
الفصل الأول

القيادة

(المفهوم ، الأركان ، الخصائص)

مقدمة :

أولاً : مفهوم القيادة .

ثانياً : مفهوم القيادة الإدارية .

ثالثاً : مفهوم القيادة التربوية .

رابعاً : مفهوم القيادة التربوية الإشرافية .

خامساً : أهمية القيادة .

سادساً : القيادة فن وعلم .

سابعاً : الفرق بين القيادة والإدارة .

ثامناً : الفرق بين الرئاسة والقيادة .

تاسعاً : الفرق بين الرئاسة الإدارية والقيادة الإدارية .

عاشراً : مصادر القوة في القيادة الإدارية .

حادى عشر : أركان القيادة .

ثانى عشر : خصائص القيادة .

الفصل الأول : القيادة

(المفهوم ، الأركان ، الخصائص)

مقدمة:

القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، والقائد الإدارى هو الذى يقود التنظيم ويحقق فيه التنسيق بين وحداته وأعضائه، والقائد الناجح هو الذى يجعل إدارته أكثر ديناميكية وحركية وتبرز أهميته من أنه يقع عليه العبء الأكبر فى تحقيق أهداف المؤسسة، فالقيادة بشكل عام تعنى القدرات والإمكانات الاستثنائية المتوفرة فى الفرد الموجود فى موقع القيادة والتى من خلالها يستطيع توجيه تابعيه والتأثير فيهم ابتغاء تحقيق الهدف، وبعبارة أخرى يمكن تعريف القيادة بأنها النشاط الذى يمارسه القائد لاتخاذ القرارات وإصدار الأوامر ومتابعتها والإشراف عليها وعلى الأفراد العاملين لتحقيق الهدف. أو أنها القدرة على توجيه مجموعة من الأشخاص نحو القيام بعمل مشترك فى تناسق وجماعية وانسجام بقصد تحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف محددة.

والقيادة تنظم طاقات العاملين وجهودهم لتنصب فى إطار خطط المؤسسة بما يحقق أهدافها المستقبلية ويضمن نجاحها، كما يعمل القائد الناجح بشكل دائم على تدعيم السلوك الإيجابى للعاملين ، ويبدل قصارى جهده لتقليل السلوك السلبى عن طريق إيجاد مناخاً أفضل للعمل داخل المؤسسة، ومن ثم على القائد ألا يستهلك بالتعامل مع الأمور اليومية والروتينية، بل أن أهم عمل له وهو استشراف المستقبل ووضع الخطط المستقبلية وتطويرها وحل أى مشكلات مستقبلية متوقعة قد يواجهها.

وتعد القيادة من أكثر أدوات التوجيه فعّالية، فهي نشاط للتأثير على الأفراد لكي يتمكنوا من تقديم أحسن جهودهم ويعملوا برغبتهم على تحقيق أهداف الجماعة. ولا يمكن أن تتم الأعمال بمجرد إصدار التعليمات والأوامر والتوجيهات من الرئيس إلى المرءوسين، وإنما من الضروري أن يكون الرئيس قائدًا، ولعل هذا يدفعنا إلى معرفة القيادة ونظريتها وأنماطها ومهاراتها، والصفات الواجب توافرها في القائد. كما أن القائد الناجح يستشف التغيرات الآتية في المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة، ويواكبها ويساعدها على التأقلم معها والاستفادة منها ما استطاعت، ومن أجل تهيئة المؤسسة لمواكبة التغيرات، وتنمية قدرات العاملين ورعايتهم من خلال البرامج التدريبية المستمرة، التي تلائم احتياجاتهم فيها وترفع من قدراتهم وإمكانياتهم.

وانطلاقًا من الأهمية البالغة والدور الحيوى للقيادة للارتقاء بالمؤسسة والنهوض بها بمختلف مستوياتها ومجالات عملها، تتضح ضرورة تطويرها وتحديثها فلسفة وتنظيمًا وأداء، باعتبارها الأداة القادرة على صنع المستقبل وتجويده، مثلما تتضح أهمية متابعة النظم للتطورات والنماذج والتجديدات العالمية المتميزة في مجال القيادة، ومواكبة مستجداتها وتقنياتها، ومن هنا ينبغى على القيادات أن تتبع المداخل والأساليب الإدارية الحديثة التى تستخدم في إدارة المؤسسات في الوقت الحالى حتى تكون على مستوى التحدى الذى تفرضه عليها متغيرات العصر المتطورة، ولا شك أن معظم المداخل والأساليب القيادية الحديثة تعتمد في تطبيقها ونجاحها على تبنى القيادات لها.

ويتناول الفصل الحالى عددًا من الموضوعات التى تتعلق بالقيادة من حيث المفهوم والأهمية والخصائص والأركان على النحو التالى:

أولاً: مفهوم القيادة:

إن تحديد مفهوم كلمة القيادة يختلف باختلاف ما ينظر إليها، فإذا نظر إلى القيادة كفرد فإنه يمكن تحديدها بأنها: مجموعة من الخصائص أو المهارات التى يمتاز بها

القائد ويندرج تحت ذلك حسن المظهر والقدرة على اتخاذ القرار وحسن المعاملة والقدرة على التنسيق والتوفيق بين الأهداف التي تبدو متعارضة وغير ذلك مما يصف القائد الفعال، وقد ينظر إلى المفهوم كعمل يؤديه الشخص، ومن هنا تختلف المعانى ويظهر هنا عدة مفاهيم تعكس وجهة نظر أصحابها من أهمها:

- أنها عملية إنجاز عمل ما عن طريق التأكد من أن أفراد الجماعة يعملون معاً بطريقة طيبة، وأن كل فرد يؤدي دوره بكفاءة عالية، والقائد يقود الجماعة في تحديد الأهداف والتخطيط وتنفيذ العمل وتحقيق التقدم في الأداء، ووضع معايير يقاس بها هذا الأداء، ويسعى القائد إلى الحفاظ على وحدة الجماعة، وإحساس أفرادها بلذة الإنجاز.

- القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق توجيههم لتحقيق أحد الأهداف.

- عملية التأثير على نشاط الأفراد في مهمة تحديدها للأهداف وتحقيقها.

- مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوافر في شخص ما، ويقصد من ورائها حث العاملين على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

- القدرات والإمكانات الاستثنائية الموجودة في الشخص القائم في موقع والتأثير فيمن حوله ابتغاء تحقيق الهدف، أى أنها عبارة عن علاقات متبادلة بين الأفراد.

- محاولة التأثير على سلوك فرد أو مجموعة من الأفراد وتوجيهها لتحقيق غايات معينة.

- عملية تحريك الأفراد نحو الهدف، وسواء كان هذا الهدف دنيوياً أو أخروياً، فإنه لا بد أن تكون للقائد صفات مميزة تؤهله ليكون على رأس هرم الجماعة والسراج المنير لمسيرتها حتى تصل إلى هدفها المنشود؛ وبهذا المعنى يصبح رب

الأسرة هو قائدها ليكون أولاده صالحين فاعلين، وكذلك يصبح رئيس المؤسسة هو المسئول عن تسيير شئونها لما فيه نجاحها، والمعلم مسئول عن طلابه وهكذا ينمو المجتمع كوحدة متكاملة وروح منسجمة.

- مجموعة السلوكيات التى يمارسها القائد فى الجماعة، والتى تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد، والأتباع، وخصائص المهمة، والنسق التنظيمى، والسياق الثقافى المحيط، وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية التى تتمثل فى كفاءة عالية فى أداء الأفراد، مع توافر درجة كبيرة من الرضا، وقدراً عالياً من تماسك الجماعة.

- القدرة على التأثير فى سلوك المرءوسين وجعلهم ينفذون أوامر القادة وهذا يوجب على القائد التمتع بصفات شخصية تميزه عن غيره من الأفراد ويمكن تعريف القيادة بأنها نوع خاص من العلاقة بين فرد "قائد" وجماعة تتيح له القدرة على دفع الجماعة للعمل ولديه القدرة على التأثير والتوجيه للآخرين لتحقيق أهداف محددة وواضحة.

- التأثير الشخصى المتبادل يظهر بوضوح فى حالات معينة ويوجد من خلال وسائل الاتصال بين الرئيس والمرءوسين نحو تحقيق أهداف منشودة

- العملية التى يتم من خلال إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها فى الاتجاه المرغوب.

- النشاط الذى يمارسه شخص للتأثير فى آخرين ليجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف معين.

