

## الفصل الثالث

# إبعاد ومقومات القيادة

### مقدمة:

لقد ذهب كثير من علماء الإدارة إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وإنها مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يؤثر في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر دينامية وفاعلية، وتعمل كأداة محرك لتحقيق أهدافها.

والقيادة من وجهة نظر علماء الاجتماع ظاهرة اجتماعية توجد في كل موقف اجتماعي وتؤثر في نشاط الجماعة التي تعمل على تحقيق أهداف معينة، حيث أن وجود الجماعة يتطلب وجود من ينظم العلاقات بين أعضائها ويوجههم لأن الجماعة لا يمكن أن تعمل بدون توجه.

وباعتبار أن المدرسة مؤسسة اجتماعية وجدت لتحقيق أهداف معينة، ويقوم بتحقيق هذه الأهداف مجموعة من الأفراد لذلك فهم بحاجة إلى شخص يكون قادر على التأثير فيهم، والتفاعل معهم لتحقيق هذه الأهداف، وطالما كان الشخص القادر على التأثير في الجماعة يسخر طاقاته للإسهام في تقدم الجماعة وتحقيق أهدافها، فسوف تزداد كفاءته كقائد قادر على توجيه جهود الأعضاء وتزداد كفاءة الأعضاء أيضاً نحو تحقيق الهدف المشترك.

وبذلك فإن كلمة قائد تعني الشخص الذي يستطيع أن يوجه ويرشد الآخرين، أي أن هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه بهدف تحقيق أهداف معينة.

### أولاً: إبعاد القدرة القيادية:

إن القيادة مفهوم مركزي أو محوري في البحوث التربوية والنظرية والتدريب في مجال الإشراف تستمد قدرتها من القيادة وأسلوبها واختيارها والتدريب على ممارسة القادة المشرفين.

ولقد افترض أن القادة لديهم صفات خاصة أو مميزات، ومعظم العلماء الاجتماعيين يرون أن صفات القادة غير كافية كأساس لتفسير السلوك القيادي.

وإن القيادة هي مساعدة الآخرين تجاه تحقيق أغراض أو أهداف عامة، والقيادة ربما ينظر إليها كسلسلة وظائف مثل كونها:

- (1) تبنى وتحافظ على الجماعة.
- (2) تؤدي العمل.
- (3) تساعد الجماعة على الشعور بالراحة والارتياح.
- (4) تساعد على وضع وتحديد الأهداف والأشياء بوضوح.
- (5) تعمل بتعاون تجاه هذه الأهداف.

والقيادة الإشرافية تكون أكثر من كونها روتينية في أداء الأدوار، فإن كل ما يفعله المشرف ما هو إلا مدوّنًا في وصف الوظيفة، إنه في ذلك لا يمارس القيادة، فالمشرف يجب أن يطور سلطته طبقاً لجهده ومكانته القيادية بعيداً عن الإجراءات والتعليمات الروتينية، ويانظر إلى الإشراف كمطلب إنساني نعتقد أن القائد هو فرد يستطيع أن يطلق المواهب الإبداعية لهؤلاء الذين يعمل معهم.

وهذا التعريف لدور القائد في القيادة يتعارض مع السلطة ودور المكانة، ويضع المشرف ككشخص موجود ومحرك أكثر من مرشد ومسيطر، وقدرة المشرف على أن يعمل بفاعلية مع المجموعات هي دور قيادي يمكن أن يتعلمه خلال جهده وممارسته ودراسته، فالقيادة تعتمد ليس فقط على معرفة أساس القيادة، ولكن على كيفية تطبيقها.

وهناك مهارات للقيادة يحددها دارسو العلاقات الإنسانية، ومن أهم المهارات التي يجب تعلمها وممارستها هي كالتالي:

- (1) مهارات السلوك الشخصي للقائد الفعال: وتتمثل تلك المهارة في الجوانب التالية:
  - (أ) إحساسه تجاه مشاعر المجموعة.
  - (ب) يطابق احتياجاته مع احتياجات الجماعة.
  - (ج) يتعلم كيف يسمح بانتباه.
  - (د) يمسك عن النقد أو التعليقات الساخرة من جانب الأعضاء.
  - (هـ) يساعد كل عضو لأن يشعر بأهمية والاحتياج إليه.
  - (و) يجب ألا يجادل (مهارات).
- (2) مهارة الاتصال: تتمثل مهارة الاتصال في الجوانب التالية:

- (أ) يتأكد أن كل واحد يفهم ليس فقد ما يحتاجه، ولكن أيضاً لماذا احتياجه؟
- (ب) يقوم بعمل اتصال جيد لتابعة عمل المجموعة كجزء روتيني من وظيفته.

(3) مهارات المساواة: القائد الفعال يجب أن يعرف:

(أ) كل واحد مهم ويحتاج إدراكه للتعرف به.

(ب) القيادة مشاركة وليست احتكاًراً.

(ج) القائد ينمو عندما تحقق الوظائف القيادية.

(4) مهارة التنظيم: القائد الفعال يساعد المجموعة على:

(أ) تنمية أهداف بعيدة وقصيرة المدى.

(ب) تفتيت المشاكل الكبيرة إلى مشاكل أصغر.

