

القيادة التربوية وأثرها في رفع الكفاية الإنتاجية

إعداد الطالب : طلعت سالم شربيني بنتن

إشراف الأستاذ الدكتور : كامل سلامة الدقس

مقدم إلى قسم التربية في كلية التربية بالجامعة الأمريكية بلندن
لنيل درجة الدكتوراه في تخصص الإدارة و التخطيط التربوي

يوليو ٢٠٠٨ م
الجامعة الأمريكية – لندن

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين
و خاتم النبيين محمد صلى الله عليه و سلم و على آله و صحابته
أجمعين و من تبعهم بإحسان إلى يوم الدين .

قال الله تعالى : " فتبسم ضاحكا من قولها و قال رب أوزعني أن
أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ و على والديّ و أن أعمل صالحاً
ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين "

سورة النمل الآية (١٩)

و قال تعالى : " الذين إن مكناهم في الأرض أقاموا الصلاة و آتوا
الزكاة و أمروا بالمعروف و نهوا عن المنكر و لله عاقبة الأمور "

سورة الحج الآية (٤١)

و قال تعالى " و اخفض جناحك لمن اتبعك من المؤمنين * فإن
عصوك فقل إني بريء مما تعملون * و توكل على العزيز الرحيم "

سورة الشعراء الآيات (٢١٥ ، ٢١٦ ، ٢١٧)

وقال تعالى : " قالت إحداهما يا أبتِ استأجره إن خير من
استأجرت القويّ الأمين "

سورة القصص (٢٦)

ملخص البحث

موضوع هذا البحث يتناول القيادة التربوية و أثرها في رفع الكفاية الإنتاجية. و يمكن

تلخيص هذا البحث فيما يلي :

أولاً : الفصل التمهيدي :

حيث يتناول الباحث في هذا الفصل هذه الخطوات :

- ١- مقدمة البحث .
- ٢- مشكلة البحث .
- ٣- أهداف البحث .
- ٤- أهمية البحث .
- ٥- منهج البحث .
- ٦- استعراض الدراسات السابقة و ما يتصل بموضوع البحث .

ثانياً : الفصل الثاني :

ويستعرض الباحث نشأة القيادة في مختلف العصور حيث يتناول في دراسته :

القيادة في العصور القديمة و هي :

- ١- القيادة عند المصريين القدماء .
- ٢- القيادة عند الصينيين القدماء .
- ٣- القيادة عند اليونانيين .
- ٤- القيادة عند الرومان .

القيادة في العصور الإسلامية :

- ١- في عهد الرسول صلى الله عليه و سلم .
- ٢- في عهد الخلفاء الراشدين .
- القيادة في العصر الأموي :
- ١- في عهد معاوية بن أبي سفيان رضي الله عنه .
- ٢- في عهد الوليد بن عبد الملك .
- ٣- في عهد الخليفة عمر بن عبد العزيز رضي الله عنه .

القيادة في العصر العباسي :

و هو امتداد لدور القيادة في العصور الإسلامية و الالتزام بمنهج القرآن الكريم و إتباع السنة النبوية الشريفة و قد توسعت الدولة العباسية في إنشاء الدواوين و عدلت اختصاصاتها و مكنت من تطبيق مبادئ الإسلام في مجالات القيادة الإدارية .

ثالثاً : الفصل الثالث :

يتناول الباحث في هذا الفصل :

١ - مفهوم القيادة .

٢ - أسس القيادة .

أ (الأساس الإعتقادي .

ب) الأساس القائم على الصفات الشخصية .

ج) الأساس القائم على الصفات الاجتماعية و النفسية و الثقافية .

٣- كما يتناول الباحث جوانب القيادة :

أ (الجانب التنظيمي للقيادة .

ب) الجانب الإنساني للقيادة .

ج) الجانب الاجتماعي للقيادة .

٤- و يستعرض الباحث مهارات القيادة :

أ (مهارات التركيز لدى القائد .

ب) مهارات جمع المعلومات .

ج) مهارات التذكر .

د (مهارات التنظيم .

هـ) مهارات التحليل .

و (مهارات التكامل و الدمج .

ز (مهارات التقويم .

رابعاً : فى الفصل الرابع :

يتناول الباحث ما يلي :

١- مصادر القيادة :

- أ) نظرية السمات .
- ب) نظرية التقاليد .
- ج) نظرية المواقف .
- د) نظرية الحاجات أو الدوافع الكامنة .
- هـ) النظرية الوظيفية .

٢- أنماط القيادة :

- أ) القيادة التسلطية .
- ب) القيادة الديمقراطية أو المشاركة .
- ج) القيادة المطلقة أو الغير موجهة .

٣- مكونات القيادة الفعالة :

- أ) البرامج التدريبية .
- ب) اتخاذ القرارات .
- ج) الاتصالات .

خامساً : فى الفصل الخامس:

يتناول الباحث مجالات القيادة التربوية :

١- القيادة التربوية و التخطيط :

- أ) مفهوم التخطيط .
- ب) مراحل التخطيط التربوي .
- ج) مشكلات التخطيط التربوي .

٢- القيادة التربوية و إدارة الوقت :

- أ (مفهوم إدارة الوقت و خصائصه .
- ب) مبادئ إدارة الوقت .
- ج) كيفية إدارة الوقت .
- د (معرفة متطلبات تطبيق إدارة الوقت .

٣- القيادة التربوية و إدارة الأزمات :

- أ (مفهوم الأزمة .
- ب) خصائص الأزمة .
- ج) تصنيف الأزمات .
- د (مناهج تشخيص الأزمات .
- هـ) أسباب وقوع الأزمة .
- و (أهداف إدارة الأزمة .
- ز (التخطيط لإدارة الأزمات .

٤- القيادة التربوية و الإدارة بالأهداف :

- أ (مفهوم الإدارة بالأهداف .
- ب) التنظيم سبيل للوصول للأهداف .
- ج) خطوات الإدارة بالأهداف .
- د (طريقة الشبكة الإدارية لتطوير القيادة التربوية .
- هـ) القيادة التحويلية في المؤسسات التربوية .

٥- القيادة التربوية و الإبداع :

- أ (مفهوم الإبداع .
- ب) القدرات العقلية و الإبداعية لدى القائد التربوي .
- ج) الذكاء الوجداني للقائد التربوي .
- د (جوانب الذكاء الوجداني .

- هـ) من هو القائد المبدع .
- و) مراحل الإبداع لدى القائد .
- ز) سمات القائد المبدع .
- حـ) أساليب نجاح القائد المبدع .
- ط) شروط الإبداع .
- ي) طرق تنمية الإبداع .

سادساً : في الفصل السادس :

يتناول الباحث نتائج البحث و توصياته .

(الإهداء)

- إلى والدتي الكريمة - حفظها الله -
و هي دأمة الدعاء لي - جعل الله الجنة تحت أقدامها -
- إلى زوجتي العزيزة (أم زياد) - حفظها الله -
لصبرها و وقوفها إلى جانبي و عونها لي في كل ما وصلت إليه بعد عون الله تعالى
- جزاها الله خيرا و جعل ذلك في ميزان حسناتها -
- إلى ولدي و بناتي الأربع - حفظهم الله -
الذين وقفوا بجانبني يشجعونني و يخففون من متاعبي في البحث و الدراسة و السهر
و العمل - أتمنى لهم التوفيق و النجاح في حياتهم -
- إلى أستاذي و معلمي و والدي الأستاذ الدكتور كامل سلامة الدقس
لصبره و تحمله معي مشاق البحث و معاناة الدراسة و حسن تعامله و رفقه بي و
تقديره لظروفي و دعائي له حسن ثوابه في الدنيا و الآخرة .

(شكر وتقدير)

أتقدم بخالص الشكر و التقدير و العرفان لأستاذي و معلمي و والدي الأستاذ الدكتور / كامل سلامة الدقس على جهوده القيمة و صبره في تعليمي و توجيهي و حسن متابعته و مؤازرته لي في هذا البحث فكانت توجيهاته و مؤازرته سنداً و عوناً لي بعد عون الله تعالى و كانت الثمرة هذه الدراسة فجزاه الله خيراً و جعل ذلك كله في ميزان حسناته و بارك الله في عمره و علمه و عمله و متعه بالصحة و العافية .

كما أتقدم بالشكر و العرفان لكل من ساندني في القيام بهذا البحث من الأساتذة و المعلمين و الزملاء بتقديم النصح و التوجيه و المعرفة و الملاحظة و النقد البناء فجزى الله الجميع كل خير و وفقهم .

أقدم لهم خالص شكري و تقديري عرفاناً .

(المحتويات)

<u>الموضوع</u>	<u>الصفحة</u>
• افتتاحية	٢
• ملخص البحث	٣
• الإهداء	٨
• شكر و تقدير	٩

الفصل الأول (التمهيدى) :

• المقدمة	١٥
• مشكلة البحث	٢٠
• أهداف البحث	٢١
• أهمية البحث	٢٢
• منهج البحث	٢٣
• الدراسات السابقة و ما يتصل بموضوع البحث	٢٤

الفصل الثانى : نشأة القيادة فى مختلف العصور :

أولاً : القيادة فى العصور القديمة :	٤٤
١- عند المصريين القدماء	٤٥
٢- عند الصينيين	٤٦
٣- عند اليونانيين	٤٧
٤- عند الرومان	٤٩

<u>الموضوع</u>	<u>الصفحة</u>
ثانياً : القيادة في العصور الإسلامية :	٥١
١- في عهد الرسول صلى الله عليه و سلم	٥١
٢- في عهد الخلفاء الراشدين	٥٤
• أبي بكر الصديق	٥٥
• عمر بن الخطاب	٥٦
• عثمان بن عفان	٦٠
• علي بن أبي طالب	٦٣
ثالثاً : القيادة في العصر الأموي :	٦٦
• في عهد معاوية بن أبي سفيان رضي الله عنه	٦٦
• في عهد الوليد بن عبد الملك	٦٧
• في عهد الخليفة الزاهد عمر بن عبد العزيز رضي الله عنه	٦٨
رابعاً : القيادة في العصر العباسي	٧١
<u>الفصل الثالث :</u>	٧٥
أولاً : مفهوم القيادة	٧٦
ثانياً : أسس القيادة :	٨١
١- الأساس الاعتقادي	٨٢
٢- الأساس القائم على الصفات الشخصية	٨٣
٣- الأساس القائم على الصفات الاجتماعية و النفسية و الثقافية	٨٩
ثالثاً : جوانب القيادة :	٩٣
١- الجانب التنظيمي للقيادة	٩٤
٢- الجانب الإنساني للقيادة	٩٤
٣- الجانب الاجتماعي للقيادة	٩٨

<u>الموضوع</u>	<u>الصفحة</u>
رابعاً : مهارات القيادة :	١٠٠
١- مهارات التركيز لدى القائد	١٠٠
٢- مهارات جمع المعلومات	١٠١
٣- مهارات التذكر	١٠١
٤- مهارات التنظيم	١٠٢
٥- مهارات التحليل	١٠٢
٦- مهارات التوليد	١٠٢
٧- مهارات التكامل و الدمج	١٠٢
٨- مهارات التقويم	١٠٣
<u>الفصل الرابع :</u>	١٠٥
أولاً : مصادر القيادة :	١٠٦
١- نظرية السمات	١٠٦
٢- نظرية التقاليد	١٠٦
٣- نظرية المواقف	١٠٧
٤- نظرية الحاجات أو الدوافع الكامنة	١٠٧
٥- النظرية الوظيفية	١٠٨
ثانياً : أنماط القيادة :	١٠٩
١- القيادة التسلطية	١٠٩
٢- القيادة الديمقراطية أو المشاركة	١١٠

٣- القيادة المطلقة أو الغير موجهة

١١١

<u>الموضوع</u>	<u>الصفحة</u>
ثالثاً : مكونات القيادة الفعالة :	١١٢
١- برامج التدريب	١١٣
٢- اتخاذ القرارات	١١٨
٣- الاتصال	١٢٤

١٣٠ الفصل الخامس :مجالات القيادة التربوية :

١- القيادة التربوية و التخطيط	١٣١
٢- القيادة التربوية و إدارة الوقت	١٣٧
٣- القيادة التربوية و إدارة الأزمات	١٤٤
٤- القيادة التربوية و الإدارة بالأهداف	١٥٥
٥- القيادة التربوية و الإبداع	١٧٥

١٩١ الفصل السادس :

١- نتائج البحث	١٩٢
٢- التوصيات	١٩٩
٣- قائمة المراجع	٢٠٣
٤- الدراسات والبحوث العلمية	٢١٤

الفصل الأول (التمهيدى)

- المقدمة
- مشكلة البحث
- أهداف البحث
- أهمية البحث
- منهج البحث
- الدراسات السابقة لموضوع البحث

المقدمة :

دلت الدراسات الإدارية و التربوية و الاجتماعية و الاقتصادية على أهمية الإدارة في مجالات النشاط الإنساني و من المسلم أن الإدارة التربوية جزء من الإدارة الشاملة في المجتمع تتأثر و تتفاعل مع جميع العوامل سلباً و إيجاباً .

و لذلك فإن تأثير التربية على النظام الإداري ينطلق من مهمتها الجلية و هي تربية الفرد القادر على القيام بالعمل الإداري و بناء شخصية ذات اتجاهات و مهارات علمية في التفكير و الإبداع و هذا يتطلب إيجاد القائد التربوي الفاعل المتقن لأسس الإدارة العلمية و ممارسة أساليبها و لكل ما وصلت إليه من الدراسات و التطبيقات العملية .

وبمقدار ما يستجيب القائد التربوي لمتطلبات العلم و التقنية المعاصرة يكون تأثيره كبيراً بالعملية الإنتاجية و زيادة فاعليتها و أساساً للتنمية و التطور ⁽¹⁾ .

و حين تكون هذه هي القيادة التربوية و هذه مسئولياتها و حين ننظر إلى الظروف و العوامل البيئية و الاجتماعية و الاقتصادية و الإدارية التي تواجه الإدارة التربوية يتبين أن القائد التربوي المطلوب لا يمكن أن يكون القائد النمطي أو البيروقراطي أو الأوتوقراطي أو الديمقراطي أو غير ذلك من الصفات التي تحاول الدراسات أن تطلقها على القيادات بل يتضح أن القائد التربوي في مثل هذه الظروف هو القائد الذي يجيد تشخيص المواقف و يحددها و يتلاءم معها فيجمع كل تخطيطه و تنظيمه و متابعته و تقويمه متفقاً مع كل تلك المعطيات و المتطلبات المحيطة به .

و مما سبق القول يمكن تعريف الإدارة التربوية بأنها عبارة عن مجموعة من العمليات و المقترحات و الوسائل و الإجراءات وفق تنظيم معين و تنسيق و انسجام بين

(١) عبد الوهاب عبد ربه ، " الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة التربوية " ، مكتبة التربية العربي لدول الخليج ، الرياض ، ١٩٨٤م ، ص ٣

العناصر العملية التعليمية من اجل أن نتجه بالطاقات والإمكانات البشرية والمادية نحو أهداف موضوعه ونعمل على تحقيقها .⁽²⁾

ويعرف فينر الإدارة بأنها تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مرغوبة .⁽¹⁾

ويعرفها آخرون أمثال تيد ولسنكستون أن الإدارة عملية تكامل الجهود الإنسانية للوصول إلى هدف مشترك وان وظيفة الإدارة الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وقل التكاليف في حدود الموارد والتسهيلات وحسن استخدامها .⁽²⁾

أما القيادة فتعرف بأنها القدرة على التأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه وتنسيق ذلك النشاط للوصول إلى هدف معين .⁽³⁾

أو أنها ذلك النشاط الاجتماعي الذي يهدف لصالح الجماعة عن طريق التعاون في رسم الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات والإمكانات المادية المتاحة .

وإذا ما حللنا تلك التعاريف نستطيع أن نستخلص منها عدداً من الأهداف لفاعلية القيادة الإدارية التربوية على النحو التالي :

(١) إن القيادة الإدارية التربوية تسعى إلى أهداف المؤسسة التربوية كميدان ووسط تربوي فاعل في حياة الفرد .

(٢) توجيه وتنسيق وتوحيد الجهود المبذولة من قبل العاملين في الميدان التربوي بما يتفق وأهداف الدولة في المجال التربوي .

(٣) توجيه واستخدام الطاقات البشرية والمادية المتاحة استخداماً علمياً ورشيداً بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية .

(٢) د محمد يوسف حسن ، "فعالية القيادة الإدارية و التربوية لمديري المدارس " ، الكتاب السنوي في التربية وعلم النفس ، المجلدان ١١ و ١٢ ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ص ٦٠٧

(١) جون فينر وفرانك شيروود ، " التنظيم الإداري " ، ترجمة محمد توفيق رمزي ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ١٩٦٥ م ، ص ٢٢

(٢) حنان الجبوري ، " مشكلات إدارة المدرسة الثانوية " ، العراق ، مطبعة الإرشاد ، بغداد ، ١٩٧٠ م ، ص ٢٣

(٣) مجيد إبراهيم دمعة وآخرون ، " الإدارة والإشراف التربوي " ، وزارة التربية ، بغداد ، ١٩٧٨ م ، ص ٢١

٤) العمل على إيجاد روح التفاهم والتعاون والانسجام والعمل الجماعي بين أفراد المؤسسة التربوية لتحقيق الأهداف المطلوبة وتحسين العمل التربوي وزيادة فاعليته وأثره على المجتمع .

٥) السعي إلى توطيد جميع أشكال النظم واللوائح الإدارية بالنظم التربوية والإشراف على الأنشطة والفعاليات التربوية وتوثيق العلاقات الإنسانية بين أفراد المؤسسة .
ترتبط الكفاية الإنتاجية على مدى قدرة الفرد واستعداده في الإنتاج ورغبته في العمل والتطوير والتدريب وترتبط أيضا بمبدأ الحوافز التي توجه سلوك الأفراد وتحدد اتجاهاتهم

وتتطلب الكفاية الإنتاجية البحث عن أفضل الطرق لأداء العمل والبحث عن توفر الكفاية العلمية التي يحصل عليها الفرد والخبرة العلمية والعملية الناتجة عن ممارسة تطبيقية للقيام بأداء الأعمال .

ويمكن القول أن الكفاية الإنتاجية تعني (توفير الجهد والوقت والمال في أي صورة من صور العمل و الإنتاج) .^(١)

ومن بعض صور عوامل زيادة الكفاية الإنتاجية في التربية :

١) العلاقات الإنسانية : إن القيادة الناجحة هي التي تعمل على نشر العدالة بين الأفراد ومعاملتهم المعاملة الإنسانية الطيبة من شأنها أن تؤدي إلى رفع الروح المعنوية بينهم وزيادة الأداء وفعاليته ومن ثم تؤدي إلى رفع كفايتهم الإنتاجية .

