

## الفصل الثالث

### إدارة الجودة الشاملة والقيادة

obeikandi.com

## الفصل الثالث

## إدارة الجودة الشاملة والقيادة

## - مقدمة:

كانت القيادة في الفكر السياسي والتاريخي القديم تقوم على مبدأ الملك الإله، فالقائد هو الإله المسير المسيطر، ولم تكن هناك قواعد قانونية حيث الأوامر والنواهي تصدر مباشرة من القائد الإله فالسلطة والقيادة "فوقية مقدسة" كما هو الحال في العصر الفرعوني المصري، وفي الهند كانت القيادة تقوم على وجود علاقة عقدية بين الحاكم ورعاياه، مع إضفاء صفات القداسة على القائد والمستمدة من الإله الأعظم عندهم، وفي الصين وضع كونفوشيوس ترتيباً تنازلياً لصفات القائد حيث وضع في المرتبة الأولى فضيلة الإقناع، وفي المرتبة الأخيرة التهديد بالعقوبات، فالقيادة هنا غايتها الأولى "تحقيق تطلعات وحاجات الشعب"، وفي الفكر الروماني جاءت فكرة السيادة للمجتمع والدولة، وأن السلطة العليا بيد الشعب، والإمبراطور يتسلم السلطة كوكيل للشعب، وهو مسئول أمامه، أما في الفكر اليوناني الذي اتسم بشموليته وعمقه في تحديد صفات من يحكم وكيف يحكم، وفي طبيعة وآليات الحكم يعرض هيرودوت في كتاب التاريخ سبعة من الفرس يتناظرون حول مزايا الحكومة الفردية. والأرستقراطية، الديمقراطية، حيث تبلورت أفكارهم في أن الحاكم الفرد يميل إلى أن يصبح طاغية مستبداً؛ في حين تحقق الديمقراطية مساواة الجميع أمام القانون، ولكنها سرعان ما تتحول إلى حكومة الغوغاء، وحينئذ فأفضلها حكم الفئة الممتازة من الناس، والأفضل أن يكون الحكم في يد فرد يكون أصلح الأفراد.

ويتحدث أفلاطون عن المدينة الفاضلة وهي تلك المدينة التي تتألف من أولئك

الذين يعرفون، فالمعرفة هي الأساس الصحيح الأوحد، ولا مدينة إلا بالعلم، ولا حكومة أو قيادة إلا بالعقل والفلسفة، فهي مدينة تقوم على التكافل والتضامن لا على الخوف والقهر الكل فيها يدرك إمكاناته وصلاحياته وواجباته، والقائد هو العارف الحكيم الفيلسوف، الذي تقترن لديه الفلسفة بالعقل والعدل ومحورها الفضيلة قولاً وفكراً وفعلاً، فالمدينة الفاضلة يحكمها العارفون أي الفلاسفة الذين يحتلون أعلى السلم الاجتماعي وقد اعتبر أفلاطون أن مؤهلات الحاكم المعرفية كافية لإدارة المدينة الفاضلة، ولا حاجة لأية قوانين أو تشريعات تنظم تلك العلاقات بين طبقات المجتمع الثلاث وهي "طبقة العمال المنتجون، طبقة الجنود، طبقة الحكام" ووضع تصنيفاً لأنظمة الحكم في مقدمتها النظام المثالي الفاضل، يليه التيموقراطي، الأوليجاركي، فالديمقراطي، وأخيراً الديكتاتوري.

أما سقراط فيرى أن أفضل حاكم هو "نوا البحث العقلي المتمزج بالفلسفة والذي يقي صاحبه ويضمن استقراره ويمكنه من الاحتفاظ بالفضيلة مدى الحياة، وهذا هو خلق التيموقراطي) الشريف العسكري".

وبذلك كانت القيادة في الفكر القديم تقوم على الفرد الواحد الذي يستمد قوته من الأعلى، وكان القائد فوق الجميع الراعي لهم والأعلم بهم منهم، مكافأته أو معاقبته للاتباع هي منحة وهبة رأيه لا ترد تصورات ولا تناقش أخطاؤه فهو العارف الوحيد ومعرفته خاصة لا يحوزها الآخرون، وقيادته يوتوبية أسطورية طقوسية مقدسة.

وقد أشار ستوجديل ١٩٤٧م إلى أن البحوث المبكرة في القيادة كانت موجهة نحو التعرف على المعالم والسمات أو الملامح الشخصية التي يتميز بها القادة، وهذا ليس مستغرباً نتيجة الانبهار بإنجازات العظماء من الناس، فالتاريخ يدل على

شخصيات انطلقت صاعدة إلى آفاق العظمة.

ولقد كتب توماس كارلايل ١٨٤١م مقاله عن عبادة الأبطال والبطولة في التاريخ حيث قال "إن تاريخ العالم ليس إلا سيرة الرجال العظماء" فالواقع يوضح أنه ليس هناك تاريخ بالمعنى الدقيق للكلمة بل هناك فقط سير شخصية، وفي عمل للمؤرخ ويل ديورانت *The story of civilization* هناك أربعة مجلدات متتالية بعنوان عصر لويس الرابع عشر، وعصر فولتير، وعصر روسو والثورة، وعصر نابليون.

ويعد فرنسيس غالتون ١٨٦٩م أول من وضع كتاباً بعنوان "العبقورية الوراثية" وفيه حاول ربط الإنجاز والإبداع بالأسس الوراثية، ومن رواد النظرة التقليدية في استطلاع القيادة الشخصية أودواي تيد ١٩٣٥م، ففي كتابه "فن القيادة" يعرف القيادة بأنها "ممارسة التأثير في الناس بحيث يتعاونون في سبيل هدف ما، يتوصلون إلى إدراك أنه مرغوب فيه" وقد اعتقد تيد أن الناس يريدون أن ينتموا إلى فرق وجماعات هادفة وموجهة لغرض معين، ولما كان الذين يقدرون على القيادة قليلون فإن أغلب الناس يريدون أن يبقوا، ويستريحون لأن يكونوا تابعين، فالقلة هي التي تسعى للعودة إلى مراكز القيادة ويصبحون قادة، وهؤلاء يستحقون اهتماماً خاصاً ويجب أن نتأملهم، فالقادة حسب تيد يتعمدون أحياناً صنع المواقف والأحداث والأهداف الكبرى التي تمثل تحدياً يليق بهم وجديرون به.

وقد وضع هتلر هدفاً هو تفوق الجنس الآري، وموسوليني كان هدفه المجتمع الفاشي، وماركس الشيوعية، وجمال عبد الناصر القومية العربية، وليندون جونسون المجتمع الأمريكي العظيم، وجون كينيدي هدفه وضع رجل على القمر قبل نهاية عقد الستينات وهكذا، ومثل هذه الأهداف تمنح القائد صفات البطولة والقوة والهالة

الأسطورية، فالناس يريدون قادة حازمين وقاطعين يخلقون الإحساس بالثقة بين من يتبعوهم، والتابعون في حاجة إلى أن يقتنعوا بأن الأمور في أيدٍ قادرة لديها إمكانات لتحمل العواقب، وقد قال هاري ترومان الرئيس الأمريكي إن المسؤولية تنتهي هنا، ونظرية الطوارئ أو قيادة الأزمات تقوم على أن نط وأسلوب القيادة يرتبط بطبيعة المشكلة أو الموقف، وإن النجاح في القيادة هنا لا يعتمد على قبول الموقف من الأتباع، فالقائد قد يكون تسلطياً إلى حد كبير في موقف ما، وفي موقف آخر تشاركياً، وفي غيره يكون زميلاً، وهو في كل الأنوار، فالمعيار هو حسن الأداء والنجاح، ويرى هيربرت سايمون ١٩٧٦م أن السلطة تخلق علاقة هيراركية بين شخصين أو أكثر، البعض منهم رؤساء والبعض مؤوسين، ووضع ليكرت ١٩٦٧م في كتابه "التنظيم الإنساني" أربعة مستويات نظمية متدرجة في المستوى الأول تكون القيادة متفردة مهيمنة، والاتصال يكون فوقياً خطياً متجهاً من الأعلى للأدنى والتفاعل أقل ما يكون، وصنع القرار فوقى لا يناقش ويصدر على شكل أوامر وتعميمات، وضع الأهداف مركزي من الإدارة العليا، والضبط صارم خارجي مرتفع مع عدم اهتمام بالمصدر البشري، وفي المستوى الرابع تكون القيادة تشاركية، ودافعية العمل مرتفعة، والضبط داخلي، وضع الأهداف جماعي، واتخاذ القرار لا مركزي، والتفاعل مرتفع، وتفويض الصلاحيات، والاتصال سهل وانسيابي،

وقد تحدث تيرينس ديال ١٩٩٠م في مقالة بعنوان "إعادة إصلاح الإصلاح" عن ضرورة التحرك نحو القيادة التشاركية (المشاركة في القيادة) القائمة على التحويلية كسمة رئيسة للمنظمات، ويقول إن المشاكل المهمة في المنظمة ليست تقنية لكنها اجتماعية، وإن التغير يرتبط بالقيم الثقافية والسلوك اليومي، وهذه الأنماط العميقة

هي التي تجسد المعاني والاستمرارية من أجل التقيد أو التعديل في مستويات التغيير، ويختم بأنه لا مناص من أجل إعادة تجديد التجديد من التحول للإدارة المتحولة.

وقد ذكر عميتاي عيتسيوني في كتابه "نحو نظرية جديدة للاقتصاد" و صدر عام ١٩٨٨م أن السلطة الأخلاقية هي الأساس في القيادة معتبراً أن ما يعني الفرد هو ما يعتنقه وما يشعر به ويتفق مع قيمه وأنساقه الثقافية عندما كانت الطاعة هي فضيلة الفضائل، وعندما كانت العصمة من أهم صفات القيادة وكان الملك هو ابن الإله الممثل له على الأرض وكانت المعرفة إلهامية إلهية مقدسة وسرية مقصورة على الصفوة الجديرون بها من الطاعة إلى الالتزام، ومن العصمة إلى الخطيئة، ومن ابن الإله إلى ابن البشر، ومن المعرفة الخاصة الخفية إلى المعرفة العامة العلنية.

### - ماهية ومفهوم القيادة:

يشهد عصرنا الحالي تقدماً هائلاً في كل جانب من جوانب الحياة سواء منها السياسي أو الاجتماعي أو الإقتصادي أو العلمي، ويقاس المستوى الحضاري لكل أمة بقدر ما وصلت إليه من إنجاز أو مشاركة في هذا التغيير الهائل لهذا العصر. وقد أصبح العامل الرئيسي أو الأساسي في هذا الإنجاز الحضاري الذي نحدد بصدده الآن في هذا العصر هو الإدارة والتخطيط، إذا لم تعد العملية الإدارية الآن عملية هيمنة بوسائل ارتجالية بل أصبحت الإدارة وتنفيذ خططها فن وعلم لكل منهما أصوله وأهدافه. وفي عالم المؤسسات والأعمال التربوية والتعليمية أصبح البحث عن القادة من الضروريات في هذا الزمان حيث تحتاج المؤسسات إلى القادة وخاصة كلما زاد الاتجاه إلى تقديم خدمات متميزة مبنية على استخدام المعلومات والتقنية الحديثة، لأن الصفات القيادية مطلوبة الآن في المديرين وفي طبقة الموظفين لتنفيذ الخطط التي

تسعى للتقدم، أو كما قال أبت وليام جنير *Art William Junyar* فى كتابه دفع الناس إلى أعلى *Pushing People up* فى مؤسساتنا لا يوجد مديرون موظفون بل يوجد قادة وقادة مستقبليين، ولتابعة التغييرات المستجدة وأحداثها والتغلب على تحدياتها فأن الحاجة هنا تكون أكبر لإيجاد فئة من المديرين والقادة الذين يكونون أكثر عناصر التغيير فعالية، فالمطلوب من المدير الآن فى أي مؤسسة تعليمية أو تربوية أو إنتاجية ألا يكون مديراً فحسب بل المطلوب منه أن يكون قائداً كذلك، وهناك فرق بين الاثنين، فالمدير هو من يفعل الأشياء كما يجب أن تكون، والقائد هو الذي يعمل الأشياء التي يجب عملها، وكلا الأمرين حيويان، فالمديرون يديرون الأشياء والموارد، وأما القادة فيقودون الناس والملاحظ أنه فى أي مؤسسة يكون دور الإدارة العليا من خلال حفز جميع أفراد المؤسسة وليس التحكم بهم، فهي تقوم بإعطاء التوجيهات الإستراتيجية، وتشجيع التعلم والتأكد من وجود أساليب لتحويل جميع الخطط الإستراتيجية إلى تطبيق، أما دور القادة فى مختلف المستويات الإدارية فهو بيان وتوضيح الأمور للتابعين وأن بمقدورهم إنجاز أكثر مما كانوا يعتقدون أنهم قادرين على إنجازه، وأن ليس عليهم أن يكونوا راضيين بالمكانة والوضع الذي يشغلونه.

إن مستقبل أي مجتمع يسعى إلى التطور أو الحضارة يقع فى يد القيادة إذا أصبح عمل القائد هو تحقيق أهداف التربية من خلال المنظمة التي يقودها، ولقد اجتذبت التربية إليها الإدارية الحديثة والتكنولوجيا من أجل استثمار الكم الهائل من الأجيال باعتبار أن القوى البشرية هي صناعة هذا الاستثمار بقية النهوض بمستوى المجتمع فى كافة مجالاته من خلال قيادة رشيدة توجه الأعضاء إلى إنجاز مهمة هذا الاستثمار لأن المنظمة مهما حوت من العاملين ذوى الكفاءة والامكانيات فإنها تظل

بحاجة دائماً إلى القيادة والتنسيق بين الجهود وتحفيز الهمم وبت روح الحماس لتحقيق الأهداف.

وتُعد وظيفة القيادة أهم وظائف الإدارة في أي منظمة على الإطلاق، لأن القائد الإداري هو الذي يتولى كافة وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة إدارية، أي أنها عملية تستغرق عملية الإدارة كلها، فسلامة القيادة من شأنها أن تؤدي إلى نجاح عمل أي مؤسسة في تحقيق أهدافها، ولذلك فإن حاجة الإدارة إلى القادة الحكماء والرؤساء الأكفاء من ذوى العلم لا تكاد تعادلها حاجة.

ولقد أصبح من المسلم به أن التعليم العصري يقوم أساساً على وجود قيادات متطورة في مختلف مستويات الإدارة التربوية، تهيئ له أسباب النجاح في تحقيق التقدم، وفي اتجاه التطوير سار علماء الإدارة التربوية والقائمون عليها باحثين عن الصفات والقدرات التي يجب أن تتوافر لدى كل مستوى من مستويات القيادة التربوية وفي مقدمتهم مديرو المؤسسات التعليمية باعتبارهم الشريحة الأكبر بين القيادات. ويمثل سلوك القائد خلال حياته الوظيفية، ومحافظته على أتباعه وتأثيره عليهم وتمثيله لهم حجر الأساس في العملية الإدارية المتفاعلة بين القائد والمجموعة من أجل الوصول إلى تحقيق الخطط الموضوعية، ومواجهة التحديات العصرية المختلفة بما يخدم مصلحة المؤسسة والعاملين ومن يطلب خدمتها، وهذا الأمر يقودنا إلى إمعان النظر ودراسة السلوك الأمثل للقائد الإداري وأساليبه في مواجهه التحديات الإدارية والتخطيطية المختلفة، ومنها تحديات التغيير الفعال الذي يقود إلى تطوير مؤسساتنا، لنستطيع معايشة الحاضر بأسلوب عصري وفق مبادئنا وقيمنا الدينية والاجتماعية.