(ج) المشاركة في إتاحة الفرص وممارسة المسئوليات.

(د) يحفظ، يعمل، يتابع، وقيم.

### ثانياً: مقومات القيادة الفعالة:

تواجه معظم المنظمات الحديثة كثيراً من الصعوبات والمشكلات الخاصة بالقيادة تضعف خبراتهم الإدارية وانخفاض مستوى كفاءاتهم أو تسلطهم في اتخاذ القرارات أو ضعف ولائهم أو انتماءاتهم للمنظمة، ولذلك فهناك محاولات للتأكد من مدى توافر مقومات للقيادة الفعالة في القادة الذين ينتج من سلوكياتهم المشكلات.

ولعل من أبرز تلك المقومات والمحددات الواجب توافرها في القائد الفعال ما يلي:

(أ) السمات الشخصية للقائد: من الضروري أن يتوفر في القائد الفعال بعض الخصائص

الذهنية كالذكاء والحكمة والأتزان الانفعالي والثقة في النفس والتفكير الابتكاري

والقدرة على التحليل والنقد والرؤية الشاملة فضلاً عن المهارات الاجتماعية

كالاتصالات والود والقدرة على التعبير.

(ب) المرونة: على القائد الناجح أن يتميز بسعة الصدر والميل إلى الاستفادة من خبرات

الآخرين، مع عدم الإذعان لضغوط بعض الأفراد ذوي النفوذ في نفس الوقت.

(ج) الموضوعية: يتميز القائد الفعال بالتوازن والموضوعية في علاقته بالآخرين مع المهارة في

تشخيص المواقف وتحليلها بعيداً عن التمييز الشخصي أو الرؤية المؤيدة للمصلحة

الشخصية.

(د) المهارة في فهم السلوك الإنساني: على القائد الناجح أن يكون ملماً بالسلوك الإنساني

ويمبادئ دراسة السلوك حتى يستطيع فهم مرؤوسيه ورؤسائه ويحاجاتهم وميولهم

المختلفة.

ولاشك أن براعة القائد الفعال تتمثل في تحليل كل موقف، والأفراد الذين يتضمنهم

هذا الموقف لكي يقرر أي نوع من القيادة تكون أكثر مناسبة، لذلك الموقف ففي كل

موقف إداري تتفاعل ثلاثة متغيرات رئيسية تؤثر في اختيار نمط القيادة الملائم وهي كالتالي:

- 1) المتغير الأول: وهو القائد ذاته من ناحية قدراته ومهاراته ومقومات سيكولوجيته واتجاهاته.
  - 2) المتغير الثاني: يتمثل في المرؤوسين من ناحية دوافعهم وحاجاتهم واتجاهاتهم وميولهم ومشاعرهم.
  - 3) المتغير الثالث: الظروف المحيطة بالموقف والمؤثر عليه من جانب ظروف المشكلة وأبعادها والعوامل التي تؤثر فيها ومدى رؤية المنظمة لاتخاذ قرارات بشأنها.
- ويع كل ذلك يعتمد القائد على علاقاته برؤسائه ومرؤوسيه ومعتمداً أيضاً على مهاراته ومعرفته الفنية.

### ثالثاً: وظائف ومهام القيادة:

إن مفهوم القيادة يختلف من فرد إلى آخر، والنظرة إلى عملية القيادة تتفاوت من فرد لآخر، لذا كان من الضروري أن تختلف مهام ووظائف القيادة تبعاً لاختلاف مفهوم القيادة، وكما تختلف وظائف القائد باختلاف الجماعة التي ينتمي إليها.

فالقائد في الجماعة الديمقراطية يمارس وظائف تختلف عن وظائف القائد في الجماعة الاستبدادية، وأنه مهما اختلفت الجماعات فإن القائد يتعين عليهم القيام بعدد من الوظائف يمكن حصرها فيما يلي:

- 1) مساعدة أفراد الجماعة على تحديد أهدافهم: وذلك عن طريق التعرف على آراء كل منهم في كل أنواع الأنشطة، ودراسة كل المقترحات البناءة التي يقترحها الأعضاء، وكذلك يقدم القائد نفسه مقترحات بناءة تساعد على رسم سياسات الجماعة الإستراتيجية أي البعيدة المدى، والتكتيكية أي القصيرة المدى.
- 2) مساعدة الجماعة في إنجاز وتحقيق أهدافها: وذلك من خلال توفير الإمكانيات والأنوات اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف، ومعرفة رأي الأعضاء في أسلوب تحقيقها والاهتمام بمقترحاتهم وشكواهم ومواجهة المشاكل التي تطرأ أثناء تحقيق الأهداف.
- 3) تنسيق كافة جهود الأعضاء في سبيل تحقيق الهدف: وذلك عن طريق تحديد مسؤوليات ومهام كل عضو في الجماعة وتحديد دور كل عضو بناءً على إمكانياته وقدراته وتوزيع كافة المسؤوليات بين أكبر عدد من أفراد الجماعة منعاً لاندواجية العمل أو تضاربه، ويأتي ذلك بتسهيل الاتصالات الداخلية.