- السلوك الذى يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك، ويعنى ذلك أن القائد يمارس سلوكاً مؤثراً فى سلوك الآخرين، يهدف إلى إحداث تغيير، ويخدم أهداف المؤسسة وغاياتها وفى ضوء ما سبق يلاحظ أن

هنالك عدم وجود مفهوم واحد محدد للقيادة بين المتخصصين فى العلوم والسلوكية، كما يلاحظ على هذه المعانى القيادية العديدة أنها تختلف فى صياغتها وتتفق فى مضمونها، حيث أن معظمها تنصب فى بوتقة واحدة تحتوى على جملة العمليات أو الإجراءات التى تؤثر فى نشاطات الأفراد العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة فى ظروف معينة.

ثانياً: مفهوم القيادة الإدارية:

- تعددت المفاهيم التى تناولت مفهوم القيادة الإدارية ومنها:
- أنها قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين فى الإدارة المؤسسة.
 - الوسيلة المناسبة التى يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين فى المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها المشروعة.
 - أنها عملية التأثير التى يقوم بها المدير فى مرءوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم فى أداء النشاط التعاونى داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها.
 - الدور الذى يقوم الفرد المكلف بإدارة المؤسسة عندما يقوم بالتأثير على المرءوسين " أفراداً وجماعات " ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة بجهودهم المشتركة.

ثالثاً: مفهوم القيادة التربوية:

- توجد مجموعة عديدة من التعاريف للقيادة التربوية منها أنها:
- مجموعة العمليات القيادية التنفيذية والفنية التى تتم عن طريق العمل الإنسانى الجماعى التعاونى الساعى على الدوام إلى توفير المناخ الفكرى والنفسى والمادى المناسب الذى يحفز الهمم ويبعث الرغبة فى العمل الفردى والجماعى النشط والمنظم من أجل تذليل الصعاب وتكليف المشكلات الموجودة وتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمؤسسات التعليمية.

- التأثير المتبادل بين القائد ومرءوسيه فى موقف معين لتحقيق جملة من الأهداف التربوية بكفاءة وفعالية.

- قيادة القوى العاملة فى العملية التربوية وتوجيهها نحو الأهداف التربوية من خلال تفاعل اجتماعى يحافظ على بناء الجماعة وتماسكها، ويحقق التعاون ويرفع مستوى الأداء.

ويلاحظ على المفاهيم السابقة أن مفهوم القيادة واسع لذا لم يوجد مفهوم محدد لها بين المتخصصين فى العلوم الإدارية والسلوكية، وإنما يذكر هؤلاء مفاهيم متعددة لهذا المفهوم على أساس أن القيادة ظاهرة اجتماعية معقدة ومتشابكة كغيرها من الظواهر الاجتماعية وعند تحليلنا لهذه المفاهيم.

رابعاً: مفهوم القيادة التربوية الإشرافية:

يقوم تصنيف القيادة من حيث أسلوب القائد وطريقته فى ممارسه عملية التأثير فى مرءوسيه، والمشرّف التربوى هو قائد تربوى يتوقع أن يؤثر سلوكه القيادى فى ممارساته الإشرافية الميدانية أثناء تفاعله مع المعلمين، بما يخدم أهداف العملية التعليمية • وما يميز المشرّف التربوى الذى يتصف بالروح القيادية هى: النزعة إلى المشاركة والتفاعل الفعال مع المعلمين، والرغبة فى عملية التغير والتطوير التربوى.

فى ضوء ما تم استعراضه من مفاهيم للقيادة يمكن القول أن القيادة الإشرافية عبارة عن مجموعة من العمليات الفنية والإدارية والإنسانية التى يقوم بها المشرّف التربوى أو يوجه بتنفيذها فى العملية التعليمية فى سبيل تحقيق الأهداف المنشودة من عملية التعلم والتعليم.

أو أنها عملية التأثير المتبادل بين المشرّف التربوى وجميع أطراف العملية الإشرافية (المدير، المعلم، الطالب) باستخدام عملية قيادة التغير من أجل تحقيق الأهداف المنشودة من التعلم والتعليم، وليس هناك وصفة سحرية للقيادة، إنها فن وصناعة وبراعة وموهبة، بعض الناس يولدون قادة، وبعضهم الآخر يتعلمون

القيادة، فالقيادة عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك لحثهم على العمل باختيارهم، والقيادة الناجحة تحرك الناس في الاتجاه الذى يحقق مصالحهم على المدى البعيد، ومهما كان الأمر فإن الوسائل والغايات يجب أن تقوم لخدمة المصالح الكبرى للناس المعنيين واقعاً على المستوى البعيد، والقيادة أيضاً منهج ومهارة وعمل يهدف إلى التأثير فى الآخرين، والشخص القيادى هو ذلك الشخص الذى يحتل مرتبة معينة فى المجموعة، ويتوقع منه تأدية عمله بأسلوب يتناسق مع تلك المرتبة، والقائد هو الذى ينتظر منه ممارسة التأثير والنفوذ فى تحديد أهداف المؤسسة أو المؤسسة وبلورتها وتحقيقها.

خامساً: أهمية القيادة:

تلعب القيادة دوراً هاماً ورئيساً فى حياة الأفراد والأمم والشعوب وهناك حاجة متزايدة فى كل المجتمعات، خاصة المجتمعات النامية إلى القادة القادرين على تنظيم وتطوير وإدارة المؤسسات الرسمية وغير الرسمية للارتقاء بمستوى أدائها إلى مصاف مثيلاتها فى المجتمعات الأكثر تقدماً.

وهذا ما يؤكد حاجة المجتمع إلى جهود الباحثين والتربويين فى دراسة ظاهرة القيادة بأبعادها وجوانبها المختلفة والتعرف على الخصائص المميزة لها، مما يساعد فى التوظيف الكفء للمعلومات التى تترتب على هذه الجهود العلمية والاستفادة منها فى مواقف اكتشاف العناصر القيادية وتنمية مهاراتهم، ويمثل القائد عنصراً هاماً فى عملية القيادة، فهو عضو من أعضاء الجماعة يتبعه الآخرون لأنه استطاع أن يفهم العلاقات الاجتماعية التى تسود بين أفراد الجماعة ومن ثم يدفعها للنشاط والعمل نحو تحقيق أهدافها.

ويمكن القول أن هناك العديد من الأسباب التى تدعو إلى وجود القائد بالمؤسسات عامة والتربوية على وجه الخصوص منها:

- أهمية العمل الجماعى ونتائجه الجيدة مقارنة بالجهد الفردى من حيث التفاعل والتعامل والتفاهم المشترك بين القائد والعاملين معه.

- توجيه أداء العاملين نحو الإنجاز والتتائج وتشجيع الإبداع والابتكار في العمل.
- قيام المدير القائد بإمداد الموظفين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية عالية مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون.
- قيام المدير القائد بتنظيم نشاطات وجهود العاملين داخل التنظيم وربط أقسام التنظيم الإدارى بالعاملين فيها، وبالأهداف التى يسعى التنظيم لتحقيقها، وإيجاد التنسيق الكامل بين جهود العاملين فى التنظيم.
- إقامة العلاقات الإنسانية بينه وبين مرءوسيه على التفاهم المتبادل، وإشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسب لمجهوده.
- المحافظة على التوازن بين ما يصدر إليه من توجيهات من السلطات الأعلى وما يصدر منه إلى مرءوسيه.
- توجيه نشاطات العاملين واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون بين العاملين.
- مراعاة القائد للقيم الاجتماعية السائدة فى المجتمع ولقيم العاملين بشكل يساعد على تحقيق فعالية ونجاح التنظيم وأهدافه.
- تحمل القيادة الإدارية لمسئولية حل كل التناقضات الموجودة فى التنظيم ومواجهة المشكلات التى تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية.
- تعمل القيادة الإدارية على إزالة الفجوات النفسية والاجتماعية بين الموظف والقائد مما يسهل على العاملين فى التنظيم إدراك أهدافه والاقتران بها.
- التوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة فى التنظيم لإشباع هذه الحاجات.
- التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمى وبين الأنماط المتعددة من الخطوط التى يتبعها التنظيم غير الرسمى.