بذلك يُعد الشخص الذي يود أن يكون أهلاً للقيادة في أي مجال أن يبدأ

بقيادة نفسه، لأنه لا يمكن لمن لا يملك نفسه أو لا يستطيع أن يقودها أن يقود الآخرين، فالشخص القائد هو من يحسن تطبيق القواعد السليمة المستخدمة في حقول التطور الإداري والاقتصادي والاجتماعي، واستخدام تقنيات وأدوات الإدارة المعاصرة، كتقنيات التخطيط العلمي وصناعة القرارات العلمية المدروسة، والمهارات السلوكية والإدارية ومهارات القيادة والتأثير وكذلك تقنيات الحاسب الآلي والاتصالات العصرية، والاستفادة منها وخاصة عند التعامل مع التغييرات العصرية المتتالية، وما ينتج عنها من تحديات. وهذا يوضح أن القائد في المؤسسة التربوية يعتبر الأساس في أي مجال تربوي، الأمر الذي يتطلب أن يكون كفوفاً لهذا العمل الهام والخطير، بمعنى أن تكون الممارسة في هذا العمل بايعه من اختيار وإعداد دقيق حتى يستطيع أن يقوم بهذه المسؤوليات الجسام والتي تعد أمال أمة أو مجتمع يتطلع إليها رغبة في تحقيق غد مشرق يحمل رفاهية الشعوب وغاياتها.

والعرض السابق يوضح انه مما لا شك فيه أن القيادة التربوية تشكل عنصراً مهماً من عناصر تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية. لذا يؤكد سينج *Senge* أن "العامل في المنظمة ليس هو المشكلة، ولكن المشكلة غالباً ما تتركز في الإدارة العليا"، ويضيف إلى ذلك أن "افتقاد القيادة يمثل عقبة أساسية في سبيل التطبيق الناجح لإدارة النظم.

إن تحديد مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل السياسية والاجتماعية والثقافية والنظام القيمي في المجتمع والأهداف المراد تحقيقها، ولا أحد ينكر أننا بحاجة قوية إلى القيادة الإدارية في كافة المجالات لأن كافة البحوث والدراسات اعتبرت أن القيادة عامل رئيسي وهام لتحقيق أهداف أي منظمة أو مؤسسة، وأن

القائد الناجح والفعال هو الذي يتسلح بقاعدة عريضة من المداخل والأساليب، وباستخدام النمط المناسب فى الموقف المناسب. والقيادة من الوجهة الاجتماعية تمثل ظاهرة اجتماعية توجد فى كل موقف إجتماعى، لأن الجماعة لا يمكن أن تعمل بدون توجيهه، فهم بحاجة إلى شخص يكون قادراً على التأثير فيهم. وبذلك فكلمة قائد تعنى الشخص الذي يستطيع أن يوجد ويرشد الآخرين، أى أن هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخريين يقبلون هذا التوجيه بهدف تحقيق أهداف معينة.

وبذلك فالقيادة من القضايا الإدارية المعقدة، لذلك تناولتها البحوث والدراسات بإسهاب وكثافة من الجانبين النظري والتطبيقي. وساعد ذلك على بلورة العديد من نظرات القيادة ونماذجها وأنماطها، بعضها يرتبط بالمدارس الكلاسيكية فى الإدارة، وبعضها الآخر يرتبط بالمدارس الحديثة والمعاصرة فى الفكر الإداري ومنها إدارة الجودة الشاملة.

وهذا يوضح أن هناك تعدداً وتنوعاً فى مفهوم القيادة وليس تعريفاً محدداً اتفق عليه الكتاب والمؤلفون والباحثون، ولكن تختلف التعريفات باختلاف المداخل والزوايا التى ينظر الباحثون والكتاب إلى القيادة من خلالها. وفيما يلي عرض موجز لأهم مفاهيم القيادة والقائد من وجهة النظر العربية والأجنبية:

- تيرى بيرى وج ب توماس *J.B Thomas & Terry Page* فى القاموس الدولي للتربية القيادة عملية إنجاز عمل ما عن طريق التأكد من أن أفراد الجماعة يعملون معاً بطريقة طيبة، وأن كل فرد منهم يؤدي دوره بكفاءة عالية. والقائد يقود الجماعة فى تحديد الأهداف والتخطيط وتنفيذ العمل وتحقيق التقدم فى الأداء، ووضع معايير يقاس بها هذا الأداء، ويسعى القائد إلى الحفاظ على

وحدة الجماعة وإحساس الأفراد بلذة الإنجاز، أما كونتر وأودنل فيحددان القيادة إنها القدرة على التأثير فى الآخرين عن طريق التواصل معهم وتوجيههم للوصول إلى هدف معين.

- ليتره: القائد هو الشخص الذي يعطى اهتماماً كبيراً لمختلف القوى المؤثرة التى تتعلق بسلوكه فى أي وقت من الأوقات، فهو يفهم نفسه ومن يعمل معه فهماً دقيقاً، كما يفهم عمله وواجباته على أحسن وجه، والقائد كذلك يمكنه الاستفادة من الامكانيات القائمة لتحسين الأداء وتنمية العاملين معه.
- أحمد إبراهيم أحمد: القائد هو الشخص الذي يعمل على الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهدافها وأغراضها الخاصة، ولتحقيق ذلك فإنه يعمل دائماً على تعديل سلوك الجماعة، بما يضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم.
- إيفانزفج *Ivancevich*: القيادة هي العلاقة بين اثنين أو أكثر وفيها يحاول القائد التأثير على الآخرين لأجل تحقيق الأهداف المرجوة.
- جيوك *Giueck*: القيادة هي مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوافر فى شخص ما، ويقصد من ورائها حث الأفراد على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل، وبذلك فوظيفة القيادة تحقيق الأهداف التنظيمية.
- أستوجدل *Stogdill*: القيادة هي عملية التأثير فى نشاط مجموعة منظمة تجاه تحقيق هدف معين.
- بارون وبيرن *Baron & Byrne*: القائد هو الذي يتمتع بسلطة أكبر من الآخرين، كما أنه الشخص الهام والمسيطر وذو التأثير على أفراد الجماعة، كما يؤكد على أهمية وضرورة المواقف فى القيادة حيث أن المواقف المختلفة تظهر

لنا بصورة مختلفة للقائد.

- صلاح عبد الحميد مصطفى: القيادة عبارة عن مجموعة من الحقائق والمهارات يمتاز بها القائد ويندرج تحتها حسن المظهر والقدرة على اتخاذ القرار وحسن المعاملة والتنسيق والتوفيق بين الأهداف التي قد تبدو متعارضة وغير ذلك مما يجب أن يتصف به ليكون ناجحاً.
  - فولر روبرت *Fulmer, Robert*: يرى أن تحديد معنى القيادة يمكن أن يتم بالمعادلة التالية:  $L = f(f, g, w, s)$ . حيث تعنى الرموز السابقة: (القيادة  $L = leadership$  دالة أو نتيجة تفاعل  $F = Function$  الإلتباع  $F = Followers$  والهدف  $G = goal$  رغبة وإرادة المساعدين للقائد فى التعاون معه  $W = Willingness of Subordinates$  فالقيادة تعنى القدرة على التعامل مع عناصر المعادلة وهى الإلتباع والهدف والمساعدون والموقف السائد.
  - أميل فهمي شنودة: عملية يتحرك بها الفرد فى اتجاه معين وينجح فى جعل الآخرين يتبعونه، إذ لا يتصور وجود قائد بدون إلتباع أو تجمع دون قائد يوجههم نحو الهدف المرموق والرابط هنا بين القائد والتابعين تنبثق من أفراد الجماعة فى عملية تلقائية واختيارية فى تكوينها واستمرارها وبدون ظاهرة التبعية لا تكون هناك قيادة على الرغم من تصور وجود الطاعة.
  - محمد منير مرسى: القيادة هي السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف معين. ...
- فالقياذة تختص بتطبيق السياسات والقرارات التى تساعد فى توجيه أنشطة أفراد المؤسسة نحو أهداف محددة، فالقيادة هي عملية استمالة وإقناع

الآخرين بالوسائل السلمية من أجل التعاون فى تحقيق أهداف أو أغراض محددة، كما أن طبيعة القيادة تتأثر وتتحدد بشكل كبير بطبيعة المرؤوسين، وكذلك الجماعة أو الموقف الذي يعمل فيه القائد، فهي عملية وخاصة، فالقيادة كعملية تمثل ما يقوم به فعلاً القادة وضمن هذا المفهوم تقوم القيادة باستخدام نفوذها غير القرى لتشكيل أهداف المجموعة أو المنظمة وتحفيز السلوك فى اتجاه تحقيق هذه الأهداف وتساعد فى تحديد ثقافة المجموعة أو المنظمة. والقيادة كخاصية تمثل مجموعة من المميزات التى يجب أن يتمتع بها الأفراد الذين بنظر إليهم كقادة وهكذا يكون القادة أشخاصاً يستطيعون التأثير فى سلوك الآخرين دون الحاجة إلى الاعتماد على العنف فالقادة هم أناس يقبلهم الآخرون كقادة وقد حددت نظريات القيادة مفهوم القيادة من خلال تحديدها لمفهوم القائد ويمكن وصف القيادة بأنها علم وفن استخدام القوة للتأثير فى سلوك الآخرين للتكيف مع ما تريده القيادة، فالقوة هي المحرك والطاقة لتفعيلها.

من التعريفات السابقة نجد عناصر جوهرية فى عملية القيادة وهى:

- وجود جماعة من الأفراد يعملون فى تنظيم معين.
- قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير فى سلوكهم وتوجيههم.
- هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.
- الموقف الاجتماعى.

من خلال عرض ماهية ومفهوم القيادة يتضح أنها قدرة التأثير على الآخرين، وامتلاك العديد من الامكانيات والمهارات والصفات، وعملية ديناميكية حية تحدد فيها الأدوار وفقاً لمقتضيات الموقف، والموائمة بين المستوى المحلى والقومى فى رسم السياسة وتنفيذها، والعمل الذي يجب أن يقوم أساساً على العلاقات الإنسانية.

فالقيادة تعني القدرة على التأثير في سلوك العاملين والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة والمتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد وتابعيه. فهي قدرة يمتلكها شخص معين في التأثير على الآخرين وتؤدي إلى تضافر جهودهم للوصول إلى تحقيق أهداف معينة.

ويمكن توضيح مفهوم القيادة التربوية من خلال التعريفات التالية:

- دور اجتماعي رئيسي يقوم به الفرد أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة ويتصف هذا الدور بأن من يقوم به له قدرة التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة.

- الجهد أو العمل للتأثير في مجموعة من الأفراد وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبونه ويجدونه صالحاً لهم ويرتبطون معاً في مجموعة واحدة متعاونة.

- نطقاً من السلوك البشري تجاه الأدوار التي يؤديها المدرسون والعاملون معه، وهي تعني علاقة مميزة بينه وبينهم كجماعة متكاملة وكأفراد بينهم فوارق في المزاج والمشاعر والاتجاهات وفي المشكلات التي يواجهونها.

ومما سبق يتضح أن القيادة التربوية ليست مجرد صفات وخصائص ثابتة وإنما هي عملية تختلف من شخص لأخر في نفس الظروف ومع نفس المجموعة التي يتولى قيادتها، وهي عملية يمارس من خلالها التأثير في سلوك مروضيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والمتوقعة من المدرسة؛ لذا يلزمها توافر عدة سمات شخصية واجتماعية يجب توافرها فيمن يشغلون هذه الوظيفة في مختلف مستوياتها ومن هذه السمات الحماس والرغبة في النمو المهني والقدرة على الاتصال واتخاذ القرارات والتعامل بلباقة مع الجميع، وأن يمتلك الكفايات المهنية والإدارية.

إن القيادة التربوية تتخذ شكلاً جديداً في إطار مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، إذ تعمل على استثارة جهود المعلمين من أجل تحقيق جودة التدريس وتحسين فعاليته، وهذا يتطلب من مديري المدارس ومديري الإدارات التعليمية توسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ قرارات التطوير، وضبط الجودة الشاملة في المدارس، وتنظيم الحوافز، ودعم تنشيط قدرات الطلاب وتحسين أداؤهم، وتوفير التنمية المهنية للمعلمين والإداريين، وإدراج برنامج الجودة الشاملة ضمن الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات التعليمية.

### - السلوك القيادي:

قام كثير من الباحثين لدراسة السلوك القيادي ليتعرفوا على ما يقوم به القائد من سلوك، فقد رأى همفل *Hemphill* أن السلوك القيادي له تسعة أبعاد رئيسية هي المبادرة، العضوية، التمثيل، التكامل والتنظيم، السيطرة، تبادل الإعلام، الاعتراف، والإنتاج بينما قام *هالبين Halpin* في جامعة أوهايو للتحقيق من صحة الفرص الذي ذهب إليه همفل *Hemphill* فتبين أن هذه الأبعاد التسعة لا بد أن يعاد تصنيفها إلى أربعة أبعاد هي: الاكتراث بالآخرين، فرص النظام على الجماعة، التأكيد على ضرورة الإنتاج، الحساسية والوعي الاجتماعي.

وقد لخص حامد زهران خصائص السلوك القيادي في الأبعاد الآتية: المبادرة، والابتكار، المثابرة، الطموح، التفاعل الاجتماعي، السيطرة، التمثيل الخارجي للجماعة، العلاقات العامة، التكامل، التخطيط، التنظيم، الإعلام، التقبل، الاعتراف المتبادل بين القائد والأتباع، التوافق النفسي الاجتماعي.

## - مراحل تطور الأداء القيادي:

هناك شبه إجماع علي وجود أربعة مراحل لتطور القيادة وتتصف المرحلة

الأولي في بالفردية والتسلط وسلبية الأتباع وعدم الثقة بهم، أما المرحلة الرابعة فتتصف القيادة فيها بالتشاركية والإقرار بإنسانية الإنسان، وقدرته على أداء العمل باستقلالية وأقل ضبط ممكن، ويمكن إيجاز هذه المراحل التطورية للقيادة كما يلي :

- **المرحلة الأولى:** مرحلة القيادة العلمية التaylorية وتسمى بقيادة المعدة حيث يتم تحفيز الأتباع بطريقة الجزرة والعصا، فالجزرة معلقة أمام الدابة لتحثها على المسير للإمام، إضافة لضربها بالعصا عندما يحتاج الأمر فالقائد هنا هو الأمر النهائي والحاكم بأمره، صاحب السلطة والنفوذ، القادر على معرفة مصلحة الجميع.
- **المرحلة الثانية:** وتسمى مرحلة العلاقات الإنسانية وتسمى بقيادة القلب، وهنا فالقيادة أبوية تعترف بوجود مشاعر وعواطف للأتباع وتعاملهم على ذلك، وتتحول من الصرامة إلى الطيبة المغلفة بالحزم عند اللزوم، مع بقاء النفوذ والصلاحيات.
- **المرحلة الثالثة:** وتسمى هذه المرحلة بقيادة العقل، وهنا فالقيادة عقلانية حيث تعترف بامتلاك الأتباع إضافة للمعدة والقلب عقلا يفكر، والقائد هنا يستغل الإمكانيات الذهنية للأتباع، وخلق الظروف التي تتيح مكافأة المبدعين وإطلاق العنان لطاقتهم.
- **المرحلة لرابعة:** وتسمى بقيادة الجسم المتكامل، وهنا فالقيادة أخلاقية إنسانية تعتمد على القيم والأهداف المتوافقة مع قيم الأتباع وتراعي حاجاتهم المتكاملة، ويتحكم المعيار الشخصي في الأداء، وفي هذه المرحلة تسود الأخلاق بين القائد وتابعيه *Leadership by Values*، وهي القيادة بالقيم.

**- فلسفة القيادة:**

ذكر هيربرت ريد أن هناك العديد من البشر يجدون الأمان وسط الأعداد الكبيرة، ويجدون السعادة في أن يبقوا مجهولين، وكذلك الكرامة في العمل الروتيني، فهم لا يسعون إلى شيء أفضل من أن يكونوا رأساً في قطيع يسوقه راع، أو جنود تحت أمره قائد، أو عبيد تحت سطوة طاغية والقليل منهم فقط هم الذين يتطورون بحيث يصبحون الرعاة أو الرؤساء لأولئك الذين اختاروا بإرادتهم أن يكونوا تابعين.

وقد أوضح أن مصادر القيادة تتمثل في مصدرين الأول وفيه القيادة تنبع من المركز حيث يستمد القائد قوته وتأثيره من مركزه القيادي أو موقعه الوظيفي، وذكر أن المصدر الثاني وفيه القيادة تنبع من الجمهور والجماعة وتظهر بين الجماعات غير الرسمية أو الثورية أو في الأزمات الطارئة.