٢) التطور والتنظيم : لا يصح أن يقف القائد التربوي موقفاً جامداً ثابتاً والجمود معناه الرجوع إلى الخبرات السابقة وتطبيق الأساليب القديمة على المواقف الجديدة دون تطور ولهذا ينبغي على القائد الإداري الناجح أن يسعى باستمرار إلى جانب التعديل والتطوير كما لا ينبغي أن يحمل الأفراد مسئوليات كبيرة ذات خطر قبل أن يتعودوا على تحمل مسئوليات بسيطة وبالتدريج .

(١) د محمد مصطفى زيدان ، " عوامل الكفاية الإنتاجية في التربية " ، دار مكتبة الأندلس ، بنغازي ، ليبيا ، ١٩٧٤م ص٦-٧

(٣) التخطيط : إن القائد التربوي الناجح هو الذي يرقى بالعمل في المؤسسة من خلال الإنتاج والفاعلية في الأداء . ولا سبيل إلى الارتقاء بالعمل والوصول إلى الكفاية الإنتاجية ما لم يعنى بالتخطيط العلمي السليم الذي يقوم في أولوياته على إعداد العنصر البشري إعداداً عالياً يستجيب لحاجات المجتمع ويلبي قدرته على الإنتاج والجودة في العمل .

وهكذا فإن القيادة التي تسعى إلى إحداث التوازن الكمي والنوعي من خلال التخطيط الذي يهدف إلى التوازن في جميع جوانب التنمية ويعمل على تحسين الإدارة التربوية وتجويدها .

(٤) المشاركة والتعاون : إن العمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي . إن القائد التربوي الفاعل هو الذي يتيح للأفراد المناقشة والأخذ والعطاء والتعبير الحر . كل هذه الجوانب تساعد على إبراز إضاءات مختلفة للموضوع تغيب عن الفرد لو قام بالتفكير وحده.

إن درجة اهتمام الفرد بعمله تزداد بمدى إحساسه وإسهامه الفعلي في وضع أهداف العمل وفي التخطيط له واشتراكه في وضع البرامج والأسس وليس فقط في تنفيذه وهو مسألة هامة لرفع روحه المعنوية ونجاح العمل .

وهذا ما يصوره لنا ((دافيد امري D. Amery)) بان المشاركة دعوة القائد لمروؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية والوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها مما يخلق الثقة لديهم لإشراك القائد لهم في وضع الحلول ومما يحفزهم على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج .^(١)

(٥) تفويض السلطة : إن الإدارة القديرة هي التي تشيع جواً من الاطمئنان وتشعر المرؤوسين بان قيادتهم تدير مصالحهم وتلبي رغباتهم وتسعى إلى الرقي بأهداف

(١) د. نواف كنعان ، " القيادة الإدارية " مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمّان ، الأردن ، ٢٠٠٢م ، ص ٢١٨-٢١٩

المؤسسة والى تحسين أداء العمل من خلال الإدارة الحسنة وإيجاد الثقة المتبادلة وبث الحماسة في نفوسهم . وحين يشعر الأفراد بالمسؤولية فان تفويض السلطة لهم تحملهم الوفاء والالتزام بواجبات هذه المسؤولية ولذلك تنبع هذه العلاقات الهامة من مفهوم لسلطة على ضوء تحقيق الترابط بين العلاقات الراسية والأفقية بين الرؤساء والمرؤوسين .⁽¹⁾

٦) الحوافز : إن الإدارة الناجحة التي تقوم بمنح المرؤوسين المكافآت والعلاوات والتقدير وتوفر البيئة الصحية للعمل وإمدادهم بالتقييمات الدقيقة سوف يقومون بأداء الأعمال بطريقة أفضل وببذل مجهود اكبر . إن المكافأة الأساسية التي يحتاج كل عامل إلى الحصول عليها هي التقييمات الايجابية التي تؤكد أدائهم الجيد والتعريف بمنجزاتهم وتميزهم في الأداء وفرض التطوير والتقدير .⁽²⁾

٧) الاتصال : إن الاتصال عملية حيوية في مجال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين ومن خلاله يتم انجاز الأعمال ولهذا يتطلب من القائد الإداري والتربوي الفعّال والناجح توافر مهارات الاتصال فانه أداة فعّالة للتأثير في السلوك الوظيفي للأفراد وتوجيه جهدهم في الأداء والوقوف على الظروف المحيطة بمواقف العمل . ولذلك يعرف (أليوت جاك) الاتصال بأنه :⁽³⁾ يشمل مجموع المشاعر والاتجاهات والرغبات المنقولة بصفة مباشرة أو غير مباشرة ويتم الاتصال بكافة الوسائل بالألفاظ كتابية وشفاهة وبالإيماءات والتعبيرات ناهيك عن اتجاه المعلومات والبيانات والتقارير إلى مستويات الإدارة العليا من خلال شبكة المعلومات والحاسوب .

(١) تيسير الدويك وآخرون ، " أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي " ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الثانية ، ١٩٩٨م ، ص ٧٦-٧٨

(٢) الكسندر هيام ، " تحفيز الموظفين ومكافأتهم " ، مكتبة جرير ، الرياض ، ٢٠٠١م ، ص ٢٨٦

(٣) د. زكي محمود هاشم ، " الإدارة العلمية " ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، الطبعة الثالثة ، ١٩٨١م ، ص ٢٣٥-٢٣٧

(٨) الإبداع : إن الإبداع هو مبادرة القائد الناجح بقدرته على الانشقاق من التسلسل العادي في التفكير إلى مخالفة كلية .^(٤)

إن القائد المبدع لا يعيش منعزلاً عن مجتمعه بل هو أكثر حساسية لمشكلات هذا المجتمع فيعيش القائد الناجح غمار المشكلات التي تحتاج إلى حلول فينطلق في الاطلاع على إنتاج الآخرين فيكتشف الثغرات والتناقضات ويعمل على اتخاذ القرارات الفاعلة .

وأوضح جان بياجيه (١٩٧١م) إن الفرد لا يصل إلى ابتكاراته وأعماله الإبداعية إلا بمقدار ما يحتل مكاناً في تفاعل الجماعة ومناخاً مشجعاً للإبداع ودافعية في شخصيته .^(١)

مشكلة البحث:

لقد تناول الباحثون والدارسون من علماء الإدارة والتربية موضوع القيادة واستمرت الدراسات والأبحاث وكانت مشكلة القيادة التربوية قد شكلت اهتمامي حتى أصبحت ذات بعد بالغ الأهمية في ظل التقدم العلمي والمعرفي والتطور والتغير في المفاهيم والقيم وتعدد الحاجات وتغير الميول والرغبات ويرى الباحث بما أن الحاجة أصبحت ماسة إلى قادة يتميزون بالخبرة والكفاءة والمهارة والمعرفة والقدرة على تحمل المسؤولية والتنبيه للتكيف مع كل ما هو جديد ومتطور للقيام بالدور القيادي المطلوب فان ذلك ينعكس على رفع الكفاية الإنتاجية والأداء الجيد للعاملين .

إن تخلف المجتمعات وسوء استغلال مواردها المادية والبشرية والبعد عن التقدم والركون إلى الأساليب البالية التقليدية من معوقات العمل والإنتاج الجيد وذلك لعدة أسباب :

(١) الفساد الإداري وانتشار أساليب القمع والتسلط واستغلال السلطة .

(٤) د. طارق محمد السويديان ، د. محمد أكرم العدلوني ، " مبادئ الإبداع " ، قرطبة للنشر والتوزيع ، الرياض الطبعة الثالثة ، ٢٠٠٤م ، ص ١٨-٢٠

(١) عمر حسن مساد ، " سيكولوجية الإبداع " ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ٢٠٠٥م ، ص ١١٤-١١٥

- ٢) انحطاط العمل الإداري المنظم القائم على أسلوب التخطيط والتنظيم والمشاركة .
- ٣) تهالك المؤسسات الإدارية والتربوية وضعف المخرجات التعليمية .
- ٤) عدم وجود الوازع الديني الرادع للنفوس الضعيفة وغياب التقوى والعمل الصالح والإرادة الحسنة .
- ٥) عدم الوفاء بالعهود والمواثيق وإعطاء العاملين أجورهم وحقوقهم .
- ٦) غياب التدريب والتطوير والتمسك بالبيروقراطية الفاسدة .

كل تلك الأسباب حفز الباحث على الاهتمام بمنظور القيادة التربوية الناجحة وأثرها في زيادة الإنتاج وتحسين الأداء من خلال :

- ١) بث الوعي ومخافة الله قبل كل شيء في نفوس المديرين والعاملين وان الله تعالى رقيب عليهم ويحاسبهم على أعمالهم .
- ٢) تضافر الجهود الجماعية لأداء العمل بإخلاص وإرادة حسنة وثقة متبادلة .
- ٣) الاستفادة من كل معطيات ومخرجات التقدم العلمي والمعرفي لتسيير الإدارة سيراً حسناً يحقق أهداف المؤسسة ويراعي مصالحها والأخذ بكل أسباب العمل المنتج والفعال .
- ٤) تحقيق مبدأ الثواب والعقاب والحوافز في العمل .
- ٥) استخدام الرقابة والمتابعة لتحقيق جودة العمل وأداء العاملين.
- ٦) نشر التقويم الايجابي وتحليل السلبيات ووضع الحلول العملية لها .

أهداف البحث :

إن نجاح المؤسسة التربوية يرجع إلى وجود القيادة المتميزة والرشيدة ونظراً لأن الواقع العملي أكثر تعقيداً وتنوعاً وشمولاً ولسد الفجوة بين تصميم المؤسسة والواقع العلمي عند التطبيق لابد من وجود القيادة الفعالة والمسئولة التي تعالج هذه الثغرات .

ولذلك يرى الباحث أن من أهداف البحث :

(١) إحداث التغيير والتكيف مع البيئة وعدم الجمود لان للبيئة الخارجية أثراً على أداء القيادة وعلى إنتاج الأفراد .

(٢) انتشار العولمة ودخولها مجالات عدة في حياة المجتمع اقتصادية وثقافية واجتماعية وتربوية فينبغي التعامل معها بوسائل الاتصال الحديثة والاستفادة من تقنية المعلومات وبمنظور جديد وفكر متطور ينسجم مع متطلبات العولمة الجديدة ولا يتنافر معها أو يتعارض .

(٣) الاهتمام بالعنصر البشري في المؤسسة كعامل هام وفاعل وذلك بالاهتمام بميوله ودوافعه وحاجاته واهتماماته والعمل على تدريبه وتطويره الأمر الذي يتطلب وجود قيادة فاعله وحكيمة لتوجيههم وإرشادهم وقيادتهم .

(٤) إن صراع الأدوار وغموض هذه الأدوار والأعباء المهنية الكثيفة وكثرة العمل وضغوط الوقت والضيق المهني وعدم كفاية الأفراد ، كل ذلك أدى إلى الحاجة للبحث عن الفكر القيادي المستنير الذي يوزع الأدوار ويكشف الغموض ويخفف من الأعباء والمسئوليات ويتيح الفرصة ويجعل متسعاً من الوقت للعمل المريح والحوار وتبادل الأفكار والمرونة في العمل .

(٥) البعد عن الأساليب التقليدية والروتين والتسلط وفرض الهيمنة والاستعلاء والتسلسل البيروقراطي يحتاج إلى معالجة في ظل قيادة تتسم بروح الديمقراطية والمبادأة وتقدير الذات والشفافية في التعامل والصدق في التوجهات وحسن الإدارة وبناء جسور الثقة مع الأفراد .

أهمية البحث :

تتمثل أهمية هذا البحث في أنها تسعى للتعرف على القيادة التربوية وأثرها في رفع الكفاية الإنتاجية ولأن مثل هذه الدراسة تساهم في فن التعامل من قبل القائد التربوي تجاه العاملين معه في المؤسسة وإيجاد الأسس العلمية والتربوية للرفع من مستوى أداء هؤلاء الأفراد وتحفيزهم وتدريبهم وتطويرهم ومعرفة دوافعهم ورغباتهم واتجاهاتهم وميولهم والاستفادة من المتفوقين ورعاية الموهوبين منهم وإتاحة الفرصة لتقدمهم وتطورهم .

فكلما زاد مستوى الصحة العامة للأفراد وزادت دخولهم ومكافأتهم المادية زاد مستوى رضاهم عن عملهم وبالتالي تزداد الإنتاجية وتتحقق أهداف المؤسسة في ظل توجهات القيادة الحكيمة والرشيده .

إضافة إلى ذلك فإنه يُؤمل من هذا البحث أن تفتح المجال لدراسات أخرى وتقدم خدمة للباحثين في مجال القيادة الإدارية والتربوية وعوامل رفع الكفاية الإنتاجية بما تقدمه من معلومات وبيانات حول موضوعها .

منهج البحث :

يتبع الباحث في هذه الدراسة منهج البحث الذي يقوم على استقصاء المعلومات ودراسة الموضوعات ذات العلاقة من خلال المراجع والكتب التربوية والإدارية والعلمية والنفسية وتتبع الدراسات والبحوث السابقة وتحليلها واستنباط النتائج والبيانات .

كما يتبع الباحث في دراسته أهم الإحداث والنتائج التاريخية في منهجنا التربوي والإداري الإسلامي ودور المجتمعات والشخصيات الإسلامية في تعميق مفهوم القيادة الفاعلة التي ينعكس أثرها على الأفراد من خلال الضوابط والعلاقات الأخلاقية والإنسانية التي يحضنا ديننا الإسلامي على القيام بها والالتزام بمنهجها وثوابتها الأصيلة .

كما يتبع الباحث في دراسته استعراض نواتج الفكر الإداري والتربوي والاطلاع على ابرز الأفكار والتجارب الجديدة والنظريات والممارسات الإدارية التربوية الحديثة في المجتمعات المتقدمة وربطها بواقع الإدارة التربوية وبيئتها وممارستها في

المجتمعات النامية وتوفير معرفة إدارية وتربوية يمكن تطبيقها مع مراعاة انسجامها مع خصوصية وطبيعة هذه المجتمعات ونظمها التربوية .

الدراسات السابقة

(١) الاتجاهات الحديثة وعرض النماذج الدولية تركز على تحسين الأداء في المؤسسات التربوية وذلك من مدخل تغيير الإدارة هو مفتاح تحسين الأداء :

- تنويع مسارات التعليم .
- الاهتمام بالنشاط الاجتماعي والثقافي داخل المؤسسة .
- الاهتمام بالعلوم ومناهج الحاسوب والرياضيات واللغة .
- المحافظة على الهوية الثقافية في ظل متغيرات العولمة .
- الاهتمام بإعداد المعلمين ورفع مستواهم المهني والاقتصادي .
- تعزيز المؤسسة التعليمية المنتجة مع وضع سياسات لتوزيع إنتاجها وأدوارها كالتي طبقت في اليابان وسنغافورة وكوريا في السنوات الأخيرة .
- المساواة في توزيع الخدمات التعليمية وبرامج تجويد التعليم ووضع برامج تنفيذ ومتابعة ومحاسبية مستمرة لتلافي السلبيات (دراسة ماري هينكل Marry Henkel ٢٠٠٠م)

(٢) نماذج من السياسات التعليمية في التسعينيات وفي هذا المحور يعرض الباحث نموذج دول (APEC) دول التعاون الاقتصادي الآسيوي – الباسيفيكي – حيث تبرز الوثيقة التي صدرت الرابطة وجهات نظر وزراء التعليم لأربعة عشر دولة : الولايات المتحدة – استراليا – نيوزيلندا – برونائ – كندا – الصين – هونج كونج – اندونيسيا – اليابان – كوريا الجنوبية – الفلبين – سنغافورة – تايوان – تايلاند .

ويلاحظ التنوع والاختلاف والتناقض وكذلك التشابه في مستويات الإدارة التعليمية وأولوياتها وأهدافها فبعض هذه الدول تطبق المركزية في إدارة التعليم و دول أخرى منها تطبق اللامركزية وتفويض السلطات والصلاحيات والمسئوليات للإدارات المحلية .

وتبين الوثيقة حاجة الدول الأعضاء إلى تبني مفاهيم إدارية وتربوية تتزايد فيه قيمة المعرفة التكنولوجية وأهميتها وتؤكد على ضرورة وضع ضوابط تحدد العلاقة بين التكنولوجيا والنمو الاقتصادي والتحديث الإداري والتربوي :

(أ) إن مفتاح الجودة والإبداع والمرونة والتكيف لحاجات القرن الحادي والعشرين هو الاهتمام بمعايير التعليم الجيدة والإدارة الفاعلة .

(ب) أهمية التعليم في التنمية البشرية .

(ج) مستويات الإدارة البناء والتعليم الجيد مفتاح تشكيل الهوية الثقافية والتربوية لكل أمة.

وتركز الوثيقة أيضا على سياسات الدول الأعضاء في موضوع المعايير التربوية والإدارية للقرن الحادي والعشرين :

(أ) مستويات الانجاز .

(ب) مستويات الأداء والنمو الشخصي .

(ج) بناء قوة عمل منتجة وبناء مواطنين قادرين على تحمل مسئولياتهم القومية (1)

(وثيقة رابطة السياسات التعليمية في دول التعاون الاقتصادي الآسيوي الباسيفيكي

(APEC) نحو معايير تربوية للقرن الحادي والعشرين ٢٠٠٢)

(٣) يعتبر صنع القرار واتخاذة مقوماً أساسياً ومحورياً في إدارة المنظمات والمؤسسات المجتمعة المختلفة وانعكست هذه الأهمية في مجال الإدارة التربوية من حيث التنظيمات والتخطيط ويتطلب الأمر مواكبة التغيرات والتطورات والتحديث

(١) د عبد الجواد بكر ، " السياسات التعليمية وصنع القرار "، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، ٢٠٠٢م ص ٣٥-٤١

في عملية القرار التربوي بمختلف أساليبها ومداخلها ويتطلب الأمر كذلك تقويماً مستمراً وشاملاً لجوانب هذه العملية .

وفي دراسة لعادل السيد الجندي : لكي يصبح القرار فاعلاً لا بد من بيئة مناسبة وسلوكيات ملائمة من قبل القادة الإداريين والأفراد على حد سواء كما يجب أن تتوفر له المعلومات والبيانات والوسائل القادرة على التعامل مع المعلومات بدقة . كما أن فاعلية القائد الإداري مقدرته على عملية صنع القرار واتخاذ الذي يعبر عن مركز النشاط ويعبر عن مضمون السياسة التربوية والإدارية .