- (4) زيادة الارتباط داخل الجماعة: عن طريق مساعدة الجماعة على الاندماج، وعدم العزلة وتشجيع الأفراد على المشاركة في كافة الأنشطة ومحاولة جذب أعضاء جدد.
- (5) التركيز على أهداف ومصالح الجماعة: دون التركيز على الأهداف والمصالح الشخصية.
- (6) تهئية الظروف المناسبة: لإقامة علاقات إنسانية وخلق جو ودي بين الأعضاء، وذلك عن طريق إزالة كافة العوامل التي تؤدي للنزاع والصراع داخل الجماعة، ومحاولة الحيدة الكاملة في تقييم آراء كافة الأعضاء وإتاحة الفرصة لكل عضو أن يعبر عن رأيه.

#### رابعاً: صفات مدير المدرسة الديمقراطي:

إن الإدارة الديمقراطية هي التي تمثل الإدارة الحديثة الجيدة لما فيها من صفات ايجابية يجب أن يتمتع بها المدير خاصة ومنها:

- (1) المدير يمتلك وسيلة الاتصال للعلاقات الإنسانية بأسلوب الديمقراطي، فهو يادارته متفهم للذوايق البشرية والحاجات الإنسانية ويتوفر العدالة وإنصاف الآخرين مع إظهار روح المودة والاحترام لا التشديد ولا التهديد.
  - (2) نظام الاتصال للعلاقات الإنسانية يجعل المدير داخل إدارته سريع يعبر عن جهود ونشاط جميع العاملين سواء داخل المدرسة من طلاب ومعلمين أو خارجها من سلطات عليا ومجتمع محلي.
  - (3) المدير الديمقراطي يتحمس لأراء وتجارب المعلمين التدريسية من خلال توجيهاته وإشرافه الديمقراطي.
  - (4) المدير يدرّب طلابه على حكم أنفسهم بأنفسهم عن طريق الإقناع والامتناع، ويعتمد كثيراً على النوايا الحسنة للتلاميذ فالمعلم والمدير معاً موجهان صديقان للتلاميذ.
  - (5) المدير الديمقراطي يضع برنامج فعال لتحقيق العلاقات الناجحة بين مدرسته والمجتمع، من خلال برامج تعليم الكبار وبرامج لتعريف أبناء المجتمع بأنشطة طلابهم.
  - (6) المدير الديمقراطي في المدرسة هو الموجه الأول وهو قائد المدرسة وكثير من نجاح المدرسة يتوقف على قيادته الديمقراطية.
  - (7) المدير الديمقراطي هو الذي يواكب التطور المستمر في المجتمع من خلال دراسته للبحوث والدراسات الخاصة بالجوانب الثقافية والحضارية، وكل ذلك يحسن مستوى مدرسيه وطلابه ويجعله يشارك في وضع المناهج المدرسية المتطورة.
- وبالإضافة إلى ذلك يتميز مدير المدرسة بالآتي:

- يتميز بهدوئه، وليست له خصائص بارزة مما لا يجعل الكثيرون يهتمون به من أول وهلة.

▪ يعرف المرسلون موقفهم من مثل هذا المدير، وهو يعرف موقفه من كل منهم، كما يعرفون جميعاً ومعهم تلاميذ المدرسة الفلسفة التي تسير عليها مدرسته.

▪ يكون هذا المدير مُسلم بكل آراء وأفكار المرسلين من خلال مناقشات الاجتماعات، فهو يعقد اجتماعات يومية ويخطط لذلك لجنة من المرسلين وقد يرأس المدير الاجتماعات أو أي من هيئة التدريس، وهو يصل دائماً لقرار جماعي يحدد فيه المسؤولية وهو مقتنع أن هذه المسؤوليات ستنفذ، والجميع مقتنعون بالتنفيذ سواء المعلمين أو الطلبة.

▪ هذا المدير يعتقد أن واجبه مساعدة الآخرين على تحديد ما سيقومون بعمله، وعلى التفكير معهم في وسائل أداء هذا العمل، كما يساعدهم على تنفيذ خططهم وتقويمها، لذلك نجد هذا المدير ينفق كثيراً من وقته في تخطيط العمل وتقويمه مع كل الجماعات أو الأفراد.

وفي ظل هذا النمط يقوم القائد سواء كان مديراً أو مشرفاً أو مدرساً أو موجهاً بما يلي:

- 1) احترام الأفراد ومعاملتهم على أساس قدراتهم وإمكاناتهم ومراعاة ميولهم ورغباتهم وظروفهم.
- 2) مناقشة الأمور التربوية والتعليمية مع أعضاء الجماعة، الفصل أو المدرسة أو جماعة النشاط أو غيرها بشكل يتيح للأفراد التعبير عن آرائهم بحرية.
- 3) المساواة في الفرص بين أفراد الجماعة، وعدم تفضيل شخص على آخر لاعتبارات تتصل بالجنس أو المركز الاجتماعي أو الدين أو غيره.
- 4) إتاحة الفرصة لأفراد الجماعة للمشاركة في وضع أهداف النشاط وتنظيم العمل.
- 5) احترام القواعد التي تضعها الجماعة والقوانين المنظمة للعمل.
- 6) الاهتمام بتنمية الجماعة من التلاميذ أو المعلمين أو العاملين وفق خطة منظمة يشارك فيها هؤلاء الأفراد.
- 7) مراعاة ظروف الأفراد الفنية والشخصية ودراسة الأسباب التي تؤثر في عملهم ومساعدتهم في علاج مشكلاتهم.
- 8) مشاركة الجماعة في العمل حتى يشعر كل فرد في الجماعة بأنه واحد منهم غير متعال عليهم.
- 9) إتاحة الفرصة لأفراد الجماعة للمشاركة في عملية تقويم العمل، والأداء وتقويم الأفراد.