**- أنماط القيادة:**

إذا كانت القيادة تقوم في جوهرها على التفاعل الذي يتم بين القائد وأفراد الجماعة فإن اختلاف وسائل هذا التفاعل بين القائد ومروؤسيه - بغرض إرشادهم وتوجيههم تعكس تبايناً في أساليب القيادة وأنماطها وترتبط القيادة بالسلوك، فهي مجموعة من الأنماط السلوكية والتصرفات التي يقوم بها المديرين، ومن أهم هذه الأنماط للسلوك القيادي ما يلي :

- **القائد الديمقراطي: *The Democratic Leader*** ويعنى أن القائد يعمل مع مجموعة ويشارك أعضائه في اتخاذ القرار.
- **القائد المستبد: *The Autocratic Leader*** وهو يعمل كرئيس ويخبر الأعضاء بما يجب أن يفعلوا، وتنعدم العلاقات الإنسانية بينه وبينهم في هذا النمط.
- **القائد الحر: *The Free leader*** وفي هذا النوع من القيادة يكون القائد حراً

بأن يفعل ما يريد في الجماعة وقليلاً ما يظهر عمل جماعي منظم مع إعطاء الحرية الكاملة للعاملين دون تدخل القائد، وهناك تصنيف للقيادة من حيث طريقة ممارسة السلطة في المنظمة التي يعمل فيها ويقسم أنماط القيادة إلى:

- القيادة الأوتوقراطية: وفيه يمتلك القائد جميع السلطات.
- القيادة الديموقراطية: وفيه يفوض القائد بعض سلطاته إلى مرؤوسيه.
- القيادة المتساهلة: حيث يتهرب من المسؤولية ويمنح جميع سلطاته لمرؤوسيه ولا يصدر قرار مستقل بذاته.

ومن أشهر النماذج الأخرى التي توضح أنماط السلوك القيادي نموذج تننبوم *Tennenbaum* وسميث *Schmidt* والذي يشرح بدائل أو أنماط السلوك الذي يمكن أن يسير عليه القائد ويركز هذا النموذج على مدى استخدام القائد لسلطاته ممثله في الأربعة أنماط التالية:

- النمط الإجمالي: وهو الذي يقوم فيه الرئيس باتخاذ القرارات وإعلانها على مرؤوسيه لتنفيذها دون متابعة.
  - النمط الإقناعي: وفيه يتخذ الرئيس قراراته ثم يحاول إقناع مرؤوسيه بها متوقعاً المعارضة من قبل العاملين.
  - النمط التشاوري: وهو النمط الذي لا يتخذ قراراً إلا بعد عرض المشكلة على كل الأعضاء ثم يستمع لكل رأى ثم يكون قراره من مجموعة الآراء.
  - النمط الجماعي: وهو النمط الذي يعتبر الرئيس نفسه عضواً في جماعه ويكون اتخاذ القرارات مسئولية الجماعة.
- وقد حدد هاوس *House* في نظرية المسار والهدف خمسة أنماط السلوك

القيادي هم ( السلوك التوجيهي- السلوك المساعد- السلوك المشارك- السلوك الموجه للإنجاز- السلوك المحافظ والصيانة). ولكي يضمن القائد حسن اختيار الوسيلة والأسلوب المناسبين في التعامل والمعاملة لابد له من مراعاة المبادئ والسلوكيات التالية في ممارسته لمهنته وهي ( مبدأ الالتزام بالمسئولية الاجتماعية-مراعاة روح الفريق في العمل - الشفافية في السلوك- الأخلاق العالية في التعامل والمعاملة- التسامح أى بمعنى المرونة في التعامل- الحزم الذي يعطى صفة الجدية في العمل - ضبط النفس وفرصة التفاهم مع الآخرين).

وهناك تصنيف أخر للقيادة ويشمل نمط القيادة التقليدية، ونمط القيادة الجذابة،

ونمط القيادة العقلانية:

- النمط التقليدي للقيادة: ويقصد به نوع القيادة الذي يضيف علي شخص ما من جانب أناس آخرين القيام بدور القائد وذلك علي أساس كبر السن وفصاحة القول والحكمة، والمتوقع من الأفراد الولاء الشخصي له والطاعة المطلقة له، وهذا النوع يوجد في المجتمعات القبلية والريفية، وهذا النوع من القيادة يقوم علي الصورة الأبوية الشخصية للقائد، ويهتم بالمحافظة علي الوضع القائم دون تعديل أو تغيير، وما يعزز سلطته يعزز نفوذه المقاومة التقليدية للتغيير.

- نمط القيادة الجذابة: ويقوم علي أساس تمتع صاحبها بصفات شخصية محبوبة وقوة جذب شخصية، ويغلب علي هذا النمط الصفة الشخصية لأن من يعملون معه ينظرون إليه علي أنه شخص مثالي يتمتع بقوة خارقة للعادة، وأنه منزه عن الخطأ وتكون علاقتهم به علي أساس الولاء الكامل

وأنتهم مريدوه والمخلصون له، وأن أي إشارة منه أو تلميح تعتبر بالنسبة لهم أمراً يجب تنفيذه والعمل بمقتضاه، وهذا النمط من القيادة تغلب عليه الصفة الشخصية البحتة، وهذا القائد لا يصلح إلا للزعامات الشعبية والحركات الاجتماعية والمنظمات الرسمية.

- النمط العقلاني: ويقوم علي أساس المركز الوظيفي فقط، فصاحبه يستمد دوره القيادي من خلال السلطات والاختصاصات والصلاحيات التي يفرضها مركزه الرسمي في مجال عمله، وهو يعتمد في ممارسة عمله للقيادة علي سيادة القوانين واللوائح والتنظيمات، ويتوقع من الآخرين أن يعملوا نفس الشيء، وقد يستخدم سلطاته في توقيع العقوبات علي أي شخص يخالف اللوائح والقوانين، ويتميز هذا النمط القيادي بأنه شخصي والطاعة والولاء فيه تكون لمجموعة من المبادئ والأصول والقواعد الثابتة ولا تكون الطاعة فيه للاعتبارات الشخصية.

- نمط القيادة العائلية: وهي القيادة التي تسعى إلي خلق مناخ عائلي حيث ينظر العاملون إلي القائد علي أنه عميد للأسرة يوجه أفرادها بإبداء النصح والإرشاد ولا يلجأ للمحاسبة أو العقاب إلا عند الضرورة القصوي لمعالجة الخروج علي نظام المجموعة أو عدم التعاون الذي يؤثر سلباً علي المجموعة، وأساس التعامل بهذا النمط هو العلاقة المباشرة بين القائد والعاملين معه- إلا أن هذا النمط محدود الاستخدام فهو لا يصلح في المؤسسات ذات الأعداد الكبيرة من العاملين.

وهناك أنماط تستند إلى الأنماط الشخصية والتي عرضها إيرنست ديل *E. Dale*

ويمكن توضيحها فيما يلي:

- النمط السلبي أو الدفاعي: وهذا النمط يعتقد أن كل شيء حسن يقع خارج سلطان نفسه، ويميل إلى الاعتقاد بدرجة كبيرة على آراء غيره ويميل إلى إبعاد المسؤولية عن نفسه بتفويضها إلى غيره.
- النمط العدواني: وهذا النمط يعتقد أن كل شيء حسن يقع خارج سلطان نفسه، ولكنه يحب أن يكتسب بالقوة والمكر والخداع وهو يعتمد على آراء غيره في توجيه العمل، ويستغل الآخرين لمصلحته الشخصية، ويميل لأتباع نظام قاسي ورقابة شديدة وإدارة تقوم على الفرض لا الإقناع.
- النمط الاستحواذي: وهو الذي يثق قليلا فيما يأتي من العالم الخارجي وهو باستثناء نفسه لا يقدم شيئا إلى العالم الخارجي. ومثل هذا النمط يقوم سلوكه الإداري على أساس تدعيم وتعزيز موقفه، وهو يعتمد على نفسه ويبنى قراراته على أساس علاقاته مع الآخرين.
- النمط التسوقي: وهو النمط الذي ينظر إلى نفسه كسلعة، ويرى قيمته في مقدار ما يمكن أن يحصل عليه في مقابلها، ويتوقف نجاحه على اندماجه في المنظمة والقيام بالدور المتوقع منه.
- النمط المنتج: وهو الذي لديه القدرة على استخدام إمكاناته التي يحظى بها، ويتميز في عمله الإداري بمساعدة الآخرين على النمو لأقصى ما تسمح به قدراتهم والعمل على اندماجهم بنجاح مع أغراض المنظمة التي يعملون من أجلها.

مما سبق تتضح العلاقة بين أنماط القيادة والقيادة التربوية:

- النمط الديمقراطي: فمدير المدرسة الذي يؤمن بالنمط الديمقراطي ويسعى دائما إلي مساعدة العاملين معه ومشاركتهم له في اتخاذ القرارات ويفوض لهم البعض من اختصاصاته ومهامه يعمل علي وجود ثقة متبادلة بينه وبينهم، وتوفير الراحة النفسية لهم، ويكون أنتاج العاملين متساوي في حالة غياب المدير وفي حضوره، وترتفع روحهم المعنوية، ويتوافر لديهم الشعور بالمسئولية ويوجد جو تسوده المحبة والألفة والاحترام بين جميع العاملين بما يخدم سير العملية التعليمية ويحقق أهدافها.

وهذا المدير يتمتع بعدة خصائص منها أنه يشرك العاملين معه في صنع واتخاذ وتنفيذ القرارات، ويشجع العمل الجماعي، ويشركهم معه في التخطيط والتنظيم والضبط، ويحترم آرائهم، ويعمل علي حل مشكلات المدرسة والعاملين فيها فهو يهتم بالعلاقات الإنسانية، ويتميز بالمرونة فيوفق بين متطلبات الوظيفة الرسمية ومتطلبات العاملين معه، ويعطي لمؤوسيه فرصة الابتكار والتجديد والتطوير.

- النمط الدكتاتوري: فمدير المدرسة الذي يؤمن بالنمط الدكتاتوري ويستخدمه فذلك يؤدي إلي عدم وجود ثقة بينه وبينهم، وبعضهم البعض، وجود شعور بالإحباط والقلق وعدم الاستقرار، وتنخفض الروح المعنوية لدي العاملين معه؛ مما يؤثر بالسلب علي تحقيق أهداف المدرسة.

وهذا المدير يتمتع بعدة خصائص منها أنه يصنع ويتخذ القرارات بمفرده ويكلف العاملين معه بتنفيذها، لا يراعي العلاقات الإنسانية، يحدد الأنشطة وأساليب العمل وطرق وخطوات إنجازه دون استشارة الجماعة فهو قليل الثقة فيهم، لا يراعي

الجو النفسي المحيط، ويكون صارماً وقاسياً في تعامله مع الرؤوسين، وهو دائماً ينسب الفشل والقصور إلي العاملين معه، ويتهرب من المسؤولية.

• **النمط الترسلّي:** فمدير المدرسة الذي يؤمن بالنمط الترسلّي ويستخدمه فإنه لا يستطيع ضبط سلوك العاملين معه أو توجيههم أو توجيه جهودهم، ويؤدي إلي تفكك العلاقات بين العاملين وفقدان روح التعاون بينهم، ويجعل العمل لا يؤدي بصورة كاملة؛ مما يؤثر بالسلب علي تحقيق أهدافها.

وهذا المدير يكون سلبي يترك للعاملين الحرية في اتخاذ القرارات وأوجه النشاط ويفوض السلطة لرؤوسيه دون حدود وتحديد، ويترك لهم الحرية في حل المشكلات، ويتبع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، ويتهرب من تحمل أي مسؤولية.

• **نمط القيادة العائلية:** وفي هذا النمط ينظر إلي القائد علي أنه عميد للأسرة فهو يوجه أفرادها بإبداء النصيح والإرشاد ولا يلجا للمحاسبة أو العقاب إلا عند الضرورة القصوي لمعالجة الخروج علي نظام المجموعة أو العمل أو عدم التعاون الذي يؤثر بالسلب علي سير العمل في المدرسة.

وهذا المدير يتمتع بعدة خصائص من أهمها أنه يتميز بالقدرة علي رفع الروح المعنوية للعاملين في المدرسة، ويخلق فيهم الدافع للعمل ويحفزهم علي زيادة إنتاجيتهم، ويستطيع أن يضمن ولاء العاملين معه.

### - نظريات القيادة:

شغلت القيادة لمدة طويلة من الزمن المشتغلين في هذا الميدان وقدمت بحوث عديدة وكثيرة في هذا الشأن وقد أسفرت عنها نتائج كانت بمثابة نجاحات كبيرة في

هذا الميدان وفيما يلي بعض نظريات القيادة وأهم معالمها على النحو التالي:

١. نظرية الرجل العظيم.

٢. نظرية السمات.

٣. النظرية الموقفية.

٤. النظرية الوظيفية.

٥. النظرية التفاعلية.

٦. نظرية المسار والهدف.

وتهدف هذه النظريات إلى الإجابة على السؤال التالي لماذا هناك أناس أكثر قدرة على القيادة من الآخرين؟ فكل نظرية تحاول أن تضع المعايير التي من خلالها يمكن اختيار الأشخاص الذين سيكونون أكثر قدرة على القيادة من الآخرين.

أولاً: نظرية الرجل العظيم:

تعد هذه النظرية من أول النظريات التي ظهرت في القيادة وتقوم على الافتراض القائل بأن التغييرات الجوهرية العميقة التي طرأت على المجتمعات الإنسانية إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير عادية تشبه في مفعولها قوة السحر، وأن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر بين أناس كثيرين على مر التاريخ، وأن هذه النظرية على الرغم من وجاهتها، إلا أنها تصطدم ببعض الحالات التي تقلل من الذين نجحوا في دفع جماعاتهم إلى الأمام عجزوا في بعض الظروف عن تحقيق أي تقدم مع نفس الجماعات، وفي بعض الحالات الأخرى يعجز هؤلاء الرجال الأفراز عن قيادة جماعات أخرى غير الجماعات الأصلية، ويرجع تاريخ هذه النظرية إلى الإغريق والرومان القدماء وسميت بنظرية الرجل العظيم وعلى الرغم من

بساطتها إلا أنها مهدت لنظرية أخرى فى دراسات القيادة وهى نظرية السمات. ويتضح من خلال هذه النظرية أن القيادة ليست صفات مطلقة ينفرد بها أشخاص معينون، وإنما توجد عوامل أخرى ذات أهمية فى عملية القيادة وهل واقع المجتمع نفسه أو الظروف المحيطة به.

### ثانياً : نظرية السمات :

وتقوم هذه النظرية على افتراض أن الفرد أكثر أهمية من الموقف، بمعنى أننا إذا استطعنا تحديد الخصائص المميزة للقائد الناجح فسيكون لدينا حل المشكلة إذا لم نستطيع صنع قادة متميزين، فسنكون على الأقل قادرين على اختيار قادة جديرين. واهم ما تتسم به هذه النظرية إنها تهتم فى جوهرها بالصفات التى يجب أن تتوفر فى القائد وخصائصه الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية وركزت هذه النظرية فى بادئ أمرها على أن القيادة يولدون قواداً وأنه لا يمكن للشخص الذى لا يملك سمات القيادة أن يصير قائداً فالملك والأمير والإقطاعي والرأسمالي كل هؤلاء يولدون قواداً لأن لديهم من الصفات الوراثية ما يجعلهم أهلاً لها.

لقد قامت نظرية السمات فى أول الأمر على أن القيادة سمة موحدة يتميز بها القادة أينما وجدوا بصرف النظر عن نوع القائد أو الموقف أو الثقافة- إلا أن هذه النظرية لم تصمد أمام الواقع ذلك أن نوعاً مختلفه من القيادة تنشأ فى الثقافات المختلفة، ومن المؤكد أن هناك سمات معينة شائعة بين القادة إلا أن الدلائل لا توحى بأن القيادة سمة موحدة تفسر القيادة على أساس سمات معينة فى كافة المجالات.