وتؤكد الدراسة على عملية القرار وإنسانيته فهو للإنسان وبالإنسان وانه اختيار مدرك لبديل واحد من بين بدائل مطروحة وممكنة يمكن عن طريقها حل مشكلة أو قضية إدارية وتربوية فهو نتاج عملية منظمة وفق أساليب مدروسة (دراسة عادل السيد الجندي : دراسة تحليلية لعملية صنع القرار التعليمي وتنفيذه في مصر – رسالة دكتوراه – كلية التربية – جامعة الإسكندرية – غير منشورة – ١٩٩٢م ص ٨٥-٨٨)

(٤) نموذج بار – أون (الذكاء الوجداني والقيادة الفعالة) :

توصل (بار – أون Bar – On) إلى نموذج لقياس قدرات وإمكانات الأداء الوظيفي والنجاح المهني للقائد الإداري حيث يركز على مجموعة من القدرات والكفاءات الاجتماعية والوجدانية التي تتمثل في مهارة الفرد في إدراك المشاعر الخاصة المتصلة بالآخرين وفهمها والقدرة على التعامل مع المواقف الوجدانية والانفعالية الصعبة وحل المشكلات الفردية والاجتماعية على حد سواء .

ويتناول النموذج أبعاداً أساسية للذكاء الوجداني .^(١)

- الذكاء الشخصي : الثقة بالنفس والوعي الوجداني والاستقلالية .
- الذكاء البين-شخصي : التعاطف مع الآخرين – العلاقات مع الآخرين .
- إدارة الضغوط : التسامح وضبط الاندفاع .
- الحالة المزاجية العامة : السعادة والتفاؤل .

(١) د. سلامة عبد العظيم حسين ، د. طه عبد العظيم حسين ، " الذكاء الوجداني للقيادة التربوية " ، دار الفكر ناشرون وموزعون ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٦م ، ص ٤٥-٤٩

- القدرة على التكيف : دراسة الواقع والظروف البيئية والمرونة في التعامل .

ويمكن تعريف مفهوم الذكاء الوجداني طبقاً لهذا النموذج :

بأنه عبارة عن منظومة من القدرات والمهارات والكفاءات غير المعرفية التي تؤثر على قدرة الفرد في النجاح ومواكبة المتطلبات البيئية والضغوط الاجتماعية .

(٥) قامت (باتريشيا بيتشر) بإجراء دراسة على احد المؤسسات لمعرفة القائد الذي يتمتع بمهارات الذكاء الوجداني وان سبب تفوق ونجاح هذه المؤسسة هي ما يتمتع به المدير من الصفات الايجابية التي كان الأفراد يصفونه بها من التسامح وحب الناس والعطف عليهم والثقة بالنفس والشهامة .

كما أن المدير أحاط نفسه بمجموعة من أفضل المواهب وقام بتفويضهم بالعديد من الصلاحيات التي تمكن كل منهم من التعبير عن رأيه وعن خبراته من خلال أدائه ووظائفه بحب وإخلاص .

وقامت أيضا باتريشيا بدراسة القائد الذي لا يتمتع بمهارات الذكاء الوجداني حين أسندت المهمة إلى المدير الذي يرى أن المركزية في القيادة هي الأسلوب المناسب للتعامل مع الآخرين حيث بدأ بالاستبداد بعملية صنع القرار وجعلها مركزية مقتصرة عليه وقام بفصل الاستشاريين السابقين للمؤسسة وبينت الدراسة أن هذا الإجراء الأخير من شأنه إن ينهي روح الإبداع والتنافس التي كانت تسود المؤسسة وبالتالي تصبح المؤسسة دون ولاء وانتماء و دون مهارات ودون هدف مشترك مما يسهم في تزايد سرعة سقوطها وفشلها .

ويتضح من هذه الدراسة أن المدير الناجح هو الذي يحاول أن يوظف كل موهبة وقدرة لدى الأفراد والاستفادة منها في رفع الكفايات الإنتاجية والمهنية للعمل التنظيمي للمؤسسة . وان المدير الناجح أيضاً هو الذي يجيد التعامل والتواصل مع الآخرين وتنسيق جهودهم أثناء العمل وإيجاد روح العمل الجماعي لانجاز أهداف محددة والوصول إلى النتائج الصحيحة مع عدم تجاهل النتائج الأخرى (دراسة باتريشيا بيتشر ١٩٩٩م : استخدام الذكاء الوجداني في زيادة فعالية القيادة) .

(٦) الدراسة التي أجراها علماء متميزون في مجال الإبداع (جيلفورد Guilford)
- (تايلور Taylor) - (تورنس Torrance) - (اوسبورن Osborn)^(١)

وتتناول رعاية الموهوبين والتربية الإبداعية وتتلخص الدراسات :

- العناية بالتربية الإبداعية والقيادية وحل المشكلات الإبداعي من خلال العديد من المراكز والمؤسسات التي تقود شعار (تنمية الإبداع) .
- توصل تورنس Torrance إلى اثر برامج تعليم الإبداع ١٩٨٥م وحل المشكلات على الأداء الإبداعي وإمكانية زيادة تطوير القدرة الإبداعية لدى الفرد كما تقيسه قوائم التقدير والاختبارات .
- إن أي معالجة لقضية التربية الإبداعية لابد وان تؤخذ في إطار النظرة الشمولية لدور المؤسسة التربوية والمؤثرات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية السائدة لأنه لا يمكن تربية الفرد بمعزل عن بيئته الاجتماعية والثقافية والطبيعية .

(٧) الدراسة المسحية بعنوان (تربية المتفوقين عقلياً في البلاد العربية برعاية المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ١٩٨٢م للدكتور خالد محمد الطحان ، وقد أجريت هذه الدراسة من خلال استبيانات وزعت على الدول العربية كافة وكانت من نتائج الدراسة :

- تقتصر رعاية المتفوقين على المكافآت والرحلات الخارجية وبعض النشاطات الموسمية .
- لم تشر أي دولة إلى أسلوب التسريع الأكاديمي Academic Acceleration لرعاية المتفوقين والموهوبين بمعنى اختصار مراحل دراستهم في سنوات اقل نظراً لنفوقهم ونموهم وتميزهم في دراستهم وفي أداءهم .
- لا تتوافر برامج خاصة مصممة لرعاية المتفوقين .
- عدم وجود تشريعات أو إدارات خاصة للمتفوقين .

(١) د. فتحي عبد الرحمن جروان ، " الموهبة والتفوق والإبداع " ، دار الفكر ناشرون وموزعون ، عمان ، الأردن ، الطبعة الثانية ، ٢٠٠٤م ، ص ٣٢٨-٣٢٩

(٨) الدراسة المسحية برعاية مكتب التربية العربي لدول الخليج العربي ١٩٩٠م واقتصرت الدراسة على دول الخليج العربي بما فيها العراق حول أساليب اكتشاف الأفراد الموهوبين وسبل رعايتهم . وقد أجرى البحث الدكتور عبد العزيز الشخص وقد توصل الباحث إلى النتائج الآتية : (١)

- لا تتوافر قيادات متميزة مبدعة للعمل مع الأفراد .
- لا توجد أساليب منظمة أو مناهج أو خطط تربوية لرعاية الموهوبين .
- لا توجد أساليب متابعة واحتضان للموهوبين .
- يقتصر الاهتمام بالموهوبين على تقديم الحوافز التشجيعية وإقامة حفلات تكريم وشهادات تقدير .

ولا يفوت الباحث أن يشيد بمركز الملك عبد العزيز ورجاله لرعاية الموهوبين في المملكة العربية السعودية وبجهود وزارة التربية والتعليم أيضاً في افتتاح أقسام لرعاية الموهوبين في إدارات التعليم بمختلف المناطق إضافة إلى جهودها في حث المدارس والمعاهد على تنمية الموهوبين من خلال برامج الإبداع والتميز والنشاطات التربوية .

(٩) دراسة منصور بن نايف العتيبي حول (الضغوط الإدارية التي تواجه مديري مدارس التعليم العام وتأثيرها على أدائهم من وجهة نظرهم بمدينة مكة المكرمة) . وتضمنت الدراسة إن القائد التربوي في المؤسسات التربوية يتعرض لضغوط إدارية وتنظيمية ومادية وإنسانية وأظهرت النتائج إتباع آلية لوضع الخطط التربوية الأكثر فعالية لاستثمار المهارات البشرية المتاحة والإمكانات المتاحة المتوافرة للتخفيف من العقبات التي تواجه العاملين في الحقل التربوي .

(١) د. عبد العزيز السيد الشخص ، " الطلبة الموهوبون في التعليم بدول الخليج العربي ، أساليب اكتشافهم وسبل رعايتهم " ، الرياض ، السعودية ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، ١٩٩٠م

إن الضغوط الإدارية جزء من طبيعة العمل الإداري يتعرض لها القادة والرؤساء في مجال عملهم ولكنها تحتاج إلى مهارة القائد الفاعل في التعامل مع هذه الضغوط بعلم وفن القيادة وعدم الاستسلام لها سلباً .

(منصور بن نايف العتيبي " الضغوط الإدارية التي تواجه مديري مدارس التعليم العام)

رسالة ماجستير - كلية التربية - جامعة أم القرى - مكة المكرمة - ١٤٢٤ هـ .

(١٠) دراسة الدكتور عبد الرحمن بن محمد علي الحبيب حول (ترتيب مديري مدارس التعليم العام لأولويات عملهم) ويقوم البحث حول مسؤولية مدير المدرسة باعتباره قائد العملية التربوية التعليمية والمسئول الأول في مدرسته وما تتطلبه هذه القيادة من القيام بأنشطة في مختلف المجالات التربوية والإدارية والاجتماعية وهذا يعكس التحدي الكبير الذي يواجه مدير المدرسة من حيث تزايد الأعباء وتنوع المسؤوليات وتشعبها والمدرسة مؤسسة تربوية يعاني مديرها من قضية توزيع مهامه وجهوده ووقته على مختلف الأنشطة التي تقع ضمن مسؤولياته .

ولهذا كان من ابرز نتائج هذه الدراسة ما يلي :

- المهام الإدارية التي تسبب صعوبات لمديري المدارس عند أداءهم لها تعطي أولوية في الواقع لكنهم يرون أنها ينبغي أن تؤخر .
- إن متغيرات الخبرة والتدريب والمرحلة الدراسية لها اثر على ترتيب مديري المدارس لأولويات عملهم .
- المهام الفنية غير ملموسة النتائج لا يعطيها مديرو المدارس أولوية في واقع عملهم كما أنهم يرون أن تبقى كذلك .
- المهام الإدارية الضرورية لتسيير العمل في المدرسة وكذلك المهام الفنية ملموسة النتائج يعطيها المديرون أولوية اكبر ويرون أنها ينبغي أن تعطى هذه الأولوية .

وتتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية دور مدير المدرسة في زيادة فاعلية مدرسته في تحقيق الأهداف التربوية وكذلك من كون ترتيب الأولويات من القضايا الحيوية في مجال الإدارة التربوية .

ويرى الباحث أهمية نتائج هذه الدراسة في أداء القائد التربوي وفاعليته في زيادة الكفاية الإنتاجية للأفراد من خلال ترتيبه لأولويات عمله والابتداء بالأهم منها وتأجيل ما ليس بضروري في الوقت الراهن كسباً للوقت وتوفيراً للجهد والطاقة .
د . عبد الرحمن محمد علي الحبيب (ترتيب مديري مدارس التعليم العام لأولويات عملهم)

مجلة كليات المعلمين – وزارة التربية والتعليم – المملكة العربية السعودية – المجلد الخامس – العدد الثاني – أغسطس ٢٠٠٥م – ص ١٠٩-١١٩ .

(١١) دراسة د . محمد يوسف حسن حول (فعالية القيادة الإدارية التربوية لمديري المدارس كما يدركها المعلمون – دراسة ميدانية في منطقة مكة المكرمة التعليمية) .

وتهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي :

- توجيه استخدام الطاقات البشرية والمادية المتاحة استخداماً علمياً ومنطقياً بما يحقق زيادة الكفاية الإنتاجية .
- تنظيم وتوحيد الجهود المبذولة من قبل العاملين في العمل التربوي وتوجيهها بما يتفق مع الأهداف العامة والسياسة العامة للدولة في الحقل التربوي .
- السعي إلى الوصول إلى أهداف المؤسسة التربوية التي يراد منها في حياة الفرد
- العمل على إيجاد روح التفاهم والتعاون والانسجام وممارسة العمل الجماعي بين أفراد المؤسسة التربوية بين أفراد المجتمع .

ويخلص الباحث من دراسته إلى أن القياد التربوية تعني كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد انه عضو في جماعة يرعى مصالحها ويهتم بأمورها ويقدر أفرادها ويسعى إلى تحقيق مصالحها بالتعاون المشترك في رسم الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات البشرية والامكانات المادية المتاحة .وان الإدارة

التربوية هي التي تفتح الطرق أمام هذه القيادة الفاعلة من خلال مجموعة العمليات والمقترحات والوسائل والإجراءات المصممة وفق تنظيم معين وانسجام بين عناصر العملية التربوية من أجل أن تتجه بهذه الطاقات والإمكانات البشرية والمادية نحو أهداف موضوعة وتعمل على تحقيقها .

وتأتي نتائج هذه الدراسة لتحقيق تطوير الكفايات التعليمية وتحسين البرامج التربوية فيما يلي :

- أهمية ترتيب مستويات فعالية مديري القيادة الإدارية وتشمل المهارات الإنسانية ، المهارات الذاتية ، المهارات الفنية ، المهارات الذهنية .
- أهمية جوانب الإطار العام لوظيفة مدير المدرسة كقائد تربوي وتتمثل في (تطوير كفايات العاملين – رعاية الطلاب – تحسين برامج النشاط والمناهج – التعاون مع المجتمع المحلي) .
- اختلاف مستويات فعالية مديري المدارس في القيادة الإدارية والتربوية يعود إلى ارتباط أدوار مدير المدرسة كقائد تربوي بتوقعات الرؤساء والمرؤوسين وغيرهم وهم جزء من الوسط أو البيئة المحيطة بجو العمل الذي يعمل فيه مدير المدرسة وذلك يساعد على تشعب سلوك مدير المدرسة المرتبط بدوره ويترتب على تعدد هذه التوقعات تضارب بعضها البعض ومن ثم يواجه مدير المدرسة بمهمة التوفيق بينها وبين ممارسته لوظيفته .
- دراسة د . محمد يوسف حسن (فعالية القيادة الإدارية والتربوية لمديري المدارس كما يدركها المعلمون – دراسة ميدانية في منطقة مكة المكرمة التعليمية)
- الكتاب السنوي في التربية وعلم النفس بحوث عن التعليم في المملكة العربية السعودية – المجلدان الحادي عشر والثاني عشر – الناشر : دار الفكر العربي – القاهرة – د ٠ ت – ص ٦٠٤ - ٦٥٠ .

(١٢) الدراسات والتجارب التي قام بها جورج التون مايو (G . E . Mayo) في العشرينيات والثلاثينيات من القرن الماضي نقطة الانطلاق لحركة العلاقات الإنسانية وقد أجريت هذه الدراسة في هوثورن (Howthorne) بشركة جنرال إلكتريك

وشبيكا نحو بين عامي ١٩٢٤-١٩٢٧م بإشراف عدد من أساتذة جامعة هارفارد وكشفت نتائج هذه التجارب :^(١)

(أ) إن نقص الإنتاج يعزى إلى عدم الاهتمام بالحالة المعنوية للعاملين وعدم حل مشاكلهم الاجتماعية .

(ب) زالت مشكلة نقص الإنتاج وارتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية عندما بدا الاهتمام بحل هذه المشكلات والتحرر من الضغوط الرئاسية وتخفيف قيود العمل وتنظيماته المرهقة .

(ج) إن القيادة الإدارية الفعالة هي التي تعمل على تحقيق درجة اكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي ويتم تحقيق هذا التقارب والتعاون باشتراك العاملين في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل وتحقيق أهداف التنظيم .

(د) إن الحافز الاقتصادي لا يمثل القوة الدافعة الوحيدة التي يستجيب لها المروؤوس وإنما تتأثر إنتاجيته بعلاقته بزملائه في العمل وبمشاكله الشخصية .

(١٣) دراسة محمد معيض الوديناني (الإدارة التربوية : أنماطها ، فاعليتها ، مسؤولياتها) مع دراسة ميدانية (رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية - جامعة الملك عبد العزيز - مكة المكرمة - ١٣٩٩هـ) .

توصلت هذه الدراسة إلى أن القائد التربوي لا يمكن أن يكون ناجحاً إلا إذا الم بأدواره ومسؤولياته وقام بها خير قيام وذلك أن القائد الناجح حين يقوم بتلك الأدوار تعني زيادة فاعليته وكفايته مع كل من يتعامل معهم داخل المؤسسة التربوية وخارجها بروح المسؤولية والإقدام والصدق .

ويرى الباحث أن القائد الناجح هو الذي يمارس بناء القيم التنظيمية للأدوار الآتية :

(أ) أن يكون قائداً نموذجاً للتعلم داعياً لإيجاد مجتمع متعلم داخل المؤسسة .

(ب) أن يكون نموذجاً ممثلاً للمبادئ المهنية الرئيسية والقيم التنظيمية الأساسية .

(١) د.نواف كنعان ، "القيادة الإدارية " ، مكتبة دار الثقافة ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٢م ، ص ٧٥-٧٧

(ج) تحديد وتطوير الغايات الفردية والتنظيمية للمؤسسة ومتابعتها وتحقيقها وتقويمها .

(١٤) دراسة مديحه علي مدرس (تحديث الإدارة التعليمية في المملكة العربية السعودية) رسالة ماجستير – غير منشورة – كلية التربية – جامعة الملك عبد العزيز – مكة المكرمة -١٤٠١هـ .

وتوصلت هذه الدراسة إلى انه لكي يصبح المدير قائداً تربوياً ناجحاً وفعالاً أن يحقق أدواره ومسئوليته في تطوير العاملين معه في المؤسسة التربوية ويهتم بتجديد وتطوير أساليب العمل ويكلفهم بمسؤوليات وواجبات العمل بحسب قدراتهم ومستواهم واستعدادهم الذهني والشخصي .

(١٥) دراسة الباحثة الانجليزية روزماري ستوارت (R0Stewart) عام ١٩٦٧م فقد قامت هذه الباحثة بدراسة أهمية الوقت لدى القائد الإداري وشملت الدراسة ١٦٠ قائداً إدارياً من مستويات إدارية مختلفة وكان من نتائج هذه الدراسة ما يلي :

- إن هناك تفاوتاً في أهمية الوقت بين القادة وان استخدام القائد لوقته تتحكم فيه عوامل كثيرة منها حجم المنظمة وطبيعة عملها وأسلوب القائد في التعامل مع موظفيه .