- تزداد أهمية القيادة التربوية لتزايد أهمية التربية لأنها المسئولة عن الارتقاء بالإنسان وتخطيط مستقبل الوطن.
- إنها تحدد الأهداف، وتوجه الجهود وتوزع المسئوليات والأعمال لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- إنها المسئولة عن رفع الروح المعنوية لدى العاملين في الجهاز التربوي، كما أنها تمارس دور المراقب والموجه للجهاز التربوي، وتوجهه لتحقيق قيم المجتمع الإسلامى.
- إنها هى التى تحول الأفكار والنظريات التربوية مكانًا صالحًا للعمل، وتقوى العلاقات الإنسانية بين العاملين.
- إنها تساعد على كشف نواحي القصور والأخطاء لمعالجتها وتلافى حدوثها، كما أنها تضع الحلول للمشكلات الإدارية والتربوية.
- إنها تساعد على تقويم جهود العاملين ومدى تحقيقها للأهداف المرجوة.
- أهمية العمل الجماعى ونتائجه الجيدة مقارنة بالجهد الفردى من حيث التفاعل والتعامل والتفاهم المشترك بين القائد والعاملين معه، وتنمية وتدريب ورعاية أفراد الفريق.
- التأثير الإيجابى بتشجيع وتحفيز ودفع العاملين لبذل أقصى جهد ممكن والاستمرار فى الأداء.
- توجيه أداء العاملين نحو الإنجاز والتتائج وتشجيع الإبداع والابتكار فى العمل والتقليل من السلبيات قدر المستطاع.
- قدرة القائد على التغيير نحو الأفضل بتطبيق ما لديه من أفكار وأساليب عمل جديد ومواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- التأثير الإيجابى من حيث تشجيع وتحفيز ودفع العاملين لبذل أقصى جهد ممكن والاستمرار فى الأداء المتميز.

إذا كانت القيادة الإدارية مهمة وضرورية لجميع المؤسسات العامة والخاصة، والعسكرية والمدنية، الإنتاجية والخدمية، ولمختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والصحية.. من أجل التطور والتقدم والنمو، وتحقيق التنمية الشاملة، فإنها في المجال التعليمي أكثر أهمية، لأنها تهتم ببناء وإعداد الإنسان الذى هو الهدف والغاية والوسيلة لهذه التنمية، وتتعاظم الأهمية عندما تكون التربية والتعليم للإنسان المسلم فى هذا الوطن العزيز، فعلى قدر كفاءة وفعالية هذه القيادة التربوية تتحقق الأهداف التربوية لمؤسساتنا التربوية.

فالحاجة كبيرة اليوم إلى توفر القيادات التربوية فى المؤسسات التربوية التى تقود العملية التربوية بشكل فعال نحو الشمول والتكامل والأصالة، نحو الإبداع فى وسائل تربيتنا النابعة من قيمنا وتراثنا وعاداتنا وتقاليدينا لبناء جيل قادر على تحمل مسؤولياته وأداء واجباته تجاه ربه وأسرته ومجتمعه ووطنه وأمه.

وتتضح أهمية وجود القيادة التربوية فى مؤسساتنا التربوية من خلال ما يلى:

- المتغيرات والمستجدات السريعة والتحديات الكبيرة، التى يعيشها العالم اليوم فى جميع شئون الحياة تؤثر إيجاباً وسلباً فى حياة الأفراد والجماعات، وخاصة فى تربيتهم وتعليمهم وثقافتهم وقيمهم، مما يستوجب وجود القيادة التربوية فى مدارسنا التى تكون قادرة على الاستفادة من الإيجابيات ومواجهة ومحاربة السلبيات للحفاظ على تربية النشء.

- أهمية مراجعة ودراسة وتقييم وتطوير الأهداف والوسائل والأنظمة والسياسات التربوية والتعليمية، ورسم الخطط والإستراتيجيات، لتفعيل عوامل تحقيق الأهداف التربوية، يظهر الحاجة للقيادة التربوية التى تتميز بالحكمة والبصيرة، والرؤية الموضوعية والمستقبلية، والإبداع والتطوير.

- المخاطر والانحرافات الفكرية والسلوكية التى تحيط بالشباب نتيجة لسلبيات التقدم التقنى والاتصال، تستوجب وجود القيادة التربوية القادرة لمواجهة

هذه المخاطر وتلك الانحرافات، والعناية والاهتمام بأساليب التربية الإسلامية الصحية ليعيش الشباب في سائر حياتهم الحياة السوية البعيدة عن الانحرافات العقلية والنفسية والاجتماعية والدينية.

- تطور مفاهيم وأهداف وأساليب القيادة الحديثة، فلم تعد القيادة التربوية (المدرسية) تهدف إلى إنجاز الأعمال الإدارية الروتينية مثل المعاملات المالية والإدارية، وحصر الغياب والمحافظة على النظام، بل أصبحت تهدف إلى تطوير الظروف، والإمكانيات التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية، والاجتماعية، وتحولت من اهتمامها الكامل بالأعمال الإدارية على الاهتمام بالطالب، وتوفير الظروف، والإمكانيات، التي تساعد على تربيته التربية الشاملة المتكاملة لجميع نواحي شخصيته النفسية، والعقلية، والاجتماعية، والصحية.

- القيادة التربوية القادرة على استشراف المستقبل للمؤسسة التربوية تفعل العملية التربوية، وتجعلها قادرة على مواجهة المستجدات والتحديات، ومدركة للوسائل، والأساليب الحديثة في التربية والتعليم.

- إن وجود القيادة التربوية القادرة على التأثير في الآخرين (الطلاب والمعلمين والموظفين وأولياء أمور الطلاب) في مؤسساتنا التربوية يوفر لها القدرة على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة بفعالية وكفاءة عالية.

وفي ضوء ما سبق يمكن إبراز أهمية القيادة الإدارية في جوانب عدة هي الجانب: (التنظيمي، والإنساني، والاجتماعي، والإداري) والتي تتضح فيما يلي:

- قيام المدير القائد بإمداد العاملين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية عالية مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون.

- قيام المدير القائد بتنظيم نشاطات وجهود العاملين داخل التنظيم وربط

- أقسام التنظيم الإدارى بالعاملين فيها، وبالأهداف التى يسعى التنظيم لتحقيقها، وإيجاد التنسيق الكامل بين جهود العاملين فى التنظيم.
- إقامة العلاقات الإنسانية بينه وبين مرءوسيه على التفاهم المتبادل، وإشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسب لمجهوده.
 - المحافظة على التوازن بين ما يصدر إليه من توجيهات من السلطات الأعلى وما يصدر منه إلى مرءوسيه.
 - توجيه نشاطات العاملين واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون بين العاملين.
 - مراعاة القائد للقيم الاجتماعية السائدة فى المجتمع ولقيم العاملين بشكل يساعد على تحقيق فعالية ونجاح التنظيم وأهدافه.
 - تحمل القيادة الإدارية لمسئولية حل كل التناقضات الموجودة فى التنظيم ومواجهة المشكلات التى تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية.
 - تعمل القيادة الإدارية على إزالة الفجوات النفسية والاجتماعية بين الموظف والقائد مما يسهل على العاملين فى التنظيم إدراك أهدافه والاقتران بها.
 - التوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة فى التنظيم لإشباع هذه الحاجات.
 - التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمى وبين الأنماط المتعددة من الخطوط التى يتبعها التنظيم غير الرسمى.
 - تزداد أهمية القيادة التربوية لتزايد أهمية التربية لأنها المسئولة عن الارتقاء بالإنسان وتخطيط مستقبل الوطن.
 - إنها تحدد الأهداف، وتوجه الجهود وتوزع المسئوليات والأعمال لوضع الرجل المناسب فى المكان المناسب.
 - إنها المسئولة عن رفع الروح المعنوية لدى العاملين فى الجهاز التربوى، كما أنها

تمارس دور المراقب والموجه للجهاز التربوى، وتوجهه لتحقيق قيم المجتمع الإسلامى.

- إنها هى التى تحول الأفكار والنظريات التربوية مكانًا صالحًا للعمل، وتقوى العلاقات الإنسانية بين العاملين.

- إنها تساعد على كشف نواحي القصور والأخطاء لمعالجتها وتلافى حدوثها، كما أنها تضع الحلول للمشكلات الإدارية والتربوية.

- إنها تساعد على تقويم جهود العاملين ومدى تحقيقها للأهداف المرجوة.

كما أن مهمة القائد هى تنسيق جهود هؤلاء الأفراد بحيث يعملون معًا لتحقيق هدف مشترك، ولكى يقودهم قيادة فعالة ينبغى له أن يفهم هذه العلاقات ويعرف كيف ينظم عمل الفريق الذى يؤدى إلى قمة الإنتاج، وقراراته وتصرفاته تؤثر دائمًا فى الناس ولذلك فعليه أن يجد الطرق التى يقيم بها التوازن السليم بين احتياجات هؤلاء الناس واحتياجات العمل، والمزيد من فهم العلاقات الإنسانية سوف يساعده على أن يفعل هذا.