لقد قام تشارلز بيرد عام ١٩٤٠م بدراسة لعشرين قائمة تحتوى كل منها على مجموعة من السمات التى خرجت بها الاستفتاءات المختلفة وأشار إلى أنه لم يجد

سمة واحدة مشتركة بين القوائم العشرين، كما توصل جينكن *Jenkin* عام ١٩٤٧م إلى نفس النتيجة فلم يستطع عزل سمة واحدة يمكن أن تميز بين القادة وأعضاء الجماعة. وإذا كانت هذه النظرية تركز على جانب التطبيقية والبرجوازية كما أنها تؤكد على وراثية السمات للقيادة فإن ذلك كله لا تؤيده حقائق العلم؛ لذا نجد أن أي مجتمع إشتراكى يرفض هذه النظرية لأنها لا تتفق مع أيدلوجيته، فإذا سلمنا بهذه النظرية كان معنى ذلك أن القادة هم فئة ممتازة من الشعب تؤهلها التطبيقية لاحتلال أرفع المراكز لقيادة الناس الذين هم فى حكم القطيع ومعنى ذلك أيضاً أن تلك السمات ربما كانت موروثية فتنحصر القيادة فى أسر معينة عبر التاريخ وذلك ما لم يثبت صحته مطلقاً ومع ذلك فإننا لا نرفض نظريات السمات كلية لأن للقيادة بعض مقوماتها التى يجب أن تتوفر فى القائد، ولكن سجل تلك المقومات لا ترتقى إلى سمات على درجة عالية من الثبات لأن بعض تلك المقومات قد تتكون سمات معيبة تقبل نظرية السمات بشئ من التحفظ وترفض بتاتا أن تقرر سمات عالية يشترك فيها كل القادة فتلك وجهة نظر برجوازية تبرز ظهور الطبقات واستمرارها.

والقائد ليس شخصاً يتصف بمجموعة محددة وثابتة من الصفات الشخصية ولكنه ببساطه عضو من أعضاء الجماعة ليدركه أعضاؤها بتكرار أكثر وثباتاً أكبر على أنه يقوم بسلوك تأثيري على الجماعة.

ومن أهم سمات القيادة تبعاً لهذه النظرية ما يلى:

- الصحة الجيدة، الطول والقوام المتناسق، الذكاء، الثقة بالنفس، المبادأة، المثابرة والطموح، السيطرة، الحماس، البشاشة، اللياقة، اليقظة، القدرة على التعبير، القدرة على الابتكار والإبداع، الاستقامة، الحزم، الإيمان.

وقد تعرضت هذه النظرية للعديد من الردود والانتقادات بسبب عجزها عن التمييز أو التفريق بين الصفات الشخصية المهمة للقائد والصفات غير المهمة، لتعميمها الصفات المشتركة التي يتميز بها القادة الإداريون وإهمالها الصفات الذاتية لهم، كما أن السمات تتباين من قائد لآخر وتختلف عند نفس القائد من موقف لآخر، وإضافة إلى ذلك فإن عدم معرفة هذه الصفات أو السمات على وجه التحديد هو من أحد العيوب البارزة في هذه النظرية.

ويعد عرض أهم ملامح هذه النظرية نلاحظ ما يلي:

- نصت النظرية على أن هناك أشخاص يولدون قادة فهم لديهم من الصفات الوراثية ما يؤهلهم لذلك وهذا منافع للحقائق العلمية.
- تجمع القادة سمات معينة، وهذا الأمر غير صحيح، فالسمات التي تتوفر في قائد لقيادة مجتمع معين لا تصلح لمجتمع آخر، فكل مجتمع له واقعة وظروفه الخاصة التي تحيط به.

ثالثاً : النظرية الموقفية :

تعطى النظرية الموقفية اهتماماً بالمتغيرات المتضمنة في أي موقف قيادي، ونجاحه الواجب أو العمل الجمعي أو موقع القائد داخل هذا العمل أو هم جميعاً. وتعنى هذه النظرية إلى أن القائد هو وليد الموقف وأن المواقف هي التي تبرز القيادات وتكشف عن قدراتهم الحقيقية في القيادة وحسن تصرفاتهم حيال المواقف المختلفة، وبدون المواقف لا تظهر القادة ولا يمكن أن يمارسوا دورهم.

وطبقاً لهذه النظرية يقرر سيسيل Cecil أن القيادة لا ترتبط كلية بالفرد القائد بل أنها ترتبط بالعلاقات الوظيفية *Function Relation Ship* بينه وبين أعضاء

الجماعة ويقرر وليم وجنكز *William & Jenkins* أن العامل المشترك بين القادة ليس سمات معينة ولكنه مقدرة القادة على إظهار معرفة أفضل أو كفاءة أكثر من غيرهم فى مواقف معينة أى أن القيادة موقفية، فالموقف هو الذي يحدد القائد، والموقف يحدد بعض المعايير التى تتضمنها العناصر المتداخلة فى الموقف الشخصي الذي تتطابق عليه تلك المعايير أكثر من غيره، وتبعاً لذلك يصبح هو القائد وربما لا تنطبق على نفس الشخص معايير موقف آخر ونتيجة لذلك لا يصبح قائد، ومن ثم يصبح تابعاً لشخص كان يقوده فى موقف آخر. وظواهر القيادة ليست وحدات منفصلة عن الجماعات وإنما هي نتيجة تفاعل الأفراد فى مجموعات، فقد يوجد كثير من الأفراد يمتلكون قدرات قيادية خارقة، ومع ذلك لم تنهياً لهم الظروف أو المواقف التى تمكنهم من أن يصبحوا قادة، وبذلك فإن الظروف البيئية بكل محتوياتها الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية وغيرها هي الأساس فى بروز القائد.

إن نظرية المواقف والتي تقوم على أن القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس فى مواقف معينة، وليست لصفات معينة فى شخص ما وذلك لأن الظروف المحيطة بأي قائد تجبره على التصرف بطريقة معينة، وتمتاز هذه النظرية بديمقراطيتها الشديدة فهي لا تقصر القيادة على عدد محدود من الناس، وإنما تجعلها مشاعاً بين المجتمع.

ولقد تعرضت هذا النظرية لبعض الانتقادات من أهمها:

- تشير هذه النظرية إلى أن أى عضو فى الجماعة قد يصبح قائدها فى موقف يمكنه من القيام بالوظائف القيادية المناسبة لهذا الموقف. ومعروف أن الفرد الذي يكون قائداً فى موقف قد لا يكون بالضرورة قائداً فى موقف آخر، فقد

يصلح الفرد لقيادة الجماعة وقت الحرب بينما لا يصلح لقيادتها في وقت السلم.

- إن القيادة يصعب أن تكون وفقاً تماماً للمواقف فقط، فالفروق الفردية بين الأفراد تؤثر بوضوح على إدراك الأفراد اجتماعياً للآخرين ومن ثم تلعب دورها الهام في تحديد ما هو مناسب من المواقف لظهورهم كقيادة.

وقد طور النظرية الموقفية للقيادة كل من فريد فيدلر (*F. Fiedler*) ووليم ريدن (*W. Redden*) وبهيرسى (*P. Heresy*) ل. ه. بلا تكارد (*K. H. Blanchard*) ولقد كان لكل واحد من هؤلاء نموذج يوضح هذا التطوير في النظرية الموقفية للقيادة وذلك كما يلي :

. نموذج فريد فيدلر: *F. Fiedler*

. نموذج وليم ريدن: *W. Redden* نوا الأبعاد الثلاثة.

. نموذج ب هيرس. وك. ه لابنكاردي *K.H Blanchard & P. Hersey* لنظرية دور القيادة.

١- نموذج فريد فيدلر:

ويسمى نموذج الظروف المواتية لفاعلية القيادة ويقوم على التوفيق بين نمط القيادة ومدى ملاءمة الموقف القيادي نفسه، ويفترض فيدلر أن ملاءمة الموقف للنمط القيادي تتوقف على ثلاثة عوامل رئيسة هي (علاقة القائد بالجماعة- درجة هيكله العام- القوة التي تتوافر لنصب القائد).

ويقصد فيدلر أن المواقف تكون ملائمة للقائد إذا كانت هذه العوامل الثلاثة ذات مستوى عال، فإذا كان القائد يلقي قبولاً من الرؤوسين، وكانت المهام التي تتضمنها الوظائف مهيكلة بدقة ومعلن عنها بوضوح، وهناك قوة وسلطة كبيرة ممنوحة

للمنصب الذي يشغله القائد فيترتب على ذلك أن يكون الموقف أكثر ملائمة. ويمثل نموذج فيدلر أهمية في اختيار وتدريب المشرفين والقادة حتى يتلاءموا مع مواقف معينة، كما يشير النموذج إلى ضرورة إجراء تقييم للموقف إلى جانب نمط القيادة.

٢- نموذج وليم ريدن ذو الثلاثة أبعاد ( تهيئة المهام - تهيئة العلاقات - الفاعلية):  
ويعد هذا النموذج امتداداً لنموذج فيدلر ويقوم هذا النموذج على أن السلوك القيادي الفعال يعتمد على المواقف وأنه ليس هناك نمط واحد للقائد وإنما ينبغي على القائد أن يكيف نفسه دائماً وتتمثل أهمية النموذج في أنه كان نقطة البداية في تطوير نظرية دورة القيادة التي تم تطويرها بواسطة مركز أبحاث القيادة بجامعة أوهايو ونشرها كل من هيرسي وبلانكارد.

٣- نموذج ب هيرسي و ك . هـ بلانكارد لنظرية دورة القيادة:  
ويقوم هذا النموذج على الافتراض الأساسي وهو أنه كلما زادت درجة نضوج الأفراد التابعين، فإن السلوك القيادي المناسب يتطلب درجات مختلفة من التهيئة للمهام، والتهيئة للعلاقات، فإذا سمحت الإدارة للفرد بأن يتضح فلا بد أن يتم ذلك من خلال التغيير الذي يظهر في سلوك القائد حتى يهيئ الأفراد لمرحلة النضج التي وصلت إليها. وهذا النموذج يعطينا مفهوماً وظيفياً ديناميكياً للقيادة وإذا حاولنا المواءمة بين نظريات السمات ونظرية المواقف لوجدنا :

- أن هناك مهارات مكتسبة تمكن الفرد من أن يصبح قائداً في موقف آخر.
- أن القائد لا يمكن ظهوره إلا إذا تهيأت الظروف في المواقف الاجتماعية التي تتيح له استخدام إمكانياته القيادية.
- هناك صفات ومهارات مكتسبة تمكن الفرد ليكون قائداً في بعض المواقف.

- تتمثل أهمية النموذج في اختيار وتدريب قادة ليلتلاءموا مع مواقف معينة.

#### رابعاً : النظرية الوظيفية :

تقوم هذه النظرية الوظيفية على الجمع بين نظريتي السمات والمواقف، إذا تعتبر النظرية الوظيفية أن القيادة تقوم في جوهرها على التفاعل الوظيفي بين الشخصية بكل مقوماتها وبين الظروف الموقفية والبيئية المحيطة بها ، وهكذا تهتم النظرية الوظيفية بدراسة المواقف التي تعمل فيها القيادة والجماعة التي تتعامل معها والتفاعل بين القيادة من ناحية وهذه المواقف من ناحية أخرى، وبهذا تتحدد القيادة من خلال وظائف تقوم بها في تفاعلها مع الظروف البيئية، وهكذا تراعي النظرية الوظيفية كل المتغيرات الضرورية في القيادة من حيث شخصية القائد وبناء الجماعة وخصائصها والمواقف وما تتضمنه من ظروف بيئية وطبيعية وغيرها.

إن الصفات والخصائص المهارات اللازم توافرها في قائد معين، تتحدد بدرجة كبيرة في ضوء مطالب الموقف الذي يمارسه فيه كقائد، والفرد لا يصبح قائداً لمجرد امتلاكه لعدد من الصفات والخصائص، ولكن نموذج الخصائص الشخصية يجب أن يكون مرتبطاً إلى حد كبير بخصائص ونشاطات وأهداف الأفراد التابعين.

كما تربط هذه النظرية القيادة بالأعمال والجهود التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها وهي تشمل ما يمكن أن يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تسهم في تحديد وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وتحسين نوعية التفاعل بين أعضائها، وحفظ التماسك بينهم، ولما كانت هذه الأعمال والأنشطة بطبيعتها يمكن أن يقوم بها غالبية أعضاء الجماعة فإن القيادة في مفهوم النظرية الوظيفية يمكن أن يقوم بها أكثر من عضو من أعضاء الجماعة، وبذلك فإن القيادة في ضوء النظرية الوظيفية

تحدد فى أطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقاً لحجم ما يقوم به كل منهم من هذه الوظائف، وطبقاً لذلك فإن هذه النظرية تصلح أساساً لاختيار القادة فى مجال إدارة المؤسسات نظراً للصعوبات التطبيقية التى تصادفها؛ لذا فإن القيادة علاقة تفاعل بين أربعة متغيرات رئيسة هي :

. صفات وخصائص القائد الشخصية.

. صفات وخصائص الأفراد التابعين (المرؤوسين) الشخصية.

. الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية السائدة فى البيئة المحيطة.

. طبيعة وخصائص العمل الذى يؤدى.

### - وظائف القائد فى الجماعة:

وتتمثل وظائف القائد فى الجماعة فيما يلى:

- التخطيط للأهداف القريبة المدى والبعيدة المدى.
- وضع السياسة، والقائد هنا يتحرك فى أطار تحدد فيه الأهداف من ثلاثة مصادر: مصادر فوقية من السلطات العليا للجماعة (كما هو الحال فى الجماعات العسكرية) ومصادر تحتية تابعة من قرار أعضاء الجماعة ككل ومن القائد نفسه حيث تفوضه السلطات العليا أو الجماعة نفسها ، وفى حالة الثقة الكاملة فيه فينفرد بوضع السياسة.
- الأيديولوجية : وهنا ينظر إلى القائد كأيديولوجي، فهو فى كثير من الأحيان قد يعمل كمصدر لأفكار ومعتقدات وقيم الأعضاء.
- الخبرة: وهنا ينظر إلى القائد كخبير ومصدر للخبرة الفنية والإدارية والمعرفة فى الجماعة.

- الحكم والوساطة: وهنا يكون القائد حكماً ووسيطاً فيما ينشب من صراعات أو مشاحنات داخل الجماعة
- الإدارة والتنفيذ: وتحريك التفاعل الاجتماعي وتنسيق سياسة وأهداف الجماعة ومراقبة تنفيذ السياسة وتحقيق الأهداف.
- الثواب والعقاب: حيث يكون القائد مصدر الثواب والعقاب وهذا يمكنه من المحافظة على النظام وعلى الضبط والربط في الجماعة.
- نموذج سلوكي ومثل أعلى للسلوك وقدوة حسنة بالنسبة لأعضاء الجماعة.
- رمز للجماعة واستمرارها في أداء مهمتها.
- صورة الأب فهو رمز ومثال للتوحد والتقصص.

ومما سبق يتضح أن القيادة وما تقوم به من أعمال وجهود تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، وفي ضوء هذه النظرية يمكن أن يقوم بها أكثر من عضو فيها وان هذه النظرية تصلح أساساً في اختيار القادة والمديرين في مجال إدارة المؤسسات.

**خامساً : النظرية التفاعلية :**

تقوم هذه النظرية على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادت بها النظريات الأخرى التي سبقتها فهي تأخذ في الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معاً وتعطى النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له وإدراك القائد للآخرين والقيادة إذن في مفهوم هذه النظرية تنوقف على الشخصية وعلى المواقف وعلى الوظائف وعلى التفاعل بينهما جميعاً.

وإذا كانت هذه النظرية مزاج وتفاعل وتكامل بين كل المتغيرات التي نادت بها النظريات الأخرى فهي إذن تحتوي على:

. القائد وشخصيته ونشاطه في الجماعة.

. الإتياع باتجاهاتهم وحاجاتهم ومشكلاتهم .

. الجماعة نفسها بناؤها والعلاقات بين أفرادها وخصائصها وأهدافها... الخ

. المواقف كما تحدها العوامل المادية وطبيعية العمل وظروفه.

ويتضح مما سبق أن النظرية تقوم في أساسها على أن القيادة عملية تفاعل إجتماعى ، فالقائد يجب أن يكون عضواً فى الجماعة يشاركها معاييرها وقيمها واتجاهاتها وأهدافها وأماليها ومشكلاتها أو سلوكها الأجماعى وحسب هذه النظرية إذن يمكن التعرف على شخصية القائد وعلى الموقف الأجماعى وعلى التفاعل بينهما. **سادساً : نظرية المسار والمهرفه :**

قدم هذه النظرية روبرت هاوس *Robert House* عام ١٩٧١م، ثم قام بالاشتراك مع تيرانس *Tiranse* بتطويرها عام ١٩٧٦م، وكانت هذه النظرية بمثابة محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية ومشاعر الأفراد التابعين، وتتوقف فاعلية القائد على الأثر الذي يحدثه سلوك القائد ونمطه على واقعية الأفراد التابعين فى أدائهم ورضائهم واتجاهاتهم نحو العمل.