10) الإيمان بأن عملية اتخاذ القرار من العمليات الإدارية التي يجب أن يكون للجماعة دورها الواضح فيها.

### خامساً: مقومات القيادة الإشرافية ومسئوليتها:

تتسم القيادة الإشرافية بعدة مقومات أساسية والتي من أهمها ما يلي:

- 1) ينبغي أن تتسم القيادة الإشرافية في المدرسة بالمرونة، وأن تتكيف طبقاً للظروف المحلية وخبرات المدرسين وما يتميز به كل منهم من خصائص واتجاهات وكذلك الإمكانيات التعليمية المتوفرة لدى المدرسة.
- 2) تسهم القيادة الإشرافية في تحسين العملية التعليمية بوسائل مختلفة منها:
  - أ) وتوفير الاستقرار والراحة لهيئة التدريس والتلاميذ.
  - ب) تشجيع المدرسين على التفكير والابتكار.
  - ج) تيسير الحصول على الوسائل المعينة والمراجع التعليمية الحديثة.
  - د) كشف القيادة وتنميتها.
  - هـ) تشجيع المدرسين على التقويم الذاتي ومعاونتهم على التخطيط العامل القصير المدى والأجل الطويل المدى.
- 3) تساعد القيادة الإشرافية على إيجاد علاقات إنسانية طيبة بين العاملين في المدرسة عن طريق العمل على خلق مناخ صالح من الثقة المتبادلة والاحترام ومراعاة الفروق الفردية بين المدرسين، وتقبل وجهات النظر العارضة، والمعاونة في التخطيط والتقويم.
- 4) تساعد القيادة الإشرافية على تنمية الثقة بالنفس والشعور بالأمن، وذلك عن طريق توفير الإمكانيات الكافية، والاعتراف بقيمة الجهود البناءة وتزكيته وتوفير الفرص لتبادل مسئوليات القيادة، والعمل على أن يحسن كل فرد ما ينجزه وأن يزدهر به، وتبادل المعلومات التربوية والخبرات المدرسية وتشجيع المدرسين على الحديث عن مشكلاتهم المشتركة.
- 5) تساعد القيادة الإشرافية على تنمية القدرة على التقويم الذاتي، وذلك بوسائل منها التشجيع على طلب المعاونة، والتخطيط التعاوني للأهداف وإثارة الرغبة في النمو المهني، وغرس الاتجاه نحو الموضوعية في معالجة المشكلات وتوفير المعلومات عن الظروف والأوضاع السائدة في المدرسة.
- 6) تساعد القيادة الإشرافية على تنمية نمو كل من التلاميذ والمدرسين، وذلك عن طريق التشجيع على مواجهة التحديات التي تبرز من العمل بصفة مستمرة والتعريف بخصائص النمو وسماته والعلامات التي تصحبه، وتشجيع التقويم الذاتي وتوفير

- الخبرات التي تساعد على النمو، وتشجيع المدرسين على تحمل المسئوليات خارج فصول الدراسة وعلى النشاط الخلاق والبحث والتجربة.
- (7) تساعد القيادات الإشرافية على بناء روح معنوية عالية عن طريق إسهام المدرسين في وضع السياسة العامة للمدرسة والتخطيط والمشاركة في إعداد أجهزة الوسائل العينة وأنظمة الإعلام ووسائلها، وتجهيزات الملاعب واختيار الزي المدرسي، ومن وسائل ذلك أيضاً الاهتمام وتوفير وسائل الراحة للمدرسين، والعناية بمصالحهم المادية كالمكافآت التي يتقاضونها نظير القيام بنشاط إضافي وعدم إرهاقهم بأعباء فوق طاقتهم.
- (8) توفر القيادة الإشرافية برنامجاً للتدريب داخل الخدمة يتصف بالفاعلية وجوده التخطيط، وذلك عن طريق الاجتماعات اليومية التي تناقش المنهج وتشرح أدلة المعلم، وعرض دروس نموذجية يستخدم فيها المدرسون المتمازرون الأدوات والوسائل التعليمية المستحدثة، وعقد الندوات التي تتناول دراسة الفلسفة التعليمية والتعرف بالبيئة المدرسية، واقتراح أساليب التعليم البناء والنوعية السياسية، هذا ولا بد أن يشارك المدرسون في تخطيط هذه البرامج وتنفيذها.
- (9) تتمشى القيادة الإشرافية مع الاتجاهات المعاصرة، وتشارك في العلم بهذه الاتجاهات عن طريق حضور الاجتماعات والإطلاع على المطبوعات والكتب والمجلات الحديثة وزيادة المؤسسات التعليمية والمعارض التربوية ومراكز والوسائل السمعية والبصرية.
- (10) تساعد القيادة الإشرافية على تنمية التفكير الابتكاري عند المدرسين، وذلك عن طريق تشجيع التجريب في حجات الدراسة والإلمام بتطلعات المستقبل بالنسبة للمهنة وللعاملين فيها، والمساعدة في حصر المراجع المهنية الهامة أو المثيرة لتفكير المدرسين أو تبادل الأفكار الجديدة بالنظر في مهنة التعليم.
- (11) تساهم القيادة الإشرافية في تحقيق الفهم المشترك للأهداف، وذلك عن طريق الجهود التعاونية في تشكيل وتحديد أغراض المدرسة، والفرص المتعددة في دراسة وإعادة تقييم الأغراض والنتائج واصطناع نظام مبرسي من شأنه تيسير الاتصال والتفاهم.
- (12) القيادة الإشرافية في خلال عملياتها التقييمية:
- تضع أهداف الأنشطة التعليمية وأساليب التدريس نصب عينها.
  - تأخذ في الاعتبار كل نواحي القوة والضعف في المدرس بجانب كفايته العامة.
  - تعتبر التقييم نقطة انطلاق نحو التحسين.
  - تستخدم التقييم الذاتي للمدرسين بقدر الإمكان كجزء من عملية التقييم العام.
- (13) تساعد القيادة الإشرافية على تنمية الأسلوب الديمقراطي في الحياة عن طريق الاعتراف بقيمة الفرد واحترام وإتاحة الفرصة لإنجاز قرارات جماعية فعالة وإبراز الروح الديمقراطي في العمليات التي تمارسها كافة.