سادسًا: القيادة فن أم علم:

تعرف القيادة بأنها فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير فى السلوك البشرى لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم ويعرفها البعض أنها فن توجيه الناس والتأثير فيهم، ومن الناحية النفسية هى فن تعديل السلوك لیسیر فى الاتجاه المرغوب وهى فن وعلم فهى تحتاج إلى دراسة خاصة وبحث عميق فى نواحي العلوم الإنسانية كعلم دراسة الإنسان وعلم النفس والاجتماع.

والقيادة ظاهرة نلمسها فى مختلف الميادين، فى الحياة وفى المدارس وفى الأندية، وفى المصانع، وفى الحكومة، وفى كل العلاقات الإنسانية هناك قادة وهناك أتباع ويتوقف الإنتاج والنجاح والتقدم على نوع وكفاية القادة ، ومما لا شك فيه أن هناك

بعض الصفات الموروثة التى تساعد على تنمية القيادة ومثلاً نرى أن ظروف الحياة وظروف البيئة التى ينشأ فيها الفرد قد يكون لها أثر كبير فى تكوين شخصيته ونموها فالفرد الذى يحيا فى جو ترفرف عليه السعادة قادر على أن يضيف جواً من السعادة، على كل المحيطين به يجب الإخلاص والتفانى فى العمل ولا يخشى من أن يظهر على طبيعته رغم أنه يعلم أنه من نوع قد يختلف عن كثير ممن حوله، يجب أن يعيش بين الجماعة كما أن الجماعة تستمتع بالعيش معه ولكنه أحياناً يجب أن يعيش وحيداً لأنه قادر أيضاً على أن يعيش سعيداً فى وحدته إن مثل هذا الفرد يكون قادراً عند تولية منصب القيادة على أن يؤثر فى الجماعة ويعمل لصالحها ويحقق أهدافها.

ومع ذلك فإنه قد يوجد بعض الأفراد مما لديهم سمات القيادة المرغوبة إلا أنهم لم يحصلوا على مراكز قيادية ممتازة كما أنه قد يوجد بعض الأفراد ممن ينقصهم سمات القيادة المطلوبة ومع ذلك فإنهم وصلوا لمرتبة كبيرة فى مصاف القادة العظام، ومعنى هذا أن أى نظرية تفسر القيادة على أنها موروثة فقط يكون نصيبها الرفض، فإن الفرد إذا كان ذكياً وقوياً ومعتدلاً فإنه بالخبرة والدراسة تمكنه أن يتعرف ويدرك مركبات القيادة وعناصرها وهذه العناصر هى التى يمكن دراستها وممارستها وتعلمها وتكييفها وتطبيقها كإى نوع من أنواع المهارات التى يتعلمها الإنسان ويتقنها.

والقيادة ظاهرة اجتماعية، فإن الوجود المشترك لشخصين أو أكثر يخلق الحاجة إلى ضبط وتنظيم العلاقات خلال التفاعل الذى يحدث فيتولى أحدهم القيادة مؤقتاً أو باستمرار وقد قيل "إذ كنتم ثلاثة فأمرُوا أحدكم"، وقد تتغير قيادة الأفراد من موقف لآخر وقد تبقى كما هى ولكن المهم هو أنه يوجد دائماً شخص يتولى القيادة ولذلك فإن كل شخص قائد فى موقف ما ومقود فى موقف آخر.

القيادة فن وعلم: فالقيادة فن التعامل مع الناس على اختلاف أجناسهم، وثقافتهم، وديانتهم، والقدرة على كسب احترامهم وطاعتهم وثقتهم وتعاونهم، كما

أن القيادة علم يتطلب الإلمام بعلم الإدارة بشكل خاص، وقدر كبير من العلوم الأخرى كعلم النفس، وعلم الاجتماع، وغيرها، والقدرة على تسخيرها وتوظيفها لفهم الآخرين (المرءوسين وغيرهم)، وتوجيه سلوكهم أو تعديله لما فيه الصالح العام.

فالقيادة ظاهرة نلمس آثارها في مختلف مناحى الحياة، في المؤسسات التربوية (مدارس، كليات - جامعات.. إلخ)، وفي الأندية، والمصانع، والشركات، والوزارات الحكومية، ففي كل المؤسسات هناك قادة وهناك أتباع. ويتوقف الإنتاج والنجاح في أى عمل من الأعمال على مدى كفاءة القائد وقدرته على فهم وتطبيق هذه المعادلة على أرض الواقع لتحقيق الأهداف.

سابعاً: الفرق بين القيادة والإدارة:

يخلط الكثيرون بين مصطلحي القيادة والإدارة ويعتبرونها وجهان لعملة واحدة، لكن المصطلحين مختلفان تماماً في الحقيقة، فالقائد يمكن أن يكون مديراً أيضاً ولكن ليس كل مدير يصلح قائداً، فما هو الفرق بين القيادة والإدارة؟ القيادة: تركز القيادة على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل، وتهتم القيادة بالرؤية والتوجهات الإستراتيجية وتمارس أسلوب القدوة.

الإدارة: تركز الإدارة، على النقيض من القيادة، على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر، ومن هنا فهي تركز على المعايير وحل المشكلات وإتقان الأداء والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة.

ويمكن القول أن مفهوم القيادة في جوهره أوسع وأشمل من السلوك الإدارى وأنه من الممكن تصور قيادة على المستوى الإدارى عندما تركز الإدارة اهتمامها على عملية التأثير التى يقوم بها المدير نحو موظفيه لتحقيق أهداف معينة، فالإدارة بمعناها العام: تنظيم النشاط الجماعى بشكل عام، وتوفير الظروف المناسبة والإمكانات اللازمة للعملية التعليمية، وتحقيق أهدافها.

أما القيادة بمعناها العام التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق أهداف معينه، وقد تكون عملية التأثير هذه منصبه على النشاط الإداري، كما قد تكون منصبه على غيره، ولا يعنى هذا أن يكون القائد غير مسئول عن الأمور التنفيذية أو التطبيقية بل عليه أن يجمع بين الاثنين.

ويعتقد البعض أن مصطلح القائد والمدير مترادفان، ولكنهما مختلفان، ووفقاً لرأى فريد فيدلر (Fred E. Fiedler) فإن القائد " هو الفرد في مجموعة والذى له مهمة توجيه وتنسيق النشاطات المناسبة للمهمة " أما المدير فهو الشخص الذى يقوم بدور محدد ضمن هيكل منظم، ورغم أن هذا الدور يعطى المدير سلطة رسمية فهناك مديرون قادرين على القيادة، ومن الواضح أن هؤلاء المديرين ذو نجاحات محدودة في المؤسسة، وأن مصطلح القيادة الإدارية يعنى أن كل من المهارات القيادية والإدارية ضرورية للمنظمة، ويجب على القائد الإداري أن يكون قادراً على توجيه وتنسيق المهام داخل الجماعة.

إن ممارسات القيادة ومهارات الإدارة متكاملة، إذ أن احتياجات القيادة والإدارة متكاملة في البيئات المشتركة، وبالرغم من اعتقاد البعض أن الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، إلا أن البعض الآخر يرى أن الإدارة كممارسة وليست كعلم لم تبدأ إلا في العقود الأخيرة ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة إلا أن هناك بعض الفروق بين القيادة والإدارة من أهمها:

تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والإشراف، الرقابة.

تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي: تحديد الاتجاه والرؤية ، وحشد القوى تحت هذه الرؤية ، والتحفيز وشحن الهمم. كما تركز القيادة على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق ، وتهتم القيادة بالكليات " اختيار العمل الصحيح " بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل " اختيار الطريقة الصحيحة للعمل ".

إن في كل مجتمع يوجد بعض العناصر التى تتميز باستعداد فطرى لتولى القيادة، بينما الكثرة تخضع وتتبع ما يلقى إليها من أوامر وتوجيهات، والقيادة فى حقيقتها تعتبر ظاهرة اجتماعية وهى تتمثل فى شخص له نفوذ قوى بين الناس يقوم ليعبر عن إحساسات الجماعة وتحقيق مطالبها التى لا يستطيعون تحقيقها منفردين إلا بتوجيه منه وتعاون معه •

ومن ناحية أخرى فإن هناك فروقاً بين الرئاسة والقيادة ومن أهمها ما ورد فى الجدول التالى:-

ثامناً: الفرق بين الرئاسة والقيادة:

يمكن تعرف الفرق بين الرئاسة والقيادة من خلال الجدول رقم (١).