وتتناول هذه النظرية الجوانب التالية:

- سلوك القائد وملائمة الموقف، وتقدم تعريفاً خاصاً للفاعلية، وتركز على مدى تأثير القائد على الأفراد التابعين له من حيث إدراكهم لأهداف العمل والأهداف الشخصية والأسلوب الذي يؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف. وقد استخدمت هذه النظرية أربعة أنماط للسلوك القيادي لتفسير أثر سلوك القائد على دافعية وأداء واتجاهات الأفراد التابعين وهى:

- القيادة الموجهة: وفيها يحيط القائد الأعضاء علماً بخطوات للعمل وما يتوقعه منهم.
  - القيادة المهتمة بالإنجاز: حيث يحدد القائد أهدافاً كبيرة ويتوقع إنجازاً كبيراً من الأفراد التابعين.
  - القيادة الإنسانية: وفيها يهتم القائد بدوافع وحاجات الأفراد ويعمل على إشباعها وكذلك مشاعرهم وأن يعاملهم معاملة تتسم بالود والمساواة.
  - القيادة المشاركة: والتي فيها يعطى القائد الفرصة للأفراد التابعين له فى أبداء الرأي والمشاركة فى المناقشات والأخذ بأفكارهم.
- وعلى الرغم من أن كلاً من نظريات السمات وأنماط القيادة والنماذج الموقفية قد ساعدت على فهم أبعاد عملية القيادة إلا أن هذه النظريات لم تنجح فى إعطاء الصورة الكاملة والشاملة التى تعمل القيادة فى إطارها، فهذه النظريات إلى جانب نموذج فيدلر لم تعطى الاهتمام الكافى بالدور الهام الذى يلعبه الأفراد التابعين (المؤسسين) فى عملية القيادة، لذلك يمكن القول أن هذه النظريات تتجاهل الحقيقة القائلة بأنه ما لم يمكن هناك أفراد تابعون لن يكون هناك قادة؛ لذا ظهر اتجاه جديد يربط بين السلوك القيادي ودافعيه ومشاعر الأفراد التابعين تمثل فى نظرية المسار والهدف حيث أكد كل من روبرت هاوس *Robert House* وتيرانس *Tiranse* إن فعالية القائد تتوقف على الأثر الذى يحدثه سلوكه ونمطه على دافعية وأراء ورضا واتجاهات الأفراد التابعين وكانت أحدث نظرية للقيادة من خلال منهج النظم الذى يعتبر أن القيادة تمثل نظاماً فرعياً يعبر عنه مفهوم التأثير.. فالقائد يؤثر فى تابعيه، ولكن بنفس القدر يؤثر التابعين فى القائد فمنهج النظم بالمعنى الشامل لعملية القيادة

ينطوي على النظر إليها من خلال نموذج التأثير الذي يربط بين ثلاثة متغيرات رئيسية يقوم بينها تداخلات واعتمادات هي : القائد والجماعة التابعة والموقف وكل من هذه النظم الفرعية الثلاث يؤثر في الآخر ويتأثر به، وهذا النموذج الكلى لنظام التأثير أكثر تعبيراً عن عملية القيادة من النظريات الجزئية السابق ذكرها.

يتضح مما سبق أن هذه النظرية تقوم على أسس أو مقومات هامة، نموذج التأثير والذي يتمثل في القائد والجماعة التابعة، والموقف كما تقوم هذه النظرية على مبدأ الدافعية باعتبارها عاملاً أساسياً في التأثير من قبل القائد على التابعين (المرووسين) ثم تأثير التابعين على القائد نفسه بنفس درجة التأثير فيهم، كما تقوم هذه النظرية على العلاقات الإنسانية حيث أثرها الإيجابي في العمل.

كما يلاحظ أيضاً أن النظريات السابقة لم تنجح في إعطاء الصورة أو العالم الأساسية التي ينبغي للقيادة التحرك من خلالها، وأهملت العلاقة بين القائد والتابعين، هذا الأمر الذي كان الأساس في نظرية المسار والهدف من خلال منهج النظم الذي كان نظرة تكاملية شاملة لعملية القيادة.

### - المتغيرات المؤثرة في فعالية القيادة:

إن نجاح القيادة يعنى بكل بساطة قدرتها على المواءمة والتوفيق بين المتغيرات التالية في اتجاه المهنة التي تسعى إلى تحقيقها.

- متغيرات القادة: القائد إنسان يتعرض كغيره من الناس إلى تقلبات بيولوجية ونفسية نتيجة تفاعلاته مع البيئة تؤثر فيه مما قد يصعب من قدراته ومهاراته وحماسه في أداء مهمته إن كان التأثير سلبياً عليه أو قد يحدث العكس إن كان التأثير إيجابياً فيزيد من اندفاعه وتسارعه.

- متغيرات الرؤوسين والإتباع: إن الرؤوسين والإتباع هم أداة القائد فى تنفيذ مهماته، وما قد يحدث من متغيرات للقادة قد يحدث أكثر منه بالنسبة للرؤوسين والإتباع. الأمر الذي يؤثر على أدائهم وبالتالي على فعالية القيادة.
- متغيرات الموقف: للبيئة وعناصرها المختلفة أثر لا يستهان به فى التأثير على الموقف الذي تعد القيادة لمواجهة، فإن كان الموقف حسب توقعات القيادة زادت فرص القيادة فى احتوائه والسيطرة عليه، وأن لم يتفوق الموقف مع التوقعات فالوضع لن يكون فى صالح القيادة؛ لذا يجب على القيادة أخذ الموقف الراهن والعوامل البيئية الرئيسية التى قد تؤثر فيه بعين الاعتبار كي تستطيع التعامل معه فى حالة حدوث تغيير متوقع فى المواقف.
- طبيعة المهمة التى تنوى القيادة القيام بها: لا شك أن هناك مهاماً صعبة تتطلب جهداً أكبر فى الاستعداد لتنفيذها وتنعكس على فعالية القيادة فى إنجازها.
- متغير الزمن والمعلومة: إن الزمن يلعب دوراً هاماً فى حياتنا وهو أكبر عنصر يساعد على التغيير، ليس فقط فى شكلنا وتفكيرنا بل وفى كل ما يحيط بنا فإن خيل للبعض بأن الزمن فى الماضي كان يسير ببطء، وأن الزمن الحالي يسير بسرعة فمرد ذلك هو أن الإنسان الحالي يتعرض لعصف معلوماتي لا متناهي فما يملأ حياته بالكثير من المستجدات.
- فعلى القيادة الواعية أن تراعى هذا المتغير الزمني المعلوماتي الذي يعتبره عنصراً هاماً فى تحديد المتغيرات التى تؤثر على فعالية القيادة.

## - الفرق بين القيادة والرئاسة:

عرف جيت (*Jeat*) القيادة بأنها المقدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا على تحقيق هدف يرغبون فيه. وهناك فرق كبير بين القيادة *Leader Ship* وبين الرئاسة *Headship*. فالقيادة تنبع من الجماعة ويقبل الأعضاء سلطاتها، أما الرئاسة فتستمد من سلطة خارج الجماعة، ويقبل الأعضاء سلطاتها خوفاً من العقاب، والرئيس مفروض على الجماعة وبينه وبين الجماعة تباعداً اجتماعياً كبيراً ويهمه الإبقاء عليها صوتاً لمركزه.

كما أن هناك فروقا كبيرة بين القيادة والرئاسة وعلاقة وثيقة بينهما يتضح ذلك من خلال التالي:

- تقوم 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 وأنها مستمرة ومنتظمة.
  - مصدر القوة والنفوذ بالنسبة للقيادة هو الجماعة أنفسهم وشخصية القائد، أما بالنسبة للرئاسة فإن مصدر القوة والنفوذ هو المنصب الذي يشغله الفرد في التدعيم المقرر له رسمياً.
  - سلطة الرئاسة هي التي تحدد للجماعة أهدافها دون أي اعتبار كمشاركة الأفراد حين تنعدم بينهم المشاعر وهذا عكس القيادة تماماً.
- والرئيس شخص يختص بالإشراف على أداء العمل وفقاً للتعليمات الموضوعة وفي حدود المستويات المقررة مع التدخل لحل المشكلات التي تظهر في حدود

اختصاصه أولاً بأول وعلاقته بالجماعة، إذ تقوم على أساس الاختصاصات والمسئوليات المنوطة به والسلطة الرسمية المقررة التي يمارسها وله في هذا حق إصدار الأوامر وعلى الرؤوسين تنفيذها فإذا امتنعوا أو قصروا ترتب على ذلك مساءلتهم.

أما القائد فيستمد سلطته الفعلية من قدرته على التأثير في سلوك الآخرين بالطريقة التي تمكنه من الحصول على طاعتهم له واستجابتهم معه، وفي إطار هذا المفهوم تُخضع أفراد الجماعة على القائد سلطته تلقائياً وعادة ما يعمل القائد على مستوى أعلى من مستوى الرئيس وعمله يتعلق أساساً بالتخطيط الإستراتيجي وتنفيذ السياسة العامة وحسم المشكلات المتعلقة بكيان البرامج أو الخدمات وهذا يتطلب مسؤولية العامة على تعبئة جميع القوى بالإدارة وتحقيق التناسق بينهما للوصول إلى الهدف، ورغم من أن هناك فرقاً بين القيادة والرئاسة إلا أننا نلاحظ أن هناك اختلاطاً بين الرئاسة والقيادة برغم التمايز الواضح لكل منهما ومرجع هذا يتضح أن المناصب القيادية والرئاسية تشترك في بعض الخواص الهامة، فكلاهما يتطلب مركزاً أعلى من مجرد عضوية الجماعة وهما يعنيان بالنسبة للأشخاص الذين يشغلون مناصب القيادة أو الرئاسة سلطة أبعد من سلطة باقي أعضاء الجماعة إلى جانب أنهما تقتربان بدخل مادي أكبر.

وقد تلتقي الرئاسة والقيادة وبذلك يمكن للفرد أن يجمع بينهما في أن واحد غير أنه ليس من الضروري أن يكون كل رئيس قائد، وإنما يصبح الرئيس قائداً إذ أمكنه اكتساب النفوذ اللازم له من علاقته بأفراد الجماعة بالإضافة إلى السلطة المخولة بالمنصب الذي يشغله، كما أن القائد قد يصبح رئيساً إذا حصل على منصب رئاسي رسمي في الجماعة التي يقودها.

فالقيادة فى العمل الإداري تحول الرئيس فى العمل من رجل مفروض على الناس إلى رجل يحب الناس ويحترمونه ويتفانون معه فى العمل، ولقد أثبتت دراسات أجريت فى هذا المجال أن الرئيس أو المدير يتمتع بولاء وإخلاص مرؤوسيه وأقدر من غيره على تكوين سلطة غير رسمية فعالة فوق مرؤوسيه، تكون مجموعته أكثر إنتاجاً عن مجموعة زميله الذي لا يحظى بهذا الولاء والإخلاص وهذه نتيجة على درجة كبيرة من الأهمية، لأن المعيار النهائي المطلق لفعالية سلطة الرئيس هو معدلات أداء مرؤوسيه وإنتاجهم.

وهذا يوضح أن هناك فرقاً بين القيادة والرئاسة، فمن الممكن الجمع بين القيادة والرئاسة فى شخص واحد، إذا أستطاع هذا الشخص أن يكتسب القوة والنفوذ من خلال علاقته بالجماعة بجانب السلطة الممنوحة له عن طريق المنصب الذي يشغله.

### - العلاقة بين القيادة والإدارة:

ينظر إلى الإدارة على أنها معنية بالجوانب التنفيذية التى توفر الظروف المناسبة والامكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية الإدارية. فى حين أن القيادة تتعلق بما هو أكبر من ذلك من حيث كونها تتطلب ممن يقوم بها أن يكون على مستوى أرفع بـ تأثير بما يمكن من خلاله أن يدرك الغايات البعيدة والأهداف الكبرى أو الخطط الإستراتيجية وتحقيق غايتها، لكن هذا لا يعنى أن يكون القائد غير مسئول عن الأمور التنفيذية أو التطبيقية بل عليه أن يجمع بينها.

كما أن الإدارة جهاز يعمل كل فرد فيه فى حدود إمكانياته على أداء الخدمات التى تساعد على تحسين العملية التربوية والتعليمية وتحقيق الأهداف

الاجتماعية العامة والخطط الإستراتيجية، كما يعمل كل في دائرته في بث روح من التعاون والمشورة وعلى أساس من العلاقات الإنسانية الصحيحة.

في حين أن توفر القيادة الصالحة في المؤسسة التربوية المثلة في مديرتها عامل أساسي يمكن المؤسسة من النجاح في تأدية وظيفتها وتربية أبنائها وخدمة بيئتها. والقيادة وظيفة أو عملية دينامية ذات قطبين أحدهما الفرد القائد، أو الأفراد القادة ويمثل ثانيهما الأفراد الذين يقع عليهم فعل القيادة، وقد يتوافر للمؤسسة الشخص القائد الكفاء أو الأفراد القادة الأكفاء لكن القيادة تتأثر كفايتها تأثيراً سيئاً بسبب سوء العناصر التي يقع عليها فعل القادة والعكس صحيح، والفرد لا يمكن أن يصبح قائداً دون أن يكون هناك جماعة ودور الفرد هو مساهمته بالعمل في موقف جماعي معين، وعلى ذلك فحينما توجد الجماعة، توجد القيادة ولا يقوم كل منهما بدون الآخر. ولا بد أن تتوافر القيادة لكل جماعة لتحقيق أهداف الخطط بأنواعها، وإلا أصبحت مجموعة من الأفراد لا يربط بين أفرادها رابط وعلى قائد الجماعة أن يهتم اهتماماً أساسياً بتنمية الاحساسات والمشاعر الجمعية. والقائد أيضاً هو الرئيس المباشر لجميع العاملين في أي مؤسسة، وهو المسئول الأول عن نجاح العمل وتحقيق الأهداف، إلى جانب أنه يمثل حلقة الاتصال الثابتة في العلاقات على اختلاف أنواعها. ويقول ذكي محمد هاشم "أن القائد الناجح هو الذي يدفع المشروع بعوامل القوة الحيوية والتقدم، ويعمل على تطوير أهدافه باستمرار، ويبحث فيه من عوامل الخلق والابتكار والتجديد ما يضمن حركتها وتطورها ومقابلة التجديدات بمختلف جوانبها ويحقق الربط بين المشروع أو المؤسسة والبيئة المحيطة الذي يعمل فيه.

أما الإدارة فهي حلقة متماسكة من أدوار تلعب، وواجبات تنفذ ونشاط يدور

أثر لتحديد مركز في كل مؤسسة تعليمية أو غيرها يتولاه قائد موجه مسئول، فالقائد في أي مؤسسة هو شخص يعنى بتحسين نوعية الحياة لكل فرد في المؤسسة، ويجب أن ينظر له المجتمع على أنه المسئول الأول عن تحقيق هذه الوظيفة.

مما سبق يتضح أنه إذا كانت الإدارة هي معرفة الحاجات التي ينبغي أن تؤدي لجعل التنظيم ناجحاً، فإن القيادة تتمثل في جعل الآخرين يؤدون ذلك ووضع أن كلاهما أساسي وضروري، فالمدير يضع إستراتيجية تجعل التنظيم فعالاً وناجحاً ولكن ما لم يكن التأثير على الآخرين من العاملين في التنظيم لينفذوا هذه الاستراتيجية فأن الفشل سيكون محتملاً لا محتملاً فقط؛ لذا احتلت القيادة مكاناً رئيساً في دراسة الإدارة والتخطيط، وأصبح من المسلم به أن المديرين الأقوياء عادة ما يكونوا قادة أقوياء، كما أن النجاح في تحقيق الخطط الإستراتيجية لأهدافها يعتمد غالباً على المهارات والكفاءات التي يتصف بها القائد ويمتلكها، ومن هنا أيضاً فإنه ينبغي على أي شخص يتطلع إلى شغل وظيفة إدارية علياً أن يمتلك السلوك القيادي، ولعل هذا يفسر ضرورة توافر كفاءات قيادية يتوفر فيها عنصر الفعالية والفهم والوعي بالسلوك الإنساني والدافعية والحفز والاتصال، ووضع الخطط والأهداف وصنع القرار واتخاذ غيره، فعلاقة القيادة بالإدارة هي علاقة الرأس بالجسم، فالقائد يصوغ الخطط والأهداف في عمل يشارك فيها كل أعضاء التنظيم، ويقوم بتوزيع الاختصاصات على كل عضو فيها وفق إمكاناته وقدراته، غير غافل لأهمية التوجيه مستنداً على المتابعة المستمرة والتقييم المنظم وصولاً إلى تحقيق الأهداف القومية.