## سادساً: القيادة والعملية الإدارية:

يتميز خبراء وعلماء الإدارة بين أنواع القيادة على الوجه التالي:

### (1) من حيث الأسلوب:

- القيادة الفردية المتسلطة أو المستبدة والتي لا يراعي فيها القائد آراء وخبرات المرؤوسين ويحكم بأمره فقط.
- القيادة الفردية المشاركة والتي يستشير فيها القائد بمرئيات ومشاركات المرؤوسين، وهذا النمط هو قيادي الشورى أو ما يطلق عليها القيادة الديمقراطية، وقد تكون القيادة المتسلطة أو المشاركة فردية أو جماعية.

### (2) من حيث أولويات الممارسة:

- كما يمكن التمييز بين أنواع القيادة على أساس محور القائد فإذا كان المدير القائد يهتم بالعاملين معه أو لا، وأخيراً فقد يصنف من نمط العلاقات الإنسانية المفرطة - ونشير هنا إلى الناس - ، أما إذا كان المدير القائد يهتم بالعمل والإنتاج أو لا، وقبل كل شيء فقد صنف من نمط الإنتاج المتصلب - ونشير هنا إلى العمل - .

والنظرة المثلى للأسلوب القيادي الفعال تتمثل في المدير القائد الذي يحقق هدفين في آن واحد وهما:

(أ) تحقيق أهداف المنظمة.

(ب) الاهتمام بالجانب الإنساني.

### سابعاً: أسس القيادة الإدارية:

يستطيع المدير في أي مؤسسة أو شركة أن ينظر إلى نفسه على أنه قائد وإلى مرؤوسيه على أنهم أعضاء في جماعة يتولى قيادتها، وعلى القائد الإداري أن يدرس جماعته من حيث طبيعة قدرات ومهارات أفرادها ومدى تماسك الجماعة والتفاعل بين أفرادها.

ولعل من أهم أسس القيادة الإدارية ما يلي:

(1) إعطاء المرؤوسين قدرًا كبيراً من الحرية في وضع خطة العمل وتحديد الأهداف والإشراف، والاعتماد على مبادأة المرؤوسين في معالجة المشكلات المتصلة بالعمل مما يؤدي إلى ارتضاع مستوى الإنتاج كمًا وكيفاً وزيادة الشعور بالمسئولية وارتضاع الروح المعنوية في الجماعة.

(2) الحفاظ على تماسك الجماعة وتضامنها وقوة بنائها مما يحسن أداء المرؤوسين ويقلل من لجوئهم إلى الإدارة في كل صغيرة وكبيرة.

3) تركز القيادة حول الجماعة مما يؤدي إلى نتائج أفضل من تركز القيادة حول الإنتاج، حيث تعتمد القيادة المركزية على الجماعة على بعض الأسس والمبادئ من أبرزها توزيع المسئولية وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات مع ضمان حرية الاتصال والتفاعل وجهاً لوجه بين كل أعضاء الجماعة، وإيضاً ضمان الأمن والراحة في العمل جسماً ونفسياً، وإيضاً الاهتمام بالأفراد والانتباه لهم وحسن الإصغاء إليهم، مع إظهار الود والفهم، وتبادل الاحترام في علاقات العمل، وفي كل أنماط السلوك الاجتماعي، وإيضاً التقبل المتبادل مع المرؤوسين وفهم مشكلاتهم والعمل على حلها، وإشراك أعضاء الجماعة في تحديد أهدافها والدفاع عن مصالح أفراد الجماعة والتوفيق بين مصالحهم ومصلحة المؤسسة ذاتها، وإتباع المنهج العلمي في الوصول إلى القرارات السليمة واستشارة أهل العلم والخبرة داخل المجتمع وخارجها.