القيادة	الرئاسة
اعتراف تلقائى من جانب الأفراد بمساهمة الشخص فى تحقيق أهداف الجماعة.	تقوم نتيجة نظام.
تحدد الجماعة الهدف •	يختار الرئيس الهدف طبقاً لمصلحه
هناك قوة فى المشاعر والعمل المشترك.	هناك مشاعر مشتركة قليلة أو عمل مشترك ضئيل لتحقيق الهدف.
تقارب اجتماعى كبير كوسيلة لتحقيق مصالح الجماعة.	تباعد اجتماعى كبير الرئيس والجماعة كوسيلة لإرغام الجماعة على تحقيق مصالحه.
السلطة مستمدة من داخل الجماعة.	السلطة مستمدة من خارج الجماعة.

وكما أن هناك فروقاً بين القيادة والرئاسة، فكذلك هناك علاقة وثيقة بينهما، ويتضح ذلك فيما يلي:

- تقويم القيادة على النفوذ، بينما تعتمد الرئاسة على السلطة المخولة للشخص.
- تنبع القيادة تلقائياً من الجماعة، أما الرئاسة فمفروضة على الجماعة.
- تعمل القيادة في ظروف عادية غير رسمية وغير روتينية، أما الرئاسة فتعمل في أوضاع رسمية ومواقف روتينية وإنها مستمرة ومنظمة.
- مصدر القوة والنفوذ بالنسبة للقيادة هو الجماعة نفسها وشخصية القائد، أما بالنسبة للرئاسة فإن مصدر القوة والنفوذ هو المنصب الذى يشغله الفرد في التنظيم المقرر له رسمياً.
- سلطة الرئاسة هى التى تحدد للجماعة أهدافها دون أى اعتبار لمشاركة الأفراد حين تنعدم بينهم المشاعر، وهذا على عكس القيادة تماماً.

وقد تلتقى الرئاسة بالقيادة وبذلك يمكن للفرد أن يجمع بينهما فى آن واحد، غير أنه ليس من الضروري أن يكون كل رئيس قائداً، وإنما يصبح الرئيس قائداً إذا أمكنه اكتساب النفوذ اللازم له من علاقته بأفراد الجماعة بالإضافة إلى السلطة المخولة له بالمنصب الذى يشغله، كما أن القائد قد يصبح رئيساً إذا ما حصل على منصب رئاسى رسمى فى الجماعة التى يقودها، كذلك فإن كلا من القيادة والرئاسة يتطلب مركزاً أعلى من مجرد عضوية الجماعة.

ونستنتج من المقارنة السابقة أن القيادة تقوم أساساً على قدرة صاحبها على التأثير وهذا أمر قد لا يتوفر لدى صاحب الوظيفة الذى يمارس رئاسة على غيره فى البناء التنظيمى، ويرى البعض أنه يمكن الوصول إلى مركز القدرة فى منظمة ما بعدة طرق، كأن يكون ذلك نتيجة لقرار من الجماعة أو تأييد منها أو بالفرض عيها من خارجها لهذا فإن هؤلاء يعتقدون أن التمييز بين القيادة والرئاسة أمر صعب ذلك لأن مصدر القدرة فى موقف يختلف عنه فى موقف آخر.

بينما يرى آخرون أن الرئاسة والقيادة شيان مختلفان فالشخص الذى لا نفوذ له قد يكون رئيسًا ولكنه متى اكتسب النفوذ فمن المحتمل أن يتحول إلى القائد، ويستمد الرئيس قوته مما يملكه من سلطات فيخضع له الرؤوسون سواء بالاختيار أو بالإجبار، أما القائد فيستند فى نفوذه إلى قوة شخصيته وتأثيرها على الأتباع فيطيعون أوامره عن اقتناع ورضا وفضلاً عن هذا فإن الرئيس يعتمد على السلطة المفوضة إليه من أعلى وهى تنبع من مباشرته لوظيفته وليس من شخصيته لذا يمكن القول أن القيادة الناجحة هى التى تجمع بين النظرتين السابق ذكرهما وعلى هذا الأساس فإن القائد الناجح هو الذى يستطيع أن يجمع بين الصفات الموروثة وبين المهارات المكتسبة فى شئون القيادة.

تاسعاً: الفرق بين الرئاسة الإدارية والقيادة الإدارية:

لقد زاد الاهتمام بالقيادة الإدارية منذ مطلع التسعينيات من هذا القرن ولا يزال، بعد أن كان مقصوراً على الإدارة فقط حتى نهاية الثمانيات، ومع ذلك، فهناك فرق بين الرئاسة الإدارية - Headship والقيادة الإدارية - leadership ، فالرئاسة الإدارية تستند فى ممارسة مهامها على ما فى يدها من سلطة بصورة أساسية، وغالباً ما تلجأ إلى ممارسة سلطتها وفقاً لنوع الجزاء.

أما القيادة الإدارية فهى لا تعتمد بشكل أساسى على ما فى يدها من سلطة كما هو الحال فى الرئاسة الإدارية، ولكنها تنظر إلى السلطة كمصدر ثانوى، تستخدم بهدف بناء الثقة، ومن ثم كانت سلطة الثقة، وسلطة القيادة توأمان ترتبطان تماماً بالقيادة الإدارية، فبينما تقوم القيادة على النفوذ، تعتمد على السلطة التى يكلفها القانون للرئيس أو المدير.

وبينما يتسم سلوك الرئيس الإدارى بطابع الأمر والنهى لاعتماده الصريح على ممارسة سلطة الجزاء، فإن القائد الإدارى يتخذ من أسلوب الإقناع والاقتناع، وكذلك استعمال النفوذ والتأثير، فتولد بذلك سلطة الثقة ولهذا فإن كل قائد يعتبر

رئيسًا وليس العكس، ومن الممكن أن يصبح الإنسان قائدًا يملك التأثير في الآخرين دون أن يكون مديرًا، كما قد يكون مديرًا إداريًا، ولكنه يفتقر لقوة التأثير في الآخرين، وهى صفة مرتبطة بالقيادة الناجحة والفعالة.

من العرض السابق لمفهوم القيادة الإدارية والرئاسة الإدارية يمكن استنتاج ما يلي:

- تنبع القيادة الإدارية من الجماعة، ويقبل الأعضاء سلطتها، أما الرئاسة الإدارية فتستمد قوتها من سلطة خارج الجماعة، ويقبل الأعضاء سلطتها خوفًا من العقاب، فالرئيس مفروض على الجماعة، وبينه وبين الجماعة تباعد اجتماعى كبير، ويهمه الإبقاء عليها صوتًا لمركزه.
- تعمل القيادة فى ظروف عادية غير رسمية وغير روتينية، أما الرئاسة فتعمل فى أوضاع رسمية، ومواقف روتينية بصورة منتظمة ومستمرة.
- مصدر القوة والنفوذ فى القيادة هو الجماعة نفسها وشخصية القائد، أما فى الرئاسة فالمصدر هو المنصب الذى يشغله الفرد فى التنظيم المقرر له رسميًا.
- القيادة الإدارية فى مجمل القول ليست مهارة أو مقدرة تأتى آليًا من خلال المركز والخبرة، فالسن والأقدمية فى المهنة قد توصلان إلى الإدارة ولكنها لا تتطوران إلى قيادة.
- القيادة استعداد ومواصفات ومؤهلات معينة تنمى عن طريق الإعداد والتدريب الجاد الذى يتحرر القائد فيه من الفردية والأنانية.
- تتسم الأساليب الإدارية لدى المدير القائد بالمرونة والتجديد والرؤية الواضحة للمستقبل بينما تتسم أساليب الإدارة لدى المدير بالنمطية والتقليد والجمود والمحافظة على سير العمل فى الوقت الحاضر دون النظرة المستقبلية.
- يتميز المدير القائد بالقدرة على الإبداع والتطوير، والمبادرة، بينما يفتقر المدير لهذه القدرات.

- يستمد المدير القائد قوة تأثيره من العاملين معه من أجل فعالية العمل من خلال العلاقة التفاعلية معهم، والمعاملة الحسنة لهم، بينما يستمد المدير قوة تأثيره من خلال السلطات الرسمية فقط المتمثلة في الصلاحيات المخولة له.

عاشرًا: مصادر القوة في القيادة الإدارية:

١- السلطة النظامية:

إنها تمثل السلطة الممنوحة لمدير المؤسسة وفقًا للوائح والنظم الإدارية والتسلسل الإداري الذي تحدده إدارة التعليم في الهيكل التنظيمي ، وتعتبر هذه السلطة رسمية وقانونية تمنح مدير المؤسسة حق إلزام المرءوسين بتنفيذ الأوامر والتعليمات والتوجيهات الصادرة منه، وقد تكون استجابة المرءوسين ضعيفة، وفي هذه الحالة لا بد أن يكون لمدير المؤسسة القدرة على استخدام الأساليب الخاصة ذات التأثير على سلوك واستجابات المرءوسين.