- إن وقت القادة في العمل محدد بساعات معينة وأنهم مهما حاولوا تنظيم وقتهم واستغلاله فان هناك عوامل أخرى وظروف طارئة تضغط وتغير من مواعيدهم وارتباطاتهم بالعمل .

- إن إفراط القائد في استخدام وقته للعمل يكلفه الكثير من الجهد والإرهاق والضغط على حساب الوقت اللازم له شخصياً ولعائلته وعلاقاته الاجتماعية ولهذا ينبغي على القائد أن يسجل وقته ويحلل توزيعه لمعرفة الأعمال التي تستحق الاهتمام

الأكثر وحتى لا يكون الإفراط في استخدامه للوقت في العمل وحده على حساب صحته (1).

كما يتبين من هذه الدراسة ما يلي :

- يقضي القادة معظم وقتهم في المتوسط بحسب نوعية العمل الذي يقومون به :
٢٥% أعمال ورقية ، ٨% أعمال تتعلق بالأرقام (Figure work) ، ٢% مراسلات خاصة ، ٤٢% مناقشات غير رسمية (Informal Discussions) ، ٧% اجتماعات لجان ، ٦% مكالمات هاتفية لها علاقة بطبيعة عمل القائد ومكان وجوده وأسلوب تعامله ، ٦% تفتيش وأسلوب القائد في المتابعة على الطبيعة ومتابعة مكتبية ، ٤% مقابلات خاصة ونشاطات اجتماعية بحسب طبيعة عمل المنظمة وبحسب المناسبات .

- يقضي القائد الإداري الانجليزي في المتوسط ٤٢ ساعة أسبوعياً في عمله . كما تتراوح عدد الساعات التي يعملها القادة وعددهم ١٦٠ في المتوسط ما بين ٣٥ ساعة و ٦٠ ساعة أسبوعياً وهذا الاختلاف نتيجة طبيعة عمل القائد .

(١٦) توصل سيسيل جود (C. Goode) في دراسة عن القيادة (1) ١٩٥١م إلى أن هناك سمات معينة يرى أنها ضرورية ولازمة للقيادة الناجحة وهي :

- أ (أن يكون معدل ذكاء القائد عالياً .
- ب) أن لديه اطلاع واسع بأمور العمل .
- ج) أن يكون ناضجاً عقلياً وعاطفياً .
- د (أن تكون لديه المهارة الإنسانية والاجتماعية في التعامل مع مرؤوسيه .
- هـ (أن يكون لديه الدافع والحافز إلى تحقيق الانجازات المطلوبة .
- و (أن تكون لديه القدرة على التعبير عن أفكاره بسهولة بحيث يكون مقتعاً لمرؤوسيه ومفهوماً لديهم .

(١) د. نواف كنعان ، " القيادة الإدارية "، مرجع سابق ، ص ٤١٢-٤١٤

(١) Cecil Good : (Significant Research on Leadership) volume XXVII , March , 1951 , pp342-349

- (١٧) الدراسة التي قام بها جاك تايلور (J. Taylor) حول مفهوم القيادة (3) وكانت خلاصة النتائج التي توصل إليها من تلك الدراسات التجريبية الواسعة :
- المهارة الإدارية تتطلب من القائد القدرة على التصور والتخطيط والمبادأة والتنظيم والتقرير واختيار المرؤوسين وتدريبهم والفصل في منازعاتهم .
 - المهارة الاجتماعية في التعامل مع المرؤوسين .
 - المهارة في الاتصالات وما يتطلبه من القدرة على التعبير بشكل واضح ومقنع للآخرين .
 - القدرة على حفز العمل لدى المرؤوسين وإنجاز المهام المطلوبة من خلال ترغيبهم واستمالتهم .
 - الاهتمام بجوانب العمل ونشاطاته وإدراك أساليبه وتقويمه .
- (دراسة جاك تايلور عن مفهوم القيادة ١٩٦٢ م)

(١٨) وفي دراسة رالف ستوجديل (R.Stogdill) في تحليله للسمات اللازمة للقيادة وتقييمه لدراسات ميدانية واسعة لمعرفة السمات التي تجعل من الفرد قائداً ناجحاً: (1)

- أ (المقدرة (Capacity) وتتضمن الذكاء وطلاقة اللسان واليقظة .
- ب) مهارة الانجاز (Achievement) وتتضمن المعرفة الواسعة والثقافة والقدرة على الانجاز ببراعة ونشاط .
- ج) روح المشاركة (Participation) وتتطلب الروح الاجتماعية الطيبة وروح الفكاهة والدعابة .
- د (المكانة الاجتماعية والشعبية (Status and Popularity) وهو أن يكون القائد محبوباً داخل المنظمة وخارجها كما تتطلب أن يكون القائد ذو مركز اجتماعي ومالي وهذه السمة لها أهميتها في الواقع العملي .

(٢) د نواف كنعان ، " القيادة الإدارية "، مرجع سابق ، ص ٣١٤-٣١٥
(١) Ralph Stogdill , (Personal Factors Associated with Leadership) Journal of Psychology , volume 25 , July 1948 , 9935-70

(هـ) تحمل المسؤولية (Responsibility) وتتطلب المبادأة والمثابرة والثقة بالنفس والرغبة في التفوق والطموح .

(١٩) دراسة بليك وموتون (Blake and Mouton)^(٢) حول أنماط القيادة الإدارية ١٩٦٩م

ويعرف الباحثان السلوك القيادي في مجموعات تعكس درجة الاهتمام القادة في كل منها بدرجات مختلفة وتوضح هذه الأنماط في شبكة أن المحور الأفقي يدور حول مدى الاهتمام بالإنتاج والإنتاجية والعمل من جانب القائد . والمحور الرأسي فيدور حول مدى اهتمام القائد بالعاملين والعلاقات الإنسانية . وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن أنماط القيادة غالباً ما تظهر في ثنائيات متقابلة في أذهان الناس :

- القائد المهتم بالإنتاج مقابل القائد المهتم بالعاملين .
- القائد المبادر مقابل القائد المتعاطف .
- القائد المتسلط أو المسيطر مقابل القائد السهل المرن .
- القائد المتحكم مقابل القائد المقنع .
- القائد البيروقراطي أو الأوتوقراطي مقابل القائد المشارك .

واتضح من خلال هذه الدراسة الأنماط التي تمثل الحالات الجادة في اهتمامات القادة :

(أ) نمط من القادة يولي أدنى اهتمام للإنتاج وهو عديم الاهتمام بالعاملين لذا فهو من نمط الإدارة السلبية حيث يسود العلاقات بينهم كثير من التوتر والخلافات ويفشل هؤلاء القادة في تحقيق أهداف المنظمة .

(ب) نمط من القادة يهتم بالدرجة الأولى بالإنتاج والعمل ولكنه في غمرة اهتماماته بالجوانب الفنية ينسى الجوانب الإنسانية ومشاعر العاملين معه وهذا النمط هو نمط

(٢) د.سعود محمد النمر وآخرون ، " الإدارة العامة - الأسس والوظائف "، مطابع الفرزدق التجارية ، الرياض الطبعة الرابعة ، ١٩٩٧م، ص ٣٣٤-٣٣٧

(القائد العلمي) الذي يتبع الإدارة العلمية وهذا النمط الإداري في القيادة ينجح في زيادة الإنتاجية ولكنه على المدى الطويل يؤدي إلى جمود المنظمة وعدم قدرة العاملين على تطوير أنفسهم وقدراتهم .

(ج) نمط من القادة يهتم غاية الاهتمام بالعاملين ولكنه يتضاءل أمام اهتمامه بالإنتاج والعمل إلى الحد الأدنى وهذا نمط القائد الاجتماعي لأنه يهتم فقط بالعاملين من أجل العاملين ويعمل على تطوير قدراتهم ومهاراتهم .

(د) وهناك نمط من القادة يحقق نوعاً من التوازن بين الاهتمام بالإنتاجية والاهتمام بالعاملين .

(هـ) نمط من القادة هو الذي يهتم بتحقيق أهداف المؤسسة إلى أقصى حد ويهتم بالعاملين والمرؤوسين إلى أقصى حد ويستطيع فعلاً تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية العالية عن طريق استثمار الطاقات الكامنة لدى العاملين إلى الحد الأقصى مع العمل على تحقيق رضاهم وتنمية قدراتهم وهذا النمط هو الإدارة الجماعية التي تشرك كل العاملين في العمل بحماس وتفاعل .

(٢٠) دراسة حسين حسن عمار حول مهام المديرين – أساليب التعرف عليها وفعاليتها – مجلة الإدارة العامة – معهد الإدارة العامة – الرياض – المملكة العربية السعودية – العدد ٣٧ – مايو ١٩٨٣ م ص ١٩٦-٢١٣ .

تناول الباحث في هذه الدراسة أهمية مهام المديرين ليس لأنهم المستوى الذي تسري روحه في التنظيم فحسب وإنما أيضاً لأنهم الجهة التي لديها التأهيل والمقدرة والخبرات والموقع الوظيفي الذي يمكنها من النظرة الشمولية في إحداث التخطيط وتطوير الفعاليات التنظيمية والتأثير على العلاقات والسلوك بين مجموعة العمل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف .

ويخلص الباحث في دراسته إلى أن مهام المديرين يقوم على العناصر الآتية :

- مدخل الوصف العام : كفاءة الإدارة تنبع من كفاءة التنظيم وان مقام التنظيم ذي الفعالية يستند إلي وحدة القيادة وتسلسل السلطة ووجود الرقابة الفعالة وتقويم أداء المرؤوسين وتكتمل صورة المدير الفاعل في القيام بالتنسيق والتنظيم والرقابة والتقويم .

- مدخل تصنيف الوظائف : وصف واجبات المدير ووظيفته واختصاصات هذه الوظائف وصلاحياتها ومرتبته ومقدار راتبها وعلاواتها كما يشمل هذا التصنيف الوقت الذي يمضيه المدير في عمله والاتصالات التي يجريها داخل وخارج المنظمة ومدى أهميتها ونوع الإشراف الذي يخضع له واللوائح والتعاميم والقرارات التي تحكم أداء العمل وحرية التصرف .

- المهام والوقت : وهو مدخل هام يقوم على إيجاد علاقة بين الوقت الذي يقضيه المدير في العمل والمهام التي يقوم بها ومستوى الأعمال التي يؤديها وفعالية الأداء في المنظمة ككل . فكلما زادت نسبة التداخل بين المهام والتوزيع المنتج للوقت زادت الفعالية في أداء المدير لمهامه الأساسية .

- مدخل الإدارة بالاستثناء ويستطيع المدير عن طريقها تحديد المهام التي يضطلع بها وتلك التي يفرقها ويسندھا للمرؤوسين .

فالمهام التنفيذية هي الأعمال ذات الطابع النمطي المتكرر التي تحكمها مستويات التعاميم واللوائح والنماذج والمقابلات وهي نشاط المرؤوسين . أما المهام الإدارية كالتخطيط ووضع الاستراتيجيات والتطوير التنظيمي واتخاذ القرارات وحل المشكلات وهي من نشاطات القائد والمدير في المنظمة . وقد لا يأخذ الأمر هذا الحد الفاصل بين النوعين التنفيذي والإداري فتتداخل بعض جوانب العمل فيهما وتتفاعل . ويتطلب التغيير في أساليب العمل ويحتاج كل من الرئيس والمرؤوس استشارة الآخر في بعض المبادرات التي يريد أن يتبناها .

• مدخل الإدارة بالأهداف : وتعني تنسيق الأنشطة وتكاملها والجمع بينها وبين حاجات المرؤوسين والتزام كل من الطرفين المدير والمرؤوسين بتحقيق أهداف معينة في فترة زمنية محددة وبموارد محددة وهو ما يتضمنه هذا المدخل بمفهوم الإدارة بالمشاركة والذي يتضمن نظاماً موحداً للرقابة الذاتية والتقويم الذاتي ويحقق أعلى فعالية النتائج في العمل الإداري .

(٢١) دراسة د. أحمد إبراهيم أحمد حول الإدارة المدرسية والقيادة .^(١)
تناول الباحث في دراسته مسئوليات القائد التربوي في العمل الجماعي وأساليب تنمية الكفاءة الإدارية القيادية ودفعها في الإدارة وذلك من خلال :
أ (تكوين مجموعة من الأفراد الأكفاء جاهزين لشغل الوظائف الإدارية العليا والقيادية .

ب) فاعلية وسلامة عملية الاختيار .
ج) تحسين ورفع مستويات الإداريين والتربويين معنوياً ومادياً .
د (زيادة في خلفية العاملين في الإدارة العليا للتعليم وفي تقديرهم للعمليات والأهداف العامة .
كما تناول الباحث في دراسته أيضاً مقومات الإدارة المدرسية ومسئوليات وواجبات مدير المدرسة الميدانية وتتلخص أعماله الرئيسية فيما يلي :

- التخطيط .
- التنظيم .
- التوجيه .
- المتابعة .
- التقويم .

كما تناول الباحث التدريب من اجل تحسين المستوى القيادي وأهدافه :

(١) د. أحمد إبراهيم أحمد، " نحو تطوير الإدارة المدرسية " -دراسات نظرية وميدانية - مكتبة المعارف الحديثة ، الإسكندرية ، ١٩٩٧م ، ص ٧٧-١١٨

أ (تنسيق وتقييم المعلومات الفنية المتصلة بمجالات التدريب ورفع الكفاءة الإنتاجية ومتابعة البحوث الحديثة في مجالات التدريب .
ب) دراسة الكفاءة الإنتاجية مع الجهات المعنية للوصول إلى المعوقات التي يمكن أن يسهم التدريب في علاجها .
ج) الاشتراك في تخطيط سياسة التعليم وتطويره بما يحقق ربط التعليم بالعمل والإنتاج .

د (رسم السياسة العامة وتخطيط برامج لتدريب العاملين على اختلاف مستوياتهم بغرض رفع الكفاءة الإنتاجية ومسايرة التطور العالمي والتقني الحديث .
ومن وجهة نظري فإنني أرى أن القائد الفعال هو الذي يعطي اهتماما اكبر في التخطيط وتنظيم العمل وتنسيقه ومتابعته وتقويمه . وكذلك فإن القائد الفعال هو الذي يدور اهتمامه في الأفراد العاملين بالمدرسة ويقوم بتنمية العلاقات الإنسانية وإشباع حاجات الأفراد والعمل على رضاهم بقدر الإمكان وفي نفس الوقت فإن القائد الفعال هو الذي يكون لديه الحساسية الكافية للقوى والعوامل التي تؤثر عليه وتؤثر في الموقف ويستطيع أن يحدد المشكلات التي تواجهه ويعمل على وضع الحلول المناسبة لها وفي الوقت نفسه يعمل على تحقيق أهداف المدرسة .

(٢٢) دراسة د أحمد إبراهيم أحمد حول رفع كفاءة الإدارة المدرسية (دراسة ميدانية) (١)

ويهدف البحث إلى التعرف على أسباب نجاح المديرين في إدارة وتنظيم مدارسهم وإلى وضع دليل عمل كأسلوب منهج للإدارة الناجحة والقيادة الفاعلة ووسيلة لرفع مستوى أداء المديرين وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة .
واقترنت دراسة الباحث الميدانية على مدارس التعليم الأساسي في محافظة الإسكندرية .

واعتمد الباحث في دراسته على نتائج آخر العام وآراء الرؤساء والمديرين للأقسام التعليمية والقطاعات وآراء بعض الموجهين والمديرين ١٩٨٣ م .

(١) د أحمد إبراهيم أحمد ، " نحو تطوير الإدارة المدرسية " مرجع سابق ، ص ٢٥٥-٢٧٨

ووضع الباحث في دراسته بعض المعايير التي تقدر على ضوئها الإدارة المدرسية الناجحة وتحديد فاعليتها ومن هذه المعايير :

أ (إن الإدارة الفاعلة هي التي تخدم التعليم وتوجهه وتتحدد وظائفها وتنظيمها ووسائلها في ضوء أهداف المدرسة .

ب (إن الإدارة الناجحة التي تتميز بتفويض واضح للسلطة وتعيين محدد للمسؤوليات التي تتناسب معها .

ج (إن الإدارة الناجحة التي تعكس العمل التربوي الناجح الذي تقوم به المدرسة وتعكس أيضاً خصائص المعلمين الذين يقومون بهذا العمل .

د (إن الإدارة الناجحة التي تواجه المشكلات وتستطيع حلها بكل أنواع التنظيم والتنسيق والتخطيط واستعمال الموارد المتاحة لاحتواء المشكلات والعقبات .

(٢٣) دراسة يوسف عبد المعطي مصطفى حول أساليب إعداد مديري المدارس الثانوية – دراسة ميدانية – رسالة ماجستير غير منشورة – كلية التربية – جامعة عين شمس – القاهرة – ١٩٨٠ م .^(١)

حيث قام الباحث بإعداد استفتاء موجه إلى عينة من مشرفي النشاط في مصر ووسائل إعدادهم وتقييم أعمالهم ومن أهم المحاور الرئيسية في هذه الدراسة :

أ (رضا المدير أو عدم رضاه عن وظيفته .

ب (كفاية برامج إعداد المديرين .

ج (جوانب تقييم مديري المدارس .

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية :

أ (إن نتائج الامتحانات المدرسية تكاد تكون المعيار الوحيد في تقييم وظيفة مدير المدرسة مع إغفال ظروف المدرسة وإمكاناتها المادية والبشرية وان هذا التقييم تنقصه الدقة والموضوعية كما أن المجاملات الشخصية والعلاقات والصلات من أهم السمات الغالبة على عملية التقييم .

(١) د. أحمد إبراهيم أحمد ، " نحو تطوير الإدارة المدرسية " ، مرجع سابق ، ص ١٦٠ - ١٦٧

ب) ينقص عملية التقويم وجود الحوافز المادية والأدبية التي تشجع المديرين على نقد ذاتهم بهدف تحسين كفاءتهم المهنية والإدارية .

ج) إن نوعية البرامج والإعداد لهذه الوظيفة في حاجة إلى إعادة نظر من حيث المحتوى والمستوى وكذلك الفترة الزمنية المخصصة لهذا البرنامج .

وقد توصل الباحث في دراسته إلى عدة توصيات ومقترحات للنهوض بمهنة مديري المدارس الثانوية في جمهورية مصر العربية :

أ) فيما يتعلق باختيار مديري المدارس الثانوية .

ب) فيما يتعلق بتدريبهم وإعدادهم قبل وأثناء الخدمة .