### ثامناً: أنماط القيادة الإدارية:

هناك الكثير من الدراسات التي صنفت الأنماط القيادية للمديرين، ومن هذه التصنيفات.

التصنيف الذي وضع على أساس المصادر الثلاثة للسلطة التي حددها ماكى خبير وهي القيادة التقليدية والقيادة الجذابة والقيادة العقلانية.

#### أولاً: القيادة التقليدية:

وتقوم على كبر السن والفصاحة والحكمة، وهذا النوع من القيادة يعطيه مجموعة من الأفراد لشخص معين يتوقعون منه القيام بدور القائد، ويتوقع من الأفراد الطاعة المطلقة للقائد والولاء الشخصي له، ويسود هذا النوع من القيادة في المجتمعات القبلية والريضية.

#### ثانياً: القيادة الجذابة:

ويقوم هذا النوع من القيادة على أساس تمتع الشخص بصفات شخصية محبوبة وقوة جذب شخصيه، وهذا النوع من القيادة تغلب عليه الصفة الشخصية، ويكون في الزعامات الشعبية والمنظمات غير الرسمية والحركات الاجتماعية.

#### ثالثاً: القيادة العقلانية:

وتقوم على المركز الوظيفي ويستمد الضرد دوره القيادي على أساس المركز الرسمي في مجال عمله، ويعتمد على اللوائح والقوانين والتنظيمات الفرعية، ويستعمل سلطته في توقيع العقوبة على المخالفين.

## تاسعاً: عناصر القيادة الإدارية:

إن القيادة عملية تأثير متبادل بهدف إلى توجيه النشاط الإنساني لتحقيق غرض تحقيق غرض معين في موقف ما أو هي استمالة أفراد الجماعة للتعاون على تحقيق الهدف المشترك الذي يتفقان عليه ويقتنعون بأهميته فيتفاعلون معاً بطريقة تضمن تماسك الجماعة وسيرها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف.

وتُعرف القيادة الإدارية بأنها القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائم وشحنهم وخلق التعاون في سبيل تحقيق هدف بذاته.

ومن هذه التعريفات للقيادة الإدارية نجد أن هناك عناصر جوهرية في عملة القيادة الإدارية هي:

- (1) عملية التأثير التي يمارسها المدير على العاملين معه وما يتبعه من وسائل في ذلك.
- (2) نتائج عملية التأثير من توجيه العاملين والاستفادة من جهودهم ونشاطهم.
- (3) الأهداف الإدارية المراد تحقيقها.

## عاشراً: مجالات القيادة الإدارية:

إن نجاح المدير كقائد يتحدد بوجود علاقة إيجابية بين أربع مهارات هي المهارات الذاتية والمهارة الفنية والمهارة الإنسانية والمهارة الذهنية، كما أن قدرة المدير على التوفيق بين عنصر البيت والعمل والاهتمامات الشخصية في إدارة الوقت هي إحدى مؤشرات نجاح دورة القيادي، ولذا فإن الاهتمام بموضوع القيادة يصبح مهماً لتأثيرها في سلوك الآخرين وإنتاجيتهم، فالقيادة ليست قدرات أو سمات فقط بل هي علاقة بين أفراد، فهي مهنة ووظيفة تجعل الإنسان قائداً عند فهمه للموظفين وتشجيع العمل الإبداعي والإحساس بحاجاتهم وخلق جو من الثقة معهم وتحقيق طموحاتهم وتمييز السلطة وتوزيع العمل بينهم والسير بخطى ثابتة لتحقيق أهداف المؤسسة.

وتوجد ثلاث مجالات تهتم بقضية مدير المدرسة كقائد إداري وهي كالتالي:

أولاً: نوعية السلوك الذي يمارسه عند أدائه لعمله في البناء التنظيمي لمدرسته.

ثانياً: درجة الاهتمام بشئون الآخرين من المدرسين والطلاب.

ثالثاً: كيفية إتجازه للوظائف القيادية.

وهذه المجالات الثلاثة تتحدد في بعدين رئيسيين هما كالتالي:

البعد الأول: البعد الوظيفي.

البعد الثاني: البعد الإنساني.

### الحادي عشر: القواعد الأساسية للقيادة الإدارية:

هناك العديد من القواعد الأساسية للعمل القيادي والتي تلعب دوراً رئيسياً في فاعلية المدير في بيئة العمل، ومن أهمها القواعد التالية:

- 1) الثقة بالآخرين وذلك من أجل إعطاء الفرصة للآخرين لممارسة مواهبهم بحرية.
- 2) القائد يجب أن يكون معلماً جيداً قادراً على تعليم المهارات واكتساب الخبرات.
- 3) على القائد ألا يتحول دائماً إلى حلال مشاكل، وأن يتيح الفرصة لرؤوسه للقيام بدورهم ولا يكون تدخل القائد إلا عند الحاجة.
- 4) القدرة على الاتصال بالآخرين: الكتابة والأسلوب اللغوي الجيد يساعد القائد على الاتصال بأجزاء الهيكل التنظيمي بأسره، التحدث الجيد، الاستماع الجيد، اللياقة في الحديث مع الآخرين.
- 5) استغلال الوقت بكفاءة، طرح الأفكار الجيدة وتنظيم التعامل في بيئة العمل بالإضافة إلى إسناد المهام للعاملين فيما يتناسب مع طبيعة الاختصاص ونوع المسؤولية المترتبة على تلك المهام.
- 6) الاعتماد على قوة الحدس، إن امتلاك الحدس الجيد يساعد القائد على اتخاذ قرار ناجح، وتصور الأمور المستقبلية والتخطيط.
- 7) إزاحة الأشخاص غير القادرين عن الطريق لكونهم سبباً لإعاقة تطور المنظمة وسبباً لاستنزاف مواردها الحية.
- 8) على القائد أن يحيطوا من يعملون معهم بالرعاية والاهتمام دون تحيز أو محاباة أحد.
- 9) القائد يجب أن يكون صاحب نظرة ثابتة، هؤلاء الذين يقيمون وزناً للمهمات الملقاة على عاتقهم وللناس من حولهم.
- 10) القادة يجب أن يضعوا طموحاتهم وأنانيتهم في المقام الثاني بعد أهداف المنظمات التي يتولون قيادتها، محاولة لجمع طموحاتهم الشخصية لكي يضمنوا بأن منظماتهم تنمو وتتطور نحو مستويات أعلى من الإنجاز.
- 11) يجب أن يعرف القائد فن إدارة الاجتماعات، حيث يذهب جزء كبير من وقت القائد في عقد الاجتماعات، لذا يجب معرفة المبادئ الإجرائية لهذه الاجتماعات وعليهم أن يشاركوا فيها بفاعلية وأن يتأكدوا بأنها لا تخرج عن الهدف.
- 12) يجب على القادة أن يعوا نتائج قراراتهم ومعرفة القرارات التي يتوقعوا من رؤوسهم، ومدى سلطتهم على صنع القرار.

- 13) يجب أن يكون القائد قريباً من مسرح الأحداث، لذا لا بد من تخصيص وقت مع الجمهور ومع الرؤوسين لكي يتيح لهم الحصول على التغذية المرتدة.
- 14) يجب أن يمتلك القائد حساً للدعاية والفكاهة بقدر المعقول.
- 15) القادة يجب أن يكونوا حاسمين قاطعين، ولكن بتفعل وأن ينصتوا إلى جميع الأطراف قبل أن يتخذوا قراراتهم.
- 16) القادة يجب أن يكونوا استنباطيين قادرين على النظر لأنفسهم لموضوعية، وأن يقوموا بعملية تحليل المعرفة أين ارتكبوا الأخطاء وأين صرفوا الناس عنهم وأين حاد وأين جادة الصواب؟.
- 17) القادة يجب أن يكونوا ممن يمكن الاعتماد عليهم، المحافظة على المواعيد والالتزام بعامل الوقت والسرية والأمانة.
- 18) القادة يجب أن يكونوا من ذوي العقول المتفتحة.
- 19) يجب على القادة أن يمارسوا تطبيق المقاييس أو المعايير لتنظيم رؤوسهم.
- 20) يجب أن يكون القائد مثلاً للاستقامة والأمانة والخلق العالي، وبذلك بالفعل والتطبيق.

## الثاني عشر: ملامح ومتغيرات القيادة الإدارية:

يتجلى مفهوم القيادة الإدارية في الإدارة في ملامح وسمات، من أهم عناصرها ما يلي:

- 1) القيادة التربوية لها مبادئ ثابتة وأصول واضحة وقواعد راسية يحكم منهج الشريعة الإسلامية في الإدارة والقيادة.
- 2) إن القيادة تتأثر بعوامل البيئة الاجتماعية والإدارية وتقاليد المجتمع.
- 3) إنها قابلة للأخذ والعطاء فهي تأخذ من النظرية الحديثة في الإدارة بما لا يتعارض مع الشريعة الإسلامية.
- 4) إنها تحترم الإنسان والنظام وتوازن بين حاجات الإنسان ومقتضيات المصلحة العامة وأهداف التنظيم.
- كما تعد الصفات القيادية ونوعيتها أحد المعالم الرئيسية في كفاية المنظمة والإدارة وإنتاجيتها وتتجدد في عنصرين هما كالتالي:
- 1) الاهتمام بالعمل.
- 2) الاهتمام بالعلاقات مع الموظفين.
- وقد حدد ليكرت Likert 1967 خمسة أبعاد تهدف الدراسات والبحوث المتعلقة بموضوع القيادة، الوصول إليها وهي:

- (1) الإنتاجية العالية.
- (2) أداء العمل بجودة طيبة.
- (3) انخفاض نسبة تغيب الموظف عن عمله.
- (4) انخفاض نسبة انتقال الموظف إلى أعمال أخرى خارج نطاق المنظمة التي يعمل بها.
- (5) انخفاض نسبة التذمر الوظيفي بين العاملين.

ويشير ياكل Yuki 1981 إلى تسعة عشر متغير للسلوك وهي المتغيرات التي يتكون منها النمط القيادي الذي يمارس من قبل المدير، وهذه المتغيرات تدور حول نمطي رئيسين هما كالتالي:

- (1) الاهتمام بالجانب الوظيفي.
- (2) الاهتمام بالجانب الإنساني.