٢- منح التقدير المالى أو حجه:

يستطيع مدير المؤسسة تطبيق أسلوب الثواب والعقاب للتأثير على سلوك المرءوسين ودفعهم لإنجاز العمل من خلال منحهم الامتيازات التى تمكنهم من الاستمرار فى العطاء، أو تطبيق بعض الأساليب الخاصة بالعقاب لمن لا ينجز المهام الموكولة إليه.

٣- الخبرة والمهارة:

ينبغى أن يتميز مدير المؤسسة بخبرة ومهارة إدارية كبيرة بين زملائه بل يفوقهم حتى يستطيع لفت انتباههم، وكسب ثقتهم تدريجيًا حتى يتمكن من التأثير عليهم، وأن يكون لديه القدرة على اتخاذ القرارات التى تتلاءم مع المواقف والمشكلات الصعبة والطارئة التى قد يواجهها، ولهذا فإن افتقار مدير المؤسسة إلى هذا كله يؤدى إلى اهتزاز شخصيته أمام المرءوسين، ومن ثم فقد احترامهم له وخيبته، وربما عدم القدرة على التأثير عليهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

٤- التأثير الشخصى:

يتمثل فى قدرة المدير على كسب ود وحب المرءوسين له وذلك نتيجة للمعاملة الإنسانية العادلة لهم والاستجابة لمطالبهم، هذا بالإضافة إلى تمتعه بخبرة ومهارة إدارية يتفوق بها عليهم، مما يؤدى إلى كسب ثقتهم وبالتالي قوة التأثير عليهم، فينعكس ذلك على تحقيق أهداف المؤسسة.

٥- التأثير النابع من الاحترام:

يعتبر احترام المرءوسين لرئيسهم ترجمة حقيقية للمركز الاجتماعى الذى يتبوّه، أو خبرته أو مهارته أو نزاهته وعدالته فى تعامله مع مرءوسيه، ويختلف الاحترام عن الحب أو البغض، فقد يحترم المرءوسون رئيسهم ولكنهم لا يحبونه.

٦- تأثير استخدام أسلوب الضغط أو الإكراه:

يلجأ مدير المؤسسة إلى هذا الأسلوب بعد استنفاد كافة مصادر التأثير الأخرى لتحقيق أهداف المدرسة، ومع ذلك، فقد يكون لهذا الأسلوب ردود فعل عكسية إذا ما أحس المرءوسون بالخطر وتضامنوا لاتخاذ موقف موحد إزاء رئيسهم فى العمل بحزم وصرامة.

حادى عشر: أركان القيادة:

يجب أن تتوافر القيادة لكل جماعة من الجماعات إلا أصبحت هذه الجماعة مجموعة من الأفراد لا يربط بين أفرادها رابط ولا يقتصر دور القيادة فى كل جماعة أو مؤسسة أو منظمة على مجرد التأكد من قيامها بواجباتها فى الحدود المرسومة لها قانوناً، بل أنه يتعدى ذلك إلى إمداد القائمين عليها بالدوافع والحوافز التى تبعث النشاط فى نفوسهم وتغرس فيهم روح التعاون، وحب العمل المشترك.

وتعتمد عملية القيادة على ثلاثة أركان هى:

- الأتباع: وهم جماعة من الناس لها هدف مشترك تسعى لتحقيقه وهم.

- القائد: وهو شخص يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هذا الهدف وهو سواء كان هذا الشخص قد اختارته الجماعة من بين أعضائها، أم عينته سلطة خارجية عن الجماعة، طالما كان هذا الشخص يستطيع أن يتفاعل مع الجماعة، ويتعاون معها لتحقيق أهدافها.

- الموقف: ظروف وملابسات يتفاعل فيها الأفراد تحت وجود القائد.

وهذه الأركان الثلاثة هي التى تشكل بتفاعلها عملية القيادة، ويجب أن يتم التوافق بين الأركان الثلاثة حتى يتم التفاعل، فالموقف يساعد على تهيئة الفرصة للقيادة، ويظهر الاحتياج إليها، والقائد هو فرد من الجماعة يشعر بشعورها، ولديه القدرة على استغلال قدرات أفرادها، والتأثير فيهم ليحاجبوا الموقف الذى يتفاعلون فيه والأفراد بالتالى يجب أن يكون لديهم شعور بالحاجة إلى القيادة والاستعداد للتعاون مع القائد فى الموقف الذى يتفاعلون فيه ومثال ذلك فى الفصل المدرسى يكون طلاب الفصل هم الأتباع، والمدرس هو القائد، والدرس أو العملية التعليمية هو الموقف فقبل دخول المدرس الفصل، وقبل بدء الدرس لا يكون سلوك الطلاب فى اتجاه واحد، ثم يحدث بعد دخول المدرس الفصل وبدء الدرس، عملية تفاعل وتأثير متبادل بين المدرس والطلاب تؤدي إلى توحيد جهود الطلاب لتحقيق الهدف المشترك، ومن الملاحظ أنه إذا اختل أحد هذه الأركان الثلاثة، انعدم تحقيق الهدف المشترك من وجودها.

ثانى عشر: خصائص القيادة:

القيادة ظاهرة اجتماعية تنشأ عن طبيعة الاجتماع البشرى، فحيثما تكون هناك الجماعة، توجد القيادة، فلا قيام لأحدهما دون الآخر، ولا يمكن لفرد أن يصبح قائداً دون أن تكون هناك جماعة، والقيادة صفة من صفات النشاط الجمعى، تتناول جميع ميادين النشاط الاجتماعى، والاقتصادى، والسياسى، والدينى والأخلاقي وتستمد سلطتها من السيطرة على رأى العام.

ففى كل جماعة يقوم فرد منها أو أكثر بدور القيادة فيها مستخدمًا كل ما يستطيع من معرفة ومهارة، وجهد وإرادة وذكاء ومشاعر، للتأثير فى سلوك أفراد جماعته، أو لتوجيه ما لديهم من قدرات وميول واستعداد أو لتدريبهم على مهارات، أو لإقناعهم بآراء وأحكام بغرض تحقيق أهداف معينة، فأساس القيادة هو العمل مع الجماعة ولصالحها، ومساعدتها لها يتعاون أعضاؤها على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه، ويقتنعون بأهميته، فيتفاعل الأعضاء بطريقة تضمن تماسك الجماعة ويتحركون فى الاتجاه الذى يؤدى إلى تحقيق الهدف المنشود، ويفهم من هذا أن القائد ليس هو الشخص الذى يفرض رغبته الخاصة، لأن القيادة لا تقوم على سلطة الفرد وقدرته على التحكم بل تقوم وتبقى على أساس الترجمة الصادقة لحاجات الجماعة، والإلزام برعاية مصالحها وحل مشكلاتها، ووضع المثل والمبادئ العليا التى تسير عليها، والسهر على تنفيذها.

والقيادة ظاهرة دينامية من الظواهر السيكولوجية الاجتماعية، بمعنى أنها ظاهرة دائبة التغير يصعب الإمساك بها، وليس من شك فى أنه يترتب على تغير حاجات الجماعة تغير فى الصفات اللازمة للقائد، وعلى ذلك فكثيرًا ما يحتم استبدال القائد بغيره، وفى هذا ما يكشف عن طابع التغير الذى يميز ظاهرة القيادة.

ويتضح مما سبق أن عملية القيادة أمر ضرورى تحتّمه التفاعلات بين الأفراد والجماعات، فالقائد رقيب ومنظم وموجه للأفراد فى سلوكهم ومواقفهم نحو أهداف معينة مشتركة يهدفون إلى تحقيقها، دون إخلال بالنظام العام، أو القانون، أو العرف أو العادات والتقاليد، وغاية ذلك كله الوصول بالجماعة إلى تحقيق ما تصبو إليه دون عبث بالنظام أو إخلال بأمن الآخرين.

والخلاصة، فإذا كانت القيادة نشاطًا وتأثيرًا وتعاونًا وهدفًا حيويًا فإنه يمكن حصر خصائصها فيما يلى:

- القيادة نشاط وحركة، لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية

وعقلية ووجدانية، فالفائد الناجح هو الذى يوجه هذه القدرات توجيهًا بناءً لا توجيهًا تخريبياً.