**- خصائص القيادة:**

تقع على القائمين بالعمل الإداري مسئوليات كبيرة وكثيرة باعتبار أن مدير أي عمل أو مؤسسة هو المحرك للجماعة من أجل النهوض بمستوى الأداء داخل المؤسسة التعليمية وخارجها أملاً في بلوغ الأهداف التي تسعى إليها الخطة لتحقيقها.

والقيادة التربوية يجب أن تتصف بعدة صفات أو خصائص تؤهله إلى أن يقود هذا الجانب الهام من القيادة التربوية هي:

- توفر الصحة الجيدة بجانبها الجسمي والنفسي، إذ أن ذلك يزيد من فرص نجاح القائم بالإدارة في دورة القيادي، وهناك ارتباط وثيق بين الصحة الجسدية والصحة النفسية للفرد، لأن كل منهما قد يؤثر على الجانب الآخر ويتأثر به، وتساعد القوة الجسمية للفرد على تحمل ضغط العمل الشديد لفترة طويلة، كما تساعده صحته النفسية على الاحتفاظ بأعصابه سليمة تحت هذا الضغط الشديد واحتفاظه بقدرته على التركيز في التفكير وإصدار الأحكام السليمة، كذلك يلزم المدرسي أن يهتم بمظهره الشخصي والاعتناء به فهذا المظهر ضروري لأنه عامل مهم في التأثير على الآخرين وإعطائهم انطباع طيب، وأيضاً من الصفات الهامة أيضاً في المدير أو القائد الطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير لأنه وسيلته الهامة في نقل أفكاره إلى الآخرين.
- الصدق والأمانة والموضوعية في عرضه للأمور بالنسبة لرؤسائه أو مرؤوسيه، وألا يتعصب أو يتحيز أو يراعي، وعليه أن يوصل المعلومات والقرارات بلغة واضحة مفهومة لكل ما يعنيه الأمر وألا تكون غامضة غير واضحة، وأن

يتميز بكفاية فى تأدية واجبه بطريقة مرضية، ومن الصعب بطبيعة الحال أن نحدد قدرته على القيام بعمله أو إخفاقه فيه قبل أن يمارس هذا العمل فترة من الوقت.

- القدرة على البت فى الأمور بطريقة حاسمة وهذا يتطلب المعرفة بالأهداف الهامة والسياسات والإستراتيجيات، وثقته فى نفسه وفى العاملين معه، وقدرته على تحليل المشكلات وتقبل النصيحة من غيره من الناس ومقدرته على ترجمة الأفكار إلى أعمال منتجة، وأن يتصف بالقدرة على اتخاذ القرارات السريعة والصحيحة للمشكلات التى تواجهه يومياً، كما أن من خصائص القيادة إمكانية الاعتماد على شخص القائد، حيث يجب أن يرى فيه رؤساءه ومرؤوسيه أن أهل للاعتماد عليه فى تحقيق الأهداف.
- ومن خصائص القيادة التربوية الناجحة أن تعمل على تحقيق وإشباع الحاجات التى تظهر فى الجماعة، وضرورة الانتفاع من البواعث الذاتية والحوافز الداخلية للنشاط فى كل فرد من أفراد الجماعة، كما يجب أن تعترف القيادة بالفرد إنساناً وتقدر كفاءة ما يؤديه من عمل مهما كان وتستمع إلى وجهه نظره مع استخدام سياسة المساواة وعدم التعالي.
- القدوة الحسنة، سعة الأفق، القدرة على حسن التصرف فى المواقف المختلفة، القدرة على حل المشكلات الطارئة فى العمل واحترام النفس والآخرين الاستجابة لمشاعرهم، والاستعداد للبدل والتضحية والتعاطف، والقدرة على اكتساب الصداقات والاستفادة بآراء الآخرين لصالح العمل وعدم الأنانية.
- الإيمان الشديد بمهنة التربية والاعتزاز بها، الدراية الكافية بأهداف التعليم

وعلاقة ذلك بالأهداف الاجتماعية، وإمام كافي بوسائل تحقيق الأهداف، وتنفيذ الاتجاهات التربوية والقدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءه وفي تعاون مثمر فعال مع قدرة على تنسيق جهود العاملين وإتاحة الفرصة للابتكار، وقدرة على ديمقراطية توجيه العاملين معه، وقدرة على التعرف على البيئة المحلية وتفهم مشكلاتها والإسهام في حلها، والمهام بالنواحي العمل المالي واللوائح الإدارية.

• أن يكون للقائد فلسفة شخصية قوية في مسائل التربية، وأن يتوفر لدى القائد الإيمان بالإنسان والثقة بالمبادئ الإنسانية، وتوفير المهارات العلمية والفنية والصفات الشخصية المناسبة، وأن يتمتع باحترام الجماعة، وأن يكون معتمداً على نفسه معتداً بها ولكن في تواضع جم، وأن يتميز بالاتزان والثبات الانفعالي وقوة الإيمان بما يدعو إليه ومتحمساً له، وأن تكون لدى القائد قوة التأثير على الغير وجذب الناس إليه وإقناعهم بمبادئه، وأن يستطيع القائد تقوية الشعور بشخصية الجماعة أو الشعور بالذاتية الجماعية، وأن يكون مقدراً لأعمال تابعيه فيثنى على المجد ويشجعه على الاستمرار في النشاط، وأن يستطيع القضاء على الشائعات الكاذبة المغرضة.

وقد أشار ماركس وآخرون عن أهم الخصائص أو الصفات التي يجب أن تتوفر في القائد الناجح منها الحساسية بشعور الآخرين - صبور- متعاون- ديمقراطي- تغير الاهتمامات - حسن السلوك والمظهر- عادل - واثق من نفسه - احترام حقوق الآخرين والالتزام بها - كريم ومتواضع - متحمس لتبليغ رسالة المؤسسة يعطى اهتماماً لحاجات العاملين معه - واضح في قراراته - مخلص - لا يتكلم كثيراً

إلا في حالة الضرورة - ضعيف الظل - شغوف بمعرفة مشكلات العمل وحلها - مرن  
عنده قدره على المدح والثناء - عنده تفتح ذهني - متنوع المعلومات - القدرة على تجريب  
الأفكار الجديدة.

وقد أضاف هامبتون *Hampton* وليور *Lauer* إلى القائد الصفات التالية :  
(الدفء - الصبر - الرغبة في العمل - المسؤولية - الولاء - التنبؤ - الطموح).

### - القيادة والإبداع:

يُعد الإبداع *Creative* أحد أشكال القيادة، والقيادة شكل من أشكال الإبداع،  
ويشكل الإبداع والقيادة ما يدعى بالعبقرية *Genius* وهو مرادف للموهبة.

$$Giftedness + Creative + Leadership = Genius (CLG)$$

وقد أوضح تولستوي أسباب حدوث الأمر بهذه الطريقة ولم يحدث  
بغيرها؟ لأنه حدث هكذا والتاريخ يقول الصدفة تخلق الموقف والعبقري يستغله، ونحن  
نملك قدرات ذاتية أكثر كثيراً مما نظهر ولكننا لا نستطيع إظهارها إلا في حالة  
الانطلاق والانعقاد من القيود.

فالإبداع والقيادة ليستا وراثية محضاً لكنهما قدرات كامنة يتم إخضاعها  
للتدريب، وبالتالي فهي معرضة للتقوية أو الضمور وهي ليست مقصورة على جنس أو  
لون أو عرق بعينه فهي موجودة لدى جميع الأفراد، وليست مقتصرة على السوبرمان  
أو الرجل المتفوق، وبالتالي فإن أي فرد لديه نكاء فوق المتوسط + مثابرة + دافعية  
يمكن أن يصبح مبدعاً وقيادياً، فالبدعيين أو القادة هم الذين يظهرون انخفاضاً في  
درجات الامتثال والطاعة والاتكالية.

وقد أظهرت دراسة حول المبدعين أن نسبة ٦٠٪ من عينة الدراسة كانوا

يكرهون المدرسة، فالإبداع ليس صفة موجودة أو غير موجودة، لكنها موجودة عند جميع الأفراد بدرجات متفاوتة وقد عرف جيلفورد الإبداع بأنه عملية ذهنية معرفية تتضمن الطلاقة والمرونة والأصالة والإثراء بالتفاصيل إنه حل جديد لمشكلة ما، وهو القدرة والاستعداد لإنتاج شيء جديد ذو قيمة، والمبدع لديه درجة عالية من حب الاستطلاع وطرح التساؤلات، ودرجة منخفضة من الامتثال والنمطية الرتيبة، وقد يبدو ضرورة توافر قدر من الإبداع لدى القادة، فيما يبدو عكس ذلك ليس بالضرورة صحيحاً، فلابد أن يحرز القائد العظمة والإنجاز في حياته، بينما الإبداع قد لا يظهر في حياة المبدع نفسه وإنما في عصور لاحقة ومن غير المحتمل أن تكون هناك إصلاحات سياسية أو حركات ثورية أو معارك حاسمة لم تظهر في حياة أصحابها وقادتها.

### - القيادة والذكاء:

الذكاء هو أحد السمات الشخصية القليلة التي ارتبطت بالقيادة، لكن الفرد قد يكون شديد الذكاء بدرجة تجعله يعجز عن اجتذاب ولاء الأتباع، وقد يتكلم بلغة وشكل لا يفهمه من كان يمكن أن يتبعوه، وهناك مقولة بأن الذكاء الزائد قد يعيق القائد، فالذكاء قد لا ينبئ دائماً بالإنجاز، ولكنه يرتبط بدرجة ما بالنجاح، حيث لا بد من وجود حد أدنى للذكاء، وإن التوقد العقلي يأتي بقيادة أفضل وشهرة أوسع، لقد بينت الدراسات أن هناك خصائص أخرى ينبغي توافرها في القائد والمبدع منها تنوع الاهتمامات، الرغبة بالتفوق، توافر دافع القوة، فما أشبه الذكاء الخارق بالجنون المارق، وما أرق الفاصل بينهما إذا لكي تكون قائداً فلا بد من توافر حد أدنى للذكاء، ولكن لا يعني ذلك أن كل ذكي هو قائد.

## - القيادة والأسلوب الاجتماعي الأخلاقي:

هناك من يبحث عن السيطرة على زملائه، والبعض الآخر يجد راحة في الخضوع، فهل تؤثر الفروق في الأسلوب الاجتماعي على القيادة؟ إن العديد من المبدعين إنطوائيون بدرجة متطرفة ويكشفون أحياناً عن ازدراء للعلاقات الاجتماعية المألوفة أو للشهرة، وكم من مبدع مات منتحراً أو مكتئباً، أما القادة فطبيعة القيادة تتطلب منهم ترسيخ الجذور في العلاقات الاجتماعية، لا بل أحياناً يصنعون الحدث لنيل الشهرة.

يقال أن العبقرية تقاس من خلال مقدار التأثير الذي تخلفه، وليس من خلال مدى أخلاقية أو مصداقية هذا التأثير، فقد أوضحت دراسة سمينتون *Simonton* عام ١٩٨٤م العلاقة المنحنية ذات شكل *U* بين خاصية النزعة الأخلاقية والقيادة، أي أن أشهر القادة هم أولئك الذين يتحلون بأخلاق القديسين، أو أولئك الذين عرفهم التاريخ وكأن الشيطان قد تجسد فيهم، فالشهرة والقيادة ليست أخلاقاً محضاً، وليست شراً مطلقاً.

## - القيادة والتعليم:

توجد وجهة نظر كثيراً ما يستشهد بها وهي أن التعليم التقليدي يعيق العبقرية ولا يدعمها، فهل للتعليم أي دور في تطوير القيادة؟؟ الافتراض الشائع هو أن الذين لم يحظوا إلا بقدر قليل من التعليم هم أقل حظاً وأقل نجاحاً، وقد تعزز بعض أنواع التعليم الرسمي التطور الإبداعي، لكن التعليم الأكاديمي الزائد قد يغرس في الذهن التزاماً مبالغاً فيه بوجهات النظر التقليدية، ومن ثم يخدم الأصالة.

وقد بينت الدراسات السابقة أن العلاقة بين القيادة والتعليم تأخذ شكل وهنا يأتي السؤال الحاسم والمتعلق بموضع النقطة المثالية على هذا المحنى، أي ما قدر التعليم الرسمي المطلوب لكي نرقى بالإمكانية القيادية إلى أقصى حد ممكن، وقد

قامت كاترين كوكس بدراسة حول العلاقة بين التعليم الرسمي والشهرة المتحققة لدى المبدعين والقادة كل على حدة، وبينت أن الشهرة عند القادة ذات ارتباط خطي سلبي مع مستوى التعليم، لقد كان من وصلوا لأعلى المراتب من الساسة والعسكريين والمصلحين الاجتماعيين والدينيين هم الذين حصلوا على أقل قدر من التعليم الرسمي حيث أن قدرًا معيناً من التعليم الرسمي قد يعزز احتمالات  $U$ ، أما الشهرة عند المبدعين فقد اتخذت العلاقة شكل الإبداع والإنجاز، ولكن إذا زاد عن نقطة معينة قد يعيق الإنجاز ويحد منه لقد تبين أن معظم العلماء والفلاسفة والباحثين والمشاهير يميلون إلى إكمال السنوات الأولى وليس السنوات الختامية في دراستهم الجامعية.

وفي عام ١٩٧٠م قامت مارنيل *Maranell* بدراسة حول العلاقة بين التعليم والجمود أو المرونة الفكرية، فقد ظهرت علاقة منحنية على شكل  $U$  حيث يزداد الجمود الفكري بزيادة التعليم الرسمي، إن أي نشاط قيادي هو ظاهرة شديدة التركيب تتميز بوجود محددات عديدة لها، بعضها عضوي وبعضها نفسي وبعضها اجتماعي وبعضها ثقافي، فعلي سبيل المثال فأن آينشتاين لم يحصل على علامات تؤهله للالتحاق بالدراسات العليا، واضطر للحصول على الدكتوراه ليس من خلال التعليم الرسمي ولكن من خلال تقديمه لإحدى مقالاته الأقل قيمة كأطروحة دكتوراه، فالتفوق الدراسي لا ينبئ بالنجاح المهني، وكذلك فإن الإنجازات الإبداعية غير الأكاديمية لا ترتبط مع الإمكانيات والإنجاز الأكاديمي، لقد كان آينشتاين خلال سنوات تلمذته كسولا ولم يكن يهتم بالرياضيات أبداً، وربما لم يكن ليتخرج فعلاً لو لم يصادق تلميذاً نابهاً في فصله هو مارسيل جروسمان الذي كان يكتب مذكرات دقيقة ويسمح

لآينشتاين بحشو ذهنه بما يريد منها من أجل تقديم الاختبارات، ورغم ذلك فأينشتاين هذا الذي أعاد تشكيل علم الفيزياء.

فالشخصية الإبداعية تتسم بالاهتمامات العريضة والتأمل العميق وسعة الأفق والحاجة إلى الجدية والتنوع والتركيب والقدرة على رؤية العلاقات بين الأشياء والوقت الذي ينفق في تعقب درجات الشرف الأكاديمية هو وقت يضيع من الجهد المبذول لاكتساب معلومات وخبرات لا ترتبط مباشرة بالعمل الدراسي، وهو وقت لا يمكن استخدامه في الإنجاز الإبداعي، والطالب الذي يخضع كل شيء للهدف الخاص بالنجاح المدرسي وسباق الفئران الأكاديمي قد يفقد أي فرصة تتاح له كي يصبح مبتكراً من النوع الثوري.