ج) فيما يتعلق بتقويمهم وأداء عملهم .

الفصل الثاني

نشأة القيادة في مختلف العصور

القيادة في العصور القديمة :

- عند المصريين القدماء
- عند الصينيين
- عند اليونانيين
- عند الرومان

القيادة في العصر الإسلامي :

- في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم
- في عهد الخلفاء الراشدين
- (١) أبو بكر الصديق رضي الله عنه
- (٢) عمر بن الخطاب رضي الله عنه
- (٣) عثمان بن عفان رضي الله عنه
- (٤) علي بن أبي طالب رضي الله عنه

القيادة في العصر الأموي :

- في عهد معاوية بن أبي سفيان
- في عهد الوليد بن عبد الملك
- في عهد الخليفة الزاهد عمر بن العزيز رضي الله عنه

القيادة في العصر العباسي

نشأة القيادة في العصور القديمة

القيادة عند المصريين القدماء : (1)

لقد شهدت الإدارة المصرية القديمة طرقاً من التنظيم والتنسيق على درجة عالية من الكفاءة تتسم بالمركزية على رأسها الملك الملقب بفرعون .ويليه في النفوذ الوزير الذي يستعين به الملك لتنظيم شؤون الرعية والعمل ، ويخضع تحت الوزير عدد من المصالح المختلفة كالزراعة والتموين والأشغال العامة والخزانة وغيرها . ويتم شغل الوظائف العليا من أبناء الملك وأعضاء الأسرة ومن كبار وجهاء البلاد طبقاً لرغبة الملك . كما كان حكام المقاطعات والولايات يعينون من قبل الملك . كما كان يتم تعيين كبار الموظفين في المراكز القيادية من قبل الملك ويتم تدريبهم وإطلاعهم على مجالات واسعة في أعمالهم لتوسيع مداركهم وتنمية قدراتهم ليتمكنوا من أداء أعمالهم بكل اقتدار .

لقد طبقت الإدارة المصرية القديمة نظام الحوافز فقد كان الملك يشجع موظفيه على العمل بمنحهم المكافآت وتقديم الهدايا تقديراً لجهودهم وحفزاً لنشاطهم وأدائهم المتميز في العمل من ضمن هذه الحوافز السماح لكبار الموظفين بامتلاك العربات والمساكن.

إن مفهوم القيادة في تلك الفترة أتسمت بتحقيق أعلى درجة ممكنة من الرخاء . واعتبر الحكام أن مصر ملكاً لهم وهو بيتهم الكبير فانتهجوا الأسلوب الأبوي في القيادة . وتعني القيادة الأبوية النمط الذي يبدو فيه القائد كالأب وهي السياسة التي يتبعها القائد في التعامل مع موظفيه والتي تقوم على الاهتمام بسعادتهم ورفاهيتهم مع وضعه لخطه تجعلهم يقدمون على الخطوات اللازمة لتنفيذها وقد اختاروها بأنفسهم دون تقييد لحرياتهم .

(١) د.نواف كنعان ، " القيادة الإدارية " ، دار العلوم الرياض ، ١٩٨٠م

يتضح مما سبق المهارة الإدارية والقيادة الفاعلة لدى المصريين القدماء والتي تعتبر أهرام مصر شواهد ناطقة عليها .

القيادة عند الصينيين القدماء : (1)

كانت الدولة الصينية القديمة تضم مجموعة دويلات متنافرة ومتنازعة فعرفت الصين بعد ذلك أول حاكم (إمبراطور) فعرفت في تاريخه مستوى عال و متميز من التنظيم وكان مجلس الحكومة يتكون من الحاكم وعدد كبير من مستشاريه يشرفون على تنفيذ الخطة المرسومة من الدولة تستهدف توفير الغذاء و العلم للمواطنين . كما عرفت الحضارة الصينية القديمة الاتصالات الإدارية فأسندت هذا الجهاز إلى مستشار الاتصالات الإدارية ليتولى جمع المعلومات والإخبار في البلاد وأحوال الناس ورفعها إلي المجلس الحاكم .

كما عرفت الصين القديمة نظام الامتحان معياراً لشغل المناصب الإدارية للكشف عن ملكة الابتكار وعن المواهب و القدرة على الإبداع ويحدد على ضوء نتائج الامتحان إمكانية بقاء الموظفين في مناصبهم أو عزلهم . لقد أدى ظهور فلاسفة الصين العظماء أمثال كونفوشيوس إلى تعاليم و مبادئ في القيادة السليمة تقوم على حسن التنظيم و التخطيط المدروس بتطلب مجموعة من القواعد النافعة ليسترشد بها القائد في مؤسسته لممارسة دوره بنجاح .

ويرى الباحث أن القواعد النافعة التي تتجلى في مبادئ كونفوشيوس هي :

(١) أن يتفهم القائد أو المدير ظروف مجتمعه ومؤسسته التي يديرها و أن يأخذ على عاتقه إزالة كل ما يؤدي إلى إثارة الخوف أو القلق بين العاملين في مجتمعه أو مؤسسته ويعالجها بحكمة وبراعة .

(٢) أن يتجنب كل عوامل التحيز و المصالح الشخصية ويؤثر المصلحة العامة ويكون هدفه الأسمى تحقيق الرفاهية و التقدم لمؤسسته ومجتمعه .

(١) د. نواف كنعان ، " القيادة الإدارية " ، مرجع سابق ، ص ٢٠

- ٣) أن يبقي شؤون مؤسسته ومجتمعه نصب عينيه دون ضجر أو ملل ويواصل دوره القيادي بنشاط وفعالية ويطبق التعليمات والأنظمة بكل عزيمة وثقة .
- ٤) أن يحسن اختيار معاونيه من ذوي الكفاءات العالية ومن الأمناء .
- ٥) أن يعرف بحنكته و مهارته كيف يوجه جهود تابعيه لإنجاز المهمات التي توكل إليهم ويعرف كيف يمارس دوره القيادي معهم .
- ٦) أن يتيح القائد للعاملين مع بعضهم البعض في مجتمعه أو مؤسسته إبداء آرائهم و دراستها بعمق و بروح النزاهة .
- ٧) أن يضع القائد في اعتباره حلول المشكلات على ضوء الواقع والإمكانيات المتاحة له دون الدخول في متاهات الخيال و المثاليات التي تزيد من تفاقم المشكلات و تهوي بها إلى عدم المصادقية و انفراط عقد المسؤولية .
- ٨) لقد عرفت الصين القديمة ممارسة الإدارة بالمشاركة و الإدارة بتوافر المعرفة .

لقد ارتبطت القيادة الإدارية في الصين بالفضيلة والقوة الحسنة فاستقامت سجية الناس و قويت لديهم روح العمل و الإنتاج بفاعلية بما هيمن عليهم روح الصلاح والطيبة . وعرفوا أن أسلوب العقاب وإجبار العاملين على طاعة ما يؤمرون به يؤدي إلى نتائج التمرد والعصيان وبالتالي تؤدي إلى خفض المعنويات .

تلك هي المبادئ المستخلصة والمستوحاة من فلسفة كونفوشيوس التي كان لها الأثر البارز لترشيد سلوك القائد و تحذيره من مخاطر الاستبداد والقهر في معالجته للأمور و الأخذ بالأسلوب الديمقراطي المرن في التعامل مع الآخرين من أجل كسب احترام الآخرين له وتنفيذ إرادته بحب و عفوية .

القيادة عند اليونانيين^(١)

كانت الدولة اليونانية مقسمة إلى مدن تكون كل منها دويلة صغيرة مستقلة .و كان يتم اختيار الإداريين في المدينة عن طريق الانتخاب الشعبي المباشر . وعرفت في هذه الفترة مبدأ دورية الوظيفة والتي تعني : توقيت مدد معينة لشغل وظائف القيادات

(١) د نواف كنعان ، "القيادة الإدارية " مرجع سابق ، ص ٢٣-٢٤

الإدارية في مختلف المؤسسات ومستوياتها بحيث لا يستطيع المواطن أن يشغل هذه الوظيفة القيادية إلا لمدة معينة وإذا انتهت وجب عليه تركها لا لعب أو قصور فيه أو لانحراف صدر عنه وإنما بقصد إتاحة الفرصة للكفاءات الأخرى من المواطنين لتثبت ما عندها من طاقات و قدرات على أداء العمل و الاستفادة منها .

كما عرفت القيادة اليونانية مبدأ روح الخدمة العامة و التي تتمثل في أن المصلحة العامة تسمو على المصلحة الخاصة و تغليب أهمية القوانين على الانتهازية و التلاعب و الفوضوية و الخروج الغير مشروع عن القيم و الأهداف العامة للمجتمع و تشير الدراسات إلى أن الديمقراطية كانت تسود الإدارة في اليونان القديمة و يشيرون إلى أن الإدارة بيد الكثرة لا بيد القلة و هذا هو سر ازدهار حضارتهم و تقدم مجتمعاتهم.

إن المساواة بين الأفراد عند اليونانيين تقوم على أساس الكفاءة و الإنتاج و ليس على أساس المراكز الاجتماعية لهم أو ثرواتهم :

أ/ تتضح أهمية القيادة الإدارية اليونانية من خلال تعريفات سقراط و عنده أن القيادة :هي إدراك المواهب و المهارات الذهنية و يكون الرجل قائدا إذا أدرك ما يحتاج إليه في عمله و كانت لديه القدرة على النهوض بأعباء أعماله من تحقيق ما يريد.

إن الفقر ليس حائلا أمام الفقير بل من الممكن أن تستفيد منه الدولة أيا كانت سوء حالته فيوضع كل فرد في المكان الذي تؤهله له قدراته و مواهبه بحكم تكافؤ الفرص للجميع.

ب/ يؤسس أفلاطون فهمه للقيادة الإدارية فصله بين المعرفة و العمل. و أن من يملك المعرفة و العلم لا تكون لديه القدرة على العمل ومن لديه القدرة على العمل لا يكون بحاجة للمعرفة أو التفكير.

و في اعتقاده أن :

(١) الناس يختلفون في المواهب و القدرات و بالتالي يؤدي بعض الناس أعمالا أحسن من غيرهم.

(٢) المهارة تكتسب عندما يقبل الناس على أداء العمل الذي يتفق مع استعدادهم الطبيعي.

(٣) للناس حاجات كثيرة و لا يوجد من يستطيع الاكتفاء الذاتي و لذا كان لزاما أن ينشد كل من الآخر المبادلة والعون و إشباع الحاجات بطريق التبادل. و لذا لزم قيام الحاجة إلى نوع من التخصص في العمل.

(٤) الأفراد ينفذون الأعمال المطلوبة منهم و تتوقف أهميتهم الاجتماعية على قيمة العمل الذي يقومون به. و أن الدولة يهتمها إيجاد أفضل الطرق لإشباع الحاجات و تنظيم هذا التبادل بقدر ما يقوم به كل فرد من الأخذ و العطاء.^(١)

(٥) القائد يحتاج إلى مران ذهني و ملكة قوية و قدرة على التمييز بين الغث و السمين و المفاضلة بين الوسائل المناسبة و الغير مناسبة لدفع الأفراد إلى العمل و إشباع الحاجات.

القيادة عند الرومان:^(٢)

كانت روما يوما مدينه غنية مزدهرة و في عهد الجمهورية شهدت القيادة الإدارية فيها أثرا كبيرا في تطوير جهازها الحكومي فقد كان الحاكم يمارس سلطاته و أعماله بدعم من الأسر الأرستقراطية و يعاونه مجلس من الأرستقراطيين الذين يقومون بإسداء النصيح و المشورة له.

ظهر عند الرومان منصب (الرقيب) و يتمتع شاغله بسلطات الإشراف على سجلات و ممتلكات المواطنين و الرقابة على الآداب العامة و الأخلاق.

كما ظهر عند الرومان الموظفون الذين يسمون بـ(القناصل) و هم الذين يتولون السلطات التنفيذية للشؤون القانونية و المالية و الشرطة و الإشراف على المدينة.

(١) د عبد الله بن عبد اللطيف العقل ، " الإدارة القيادية الشاملة " ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، ٢٠٠٤ م ، ص ٥٢٥

(٢) د نواف كنعان ، " القيادة الإدارية " ، مرجع سابق ، ص ٢٧-٢٨

و في فترة من فترات حكم الجمهورية شهدت القيادة الإدارية لدى الرومان تركيز السلطة في يد المجلس المساعد للحاكم و أصبحت المناصب الإدارية محتكرة من قبل الطبقة الأرستقراطية و كانت المؤهلات المطلوبة لنيل هذه المناصب و توليها الثروة و الأصل النبيل. و أصبح ما يميز أصحاب هذه المناصب العليا زيهم المميز و الحشد الكبير من المرافقين الذين يقومون بخدمتهم في الأماكن العامة و في احتفالات الدولة و في جلوسهم في مكان الصدارة.

و في عهد الإمبراطورية الرومانية شهدت أعمال القيادة الإدارية انجازات و مبتكرات الرواد أمثال أوغسطس و تنظيمات إقليديانوس و قسطنطين و التي تقوم هذه الأفكار على شغل الوظائف العليا على الأشخاص ذوي القدرات و المهارات الذهنية و العملية لخدمة الدولة.

و كان الإمبراطور هو الذي يتولى انتقاء الولاة الخاضعة للإمبراطورية و يسمح لهم بتولي هذه المهام لتلمس احتياجات و مشكلات الناس.

كما عرفت الإدارة الرومانية (اللجان) المكونة من كبار الموظفين و المسؤولين عن المرافق العامة في البلاد كالطرق و المعابد العامة و المياه و الأسواق.

كما طبقت في عهد (إقليديانوس) أسلوب الإدارة بالمشاركة حيث يشارك في ممارسة السلطة ثلاثة أشخاص لاقتناع هذا الأسلوب بأن قدرات الفرد الواحد مهما كان لا تكفي للقيام بالسلطة.⁽¹⁾

و في عهد الإمبراطورية الرومانية أصبح الجهاز الإداري يقوم على مبدأ التسلسل حيث يقوم على رأس الإدارات وزراء يليهم رؤساء الإدارات و هؤلاء يشرفون على مساعدين أو أقل منهم مرتبة و أصبح شغل هذه الوظائف لا يقوم على معايير أرستقراطية أو يخضع لإرادة الإمبراطور بل يقوم على توافر معايير الخبرة الطويلة في الإدارة و الثقافة و القانون و التدريب و هذه بحد ذاتها ايجابية تحسب للإدارة الرومانية في تطور القيادة الإدارية.

(١) وليم.ج. صمويلسون ، فرد . أ. ماركو ديتز ، "مقدمة في فلسفة التربية "، ترجمة د. ماجد عرسان الكيلاني ، دار الفرقان ، عمان ، الطبعة الأولى، ١٩٩٨ م ، ص ٧٩

لقد بلغت الكنيسة الكاثوليكية الرومانية مثال التنظيم الإداري و القيادي الكفاء في تاريخ الحضارة الغربية لما طبقته الكنيسة في مجال القيادة الإدارية و اتخاذ مبدأ الهيئة الاستشارية.

و عند اضمحلال الدولة الرومانية شهدت هذه الفترة تحرر الأباطرة بوصفهم الرؤساء الأكابر في البلاد من القيود القانونية فأصبح لهم حق ترشيح المتقدمين لوظائف الدولة و التصرف في الدخل حسب تقديراتهم و أصبحوا يفوضون ما يرونه نافعا أو صالحا متفقا مع الجلال و العظمة للإمبراطورية دون مراعاة للحق العام و الإنساني و المصلحة العامة.

لم تعد في هذه الفترة من الاضمحلال أن تخول القوانين الرؤساء سلطة استدعاء المسؤولين و معاونين لمراجعة تصرفاتهم و محاسبتهم و إعلان إخلاصهم و فحص أهليتهم و ترشيحهم للمناصب القيادية بل صارت هذه الأمور من حق الأباطرة حسب تقديراتهم و أهوائهم.

القيادة في العصور الإسلامية:

أولاً: في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم:

كان النبي صلى الله عليه وسلم هو الرسول و القائد والمشرع و رئيس الأمة كلها. و كان التنظيم يقوم في ظل حكومة مركزية قوية و منضبطة و متكاملة، كما كان تنظيمها غير مركزي و تفويضه صلى الله عليه وسلم لبعوثه و رسله إلى الأمم الأخرى و منحهم الصلاحية الواسعة للتفاوض معهم. لقد اتسمت القيادة الإدارية في هذا العهد النبوي الكريم بالبساطة و كان يتم تعيين القيادات في مختلف المواقع بناء على النزاهة و الاستقامة و الاستيثاق و لما يتمتعون به من صفات العلم و الخلق القويم.

كان الرسول صلى الله عليه وسلم يتخير ولاته و عماله من أهل الصلاح و التقوى و ممن يحسنون و يتقنون العمل و كان يتابع أعمالهم و يسمع ما ينقل إليه من أخبارهم.

كان عليه الصلاة و السلام يحث أولياء الأمور على أن يولوا على أعمال المسلمين الأصلح. و اختيار الأصلح يكون باختيار الأمثل في منصبه و الأمثل المعروف بقوته و أمانته قال تعالى: " **إن خير من استأجرت القوي الأمين** " (1) و تتمثل القوة في العدل بين الناس و القدرة على تنفيذ الأحكام و ترجع الأمانة إلى خشية الله تعالى.

و روي عنه صلى الله عليه وسلم في الحديث: " **من ولي من أمر المسلمين شيئاً فولى رجلاً و هو يجد من هو أصلح منه فقد خان الله و رسوله و المؤمنين** " (2) و في الشورى قال الله تعالى: " **و الذين استجابوا لربهم و أقاموا الصلاة و أمرهم شورى بينهم و مما رزقناهم ينفقون** " (3)

فقد كان الرسول صلى الله عليه وسلم يشاور أصحابه و يستشير عليه السلام أهل الرأي و البصيرة و من شهد لهم بالعقل و الفضل. فقد استشارهم في اختيار المكان الذي ينزل فيه المسلمون يوم بدر و استشارهم فيما يعمل بشأن الأسرى في تلك الموقعة فوافق على رأي أبي بكر رضي الله عنه الذي أشار بالفداء.

و قبوله صلى الله عليه وسلم لرأي الكثرة حيث أشارت بالخروج يوم أحد و عمله أيضاً صلى الله عليه وسلم بمشورة سعد بن معاذ و سعد بن عباد يوم الأحزاب حين أشارا بعدم مصالحة رؤساء غطفان . (4)

لقد عرفت القيادة في عهده صلى الله عليه وسلم بتقسيم العمل فقد جعل صلى الله عليه وسلم له كتاباً فقد كان علي بن أبي طالب كاتبه للعهود إذا عاهد و الصلح إذا صالح و كان حذيفة بن اليمان رضي الله عنه صاحب سره.

