب الحصول على نفس النتائج أو نتائج قريبة منها وإفتراضات أن الإستجابات لن تتغير، وقد يكون ذلك منافياً للعقل، وقد وجد في كثير من الدراسات المتعلقة بأسلوب دلفاى، هذا الأسلوب الذي يتعامل مع خبراء أنهم يميلون إلى تفسير آرائهم وإستجاباتهم بعد الدورة الثالثة نتيجة ما اكتسبوه من معرفة جديدة.
٣. أن تحيزات الأفراد ونظامهم القيمي تؤدي دوراً مهماً يجعل المستجيب وحتى الباحثين يتأثرون فتحرف إستجاباتهم بعيداً عن الموضوعية حتى وإن كانت منقوصة، هذا إلى جانب أن الباحث قد يجد صعوبة شديدة في تنحية قيمه ومعتقداته وإذا كان الباحث يجد صعوبة شديدة في تنحية قيمه ومعتقداته ومرجعياته فأن المستجيب يؤدي متأثراً بنفس الشئ، مع العلم أن تنحية هذه الأمور جانباً يعد خرافة، هذا إلى جانب أن التحيزات السياسية في ظل أوضاع سياسية معينة تؤدي دوراً وتؤثر في الأحكام القيميية وتؤدي بالبعض إلى إختيارات إعتباطية تؤثر في نتائج بحوث القيادة.
٤. أن هناك إختلافات متوقعة وهذا امر طبيعي في الموضوعات والقضايا المتعلقة بالآراء ولكنها ليست متوقعة في الأمور المتعلقة بالحقائق، ومع هذا وبالرغم من أن البيانات الإحصائية حقائق إلا أن هناك تلاعباً في بعض الأحيان فيها، أما ما يتعلق بالآراء فهناك تحيزات وهناك منظومة القيم التي يتبناها المستجيبون والتي تؤدي دوراً، هذا بالإضافة إلى المعتقدات، كما أن هناك مفردات لغوية قد لا تفهم أو يفسرها البعض كما يراها هو بعيداً عن الموضوعية حتى وإن كانت محدودة.

٥. وقد تكون هناك نزعة عند البعض المستجيبين تجعله لا يعترف بأنه لا يعرف فيلجأ إلى التخمين وهنا قد لا تكون الإستجابات صادقة.
٦. أن النتائج التي توصلت إليها البحوث في رسائل الماجستير والدكتوراه، وفي الدوريات المختلفة، جعلتني أتأكد من أن الأستبيان ليس الأداة المثلى أو حتى الملائمة في دراسات القيادة التربوية بوجه عام، ومن ثم تتحتم البحث عن وسائل أخرى لجمع البيانات والمعلومات، وهذا يمثل بعداً غائباً، هذا إلى جانب تناقض الإستجابات المرتبطة بالإستنتاجات في كثير من الأحوال، هذا التناقض غير المنطقي وغير المبرر.

بحوث الفجوات:

في أي منظمة وفي ضوء الواقع تعدد الفجوات بمسميات مختلفة، وهذه الفجوات إذا لم نستطع توضيحها عن طريق إجراء البحوث المختلفة لن يكون هناك تقدم أو تطوير أياً كان نوعه، إنشغلنا بفجوات الممارسة وما يحدث وما يجب أن يحدث، فكانت بحوثنا في معظمها في كل مجالات الإدارة بحوث تشخيصية ومن ثم تصورات مقترحة لمعالجة ما تمخض التشخيص عنه، ومع أن العيب قد يكون في طريقة التفكير والتعامل مع القضايا والمشكلات والتي قد تكون هي في حد ذاتها فجوة، فيما يتعلق بالأولويات بالتسرع في معالجة القضايا، وفضيلة الإعتراف بالقصور، لم نسأل أنفسنا أليست هناك فجوة معرفية، ألا توجد فجوات في الممارسات، ألا نعترف بأن هناك فجوة إستراتيجية تتعلق بنظرتنا للمستقبل هذه الفجوات وغيرها في القيادة والإدارة التربوية بوجه عام تحتاج إلى بحوث وإلى دراسات.

والفجوة المعرفية، تشير إلى ما يجب على المنظمة والأفراد معرفته، وما هو متوفر من معارف لديهم موجود في قواعد بيانات حديثة وجاهزة ومعلوم معالجة قصورها، إن تحديد الفجوة المعرفية هي إحدى طرق التشخيص التي يستخدمها القادة في إدارة المعرفة نحن نحتاج إلى تقييم إستراتيجي للمعرفة.