### - مهارات القيادة التربوية:

تشير معظم الدراسات والأبحاث العلمية والتجريبية إلى أن القائد الناجح يتمتع بمعدل عال من المهارات المتعددة والمتنوعة نذكر أهمها:

- مهارة إلهام الآخرين: وهي مهارة تنبثق عن جاذبية القائد وقدرته في الاتصال مع أتباعه وإمكانياته اللغوية في الإقناع.
- مهارة حل المشكلات وتسوية الخلافات: وتندرج من قدرته على فهم السلوك الإنساني ومتابعة أمور أتباعه، وتحديد أدوارهم، وتشجيع التكافل والتضامن فيما بينهم.
- الثبات الانفعالي: فالنضج النفسي يجعل سلوك القائد متوازناً فلا يتسرع في اتخاذ قراراته ويحكم العقل والمنطق أكثر في تعامله مع الآخرين ويميل إلى اعتبار الآخرين وتقدير مشاعرهم والتسامح معهم؛ مما يعزز ثقتهم به

والالتفاف حوله.

- القدرة على أخذ المبادرات أو المجازفات المحسوبة: وتعد هذه القدرة أو المهارة من أهم العوامل التي توصل الشخص إلى القيادة وتعزز مكانته، فلا ينتظر أن تفاجئه الأمور أو يتردد في مواجهة المشاكل أو التحديات، وهذا يتطلب من القائد أن يتمتع بشفافية ويقظة عالية بالنسبة لمحيطه وأن يكون مرناً ونشطاً في موقعه.
- الالتزام وتكريس الذات لأهداف المنظمة: فإيمان القائد برسالته المنبثقة عن موقعه لا ينحصر فقط في القرارات والتعليمات التي يصدرها، بل بما يقدمه عملياً في هذا المجال، فالقائد يعنى في نظر الإبتاع القدوة في كل شئ، وهذا هو الرباط المقدس. بين القائد والأتباع، إذا يجب أن يضحى أكثر من أتباعه بمصلحته الذاتية في سبيل مصلحة جماعته.

### - القيادة طريق التقدم:

مهما كانت طبيعة عمل المؤسسة والخطة والمنفذة بها والأهداف التي تسعى للوصول لتحقيقها فإن للقيادة الدور الأساسي في ما يحدث من تطورات وتقدم سواء كانت تطورات صغيرة أو كبيرة طويلة المدى أم قصيرة. وبناء على الدراسات التي صنفت القيادة القادرين على أحداث التطور والتقدم، وجد أن هناك ثلاثة أنماط قيادية أساسية يجب التعرف عليها وأخذها بعين الاعتبار عند إحداث التطورات والسعي لتحقيق التقدم في المؤسسات ومنها المؤسسات التربوية بالطبع، ويمكن حصرها فيما يلي:

- القيادة التقليديون: ومن خصائص هذا النمط القيادي إنهم يعتمدون على

الطرق القديمة ويحاولون تحسينها وهم خبراء وذوى كفاءة فى ذلك، وهذه الفئة قد تكون من الشباب أو الكبار . أما إذا ما استجذت الأمور والأحداث بأزمات العصر، فنجد هذه الفئة تقف مقلدة للماضى، لاعتمادهم على الأساليب والأنظمة القديمة، والتي تقيد حركتهم وتجعلها غير فعالة لمجاراة طرق التقدم المتسارع والتطور الذي أصبح يفاجئ كل قائد أو مدير خلال فترات قصيرة فى هذا العصر.

● **القادة المحولون:** هم القادة الحقيقيين لإحداث التطور والتقدم، ومصادر القوة والمؤسسة إلى الرقى والتقدم وإعلام المؤسسة بما ستؤول إليه، وهم يمضون غالبية وقتهم مع أفراد العمل فى المؤسسة لي طرحوا وجهة نظرهم ويتحققوا من أن الآخرين يشاركونهم إياها، وهم الذين يصنعون القرار الواعي لتحويل المؤسسات إلى مؤسسات فعالة تعيش حياتها العصرية بمختلف نشاطاتها الإدارية، ومن أبرز سمات القادة المحولين أنهم واثقون بأنفسهم ولديهم إحساس قوى بقيمتهم الحقيقية ويعملون مع اى يد تمد إليهم، وهم ينشطون أمام التحديات، ولديهم رؤية عميقة عن المؤسسة وما يمكن أن تقوم به وتحقيق أهداف الخطط الإستراتيجية، وهم مدربون ومعلمون لكل شخص فى المؤسسة، وقادرين على وضع معايير عالية للأداء ويعملون على تحقيقها.

● **القادة البناة:** وهم القادة المحولون الملتزمون، يملكون وجهات النظر الكافية عن المؤسسة وغالباً ما تكون امتداداً للماضى، فضلاً عن رؤية جديدة للمستقبل، وهم يواكبون الضغوط التى تتعرض لها المؤسسة، ويدعمون دعاة التقدم والتطور، وهم مثابرون على العمل ويقدمون كل ما من شأنه رفع درجة

المؤسسة وتميزها.

والحقيقة أن المؤسسات التربوية من المفترض ألا يكون فيها مكان للقادة التقليديون ومع ذلك فإنهم لازالوا موجودين . لأن المؤسسات التربوية بحاجة حالياً إلى القادة الساعين إلى التحويل والتقدم، وأن لا تعتمد على قائد واحد قوى يحدث التقدم والتحول وإنما تعتمد على مجموعة من القادة يعملون كمجموعة عمل متعاونة ويصلون إلى اتخاذ القرارات الصائبة التي توجه المؤسسة نحو الأهداف المرسومة، مع القدرة على التأقلم والتعامل مع المستقبل وتغييراته المتوقعة، حتى يصبح لديهم مؤسسات قادرة على التعامل مع هذا القرن ومستجداته ومتطلباته.

والقيادة الناجحة المحققة للتقدم هي التي تستطيع إدراك العوامل التي تدعو إلى أحداث التطور والتقدم وما يترتب على هذه العوامل من نتائج ومن هنا تأتي أهمية فهم هذه العوامل وأهميتها وما يترتب على هذه العوامل من نتائج، ومن هنا تأتي أهمية فهم هذه العوامل وأهميتها وكيفية التعامل معها، ومن هذه العوامل الحادثة هذه الأيام على سبيل المثال وليس الحصر ظاهرة العولة وتخصيص المؤسسات وأثارها على القيادة الإدارية، وعملية الابتكار المتواصل، والثورة التكنولوجية والإلكترونية، كلها تحتم معها إيجاد فئة من القادة القارين على التعامل مع هذه المستجدات العصرية والتقدم أكثر من خلال التعامل معها، وفهمها مجريات عصر التقدم الذي نعيشه في كافة المجالات.

وبناءً على كل ما تقدم فالتطور والتقدم المنشود ينبع من حاجتنا الملحة في مختلف المجالات إلى عنصر القيادة الفعالة الذي أصبح ضرورة من أجل تحقيق التقدم في مؤسساتنا والتي أصبحت تعاني ضعوطاً اقتصادية وسياسية داخلية وخارجية،

من خلال عمل جاد يقوم على العلم وإعداد جيل واع قادر على متابعة ما يجرى حوله من تغيرات والعمل التأقلم والتعايش معها وفق ما يخدم أهدافنا وقيمنا العربية والإسلامية. وهذا الأمر لا يمكن أن يتم إلا بفهم وإدراك، ومع اشتداد الدعوى إلى التطور والتغيير التقدم أصبح من المحتم والواجب ظهور وإيجاد فئة من القادة القادرة لتحقيق المطالب لأمتها ولتعيد لهذه الأزمة عزها ومجدها من خلال برامج تطوير هادفة تلبى طموح أفرادها، إلا أن ذلك لن يكون إلا بوجود الرجال الذين يحملون الأفكار الصائبة، ويتحركون بشكل صحيح على ضوءها، ويملكون الإصرار للوصول إلى نهاية الطريق وهؤلاء هم القادة.

مما سبق يتضح وجود علاقة وثيقة بين القيادة التربوية والتدريب وتحقيق التنمية المهنية المستدامة للقيادة التربويين والمعلمين، فالتدريب يؤدي إلي تمكينهم من مسايرة التطورات الحادثة في كافة مجالات المعرفة بصفة عامة وفي مجال التربية بصفة خاصة، وتتضح أيضاً أهمية الإعداد والتدريب والتنمية المهنية المستدامة للقيادات التربوية والمعلمين والعاملين قبل وأثناء شغل الوظيفة لتحقيق الأهداف المتوقعة من المدرسة.

### - إدارة الجودة الشاملة والقيادة:

ذكرنا في الفصل الأول أن الجودة تمر بأربعة مراحل وتتمثل فيما يلي:

- الأولى: وتتضمن فكرة عامة عن الجودة، حيث تقوم الإدارة العليا بتعريف العاملين بمفهوم الجودة .
- الثانية: وتتضمن التخطيط الجودة الإستراتيجي والذي يتطلب تحديد مجالات مختلفة للعمليات التي تحتاج للتحسين ( مثل القيادة، المعلومات

والتحليل، التخطيط الإستراتيجي، تنمية العاملين مهنيًا، العمليات، نتائج الخطط وإرضاء العملاء). ويتم ربط هذه المجالات بالأهداف المحددة.

• **الثالثة والرابعة:** من بدء تطبيق إدارة الجودة الشاملة فتتضمنان التعليم والتدريب لكل العاملين في المؤسسة، بداية من الإدارة العليا وحتى أحدث العاملين، والتحسين المستمر فيما يتعلق بتحسين أداء الأعمال والعمل اليومي. يصعب قياس الجودة عندما تكون الأهداف غير واضحة جيدًا، وتصعب الكمية هي القياس البديل لفاعلية المؤسسة، وقد يعتقد المدير أنه منتج لأن الاجتماعات والمكالمات الهاتفية والمراسلات والرد على المخاطبات والمقابلات التي تستهلك غالبية اليوم هي مقياس إنتاجيته، فالمديرون مشغولون بالفعل فهم يصلون إلي مكاتبهم مبكرًا ويتركونها متأخرًا، ونادرًا ما يجدوا وقتًا لغير تسيير العمل الروتيني فطوال اليوم يتعاملون مع الأزمات.

وقد قام هيلز ١٩٦٦م بدراسة لمحاولة الإجابة عن ما يلي ماذا يعمل المديرون؟ والى أي مدى يتفق ما يعمله المديرون مع ما يجب أن يعملوه؟ ولقد خرج هيلز بما سماه جسم الحقائق في العمل الإداري حيث تبين أنهم بصفة دائمة تقريباً يمارسون وظائف غير متعلقة بتصميم عملهم، وقد كانت هذه النتائج مدعومة لدراسة قام بها ج ب كوتر ١٩٨٢م في مجال سلوك المديرين والتي أظهرت ما يلي من الأنماط السلوكية:

- يقضي المدير معظم وقته مع أناس آخرين بنسبة تتجاوز ٩٠٪ من الوقت المخصص للعمل.
- ينقضي هذا الوقت مع كثيرين ليس منهم الرؤساء المباشرين وكثيراً ما تقع مخالفات التسلسل الإداري.

- تمتد الموضوعات والنقاش وتتسع لدرجة أنها لا علاقة لها مطلقاً بعمل المدير.
- عند التعامل مع الآخرين يواجه المدير أسئلة وأجوبة تبدو في أغلبها مرتجلة.
- نادراً ما تتخذ قرارات هامة في سياق هذه المقابلات.
- تحتوي اللقاءات على قدر كبير من المداعبة والفكاهة أو التوتر والعنف اللفظي حسب طبيعة العلاقة الشخصية، لا على طبيعة العلاقة المهنية.
- ينهمك المدير في أنشطة يدرك هو نفسه أنها مضيعة للوقت والجهد.
- يستغرق أغلب الوقت في محادثات قصيرة غير مترابطة أو ذات قيمة ومعنى.
- جميع المديرين يعملون لوقت طويل.

فالعناصر الأساسية للنجاح في عصر المعلومات هي قيم لا محسوسة، وإن الوظائف المتخصصة ودخول الروبوت الآلي والمعالجة الكمبيوترية، وقد أظهرت زيادة الحاجة للإدارة الآخذة في التغيير هي أيضاً، وأكثر ما يتضح ذلك في إدارة المعلومات، فعلى مدير المستقبل أن يستعد لمدرسة المستقبل التي ستختلف عن مدرسة اليوم بقدر ما اختلفت القاطرة عن صواريخ الفضاء.

وفي ظل الإدارة الجديدة والتي تُعد إدارة متطورة يتمثل هدفها في جعل المؤسسة تتقدم باستمرار، فالسلطة منتشرة، ويمتلك العمال في القاعدة سلطة القرار في كثير من الميادين التي يكونوا مؤهلين فيها، أو يمكن تأهيلهم بها، فالقيادة هنا مؤسسية يمكن التدريب عليها وممارستها ضمن جميع المستويات، فهي إدارة الهرم المقلوب، وفيه يتبين أهمية الخط الإداري الأول الذي يتعامل مع الطلاب، ويتمثل هنا دور المدير في توفير الظروف المناسبة لتقديم تلك الخدمات، فهو لا يصدر أوامر تسلطية أو يراقب الأعمال التفصيلية جداً، ولا يكون العمل من أجل المدير في أعلى الهرم.

وفي هذه المؤسسة والرؤية الجديدة فالكل يعمل من أجل الطالب، والمعرفة تكون الحاكمة ومتاحة للجميع، وسيتم التزود بها لمن يشاء دون قيود لغوية أو أن يناقش ما يتعلم ويحاسب عليه وسيصبح من حق الجميع أن يعرف السلطة للمعرفة، وشعار القيادة سيكون من يعرف يدير، وستنهار جدران السرية والحرفية الكاذبة، وسيلتقي كبار المديرين مع صغار الموظفين للبحث وتلقي المعلومة ذاتها، وكل ما سبق سيؤدي إلي تنوع المعارف والمهارات وتباين بما يخدم الأداء الكلي، فلن يكون هناك قائد وحيد الرؤية والسيطرة، إنه قائد جديد مرئي متعدد المهارات والرؤى، سريع الاستجابة للمتغيرات، مبادر ومبدع ومحاور ومتطور، وسيتغير معنى الولاء التنظيمي حيث يصبح عاماً بلا حدود أو هوية أو ملامح، وسيتغير معنى الأداء من حيث قياسه ومضمونه وتطويره، وسيعاد تعريفه حيث تسقط نماذج التقارير السنوية ومواصفات الوظيفة والمؤهلات، وربما يصبح تقييم الأداء لا داعي له وسط هذا الحراك السريع الفائق، وسيكتفي بمتغيرات رئيسة حاكمة للأداء أهمها الكمية والدقة والسرعة والتطور المستمر، وبذلك سيتغير مفهوم القيادة كله وسيصبح حسب ما قال رسول الله صلي الله عليه وسلم كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته.

### - النموذج المناسب للقائد:

من المؤكد أن نجاح عملية إدارة الجودة الشاملة يعتمد علي الالتزام الكامل من الإدارة، وأيضاً على إدراكها بضرورة توفير النوع المناسب من القيادة، وتقع المسؤولية المطلقة لتحضيرها وتنفيذها على عاتقها وحدها؛ لذا يجب أن عملية اختيار قادة إدارة الجودة الشاملة لمقاييس دقيقة تناسب نوعية القيادة المحددة والمطلوبة. ومن هذا المنطلق يجب أن تسند عملية تنفيذ الجودة لشخص واع بها ويفهم

أنها تشمل كافة الأنشطة والمهام فهو الذي سيقود الجودة؛ لذا يجب أن تتوافر لديه الشخصية والنشاط والرؤية الواضحة لعملية تحسين الجودة، فبدون إعطاء مثال من خلال المثابرة والتصميم للحصول على الأشياء الصحيحة من البداية، لا يستطيع أن يخلق في العاملين الإحساس المناسب بالجودة. وتحتاج قيادة الجودة أيضاً للسمات العامة التي ترتبط بالقيادة مثل الخبرة والمنافسة والاستقامة والثبات على المبدأ والثقة العالية، وبالإضافة إلى ذلك فإن القائد الجيد تتوافر لديه مهارات الاتصال مع الناس والمرونة في التعامل مع نوعيات مختلفة من العاملين لتحقيق النتائج المرجوة، والتي تتناسب مع امكاناتهم، ويجب أن تعتمد القيادة على معالجة الخلافات والصراعات واتخاذ القرار في الوقت المناسب.