(١) سورة القصص ، الآية ١٢٦

(٢) رواه الحاكم في صحيحه

(٣) سورة الشورى ، الآية ٣٨

(٤) محمد ضياء الدين الرئيس ، " النظريات السياسية الإسلامية " ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٦٩م ، ص ٢٩٣

و كان له كُتاب ينظمون له أموال الصدقات و المعاملات و المغام و غيرها. كما كان زيد بن ثابت رضي الله عنه ترجمانه بالفارسية و الرومية و اليهودية .⁽¹⁾ و تستند القيادة الإدارية على نصوص القرآن الكريم و توجيهات السنّة النبوية الشريفة و على أساس من القيم الإنسانية النبيلة التي كانت تسود المجتمع الإسلامي في تلك الفترة في عهده صلى الله عليه وسلم.

لقد كان الفكر القيادي يهتدي بشريعة الله تعالى و التي تتصف بالكمال و الشمول و الحق. و جاءت السنة مكملّة للقرآن الكريم. و ما صدر عن الرسول صلى الله عليه وسلم بوصفه رسولا و مبلغا عن ربه فهذا يعتبر حكما تشريعيّا لا يجوز مخالفته كبيان الحلال و الحرام و الواجب و غير الواجب و الصحيح و الفاسد و هو مصدر ثابت شرعا. و ما صدر عنه صلى الله عليه وسلم بوصفه قائدا أو إماما فلمن جاء بعده أن يتصرف لأن الأمور بعد ذلك تتطلب التطوير و التغيير باختلاف الأزمنة و الأمكنة و كل ما يطلب من هؤلاء الأئمة الالتزام بالإصلاح و التقوى و ألا يعطلوا نصوصا تشريعية.⁽²⁾

و في عهده صلى الله عليه وسلم طبق مبدأ الأجر على قدر العمل قال الله تعالى:

"و لكل درجات مما عملوا و ليوفيهم أعمالهم و هم لا يظلمون".⁽³⁾

و كذلك مبدأ استيفاء الأجير أجره و عدم مماطلته و التسويف في إعطاءه حقه فقد قرر النبي صلى الله عليه وسلم على صاحب العمل الوفاء بالتزامه متى استوفى العامل عمله حيث أن العامل بذل كل ما في طاقته من أجل انجاز ما طلب منه من عمل و في هذا السياق يقول المصطفى صلى الله عليه وسلم: **"أعطوا الأجير حقه**

و في رواية: أجره قبل أن يجف عرقه"⁽⁴⁾

(١) محمد كرد علي ، " الإسلام والحضارة العربية "، الجزء الأول ، مطبعة لجنة التأليف والنشر ، القاهرة ، ١٩٦٨م ، ص ٩٦-٩٨

(٢) محمد عبد المنعم خميس ، " الإدارة في صدر الإسلام "، ١٩٧٤م ، المجلس الأعلى للشئون الإسلامية القاهرة ، ص ٢٣-٢٤

(٣) سورة الأحقاف ، الآية ١٩

(٤) أبو بكر أحمد بن الحسن البيهقي ، " السنن الكبرى "، الجزء السادس ، دار المعرفة ، بيروت ، ١٩٨٦م ص ١٢١

و كذلك مبدأ الالتزام بالعهود و المواثيق و عدم أكل أموال الناس بالباطل قال الله تعالى: "يا أيها الذين آمنوا أوفوا بالعقود"⁽¹⁾ و قال تعالى : "و إلى مدين أخاهم شعيباً قال يا قوم اعبدوا الله ما لكم من اله غيره قد جاءكم بينة من ربكم فأوفوا الكيل و الميزان و لا تبخسوا الناس أشياءهم.....الآية"⁽²⁾ و في الحديث القدسي أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: قال الله تعالى: "ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة: رجل أعطى بي ثم غدر و رجل باع حرا فأكل ثمنه، و رجل استأجر أجيرا فاستوفى منه فلم يعطه أجره"⁽³⁾

و قال الله تعالى: "و أوفوا بالعهد إن العهد كان مسئولا"⁽⁴⁾ لقد كانت القيادة النبوية منارا للرحمة و التعاطف يراعي احترام مشاعر الناس و كرامتهم قال الله تعالى: "فبما رحمة من الله لنت لهم. و لو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك....."⁽⁵⁾

لقد وجه الرسول صلى الله عليه وسلم الناس إلى المسؤولية المشتركة و العمل المشترك إحقاقا للحق و درءاً للمفاسد.

ثانيا: في عهد الخلفاء الراشدين:

كان الخليفة هو القائد الأعلى للدولة و كانت توجيهاته و أوامره تلقى القبول والطاعة من الناس طالما لا تتعارض مع أحكام القرآن الكريم و السنة المطهرة.

(١) سورة المائدة ، الآية ١
(٢) سورة الأعراف ، الآية ٨٥
(٣) أبو زكريا يحيى بن شرف النووي ، " رياض الصالحين "تحقيق شعيب الأرناؤوط ، مؤسسة الرسالة ، بيروت ، الطبعة الأولى ، ١٩٨٢م ، ص ٦٠١ ، الحديث ١٥٨٧
(٤) سورة الإسراء ، الآية ٣٤
(٥) سورة آل عمران ، الآية ١٥٩

ففي عهد الخليفة أبي بكر الصديق رضي الله عنه و ما حصل من ارتداد المرتدين من فئة ضعف إيمانها و وهن يقينها بهذا الدين الحنيف و ظهور فتنة مسيلمة الكذاب كان لابد من بروز القيادة الحاسمة و الصادقة على يد سيدنا أبي بكر رضي الله عنه للوقوف بقوة و الضرب على أيدي هؤلاء المرتدين و الممتنعين عن أداء الزكاة و الخروج عن جماعة المسلمين و القضاء على فتنة مسيلمة و الأخذ على أيدي هذه الطغمة الباغية الفاسقة بكل حزم و شدة لإعادة وحدة الصف و جمع شمل المسلمين تحت لواء واحد و عدم الخروج عن الجماعة و إعادة الحق إلى نصابه و الخضوع لشريعة الله تعالى و الامتثال لسنة المصطفى صلى الله عليه وسلم و إعادة الحياة الطبيعية الإسلامية و التزام أولئك بدفع الزكاة و الطاعة للخليفة و التمسك بوحدة الأمة و التثام عقد الواجبات الأخرى كالصلاة و الصيام التي اعتراها ما اعتراها من اهتزاز من ضعيفي الإيمان إبان الأزمة.

لم يخلق المرتدون و أصحاب الفتنة كثيرا في سماء الدولة الإسلامية في عهد سيدنا أبي بكر الصديق رضي الله عنه، فهذا الخليفة القائد من مدرسة إمامنا و قدوتنا رسولنا صلى الله عليه وسلم فقد تشرب الخليفة أبو بكر رضي الله عنه من معين القيادة الإدارية و التربوية من المعلم رسول الله صلى الله عليه وسلم في مواجهة مثل هذه الأزمات يستلهم من هذا المعين النبوي الصافي الطاهر معاني العزيمة و الرشد و الحكمة و الصبر و القوة في ظل الإيمان و التقوى و الصلاح.

كان أبو بكر رضي الله عنه إذا نزل به أمر و اشتد بالأمة الكرب شاور أهل الرأي و أهل الفقه و العلم و دعا رجالا من المهاجرين و الأنصار.⁽¹⁾

لقد أخذ الخليفة الأول الصديق رضي الله عنه جهدا و وقتا كثيرا لإزالة رواسب الجاهلية و القضاء على الصراع بين بقية قبائل العرب في هذه الدولة الإسلامية الوليدة و لكن مع ذلك كله فقد أخذ الخليفة الأول أبو بكر الصديق رضي الله عنه بعمليات التنظيم الإداري فقد أجرى رضي الله عنه على عماله في الولايات الأخذ بواجبات الولاية في إقامة الصلاة و الفصل في القضايا و جمع الصدقات و إقامة

(١) د. أحمد إبراهيم أبو سن ، " الإدارة في الإسلام " ، الطبعة السادسة ، دار الخريجي للنشر ، الرياض ، ١٩٩٦م ص ٣١

الحدود فمنح هؤلاء الولاة السلطة التنفيذية و القضائية معا من أجل بسط الولاية على طاعة الله و رسوله و ولي الأمر بالعدل و الحق.

كما أسند الخليفة الأول أبو بكر رضي الله عنه توزيع العمل و تعيين العاملين بين الصحابة و كذلك أمانة بيت مال المسلمين و الإشراف على الصدقات والإشراف على أسرى الحرب و القضاء.

و جرى أبو بكر رضي الله عنه على كشف أموال الولاة و العمال و مراقبتهم فكان يقول لهم: "إني قد وليتكم لأبلوكم و أجربكم و أخرجكم فإن أحسنتم رددتكم إلى عملكم و زدتكم و إن أسأتم عزلتكم" (1).

و كان يقول رضي الله عنه لعمر بن العاص و هو يسلمه الراية: "اعلم يا عمرو أن معك المهاجرين و الأنصار من أهل بدر فأكرمهم و اعرف حقهم ولا تتطاول عليهم بسلطانك و لا تداخلك نخوة الشيطان و إياك و خدائع النفس و كن كأحدهم و شاورهم فيما تريد من أمرك".

و هذا هو الواجب الذي عناه سيدنا أبو بكر رضي الله عنه للعاملين الطاعة لولي الأمر لتنظيم الحياة و سيرها امتثالاً لقوله تبارك و تعالى: "يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله و أطيعوا الرسول و أولي الأمر منكم" (2).

لقد أدرك الخليفة أبو بكر رضي الله عنه بفطنته و فطرته و بما تربى عليه من التربية المحمدية الطاهرة أن القيادة الصالحة للأمة و التمكين لها هو الالتزام بالمنهج القرآني قال الله تعالى: "الذين إن مكناهم في الأرض أقاموا الصلاة و آتوا الزكاة و أمروا بالمعروف و نهوا عن المنكر و لله عاقبة الأمور" (3).

و في عهد الخليفة الراشد الثاني عمر بن الخطاب الفاروق رضي الله عنه عرفت القيادة الإدارية الكثير من المبادئ والقواعد المبنية على التشاور وتحقيق الأسلوب الديمقراطي لشغل الوظائف القيادية .

(١) محمد الخضري ، " تاريخ الأمم الإسلامية " ، مطبعة الاستقامة ، ص ١٧-١٨

(٢) سورة النساء ، الآية ٥٩

(٣) سورة الحج ، الآية ٤٠

وكان الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه يشاور أفاضل الرجال ويستشير بأهل الرأي و العلم في تعيين موظفيه وكان رضي الله عنه يقول لهم ((أشيروا عليّ ودلوني على رجل أستعمله في أمر قد دهمني فقولوا ما عندكم فإنني أريد رجلاً إذا كان في القوم وليس أميرهم كان كأنه أميرهم ، وإذا كان فيهم وهو أميرهم كان كأنه واحد منهم))⁽¹⁾ فدلوه على الربيع بن زياد الحارثي فولاه رضي الله عنه ووفق الربيع في عمله وزاد عليه وشكر من أشاروا عليه.

ومن أسلوب حسن القيادة لدى الخليفة عمر رضي الله عنه أنه كان يحث ولاته على إتباع السلوك الإداري الحسن والترفع عما يسيئ إلى سمعتهم وأن يكونوا مثلاً للرعية وأن يتولوا بأنفسهم رعاية أمورهم وحل مشكلاتهم .

فقد كتب إلى واليه أبى موسى الأشعري يقول له : ((وافتح للرعية بابك ، وباشر أمورهم بنفسك ، واعلم أن العامل إذا زاغ زاغت رعيته))⁽²⁾

وكان عمر رضي الله عنه ينبه ولاته إلى إتباع الأسلوب القيادي القائم على العدل والحق فإنه إذا ما أحس المروءسون من رئيسهم العدل والحق لا يحتاج في إدارتهم إلى الشدة . وكان يكتب لعماله فيقول لهم : ((وليس شدة السلطان قتلاً بالسيف ولا ضرباً بالسوط ولكن قضاءً بالحق وأخذاً بالعدل)) .

كان الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه يهتم في إدارته وسلوكه بالجد في العمل والحرص على الأوقات و ضبط المواعيد و يرشد عماله إلى إنجاز أعمالهم و يشجعهم على ذلك بمكافأتهم و تقدير جهودهم و يشهد لعمر بن العاص بحسن عمله و تقدير مجهوداته.

كان عمر رضي الله عنه يشترط فيمن يقلدهم الوظائف القيادية توافر سمات تتعلق بالنواحي الإنسانية كالعطف و الرحمة و الشفقة فنراه ينزع الثقة من عامل لأنه لا يرحم أولاده. فلما أمر بكتابة عهد لأحد الولاة إذ أقبل صبي صغير فجلس في حجره رضي الله عنه و هو يلاطفه فسأله العامل المرشح للولاية : أتقبل هذا يا أمير المؤمنين ؟ إن لي عشرة أولاد ما قبلت أحداً منهم ولا دنا أحدهم مني . فقال له

(١) محمد كرد علي ، " الإسلام والحضارة العربية "، مرجع سابق ، ص ١٨
(٢) الحسيني مولوي ، " الإدارة العربية "، مكتبة دار الآداب ، القاهرة، ترجمة إبراهيم العدوي ، ١٩٤٩م
ص ١١٤

عمر : ما ذنبي إن نزع الله الرحمة من قلبك ، إنما يرحم الله من عباده الرحماء .
ثم أمر رضي الله عنه بكتاب الولاية أن يمزق . وهو يقول : إذا لم يرحم أولاده فكيف
يرحم الرعية . (1)

كان عمر رضي الله عنه يختبر ولاته وعماله قبل تعيينهم ويستوثق من مقدرتهم
واستعدادهم للقيادة وتولي المهام حين جاءت امرأة تشتكي زوجها وكان كعب بن
سوار جالساً عنده فقال له : اقض بينهما يا كعب . فأعجب رضي الله عنه بما قضى
به كعب وقال له : ((اذهب قاضياً على البصرة)) (2)

وطبق عمر رضي الله عنه سياسة الباب المفتوح ومبدأ التظلم الإداري فأتاح للرعية
التظلم من عمالهم والاستماع إلى شكاوهم وإنصافهم والتثبت من وقائعهم وأحداثهم
وقلما أخطأت فراسته رضي الله عنه . فنراه يخاطب ولاته قائلاً : ((ألا وأني لم
أبعثكم أمراء جبارين و لكن بعثكم أئمة الهدى يهتدي بكم ، فأدوا على المسلمين
حقوقهم ولا تضربوهم فتذلوهم ، ولا تغلقوا الأبواب دونهم فيأكل قلوبهم ضعيفهم))
. وقال ((ومن ظلمه عامله بمظلمة فلا إذن له عليّ إلا أن يرفعها إليّ حتى أقصه
منه . وكان رضي الله عنه يرسل محمد بن مسلمة ليكشف له الحال)) (3)

وكان من بديع قيادته رضي الله عنه انه كان يعلم الناس ألا يكثرخوا من الرجوع إلى
الحاكم للفصل بينهم ليصرف وقته في التفكير في أمورهم الأخرى الهامة وأن
يعتمدوا على أنفسهم . (4)

وهذا ما يراه الباحث صواباً للحد من الإجراءات الروتينية و البيروقراطية و تبديد
الجهود و التي ينبغي على القائد أن يوجه جهوده لإنجاز المهمات الرئيسية .
ومن المبادئ التي طبقها عمر رضي الله عنه تقسيم الأعمال حسب التخصص
و الكفاءة فكان يقول للناس ((أيها الناس من أراد أن يسأل عن القرآن فليأت أبي
بن كعب ومن أراد أن يسأل عن الفرائض فليأت زيد بن ثابت ، ومن أراد أن يسأل

(1) الحسيني مولوي ، " الإدارة العربية " ، مرجع سابق ، ص ٨٣

(2) الحسيني مولوي ، " الإدارة العربية " ، مرجع سابق ، ص ١٣٣

(3) يعقوب بن إبراهيم أبو يوسف ، " الخراج " ، الطبعة الثالثة ، المطبعة السلفية ، القاهرة ، ١٣٨٢ هـ ، ص ٦٦

(4) د. حسن إبراهيم حسن ، " تاريخ الإسلام السياسي والديني والثقافي والاجتماعي " ، الجزء الأول ، الطبعة
الثالثة ، ١٩٧٩ م ، ص ٥٢٧

عن الفقه فليأت معاذ بن جبل ، ومن أراد أن يسأل عن المال ، فليأتني فإن الله جعلني له خازناً وقاسماً))⁽¹⁾.

و عمر رضي الله عنه أول من دون الدواوين فوضع أول ديوان في الإسلام للأموال و الخراج و الديوان : موضع لحفظ ما تعلق بحقوق السلطنة من الأعمال و الأموال و من يقوم بها من العمال .

كما عرف في عهده رضي الله عنه تلازم السلطة و المسؤولية فكان ينظر إلى الخلافة من منظور القيام بتبعاتها و أعبائها و ثقل حملها لا إلى سلطانها و مظاهرها . و كان عمر رضي الله عنه معروفاً بشدته و بهيبته و قوة شخصيته و غلظته فلما آلت القيادة إليه خطب خطبة طويلة طمأن الناس و وضع ما علق بهم من خوف و ظنون ينفي عن نفسه القسوة و الشدة إلا مع الظالم و المعتدي فيقول: ((.....ثم ولي أمر المسلمين أبو بكر فكان ممن لا تنكرون كرمه و لينه و دعته، فكنت خادمه و عوناً له أخط شدي بلينه فأكون سيفاً مسلولاً،.....ثم إنني قد وليت أموركم أيها الناس فاعلموا أن تلك الشدة قد أضعفت و لكنها إنما تكون على أهل الظلم و التعدي، فإما أهل السلامة و الدين و القصد فانا أليين من بعضهم لبعض،..... و إنني بعد شدي تلك أضع خدي على الأرض لأهل العفاف و الكفاف....فاتقوا الله و أعينوني على أنفسكم بكفها عني و أعينوني على نفسي بالأمر بالمعروف و النهي عن المنكر و إحضاري النصيحة فيما ولّاني الله من أمركم))⁽²⁾.

لقد كشف الخليفة الفاروق عمر رضي الله عنه عن موهبة أصيلة في القيادة تدل على فطرته السليمة و إحساسه بالمسؤولية و شعوره بأهمية وقع الرأي العام كيف لا و لم يكن ذلك مستغرباً فقد تخرج من مدرسة الرسول الأعظم ، رسول الإنسانية صلى الله عليه وسلم التي تدعو إلى سبيل الله بالحكمة و الموعظة الحسنة.