- القيادة تأثير فى الأفراد والجماعات ليسلكوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه والتأثير يأتى عادة عن طريق المناقشة والإقناع لا عن طريق الأمر والفرض.

- القيادة تعاون وعلى القائد أن ييث روح التعاون بين أفراد جماعته ولا سيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة.

- القيادة هدف حيوى، ومن ثم فواجب القائد أن يحفز همم الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق هدفهم.

أما خصائص القيادة الإدارية التربوية فتتمثل فيما يلى:

١- القيادة الإدارية عملية إنسانية:

تتوقف كفاءة العملية الإدارية ونجاحها إلى حد كبير على نوعية السلوك الإنسانى أو الجهد البشرى المبذول فيها، وعلى فهم وتفسير السلوك الإنسانى للأفراد والجماعات التى تتعامل معها الإدارة والتى تعمل بها ومن أجلها، كما أن الإنسان له إرادة مستقلة وهو ينمو ويتغير، والإنسان يدرك ويفهم ويتعلم ومن ثم يجب دراسة أسباب ودوافع السلوك الإنسانى، حتى يمكن التكهّن بهذا السلوك واتخاذ الإجراءات الضرورية للتأثير عليه "بالتغيير أو التدعيم".

٢- العملية القيادية الإدارية عملية اجتماعية:

إن القول بإنسانية العملية الإدارية يؤدى قطعاً للقول باجتماعية هذه العملية، فالإدارة أولاً وقبل كل شىء تحدث فى إطار اجتماعى تؤثر فيه وتتأثر به، وهى فى كل الأحوال وليدة حاجة أو حاجات اجتماعية وقيامها فى الأصل من أجل فائدة عامة للمجموع؛ ثم إن القيادة تنظيم لجماعة من الأفراد بينهم تفاعل أفقى ورأسى هو أساس كل عملية اجتماعية.

٣- العملية القيادية الإدارية عملية جماعية تعاونية:

أى نظام قيادى إدارى تعليمى يتجاهل فردية المشتركين فى العملية الإدارية ولا يعمل على تنمية شخصياتهم وتشجيعها يتعرض للشكلىة والركود، والإدارة التعليمية لا تهتم بالتعاون الداخلى فقط، بل تهتم أيضًا بالتعاون الخارجى مع الأفراد والجماعات والمؤسسات والمنظمات الخارجية، التى تربطهم بها مصالح ومنافع متبادلة ويمكن أن تستفيد منهم فى تحقيق أهدافها التربوية الاجتماعية.

٤- العملية القيادية الإدارية عملية تربوية:

العملية القيادية الإدارية كما هى عملية إنسانية واجتماعية وتعاونية، فإنها أيضًا عملية تربوية، تستهدف من ناحية تربية وتنمية العاملين والمتصلين بها، وتسعى من ناحية ثانية إلى تحقيق الأهداف التربوية للمجتمع والمؤسسة التعليمية التى توجد هى فيها ، كما إن إدراك القيمة التربوية للعملية الإدارية والقيادية على جانب كبير من الأهمية، ونجاح الإدارة فى الواقع يتوقف على قوتها التربوية الذاتية الصالحة، أى قدرتها على تنمية الأفراد داخلها وخارجها على نحو يؤدى بهم إلى اطراد النمو والتحسن.

٥- العملية القيادية التربوية عملية منظمة:

لا مكان للعشوائية والارتجال وسوء التنظيم فيها، حيث تتم وفق أهداف محددة وتنظيم سليم وتنسيق لكافة الجهود وتنظيم شامل لجميع النواحي وأوجه النشاط التى تمارس تحت إشراف المؤسسة التى توجد فيها الإدارة، وتوزيع عادل وحكيم للمسئوليات والواجبات وربط المسئوليات بالصلاحيات الممكنة من إنجازها وإشراف ورقابة على التنفيذ وتقويم ومتابعة للأداء.

٦- العملية القيادية التربوية عملية تستفيد من معطيات العلم:

تستفيد العملية الإدارية فى جميع عملياتها ونواحيها من نتائج البحث العلمى فى مجالات العلوم الإنسانية والطبيعية المختلفة، وعلى الأخص العلوم النفسية والعلوم

الاجتماعية والعلوم الاقتصادية والرياضية والإحصائية والإدارية، وقد استفادت بدرجة كبيرة من طريقة وأسلوب التفكير العلمى فى بحث مشاكلها، حتى أصبحت كفاءة القيادة الإدارية وقدرتها على تحقيق الأهداف المقررة تتوقف على درجة نجاحها فى توفير المعلومات والبيانات الصحيحة والدقيقة التى تفسر الظواهر والتطورات التى تعرض للإدارة ومن ثم تمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة.

٧- العملية القيادية الإدارية عملية هادفة:

الوظيفة الأساسية للإدارة هى تحقيق أهداف محددة بأداء بعض الأنشطة تخلق مناخاً مناسباً للعمل والإنتاج)، ووسيلة العملية الإدارية تستوجب من القائمين عليها تحديد الأهداف المشتركة التى يسعون إلى تحقيقها، والتخطيط السليم للوصول إلى تحقيق هذه الأهداف، والاتصال الفعال بأفراد المؤسسة لتوضيح الأهداف لهم وبلورتها فى أذهانهم وربطهم بها وجعلهم يشعرون بقيمتها ويتحمسون لتحقيقها ودفعهم إلى العمل المشترك من أجل تحقيقها، كما تستوجب منهم ترجمة هذه الأهداف إلى أساليب وتنظيمات وإجراءات حكيمة تتعلق بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والإشراف والمراقبة والتقييم.... إلخ، ومن أجل هذا كان أول شرط على القيادى الإدارى أن يفهم الهدف من عمله وأن يتعرف عليه وأن يشترك مع من يعمل معهم على زيادة هذا الهدف بلورة ووضوحاً وأن يفكر وإياهم فى كيفية ترجمة هذا الهدف إلى مقومات سلوكية يعبر عنها التلاميذ ليصيروا كباراً نافعين.

٨- تحقيق الرغبات للأفراد:

تعمل القيادة التربوية الناجحة على تحقيق رغبات الأفراد وإشباع الحاجات التى تظهر فى الجماعة - فأفضل القواد من يبحث عن مضايقة مرءوسيه وأن يحملهم على عمل ما لا يرغبون فيه أو إنجاز ما لم تسعفهم قدراتهم واستعداداتهم فى إنجازه.

٩- الانتفاع من الحوافز:

تحاول القيادة التربوية الناجحة الانتفاع من ضرورة البواعث الذاتية والحوافز الداخلية للنشاط في كل فرد من أفراد الجماعة ولا شك أن ذلك يتطلب من القائد أن يدرس أفراد الجماعة دراسة فاحصة ويتعرف على الاختلافات الفردية بينهم ويقف على نواحي الرضا والنفور عند كل منهم ليعامله بما يرضيه ويتجنب ما يغضبه كلما استطاع إلى ذلك سبيلاً.

أن هذه الحقائق تضع أمامنا نقاطاً مفصلة تسهل ترجمة المعانى القيادية التربوية إلى تصرفات وسلوك ومن أهم هذه النقاط أن تكون:

- أهداف القائد هى نفسها أهداف الجماعة حتى لا يكون فى واد ومن يعمل معه فى واد آخر وحتى ترى الجماعة فيه خير من يساعدها على تحقيق أهدافها.
- ملجأ العون للجماعة مع عدم المساس بحالتهم الراهنة أو الإنجازات والأهداف التى حققوها.
- قادراً على تقديم العون والتوجيه والإرشاد بما يساعد الجماعة على تحقيق أهدافها.
- تحقيق الرضا لكل أفراد الجماعة وإشباع حاجاتهم ورغباتهم فى أثناء العمل الجماعى حتى لا يشعر أحد أنه يعمل مجبوراً بل يعمل من أجل الوصول إلى الهدف الذى اشترك فى وضعه وأقره وتنفيذاً لما خطط بنفسه بالتعاون مع بقية الأفراد.
- ملماً إماماً بأصول التربية كى يهتدى إلى أقوم الطرق فى مسيرة الطباع البشرية وخلق الحوافز الذاتية فى نفوس الأفراد فى سبيل تحسين البرامج التربوية.
- مثلاً حياً للأبوة والأخوة ، وأن يكون بعيداً كل البعد عن الدكتاتورية بما تحمل من سيئات التسلط والعنف والانحطاط نحو اتخاذ الوسائل الدنيئة فى تحقيق المطامع الشخصية.

- ثاقب الفكر نافذ البصيرة لما حيا حين ويعطى مع الناس الذين يتعاملون معه.