وهناك ما يسمى بالفجوة الإستراتيجية وهي تلك التي ما بين ما يجب على المنظمة عمله للإستعداد لمستقبل متغير ومفعم بالتحديات وما في إستطاعة المنظمة عمله لمواجهة متغيرات وتحديات وما يمكن رصده من وسائل وموارد، وإلا كانت الأهداف الإستراتيجية صعب تحقيقها، أو سيعتري تحقيقها قصور، بماذا نبدأ هذا موضوع مهم ولعل اختلال مفهوم الأولويات من العوامل التي تقف وراءه وله إنعكاسات خطيرة.

إلى جانب هذا كله ما يتعلق بفجوة الممارسات وما يجب أن نفعله في ضوء متطلبات لا بد أن تكون موجودة أو يمكن توفيرها، نحن نبحث في ذلك ولكن على المستوى النظري، أما أساس المشكلة فلا أحد يقترب منه وقد يكون ذلك متعلقاً بطريقة التفكير أو بعض العوامل الثقافية والإجتماعية والأقتصادية، بحوث تحتاج إلى إرادة.

إن ما سبق يُعد محاولة لرصد بعض الأبعاد الغائبة في بحوث القيادة التربوية وهي محاولة فردية، أساسها مواقف مررت بها، هي بالقطع قاصرة ولكنها محاولة يغلب عليها التشخيص والألم والمرارة ويغلب عليها التذكير، وذكر فإن الذكرى تنفع المؤمنين، ويغلب عليها التنبيه إلى مواطن معينة قد تستهوي بعض الباحثين من أولى العزم.

وفي النهاية سألت نفسي، ماذا تريد والإجابة في منتهى البساطة فهناك ما يتوجب فعله وهناك ما ينبغي على المشرفين الحرص عليه، ومن كان يؤمن بالله واليوم الآخر فليقل خيراً أو ليصمت. أريد باحثين قبل الخوض في أي موضوع في هذا الميدان الثري أن يقرأوا قراءة واسعة ناقدة مستفيضة حول الموضوع، حتى إذا ما تناولوه كانت الحركة على أرض ثابتة.

أريد من الباحثين أن ينطلقوا من مدارس فكرية معينة وأن يكونوا منفتحين على بقية المدارس وأن يكون ذلك عن قناعة، وتعميق الفكر وليس الإعتماد على النقل بل أعمال العقل. نريد فريقاً من الباحثين من أولي العزم نشعر بجهدهم وصدق عزمهم وهم يبحثون، يبذلون جهداً، يعانون فالخبرة عمل ومعاناة والأمر كذلك بالنسبة للمشرفين، الإهتمام وبذل الجهد والدقة، القراءة الناقدة، وعدم التعجل.

نريد منهم الإهتمام باللغة العربية خصوصاً إذا ما تعلق الأمر بالترجمة، وهذا أمر حتمي فعلم الإدارة وبحوث القيادة ونظرياتها ظهرت وثمرت في الغرب وجه التحديد. ونريد منهم البحث عن المفردات الملائمة والتي يمكن أن يكون من ورائها بعداً ثقافياً و إجتماعياً معيناً. نريد منهم معرفة أن لنا ميادين معرفية حليفة وأن هناك ما نسميه بالدراسات البيئية، وضرورة التعامل معها وإجادة هذا التعامل.

نريد منهم أن يكونوا على دراية بإشكاليات التنبؤ للفكر الإداري المعاصر وفي نفس الوقت الإهتمام بالهوية الذاتية الثقافية، أن نشعر بأن لنا شخصيتنا وأن واقعنا مختلف وأنها يمكن أن تُضيف ولكن الأمر يحتاج إلى تأن، فالمتأني لا بد أن يدرك بعض غايته ولن يكون الدليل إلا مع المتعجل.

نريد منهم البحث عن أنسب الوسائل لتحقيق أهداف بحوثهم وليس البحث عن الوسيلة الأسهل، نريد منهم أن يكونوا صادقين في تناول ماهو قابل للتطبيق وإمكانية ذلك في واقع ينشد تغييراً نريد منهم الشفافية والدقة في الكتابة، عدم الخروج عن الموضوع إلا بهدف.

نريد منهم البحث فيما نستطيع أن نبحث فيه وإن لم تكن مسلحاً بالأدوات اللازمة فأتركنا وحالنا ليس هناك من يستطيع أن يبحث في كل شيء، أن الميدان واسع وأن الفكر ليس نقلاً ولكنه إستنبات، النقل لا يكون إلا بهدف.

لا بد أن نعرف أن تناول أي موضوع بحثي مرتبط بخلفية علمية ومعايير وممارسة، ومرتبطة بقدرات ومهارات وإرادة رغبة في التصدي لمشكلات الميدان وتنمية للمعرفة المرتبطة به.

وما أبرئ نفسي إن النفس لأمارة بالسوء إلا ما رحم ربي، هذا من حرصي على الميدان وقبل أن نقول كان صرحاً من خيال فهاوا.
أن أريد إلا الإصلاح ما استطعت وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب والحمد لله رب العالمين والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.