لقد أدرك رضي الله عنه بفطرته و فطنته و حسه التربوي بسرعة تجاوبه مع الرأي العام و تجاوبه في تفسير ما حصل و شرحها لإزالة أسباب الاضطراب و الغضب

(١) محمد كرد علي ، " الإسلام والحضارة العربية "، مرجع سابق ، ص ١٢٨-١٢٩

(٢) محمد كرد علي ، " الإسلام والحضارة العربية "، مرجع سابق ، ص ١١٢-١١٣

و القلق و التصدي للشائعات قبل أن تتفاقم و تخلق جوا من عدم الثقة في الحاكم فكان موقفه من عزل خالد بن الوليد من جميع مناصبه فقال:

((إني أعتذر إليكم عن عزل خالد بن الوليد فأني أمرته أن يحبس هذا المال على ضعفة المهاجرين ، فأعطى ذا البأس و الشرف و ذا اللسان فأمرت أبا عبيده ، إني لم أعزل خالداً عن سخطه ولا خيانه ، و لكن الناس فتنوا به فخفت أن يוכלوا إليه و يبتلوا به ، فأحببت أن يعلموا أن الله هو الصانع و ألا يكون بعرض فتنة))⁽¹⁾

لقد اتسم عمر رضي الله عنه في قيادته الأمة بالصدق و الصراحة المطلقة و الوضوح التام دون مجاملة أو تقييم أو افتئات لحقوق الناس فأدرك رضي الله عنه أن تكون إدارته و قيادته نابعة من الناس و من نبض الرأي العام و الانفتاح لهم و انجاز قضاياهم بحزم و حسم دون تباطؤ أو تسويف.

و في عهد الخليفة الثالث عثمان بن عفان ذي النورين رضي الله عنه كان يعتمد المشورة فيمن اعتمد عليهم الشيخان من قبل ، و كان رضي الله عنه يستجيب لأهل الولايات حين يطلبون منه عزل ولاتهم ، فقد عزل المغيرة بن شعبة والى الكوفة و ولى مكانه سعد بن أبي وقاص ، و لما نمي إلى علمه رضي الله عنه عن شرب الوليد بن عقبة الخمر استدعاه إلى المدينة و أقام عليه الحد و عزله عن الكوفة و ولى مكانه سعيد بن العاص.

و استجاب لطلب أهل البصرة بعزل واليهم أبي موسى الأشعري و ولى مكانه عبد الله بن عامر و عزل عمرو بن العاص من ولاية مصر و ولى مكانه عبد الله بن أبي السرح و لما كان الناس يعيبون عليه تولية أقاربه في مناصب الإدارة و الحكم و تركه لمن يفضلهم من السابقين و من الصحابة كان رضي الله عنه يدافع عن نفسه و يقول : ((و أي شيء لي من الأمر ، إذا كنت كلما كرهتهم أميراً عزلته وكلما رضيتهم عن أمير وليته))⁽²⁾.

(١) سليمان محمد الطماوي ، " عمر بن الخطاب وأصول السياسة والإدارة الحديثة "، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ١٩٧٦ م ، ص ١٣٨-١٣٩

(٢) د أحمد إبراهيم أبو سن ، " الإدارة في الإسلام "، مرجع سابق ، ص ٣٦-٣٧

كان عثمان رضي الله عنه من حسن إدارته إرساء دعائم الدولة الإسلامية و نشر الإسلام في البلدان و الأمصار فأمر بتسيير الجيش بقيادة عمرو بن العاص إلى مصر لقهـر أسطول الروم و إلى شمال أفريقيا بعث جيشاً بقيادة عبد الله بن أبي السرح ومعه عبد الله بن الزبير وعبد الله بن عمر فهزموا البربر. كما سير رضي الله عنه معاوية بن أبي سفيان إلى قبرص لحرب الروم و كان أول المحاربين المسلمين بالبحر و أرسل الوليد بن عقبة على أرمينية و أندربيجان لقهـر الفرس و إجبارهم على توقيع معاهدة مع المسلمين.⁽¹⁾

لقد حافظ عثمان رضي الله عنه على الأوضاع التي وضعها عمر من قبل فقد أرسى قواعد الحكم و الاستدلال بأحكام و قواعد من سبق ما دام لا يتعارض مع قواعد و أصول الشريعة الإسلامية و لا يتعارض مع المصلحة العامة و ليس فيها ضرر على الشأن العام. فقد جاء فيه: ((قد وضع لكم عمر ما لم يغب عنا على ملأ منا و لا يبلغني عن أحد منكم تغيير و لا تبديل ، فيغير الله ما بكم و يستبدل بكم غيركم))⁽²⁾ و ظهر حسمه و إبداعه الإداري و التربوي في جمع المسلمين على مصحف واحد هو المصحف العثماني ، حينما خشي على القرآن من الضياع و ذلك باختلاف و كثرة اللهجات و القراءات و لتعصب أهل الشام و العراق لقراءاتهم. فقد أوكل مهمة كتابة المصحف على حرف واحد لكبار قراء الصحابة كزيد بن ثابت و سعيد بن العاص و عبد الله بن الزبير وغيرهم.

كان من حسن إدارته و تربيته لولاته عدم التضيق عليهم في أمورهم المادية ما دام كسبهم مشروعاً و حلالاً لا يتعارض مع الوفاء بالذمة و الأخلاق و لا يقترب منكر أو إثماً فلم يعزل واليا أكثر ماله و رغد عيشه على الرغم انه كان يأخذ نفسه بالزهد. لقد اشترى عثمان بن عفان رضي الله عنه الجنة من النبي صلى الله عليه وسلم مرتين حين حفر بئر رومه و حين جهز جيش العسرة⁽³⁾ و هو يدل على مبدأ

(١) محمد كرد علي ، " الإسلام والحضارة العربية "، مرجع سابق ، ص ١٣٨

(٢) خالد محمد خالد ، " خلفاء الرسول " ، دار الكتاب العربي ، ص ٣٩٥

(٣) الإمام جلال الدين عبد الرحمن بن أبي بكر السيوطي ، " تاريخ الخلفاء " ، تحقيق محمد محيي الدين عبد الحميد ، الطبعة الأولى ، مطبعة السعادة ، مصر ، ص ١٥٢-١٥٣

المبادرة في العمل و حسن التصرف و إدارة الأفراد و تجهيز الإمكانيات لتسيير دفعة العمل بكل همة مع الأخذ في الحسبان احتساب ما يقوم به من عمل إرضاء لوجه الله تعالى و طمعا في ثوابه جلّت قدرته.

و هذا ما نحتاجه اليوم من المديرين و الرؤساء و القادة الإداريين و التربويين إلى البذل و المبادرة و عطاء بلا منة و لا أذى بل استشراف لوحدة الأمة و رفع لواء الدين و وصولا إلى أقصى درجات الكفاءة و الجودة في الأداء.

حكم عثمان بن عفان رضي الله عنه البلاد اثني عشر عاما و اتسم حكمه بما يلي:

١. اتساع الفتوح في عهده رضي الله عنه و ازدياد هيبة المسلمين في نفوس الأمم الأخرى.

٢. استطاع رضي الله عنه على الرغم من الفتن الداخلية و النعمة من البعض عليه و من لينه و شدة حيائه من نشر الرخاء و كثرة الخيرات و الأموال و فتح الأقاليم.

٣. تربية المسلمين على المجاهدة و الصبر و تجاوز الصعاب و الإيمان بأن النصر من عند الله و أن هذا الفتح العظيم لن يؤتى ثماره إلا بالجد و العمل و المثابرة و لن تعيقهم المعوقات ما داموا صامدين مؤمنين متوكلين على الله حق التوكل.

و هذا درس من دروس حسن الإدارة في تربية الأفراد على أن الوصول إلى الأداء الجيد و الحصول على نتائج عالية الجودة و الكفاءة يسبقها تنظيم و تنسيق و تخطيط و حسن توجيه و إدارة فاعلة في منظومة متكاملة .

٤. توجيه الطاقات الشابة الفتية لتولي القيادة و الولاية لإيمانه العميق بأن هذه الكفاءات دماء جديدة فيها من المواهب و الإبداعات ما يستحق إظهارها و الإفادة منها فجعل عبد الله بن أبي السرح على مصر و الوليد بن عقبة على الكوفة و توليه عبد الله بن عامر على البصرة و عقبة بن عمرو على بيت المال و زيد بن ثابت على القضاء و عبد الله بن ربيعة على الجند و معاوية بن أبي سفيان على الشام.^(١)

(١) محمد رضا ، " ذي النورين عثمان بن عفان الخليفة الثالث " ، الطبعة الأولى ، دار الكتب العلمية ، بيروت ، ١٩٨٠م ، ص ٢٠٧-٢٠٨

أجمع أهل العلم على أن عثمان كان إماماً على شرط الاستقامة حتى قتل من بني قومه شهيداً يدخل الجنة بلا حساب. فقد صدق الله و اتبع رسوله و حسن بلاءه و ولي أمر المسلمين على كتاب الله و سنة رسوله صلى الله عليه وسلم فحكم بالعدل و القسط و انتشرت الدعوة في الأمصار و عم الخير بين الناس و انتشر الأمن و الرخاء.

الخليفة الرابع من الخلفاء الراشدين **علي بن أبي طالب** رضي الله عنه و كرم الله وجهه أبو السبطين رجل يحب الله و رسوله و يحبه الله و رسوله من المبشرين بالجنة. من أهل بيت الرسول صلى الله عليه وسلم من المدرسة التربوية الإيمانية المحمدية عن سعد بن أبي وقاص قال: لما نزلت هذه الآية **"ندع أبناءنا و أبناءكم"** دعا رسول الله صلى الله عليه وسلم علياً و فاطمة و حسناً و حسيناً فقال: **"اللهم هؤلاء أهلي"**.⁽¹⁾

ضرب علي رضي الله عنه أروع الأمثلة في القيادة الإدارية التربوية العادلة سرت عبر التاريخ حين أصاب الدرع في يد يهودي فقال لليهودي: **الدرع درعي لم أبع و لم أهب. فقال اليهودي: درعي و في يدي . فقال نصير إلى القاضي. فتقدم فجلس على مجلس إلى جانب شريح القاضي. فقال له شريح : قل يا أمير المؤمنين ، فقال: نعم هذه الدرع التي في يد اليهودي درعي لم أبع و لم أهب ، فقال شريح: ما تقول يا يهودي. قال: درعي في يدي. فقال شريح: ألك بينة يا أمير المؤمنين ؟ قال : نعم قنبر والحسن يشهدان أن الدرع درعي . فقال شريح : شهادة الابن لا تجوز للأب. فقال علي: رجل من أهل الجنة لا تجوز شهادته؟ سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: الحسن و الحسين سيذا شباب أهل الجنة. فقال اليهودي: أمير المؤمنين قدمني إلى قاضيه ، و قاضيه قضى عليه ، أشهد أن هذا هو الحق و أشهد أن لا إله إلا الله و أن محمداً رسول الله و أن الدرع درعك.⁽²⁾**

يتضح مما ذكر أن الرئيس أو القائد الإداري أو التربوي ينبغي أن يتوخى العدالة و أن يكون قدوة أمام الآخرين فعليه أن يحاسب نفسه أمام مرؤوسيه و يعترف بخطئه

(١) السيوطي ، " تاريخ الخلفاء " ، مرجع سابق ، ص ١٦٩

(٢) السيوطي ، " تاريخ الخلفاء " ، مرجع سابق ، ص ١٨٥

و ليس من العيب أن يعقد هيئة قضائية للفصل في الأحكام و المعاملات و تكون هذه الهيئة رقيبا و محاسبا للجميع يقف القائد أو المدير قبل الجميع أمام هذه الهيئة لمحاسبته و مساءلته و هذا من حسن و كفاءة القيادة التربوية الإدارية و رفع الأداء إلى أعلى المستويات الفعالة.

أما المبادئ التي طبقها أمير المؤمنين علي رضي الله عنه في مجال القيادة الإدارية و ما تضمنته من توجيهات و أسس تربوية ما تضمنه عهده الذي كتبه إلى الأشرار النخعي حين ولاه أعمال مصر عام ٣٩ هـ حيث يقول: ((ثم انظر إلى حال كتابك (وزراءك) فولّ على أمورهم خيرهم ثم لا يكن اختيارك إياهم على فراستك، و لكن اختبرهم فيما ولّوا للصالحين قبلك فاعمد لأحسنهم في العامة أثرا و أعرّهم بالأمانة وجهها فإن ذلك دليل على نصيحتك لله و لمن وليت أمره و ليكن كاتبك (وزيرك) غير مقصر عن عرض مكتوبات عمالك عليك و الإجابة عنها.....^(١) و اجعل لرأس كل أمر من أمورك رأسا منهم لا يقهره كبيرها، و مهما كان في كتابك من عيب فتعاميت عنه ألزمته....

و يرى الباحث من خلال ما تضمنه العهد الذي كتبه الخليفة علي كرم الله وجهه من أسس تربوية في حسن اختيار القائد أو الرئيس لمن يوكل إليه المهام و الأعمال عن طريق إجراء الاختبارات و المقابلات الشخصية و مؤهلاتهم. و إيجاد إدارة متابعة لحسن أداء فيمن أسند إليهم تلك الأعمال و تكون هناك أجهزة رقابية و محاسبية عليهم. أن الرئيس أو القائد ليس من عمله تتبع الهفوات و العيوب لدى مرؤوسيه بقدر ما يتابع أهم المنجزات الفعلية التي تحسب لهم و يكافئهم و يثني عليهم.

و من حسن توجيهات علي رضي الله عنه اهتمامه بأمور الناس و تحسس حاجاتهم و مخالطتهم فإنه لا يمكن أن يظهر للقائد شيء من أمور الناس إلا بالنزول إلى مجتمعهم و دراسة أحوالهم قال علي رضي الله عنه: ((كونوا في الناس كالنحلة في الطير انه ليس في الطير شيء إلا وهو يستضعفها، لو يعلم الطير ما في أجوافها من البركة لم يفعلوا ذلك بها، خالطوا الناس بألسنتكم و أجسادكم و زايلوهم بأعمالكم و قلوبكم فإن للمرء ما اكتسب و هو يوم القيامة مع من أحب)) و قال علي

(١) توفيق الفكيكي ، " الراعي والرعية " ، مكتبة المعارف ، بغداد ، ١٩٦٢م ، ص ١٥٤

كرم الله وجهه: ^(١) ((التوفيق خير قائد و حسن الخلق خير قرين و العقل خير صاحب و الأدب خير ميراث...)) و في هذا التوجيه أن يكون القائد أو الرئيس متواضعا حكيما يستعمل عقله و يكون جم الأدب يلزمه حسن الخلق مع تعامله و إدارته للآخرين إن أراد الفلاح و التوفيق.

لقد كان علي رضي الله عنه قائدا في وقت الأزمات ففي عهده كثرت الفتن و الخوارج و ما خروجه من المدينة إلى الكوفة و البصرة و واقعتي جمل و صفين ٣٦هـ ، ٣٧هـ ^(٢) للقاءه بالخوارج و المتمردين و تأديبهم و الوصول معهم إلى القضاء في الحكم إلا دليل على دقته و متابعته للأمور بنفسه و معالجته إياها في مهدها و الاستعانة بأهل الخبرة و الرأي.

لقد قتل علي يد عبد الرحمن بن ملجم من الخوارج و كان علي يدافع عن لحمية الأمة و وحدتها و ترابطها و تحكيم شريعة الله تعالى و سنة رسوله صلى الله عليه وسلم و هذا مثال القائد الذي لا يعرف الخوار و الجبن في الدفاع عن مبادئه و قضيته لإرساء مبادئ العدل و الحق في مجتمعه و لو كان ذلك على حساب حياته و هو وسط زخم الفتنة و الاضطرابات لا يبالي بها.

نستخلص مما ذكر أن إدارة علي رضي الله عنه قد سلك فيها على طريق من سبقوه إلى الإمامة في حسن القيادة و الإدارة:

(أ) كان يولي العامل و يطلق يده في العمل و يعطيه تفويضا إداريا في ولايته ثم يكشف حاله و يراقبه.

(ب) يدعو ولاته إلى الرفق بالناس و معاملتهم بالحسنى و اللين فقال: و لا تضرب أحدهم سوطا واحدا في درهم و لا تقمه على رجله في طلب درهم و لا تبع لأحد منهم عرضاً في شيء من الخراج فإنما أمرنا أن نأخذ العفو منهم.

(ج) تجنبه للظلم فقال رضي الله عنه: أنصف الله و أنصف الناس من نفسك و من خاصة أهلِكَ و من لك فيه هدى من رعيك فإنك إلا تفعل تظلم و من ظلم عباد الله

(١) السيوطي، "تاريخ الخلفاء"، مرجع سابق، ص ١٧٧-١٨٢

(٢) السيوطي، "تاريخ الخلفاء"، مرجع سابق، ص ١٧٤

كان الله خصمه دون عباده و من خاصمه الله أدحض حجته و كان لله حربا حتى ينزع أو يتوب.

د (توفير المرتبات المالية و ترتيب أمور الناس المعيشية فقال رضي الله عنه: ثم أسبغ عليهم الأرزاق فإن ذلك قوة لهم على استصلاح أنفسهم.....
هـ) الأخذ برأي الجماعة فقال رضي الله عنه: و ليكن أحب الأمور إليك أوسطها في الحق و أعمها في العدل و أجمعها لرضا الرعية فإن سخط العامة يجحف برضا الخاصة....

ثالثا: القيادة في العصر الأموي:

الذي يظهر للباحث أن تطور القيادة الإدارية لم يستمر في عهد بني أمية كما كان من قبل في عهد الخلفاء الراشدين فضعف عند بني أمية مبدأ الشورى و الاختيار من قبل أهل لحل و العقد من أفراد المجتمع المسلم و الانحراف عن منهج الإسلام في الحكم و تباطؤ في الأخذ بالأحكام من كتاب الله و سنة رسوله صلى الله عليه و سلم. مما ساعد على نشوب نزاعات على الخلافة و اضطراب العوامل السياسية و نتج عنه قيام ثورات على الحكم الأموي مثل ثورة الخوارج غيرها وسيلة تركز عليها هذه الثورات في حق الخلافة لتحسين الأوضاع الاجتماعية السياسية و الاقتصادية و العودة إلى أحكام الكتاب و السنة للحكم.