### - القيادة والتطوير الاستراتيجي للجودة:

تتطلب قيادة إدارة الجودة الشاملة تحديد رؤية معينة يستطيع كل فرد أن يفهمها، ووضع أهداف فرعية يتوقع من العاملين تحقيقها واقعياً، ويجب وضع الأهداف ضمن إطار عمل لجدول زمني محدد والذي يُشكّل جزءاً من الخطة الاستراتيجية، ويمكن تسهيل متابعة التقدم في تحسين الجودة باختيار عدد محدد من المؤشرات الأساسية، ويجب على قائد الجودة التأكد من وجود إجراءات واضحة وثابتة لمراقبة هذه المؤشرات. ومن المهم استغلال التغذية المرتدة *Feedback* من خلال إجراءات المراقبة بشكل مناسب وإعلام العاملين بالنتائج حتى تصبح عملية تحسين الجودة حقيقية بالنسبة لهم، ويجب عرض الأنشطة للعاملين في خطوات متسلسلة مدروسة وأن يكون عدد هذه الأنشطة المعروضة محدوداً، ويتم وصفها وعرضها بوضوح مع شرح كل نشاط نوعي بطريقة مختصرة وبمصطلحات عملية، ويمكن أن يكون

البرنامج التدريبي المصمَّم بشكل جيد أداة فعّالة لعمل الجودة، وأن يكون الهدف الرئيسي للبرنامج هو إعلام العاملين وإشراكهم وحفزهم للتأكد من أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة واضحاً ومقبولاً لدى كل فرد منهم.

### - الفائدة التي تعود علي العاملين من الجودة:

قد يبدو لبعض العاملين أن إدخال الجودة الشاملة سوف يعني رضاً أقل بالنسبة لهم، حيث يقل بدل العمل الإضافي والمخصصات. وفيما يخص ذلك يجب ومنذ البداية توضيح أن الحصول على جودة أعلى يفيد كل فرد في المؤسسة، ويجب النظر إلى تحسين الجودة من خلال الحصول على رضاً أكبر للعملاء وأصحاب العمل، وكذلك المحافظة على استمرارية المؤسسة لأطول فترة ممكنة، ويجب على العاملين أن يفهموا أن وظائفهم تعتمد على بقاء واستمرارية المؤسسة وأن هذا البقاء يعتمد بدوره على جودة أعلى، ويجب التوضيح أنه على الرغم من أن الجودة الأفضل تقلل من فرص العمل الإضافي - إلا أنها تؤدي إلى رضا وظيفي أكبر وزيادات ملموسة في شكل علاوات إضافية.

### - المحافظة على رضا العملاء:

يتضمن التركيز على العملاء الاستماع إلى توقعاتهم، ويجب على موظفي الاتصالات المحافظة على استمرارية الحوار حول الجودة مع العملاء الذين يقدمون لهم خدماتهم. وأحد متطلبات استمرار هذا الحوار هو إرضاء المؤسسة لعملائها الداخليين، أي موظفيها، حيث أن الموظفين الراضون يجدون من السهل تجاوز الخوف أو التردد في مقابلة العملاء، كما أنهم يكونون مستعدين بطريقة أفضل لتفهم حاجاتهم وتمثيل مؤسساتهم بفخر والتصرف تبعاً لسياسة الجودة التي تتبناها المؤسسة، ومن المهم رؤية

شكاوى العملاء من عدة زوايا مختلفة، فعلى سبيل المثال قد لا يتوفر لدى جميع العاملين الحافز للاستماع والفهم والتصرف تجاه شكاوى معينة، وفي هذه الحالة يكون دور قائد الجودة دعمهم وإيجاد الطرق المناسبة لمكافأة الأفعال التي تحسّن الجودة، ويجب أن تتوافر لدى القائد السلطة لمنح مكافآت مادية لأفعال تعزّز الجودة، وكذلك يجب أن يتولد لدى الموظفين إدراك واضح لكيفية تحسين الجودة ونتائجها أو أنشطتها، وهذا يعني أن يتعلّموا تحديد أنفسهم وربطها مع أهداف المؤسسة الأساسية بالإضافة إلى المفهوم العام للجودة.

### - الأسلوب الموجّه للعملية:

ويعني اعتبار نشاطات المؤسسة وحدة متكاملة، وليست كيادات منفصلة ذات مهام عمل مختلفة، وهذا يتطلب من القائد معرفة الموظفين الذين فهموا الأسلوب الموجّه للعملية وإقناعهم لتشجيع زملائهم على المشاركة. وكثيراً ما تساعد البرامج التدريبية المصمّمة بشكل جيد والمشروعات الخاصة على نشر استيعاب الأسلوب الموجّه للعملية.

### - المتابعة:

تتطلب القيادة المتابعة ليس فقط في التنفيذ، بل أيضاً في مكافأة التقدم في عملية الجودة، ويمكن التعبير عن المتابعة بالثبات في إعطاء المكافآت والتقدير للسلوك الذي يعزّز الجودة، وكذلك الثبات في رفض السلوك ذو التأثيرات غير المرغوبة المعاكسة، وغالباً ما يكون من الصعب تجاوز ضغط المجموعات الرسمية أو القادة الذين يمثلون اهتماماتهم الشخصية فقط، ويجب على قادة عملية إدارة الجودة الشاملة المبادرة بإعداد الطرق والوسائل للتخلص من هذه الضغوط.

### - مكافآت تحسينات الجودة المحققة:

تتنوع مكافآت تحسينات الجودة المحققة حسب الثقافات المختلفة، وفي معظم الأحيان يجب استخدام جميع المكافآت المتاحة، ويجب تذكر أن المكافآت المالية المنتظمة سوف ينظر إليها على أنها جزء طبيعي من الراتب وسوف تفقد تأثيرها على المدى البعيد، كما أن كلمات الثناء بدون مكافآت مالية سوف يكون لها نفس التأثير السلبي على المدى البعيد، وتأخذ المكافآت المناسبة أحد الأشكال التالية (شهادات تقدير، ترقية، زيادات مالية، إعلان عن الشخص أو الأشخاص الذين حققوا نتائج متميزة). ومن المهم جعل المكافآت شخصية بقدر الإمكان حتى يشعر الموظف بالرضا الفردي، ويجب مكافأة الفرق أيضاً، فسوف يؤدي ذلك على المدى البعيد إلى تعزيز مفهوم العمل الجماعي، ويجعل من الجهود المبذول في الجودة جزءاً من واجباتهم اليومية.

### - الجودة جزء من القيادة:

من العرض السابق يتضح أن القيادة وإدارة الجودة الشاملة مفهومان مترابطان لا يمكن فصلهما عن بعض، ولا يمكن اعتبار عملية إدارة الجودة الشاملة أنشطة منعزلة عن باقي أعمال الشركة، بل تشكل جزءاً ضرورياً من أعمالها، ومن ناحية أخرى، لا يمكن تحسين الجودة بدون قيادة فعالة نحددها الإدارة العليا، فحقيقة اعتبار الجودة الشاملة جزءاً متكاملًا من عمليات المؤسسة يعني أن الجودة وسيلة من وسائل إدارتها، وقبل كل شيء فإن الجودة الشاملة تعتبر وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة الأساسية، وهي تحقيق رضا العملاء وأصحاب العمل والموظفين.

**- الصفات القيادية لقائد الجودة:**

من الصفات التي يجب أن تتوافر في قائد الجودة ما يلي:

- الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.
- الإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.
- القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء.
- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العادلة دون تردد.
- الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه واكتساب ثقة الغير.
- الحزم وسرعة البت وتجنب الاندفاع والتهور.
- الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي.
- القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل.
- المواظبة والانتظام.
- سعة الصدر والقدرة على التصرف السليم في مواجهة المواقف الصعبة.
- تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لرؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم.

**- القائد المبدع:**

من الصفات التي يجب أن تتوافر في القائد المبدع ما يلي:

- لديه القدرة على تطوير وزيادة روح التعاون وروح الفريق والالتزام بها،
- فارتباط الأفراد العاطفي والعقلي في العمل كفريق تعتبر من أهم الصفات التي تساهم في رفع مستوى الإنتاج لدى المؤسسات.
- القدرة على مساعدة المؤسسة في إحداث تغيير فيها ورفع مستوى كفاءتها.

- يميل إلى الاتجاه الايجابي مثل التخطيط الجيد والإعداد لمواجهة المواقف.
- يعرف كيف يستفيد من طاقاته الشخصية.
- يكون سياسياً بارزاً.
- يتمتع بدرجة مرتفعة من الوعي بالذات وضبط النفس والتوجيه الذاتي والاتزان الوجداني وتقدير الذات المرتفع والقدرة على التعاطف والحساسية لمشاعر الآخرين.

### - الحوكمة الرشيدة:

تستند على المشاركة المجتمعية *Community Evolvment* الفعالة وانخراط المجتمع المدني في جميع القرارات واتخاذها على مستوى المدرسة فيتم اتخاذ القرار بشكل جماعي وليس بشكل فردي من قبل مدير المدرسة أو بشكل مركزي من قبل وزارة التربية والتعليم أو مديريات التربية والتعليم أو الإدارات وتتطلب الحوكمة الرشيدة إلى جانب المشاركة المجتمعية الفعالة، قيادة متميزة وقواعد واضحة للمتابعة والتقييم، واعتبار المدرسة وحدة مؤسسية للفعل والتطوير وهذا يعني الانتقال من إدارة الإصلاح المستندة على منهجية المدخلات إلى منهجية الإصلاح المستند على النتائج على مستوى المدرسة، وبذلك يجعل من التطوير وجهود الإصلاح عمليات يمكن التأكد من فعاليتها وقياسها وتقويمها على مستوى المدرسة بحيث يصبح التطوير أو التغيير عملية تستند على الأدلة والشواهد وفق المعايير القومية لجودة التعليم والاستناد على المعايير القومية لتحسين المدرسة وفق خطط تنفيذية واضحة، يساعد المعلمين وقيادة المدرسة وجميع المعينين في المجتمع المحلي وأولياء الأمور على المشاركة في إعداد المدرسة للاعتماد التربوي وضمان الجودة، فالارتكاز على المعايير القومية في تحسين المدرسية

إنما يؤكد على سبل المشاركة المجتمعية كما يوفر الشفافية والمحاسبية والموضوعية التي تزيد من إحساس المجتمع المحيط بملكيته للمدرسة، ويرفع درجة مساءلة المدرسة أمام المجتمع ومجالس الأمناء ويساعد على التقدم الحقيقي نحو تحقيق اللامركزية القائمة على التخطيط العلمي والمهنية والمشاركة المجتمعية وبناء القدرات الذاتية على مستوى الوحدة الأولى في خط الإنتاج في النظام التعليمي.

وهذا يوضح أن المشاركة المجتمعية تعني مدى تداخل المؤسسات والجمعيات المجتمعية بالنشاط العلمي للمؤسسة التعليمية والتعاون فيما بينهما لخدمة المجتمع في المجالات المختلفة.

## مراجع ومصادر الفصل الثالث :

## - أولاً: المراجع العربية :

- ١- أحمد إبراهيم أحمد، نحو تطوير الإدارة المدرسية والنظارة والإشراف الفني، القاهرة : دار المطبوعات الجديدة، ١٩٩٧م.
- ٢- أحمد إبراهيم أحمد، الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٨م.
- ٣- أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٨م.
- ٤- أميل فهمي شنودة، القيادة الإدارية لمديري المدارس الثانوية، دراسة ميدانية، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٧٧م.
- ٥- أميل فهمي شنودة، القرار التربوي بين المركزية واللامركزية، دراسة مستقبلية، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٣م.
- ٦- بطرس غالي، المدخل في علم السياسة، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٩.
- ٧- جيمس هارولد توكي وآخرون، الإدارة المدرسية ومبادئها وعملياتها، ترجمة جابر عبد الحميد جابر، ط٣، القاهرة : مكتبة النهضة المصرية ١٩٧٣م.
- ٨- حامد عبد السلام زهران، علم النفس الاجتماعي، القاهرة: عالم الكتب، ١٩٩٧م.
- ٩- حسن مصطفى وآخرون، اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، ط٤، القاهرة: الأنجلو المصرية، ١٩٩٠م.
- ١٠- صلاح عبد الحميد مصطفى ونجاة عبد الله النابه، الإدارة التربوية: مفهومها- نظرياتها- وسائلها، ط٢، الإمارات: دار القلم، ١٩٩٠م.

- ١١- عبد الرحيم علي القطارة، نظرية المسار والهدف في القيادة- دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاجتماعية، عدد ٣، مجلد ١٥، القاهرة: ١٩٨٧م.
- ١٢- عبد العاطي أحمد وأحلام رجب عبد القادر، الإدارة المدرسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلم، مجلة التربية والتنمية، السنة الأولى، عدد ١، القاهرة: يوليو ١٩٩٢م.
- ١٣- عرفات عبد العزيز وبيومي محمد ضحاوي، الإدارة التربوية الحديثة، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩٨م.
- ١٤- عرفان البرادعي، مدير المدرسة الثانوية صفاته- مهامه- أساليب اختياره- إعداده، دمشق: دار الفكر، ١٩٨٨م.
- ١٥- كلارنس أنيول، السلوك الإنساني في الإدارة التربوية، ترجمة طه الحاج اليأس، عمان: الدار العربية للنشر، ١٩٩٨م.
- ١٦- مايكل كاي، التغيير المتواصل، ت فواز زعرور، الرياض: مكتبة العبيكات، ٢٠٠٣م.
- ١٧- محمد بن يوسف النمران، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير- رؤية عصرية لمدير القرن الحادي والعشرون، الأردن، عمان: ٢٠٠٦م.
- ١٨- محمد منير مرسي، إدارة وتنظيم التعليم العام، القاهرة: عالم الكتب، ١٩٩٨م.
- ١٩- .....، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، القاهرة: عالم الكتب، ١٩٩٨م.
- ٢٠- منصور حسين ومحمد مصطفى زيدان، سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف الفني، القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٧٦م.
- ٢١- ناريمان محمد رفاعي، دراسة السلوك القيادي لدي طلاب الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، مجلة دراسات تربوية، مجلد ٣، جزء ١٣، القاهرة: يوليو ١٩٨٨م.

٢٢- نبيل أحمد عامر صبيح، القيادة الإدارية في إطار منهج وفلسفة النظم، مجلة دراسات في الإدارة التربوية، المجلد السادس، قطر: مركز البحوث التربوية، ١٩٧٩م.

٢٣- نبيل سعد خليل، واقع الممارسات القيادية والإدارية لمديري المدارس الثانوية، دراسة ميدانية بمحافظة سوهاج، سوهاج: دار محسن للطباعة، ١٩٩٢م.

٢٤- هاني الطويل، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، ط٢، الأردن: عمان، دار وائل، ١٩٩٧م.

٢٥- وهيب سمعان ومحمد منير مرسي، الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة: عالم الكتب، ١٩٨٤م.

### - ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 26-Bass, B. M, Avolio, B. J., Jung, D. I, and Berson, Y., "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational & Transactional Leadership", Journal of Applied Psychology, 88. 2003.
- 27- Coleman, J., Campbell, E., Hobson, C., McPartland, J., Mood, A., Weinfeld, R., et al. Equality of educational opportunity. Washington, DC: U.S. Government Printing Office. 1966.
- 28-Darling-Hammond, L. (Ed.) Studies of excellence in teacher education (three volumes). Washington, DC: American Association of Colleges for Teacher Education. 2000b.
- 29-Darling-Hammond, L. (in press). Access to quality teaching: An analysis of inequality in California's public schools. Santa Clara Law Review.
- 30-Fulmer Robert T.M., The New Management, 4<sup>th</sup> Edition, Mac Millon Publishing Company, New York, 1989.
- 31-Hanwa Hkwo John Horry, Educational Administration :Theory and Practice, Second Edition, New York: Random House, 1982.
- 32-Hill, C. W. L. and Jones, G. R., 2006, "Strategic Management: An Integrative Approach", Boston: Houghton Mifflin Co, 10-19.