وهذه المتغيرات على النحو التالي:

- (1) النمط القيادي الذي يركز على إنتاجية الموظف وإدائه.
- (2) النمط القيادي الذي يركز على كسب ود الموظف ويعامله معاملة حسنة.
- (3) النمط القيادي الذي يشجع ويدفع طموحات الموظف.
- (4) النمط القيادي الذي يقدر الموظف لإنجازه العمل بنجاح.
- (5) النمط القيادي الذي يكافئ العمل الخلاق.
- (6) النمط القيادي الذي يشرك موظفيه في قراراته.
- (7) النمط القيادي الذي يفوض جزءاً من صلاحياته للآخرين.
- (8) النمط القيادي الذي يوضح للموظف واجباته ومسئوليته.
- (9) النمط القيادي الذي يضع الأهداف بعناية ووضوح من أجل إنجاز عمل معين.
- (10) النمط القيادي الذي يحدد نوعية الخبرة المطلوبة للموظف ليقرر تدريبه.
- (11) النمط القيادي الذي يحدد التطور المراد الوصول إليه.
- (12) النمط القيادي الذي يحدد نوع المشكلة وطرق علاجها.
- (13) النمط القيادي الذي يخطط من أجل الضمالية بعد وضع جدول زمني لذلك.
- (14) النمط القيادي الذي يحدد نوعية التنسيق وإشراك موظفيه.
- (15) النمط القيادي الذي يحدد نوعية الخدمات المطلوبة لموظفيه.
- (16) النمط القيادي الذي يستعين بالآخرين لدعم إنجاز العمل.
- (17) النمط القيادي الذي يدفع من أجل إقامة علاقات جيدة مع الموظفين ومعه.
- (18) النمط القيادي الذي ينتقد الموظف حين تقصيره لأداء العمل بالطريقة الصحيحة.
- (19) النمط القيادي الذي يدفع لإزالة الخلاف مع الموظفين.

وهذه الأنماط القيادية لخصها باص 1981 Bass في أربعة خصائص هي كالتالي:

- (1) صفة المساندة الشخصية للموظفين.
- (2) الاهتمام بالأهداف المؤسسية.
- (3) تقديم المساندة للموظفين لإنجاز أعمالهم.
- (4) تحقيق مبدأ الرضا الوظيفي للفرد والعمل.

### الثالث عشر: مهارات القيادة الإدارية:

يتم تقسيم مهارات القيادة الإدارية إلى أربعة مجموعات أو أربعة مهارات فهي كالتالي:

#### (أ) المهارات الذاتية:

تتمثل المهارات الذاتية في بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة.

- القدرة على التصور.
- القدرة على التحمل.
- القدرة على فهم ما هو جديد.
- التمتع بروح المرح والديابة.
- المبادأة والإيجابية.
- الشجاعة.
- القدرة على حسم الأمور.
- القدرة على التوقع.
- ضبط النفس.
- القدرة على مواجهة الجمهور.

#### (ب) المهارات الفنية:

وهي القدرة على استخدام القائد للمعرفة المتخصصة والأساليب والطرق الضرورية لإنجاز العمل، وتشتمل المهارات الفنية على الجوانب التالية:

- القدرة على تحمل مسئولية القرارات.
- تقبل اللوم.
- تقبل النقد من المرؤوسين.
- تحمل واجبات القيادة الثقيلة على النفس.
- بيع الأفكار.

- الفهم العميق والشامل للأمر.
- التوفيق بين الحزم ومراعاة شعور المرؤوسين.
- تحديد الأهمية النسبية للمسائل.
- الإيمان بالهدف وبإمكانية تحقيقه.
- تقديم التضحيات في سبيل العمل.

### ج) المهارات الإنسانية:

هي القدرة على التعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم وخلق روح العلم الجماعي بينهم، وتشتمل المهارات الإنسانية على الجوانب التالية:

- القدرة على التعامل مع الأفراد.
- بناء علاقات طيبة مع الجميع.
- إدراكه لميول واتجاهات المرؤوسين.
- تقديره لشاعرهم.
- إشعارهم بالثقة.
- تقبل اقتراحهم.
- إفساح المجال لهم لإظهار روحهم الإبتكارية.
- خلق الإحساس لديهم بالاطمئنان في العمل.
- تلبية طلباتهم.

### د) المهارات الذهنية:

وهي القدرة على رؤية التنظيم الذي يقوده، وعلاقته بالمجتمع الذي يعمل في إطاره وفهمه للترابط بين أجزاء التنظيم ونشاطاته، وتشتمل المهارات الذهنية على الجوانب التالية:

- النظر للتنظيم كجزء من المجتمع.
- الربط بين أهداف التنظيم وتنظيم المجتمع.
- معالجة المشاكل في إطار السياسة العامة للدولة.
- إعطاء الأولوية للصالح العام.
- تخطيط الأعمال لأجل طويل.
- الاستفادة من كافة إمكانيات التنظيم.
- ممارسة الرقابة.
- تشجيع المرؤوسين للمشاركة في حل المشكلات.
- التعبير عن رأيه بطريقة واضحة وشرح الأهداف المراد تحقيقها عن اتخاذ القرارات.