- استخدام سلطته التى خولها له القانون فى إزعاج مرءوسيه أو خلق المشاكل لهم فلا يعمل على رفت أحد أو يوحى بنقله أو وقف مرتبه أو علاوته أو نحو ذلك إلا إذا استلزمت الضرورة الملحه ذلك لصالح العمل الجماعى فالقائد فى هذا الصدد عليه أن يختار بين سياستى ومستلزمات كل منها: إما أن يختار سياسة الأمر والنهى والتهديد والعقاب ثم يجنى من وراء ذلك الفشل، أو أن يختار لرفع شأنها وشأنهم واحترام ما يرغبون فيه مما لا يضر بالمصلحة العامة.

مراجع الفصل

- ١- أحمد زكى بدوى (١٩٩٤م): معجم مصطلحات العلوم الإدارية، بيروت، الدار العربية للموسوعات.
- ٢- أسامة محمد شاكر عبد العليم، حشمت عبد الحكم ومحمد بن (١٤٢٠هـ): دراسة نمط القيادة الرسمية لمديرى المدارس فى بعض عمليات الإدارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين، دراسة علمية بمجلة البحوث التربوية والنفسية والاجتماعية. عدد ٨١، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- ٣- أسامة محمد شاكر عبد العليم، حميد بن محمد الأحمدي (٢٠٠٨م): إدارة الجودة الشاملة فى التعليم، طبعة أولى، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية.
- ٤- الحسن بن محمد المغيدى، محمد بن عبدالله آل ناجى (١٩٩٤م): الأساليب القيادية لعمداء الكليات بجامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية، دراسة منشورة فى مجلة اتحاد الجامعات العربية العدد التاسع والعشرون رجب ١٤١٤هـ، الإحصاء.
- ٥- الحسن محمد المغيدى (١٤٢٧هـ): الإشراف التربوى الفعال، الرياض، مكتبة الرشد.
- ٦- أمل محسوب محمد زناى (٢٠٠٠م): الممارسات القيادية لمديرى مدارس التعليم الثانوى والرضا الوظيفى لمعلميه فى جمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس: مصر.

- ٧- خالد بن عبدالله بن دهيش.، عبدالرحمن بن سليمان الشلاش.، سامى عبدالسميع رضوان (٢٠٠٧م): الإدارة والتخطيط التربوى (أسس نظرية وتطبيقات عملية)، الطبعة الثانية، الرياض، مكتبة الرشد.
- ٨- زكى محمود هاشم (١٩٩٦م): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الكويت، ذات السلاسل.
- ٩- سالم بن سعيد القحطاني (٢٠٠٨م): القيادة الإدارية، الطبعة الثانية، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.
- ١٠- سعيد محمد بامشموس (١٤٢٣هـ): المقدمة فى الإدارة المدرسية، جدة، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.
- ١١- سليمان عبد الرحمن الحقيلى (١٩٩٦م): الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية فى المملكة العربية السعودية ، الرياض.
- ١٢- شرف إبراهيم المهادى (١٩٩٩م): الحاجات الإنسانية للقيادات الإدارية بالمؤسسات التعليمية بالجمهورية اليمنية ، مؤتمر الإدارة الجامعية فى الوطن العربى، المؤتمر السنوى السابع المنعقد فى الفترة من ٢٣-٢٥ يناير، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.
- ١٣- صالح عودة سعيد (١٩٩٤م): إدارة الأفراد. طرابلس: منشورات الجامعة المفتوحة.
- ١٤- طارق عبد الحميد البدرى (٢٠٠١م): الأساليب القيادية والإدارية فى المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- ١٥- طارق محمد السويدان، جريدة المدينة المنورة، العدد (١٥٢٦٠)، السنة السبعون، ٢٣/١٢/١٤٢٥هـ
- ١٦- طارق محمد السويدان؛ فيصل باسراحيلى (١٤٢٥هـ) صناعة القائد ، الطبعة الثالثة، الكويت، مجموعة الإبداع.

- ١٧- طلق عوض الله السواط وآخرون (٢٠٠٠م): الإدارة العامة المفاهيم والوظائف والأنشطة، دار حافظ.
- ١٨- عبدالرحمن أحمد محمد هيجان (١٩٩٨م): ضغوط العمل: منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض.
- ١٩- عبدالصمد الأغبري (٢٠٠٦م): الإدارة المدرسية (البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر)، الطبعة الثانية، بيروت، دار النهضة العربية.
- ٢٠- عبد العزيز البابطين (١٤٢٥هـ) اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، الرياض، حقوق الطبع محفوظة للمؤلف.
- ٢١- عبد العزيز محمد ملائكة (٢٠٠٧م): مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، جدة، دار العلم.
- ٢٢- حافظ فرج أحمد، محمد صبرى حافظ، (٢٠٠٣م): إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة.
- ٢٣- عبد الله عبد الرحمن السويلم (١٩٩٤م): درجة ممارسة المشرف التربوي لأدواره من وجهة نظر المديرين والمعلمين في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- ٢٤- عبد الله عبد الغنى الطجم، وطلق عوض الله والسواط (١٩٩٤م): السلوك التنظيمي: المفاهيم، النظريات، التطبيقات، جدة، دار النوابع للنشر والتوزيع.
- ٢٥- لايل م سبنسر؛ سبنسر م وسيجن (١٩٩٩م): الجدارة في العمل: نماذج للأداء المتفوق. (ترجمة): أشرف فضيل عبدالمجيد جمعة. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- ٢٦- محسن العبودي (١٩٨٤م) الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، القاهرة، دار النهضة العربية.

٢٧- محمد بن آل ناجى عبدالله (١٤٢٦هـ): الإدارة التعليمية والمدرسية، الطبعة الأولى، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.

٢٨- محمد حسن محمد حمادات (٢٠٠٦م): القيادة التربوية في القرن الجديد، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٢٩- محمد عاطف غيث (١٩٩٥م): قاموس علم الاجتماع، القاهرة، الهيئة المصرية العام للكتاب.

٣٠- محمد عبدالله البرعى (١٩٩٣م): معجم المصطلحات الإدارية، الرياض، مكتبة العبيكان.

٣١- مصطفى، صلاح عبد الحميد، (٢٠٠٢م): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإدارى المعاصر، الرياض، دار المريخ للنشر.

٣٢- نواف كنعان (٢٠٠٠م): القيادة الإدارية، عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

٣٣- المواقع والروابط الإلكترونية:

٣٤- متدنيات الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الطائف على الإنترنت

٣٥- www.taifedu.gov.sa/montada/topic.asp?TOPIC_ID=9775

٣٦- موقع مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، تصنيف ورقم الوثيقة: مهارات تدريبية، عدد (٦٥)، ٢ أغسطس ٢٠٠٣م www.ngoce.org/content/ts2565.doc.

٣٧- الصفات والمهارات اللازمة للقائد، أستاذت بتاريخ ٢٠ ديسمبر (٢٠٠٩م) من الشبكة العالمية للمعلومات World wide web:

http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Askria6/Kedah/sec10.doc_cvt.htm

٣٨- صيد الفوائد: مهارات القيادة وصفات القائد، أستاذت بتاريخ ٢٠ ديسمبر (٢٠٠٩م) من الشبكة العالمية للمعلومات World wide web:

<http://www.saaaid.net/Doat/assaf/3.htm>

٣٩- مفكرة الإسلام: القيادة الإدارية، أستعيدت بتاريخ ٢٠ ديسمبر (٢٠٠٩م)
من الشبكة العالمية للمعلومات World wide web:

<http://www.islammemo.cc/2006/05/04/4235.html>

٤٠- مجلة الدفاع: فعالية القيادة، أستعيدت بتاريخ ٢٠ ديسمبر (٢٠٠٩م) من
الشبكة العالمية للمعلومات World wide web:

(<http://www.al-difaa.com/Detail.asp?InNewsItemID=86825>)

٤١- المنتدى العلمية: القيادة في الإسلام، أستعيدت بتاريخ ٢٠ ديسمبر
(٢٠٠٩م) من الشبكة العالمية للمعلومات World wide web:

<http://olom.info/ib3/ikonboard.cgi?act=ST;f=13;t=25332;&#top>

٤٢- موقع الدكتور عبدالجليل محمد حسن: مبادئ إدارة الأعمال، أستعيدت
بتاريخ ٢٠ ديسمبر (٢٠٠٩م) من الشبكة العالمية للمعلومات World wide
web:

<http://faculty.ksu.edu.sa/75709/Pages/%D9%85%D8%B0%D9%83%D8%B1%D8%A9.aspx>