١ - في عهد معاوية بن أبي سفيان رضي الله عنه .^(١)

كان معاوية بن أبي سفيان أحد كتّاب الرسول صلى الله عليه وسلم و كان من الموصوفين في قيادته و إرادته و حكمه بالدهاء و الحلم. و روى عن النبي صلى الله عليه وسلم أنه قال لمعاوية: ((اللهم اجعله هاديا مهديا))

(١) السيوطي ، " تاريخ الخلفاء "، مرجع سابق ، ص ١٩٤-٢٠١

و في مسند أحمد عن العرباض بن سارية سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول((اللهم علم معاوية الكتاب والحساب وقه العذاب)).

و أخرج الطبراني في الكبير قال: قال معاوية: ما زلت أطمع في الخلافة منذ قال لي رسول الله صلى الله عليه وسلم: ((يا معاوية إذا ملكت فأحسن)).
و كان عمر بن الخطاب ينظر إليه و يقول ((هنا كسرى العرب))، و قال المقبري: تعجبون من دهاء هرقل وكسرى و تدعون معاوية.

و قد سار في عهد أبي بكر الصديق إلى الشام مع أخيه يزيد بن أبي سفيان و لما مات يزيد استخلف على دمشق و جمع له الشام كله بعد ما أقره عمر ثم أقره عثمان رضي الله عنهم أجمعين و هو أول من عهد بالخلافة لابنه يزيد و أول من وضع البريد في الإسلام و أول من اتخذ ديوان الخاتم. و في المصنف عن عروة قال: قال معاوية: لا حلم إلا التجارب.

كتب معاوية إلى زياد: ((انه ليس ينبغي لي و لا لك أن نسوس الناس بسياسة واحدة: أن نلين جميعا فتمرح الناس في المعصية، أو أن نشدد جميعا فتحمل الناس على المهالك، و لكن تكون للشدّة و الفظاظة، و أكون لللين و الرأفة)).

لقد أخذ معاوية في حكمه و إدارته و قيادته للناس بمبدأ المراوحة بين الشدة و اللين و الرحمة. و أن مبدأ الاتصال بين الخليفة و عماله في الأمصار يكون مستمرا حتى تتدفق المعلومات الأخبار إلى الخليفة فتتوحد القرارات.

توفي معاوية سنة ٦٠ هـ و عاش سبعا و سبعين سنة و كان عنده شيء من شعر رسول الله صلى الله عليه وسلم.

٢- في عهد الوليد بن عبد الملك:

ولى الوليد الخلافة بعهد من أبيه في شوال سنة ٨٦ هـ . و اتسعت في هذه الفتوحات الإسلامية كأيام عمر بن الخطاب. فشرع في بناء جامع دمشق و توسيع و بناء المسجد النبوي بالمدينة المنورة.

و ضبط الأمور في البلدان و أحكم إدارته فأجزل العطاء للفقهاء و رتب للضعفاء و الفقراء من بيت المال و حرم عليهم سؤال الناس.

و فرض للعمال و الولاة ما يكفيهم و أعان ذا الحاجات و وسع لهم أرزاقهم.
و قال ابن أبي عبلة: رحم الله الوليد! و أين مثل الوليد؟ افتتح الهند و الأندلس، و بنى
مسجد دمشق، و كان يعطيني قطع الفضة (أو قصاع الفضة) أقسمها على قراء
مسجد بيت المقدس.⁽¹⁾

توفى الوليد بن عبد الملك سنة ٩٦ هـ في جمادي الآخرة عن واحد و خمسين عاماً.

لقد اقتضى الأمر أن يتوسع التنظيم في عهد الأمويين فزاد عدد الدواوين إلى خمسة
دواوين ⁽²⁾ هي ديوان الجند و ديوان الخراج و ديوان الرسائل و ديوان الخاتم
و ديوان البريد و نظراً لاتساع رقعة الدولة الإسلامية في هذا العهد الأموي
و صعوبة الاتصال اقتضى حسن الإدارة تفويض الولاة و العمال منحهم سلطة
مباشرة في إدارة شؤون ولاياتهم و كانت الدواوين في كل ولاية هي الجند و الرسائل
و المالية.

٣- عمر بن عبد العزيز رضي الله عنه:

عمر بن عبد العزيز بن مروان الخليفة الصالح خامس الخلفاء الراشدين قال سفيان
الثوري: الخلفاء خمسة: أبو بكر و عمر و عثمان و علي و عمر بن عبد العزيز⁽³⁾.
ولد عمر بن عبد العزيز بخلوان من قرى مصر سنة ٦١ هـ و قيل ٦٣ هـ و أمه أم
عاصم بنت عاصم بن عمر بن الخطاب. و هو الأشج أعدل بني مروان و أخرج
الترمذي في تاريخه كان عمر بن الخطاب يقول: من ولدي رجل بوجهه شجّه يملأ
الأرض عدلاً. وقال أيضاً: ليت شعري! من ذو الشين (يعني شامة وشجّة) من ولدي
الذي يملؤها عدلاً، كما ملئت جوراً.

أرسله أبوه إلى المدينة و هو صغير ليتعلم و يحفظ القرآن و كان على قدر من
الصلاح و الخير. و لما توفي والده طلبه عبد الملك إلى دمشق فتنزّج ابنته فاطمة.

(١) الإمام الحافظ جلال الدين السيوطي ، " تاريخ الخلفاء " ، مرجع سابق ، ص ٣٢٣-٣٢٥
(٢) حسام قوام السامرائي ، " المؤسسات الإدارية في الدولة العباسية " ، مكتبة دار الفتح ، دمشق ، ١٩٧١م
ص ٨

(٣) السيوطي ، " تاريخ الخلفاء " ، مرجع سابق ، ص ٢٢٨

كان كثير الإفراط في التمتع و الاختيال في المشية أيام شبابه و في عهد الوليد أمر عمر على المدينة فبقي في ولاية المدينة من سنة ٨٦هـ ، إلى سنة ٩٣هـ ثم عزل و أتى الشام.

ببيع بالخلافة على المسلمين بعهد من سليمان بن عبد الملك في صفر سنة ٩٩هـ مكث في الخلافة سنتين و نيف ملأ فيها الأرض عدلا و رد المظالم و سنّ السنن الحسنة و عن عمرو بن مهاجر وغيره أن عمر بن عبد العزيز قام في الناس فحمد الله و أثنى عليه ثم قال: ((أيها الناس إنه لا كتاب بعد القرآن ولا نبي بعد محمد صلى الله عليه وسلم ألا و أني لست بفارص (و لست بقاض) و لكني منفذ، و لست بمبتدع و لكني متبع و لست بخير من أحدكم و لكني أثقلكم حملا و أن الرجل الهارب من الإمام الظالم ليس بظالم. ألا لا طاعة لمخلوق في معصية الخالق))^(١). وهذا توطيد لدعائم أركان الحكم و القيادة على أسس العقيدة الصحيحة المستنبطة من الكتاب و السنة وعلى إرساء مبادئ الديمقراطية و حرية الرأي في إدارة دفة البلاد بعيدا عن الابتداع و التكلف و تحميل الناس ما لا طاقة لهم به و الأخذ برأي الجمهور في حمل أمانة القيادة و تبعات مسؤولياتها و الاسترشاد بالأراء السليمة و مما قدمته الإدارة الأموية في مجال القيادة الإدارية في عهد الخليفة الزاهد عمر بن عبد العزيز دعوته رضي الله عنه كبار عماله وولاته إلى تبسيط الإجراءات و عدم الإكثار من المكاتبات و الاستفسارات و البث السريع في الأمور و عدم حمل الناس فيما لا طاقة لهم به أو إثقال كاهلهم.

فكتب إلى عامله في الكوفة: ((أنه يخيل إليّ أني لو كتبت إليك أن تعطي رجلا شاة لكتبت إليّ أضأن أم ماعز فان كتبت بأحدها. كتبت إليّ أصغير أم كبير فان كتبت إليك كتبت إليّ أذكر أم أنثى فإذا أتاك كتابي هذا في مظلمة فاعمل به ولا تراجعني)).

(١) السيوطي ، " تاريخ الخلفاء " ، مرجع سابق ، ص ٢٣٠-٢٣١

كما كتب إلى أحد عماله ينهاه عن الإسراف حتى في القراطيس فيقول: ((.....أدق قلمك و قارب بين سطورك و اجمع بين حوائجك، فأني أكره أن اخرج من أموال المسلمين ما لا ينتفعون به)). (1)

و في حرص عمر بن عبد العزيز على رعيته و خشيته من الله تعالى فيهم و ثقل المسؤولية على عاتقه في أمر هذه الأمة قال عطاء بن أبي رباح حدثني فاطمة امرأة عمر أنها دخلت عليه هو في مصلاه تسيل دموعه على لحيته فقالت: يا أمير المؤمنين الشيء حدث؟ قال: ((يا فاطمة إني تقلدت من أمر أمة محمد صلى الله عليه وسلم أسودها و أحمرها فتفكرت في الفقير الجائع و المريض الضائع و العاري المجهود و المظلوم المقهور و الغريب الأسير الشيخ الكبير و ذي العيال الكثيرو المال القليل و أشباههم في أقطار الأرض و أطراف البلاد، فعلمت أن ربي سألني عنهم يوم القيامة فخشيت ألا تثبت لي حجة، فبكيت)). (2)

كان عمر بن عبد العزيز لا يأخذ لنفسه من مال المسلمين شيئاً. قال عمرو بن المهاجر: كانت نفقة عمر بن عبد العزيز كل يوم درهمين. و كان عمر يسرج الشمعة ما كان في حوائج المسلمين فإذا فرغ من حوائجهم أطفأها ثم أسرج سراجاً. وكان يأخذ في القضاء بالبينة و الأدلة و البراهين الواضحة و لما ولى عمر بن عبد العزيز واليه يحيى الغساني على الموصل وجد هامة أكثر البلاد اضطراباً و نهبا و سرقة و نقبا فكتب يحيى إلى عمر بن عبد العزيز يعلمه عن حال البلد و ما آل إليه وضعهم من الاضطراب و الجور سألته: أخذ الناس بالظنه و أضربهم على التهمة أو أخذهم بالبينة وما جرت عليه السنة فكتب إليه : أن أخذ الناس بالبينة وما جرت عليه السنة فإن لم يصلحهم الحق فلا أصلحهم الله . قال ففعلت فكانت من أصلح البلاد وأقلها نقباً .

(١) محمد كرد علي ، " الإسلام والحضارة العربية " ، مرجع سابق ، ص ١٨٥

(٢) السيوطي ، " تاريخ الخلفاء " ، مرجع سابق ، ص ٢٣٦

كان عمر بن عبد العزيز رضي الله عنه يولي من يجد فيهم الجدارة و الكفاية والأمانة والقوة والديانة ولا يلتفت إلى قرابة أو صلة أو شرف ووجاهة لأن من يعتلي منصب الأمة يكون جديراً بالمسئولية أمام ربه وأمام الناس . وقال الأوزاعي أن عمر بن عبد العزيز كان جالساً في بيته وعنده أشراف بني أمية فقال : ((أتحبون أن أولي كل رجل منكم جنداً ؟)) فقال رجل منهم : لم تعرض علينا ما لا تفعله ؟ فقال : فكيف أوليكم أعراض المسلمين وابشارهم ؟ هيهات لكم هيهات لكم ! فقالوا له : لم ؟ أماننا قرابة ؟ أما لنا حق ؟ قال ((ما أنتم وأقصى رجل من المسلمين عندي في هذا الأمر سواء إلا رجلاً من المسلمين حبسه عني طول شقته)).

كان عمر بن عبد العزيز أميناً على بيت مال المسلمين وكان لا يعطي من لا يستحق . قال وهيب بن الورد : اجتمع بنو مروان إلى باب عمر بن عبد العزيز فقالوا لابنه عبد الملك : قل لأبيك إن من كان قبله من الخلفاء كان يعطينا ويعرف لنا موضعاً وأن أبأك قد حرمننا ما في يديه . فدخل على أبيه فأخبره فقال لهم : إن أبي يقول

لكم : ((إني أخاف إن عصيت ربي عذاب يوم عظيم))

كان عمر بن عبد العزيز يهتم بشؤون رعيته فيفتح لهم بابه ويقضي حاجاتهم و يستمع إليهم . دخلت ابنة أسامة بن زيد رضي الله عنه على عمر بن عبد العزيز فقام لها ومشى إليها ثم أجلسها في مجلسه وجلس بين يديها وما ترك لها حاجة إلا وقضاها . (1)

توفي عمر بن عبد العزيز بحمص الشام في رجب من عام ١٠١ هـ عن تسعة وثلاثين عاماً ونيّف وكانت وفاته بالسّم فكانت بنو أمية قد تبرمت منه لكونه شدّد عليهم و انتزع من أيديهم كثيراً مما غصبوه ، بكت السموات والأرض على عمر بن عبد العزيز أربعين صباحاً .

رابعاً : القيادة في العصر العباسي :

قامت الدولة العباسية بدور كبير في تطوير وتشكيل وتنظيم المؤسسات الإدارية كالحسبة كمنظمة ترعى الجوانب الاجتماعية وتأمّر بالمعروف وتنهى عن المنكر

(١) السيوطي ، " تاريخ الخلفاء " ، مرجع سابق ، ص ٢٤٥

والوزارات و القضاء وتعددت الدواوين الحكومية حتى وصلت إلى أحد عشر ديواناً بعد أن كان في عهد الإدارة الأموية خمسة دواوين . لقد مكن من تطبيق مبادئ الإسلام في مجالات القيادة الإدارية في هذا العصر العباسي في الاقتصاد وفي القضاء والخدمات الاجتماعية والقوانين الإدارية والولايات وغيرها لولا تصارع بعض القوى المتعددة والانحراف عن الجادة في التطبيق بعد ذلك مما أدى إلى تعثر في فترات هذا العهد في تسيير الإدارة في الدولة بمنهج الفكر الإسلامي .

لقد توسعت الدولة العباسية في إنشاء الدواوين وعدلت من اختصاصاتها كديوان الزمام الذي يقوم بمراجعة الحسابات وهو إلى حد بعيد كديوان المراقبة العامة يتبعه جميع الولاية والعمال في الولايات .

وديوان المظالم ويختص بالنظرة في المظالم كتعدي الولاية على الرعية وتعطيل أجور العمال والمرتبات في مواعيدها والفصل في المنازعات الحكومية الأخرى .

وديوان الصواني ويشرف على الممتلكات والأراضي التي تملكها الدولة وهو إلى حد ما كمصلحة أملاك الدولة .

وديوان الضليع ويشرف على الممتلكات والأراضي التي يمتلكها الخليفة وهي إلى حد بعيد كديوان الشؤون الخاصة للحاكم أو الملك .

وديوان العرض وهو يختص بالتفتيش على المعدات والأدوات العسكرية والحربية وصيانتها واستخدامها .⁽¹⁾

• الوزارة :

كان أول من سمي بالوزير هو أبو سلمة الخلال في عهد أبي العباس السفاح وكان يشترط في الوزير التحلي بصفات الأمانة والصدق والذكاء والحكمة والتجارب والوزير هو الساعد الأيمن الذي يرجع إليه الخليفة في الأمور الهامة . وتتصل بصدر الإسلام الأول لأن الرسول صلى الله عليه وسلم كان يشاور أصحابه في الأمور كلها العامة والخاصة .

(١) محمد عبد المنعم خميس ، " الإدارة في صدر الإسلام " ، مرجع سابق ، ص ٨٩-٩١

والوزير كلمة مشتقة من الوزر وهو الثقل لأن الوزير يحمل أعباء الدولة وهو المعتصم والملجأ الذي يلجأ إليه للاستشارة برأيه وتدبيره . (1)

لقد ظهر للوزارة في العصر العباسي مفهومان : وزارة التنفيذ فيكون الوزير منفذاً لأوامر الخليفة بدقة دون أن يكون له شخصياً رأي . ووزارة التفويض فتعني منح سلطة واسعة بل ومطلقة للوزير فيتصرف بمقتضاها في اتخاذ القرارات التي يراها دون الرجوع إلى الخليفة . ولوزير التفويض حق تعيين الولاة وحق تسيير الجيوش وحق النظر في المظالم وفي بيت المال . (2)

• القضاء :

كان القضاء يسير منذ عهد رسول الله صلى الله عليه وسلم على قاعدة ((إذا اجتهد الحاكم فأصاب فله أجران وإن أخطأ فله أجر)) وعلى قاعدة ((أمرت أن أحكم بالظاهر والله يتولى السرائر)) ((وإذا جلس بين يديك الخصمان فلا تقض حتى تسمع كلام الآخر كما سمعت كلام الأول فإنه أخرى أن يتبين لك وجه القضاء)) وكذلك ((البينة على من أدعى واليمين على من أنكر))

ثم في عهد عمر بن الخطاب رضي الله عنه تم فصل السلطة القضائية عن السلطة التنفيذية وربط القضاء بالخليفة مباشرة .

ولقد تطور النظام القضائي في العهد العباسي وهو امتداد لسابقه في صدر الإسلام وإنما عرف في هذا العهد العباسي بقاضي القضاة بمثابة وزير العدل أو رئيس القضاء الأعلى ومقره عاصمة الدولة . (3)

• الحسبة :

مارس الرسول صلى الله عليه وسلم مهمات الحسبة حينما كان يتجول في أسواق المدينة للمراقبة حين مر على صاحب طعام فأدخل يده فوجد بللاً فقال :

(١) د محمد عبد المنعم خميس ، " الإدارة في صدر الإسلام " ، مرجع سابق ، ص ٨٩-٩١

(٢) محمد إبراهيم صبحي ، " الحكم والإدارة عند العرب " ، مكتبة الوعي العربي ، ص ٢٥

(٣) حسن إبراهيم حسن ، " تاريخ الإسلام " ، الجزء الأول ، مرجع سابق ، ص ٥٣٠

ما هذا يا صاحب الطعام ؟ فقال : قد أصابته السماء يا رسول الله .
فقال هلاً جعلته أعلى ليراه الناس ؟ من غشنا فليس منا .^(١)

وكان عمر بن الخطاب يقوم بعمل المحتسب وقد شُهِد عمر بن الخطاب يضرب جملاً وكان يقول له : ((حَمَلْتُ جَمْلَكَ مَا لَا يَطِيقُ)) فالمحتسب هو الذي يأمر بالمعروف وينهى عن المنكر ويشرف على الأسواق ويكشف على الموازين والمكاييل ويعاقب من يعبث بأرزاق الناس ومعيشتهم وأحوالهم أو يرفع الأثمان ويحافظ على الآداب والفضيلة والأخلاق والأمانة .
وقد استعمل الخليفة المهدي العباسي لفظ المحتسب عام ١٥٨ هـ .^(٢)

• ديوان المظالم :

لتحقيق العدالة وإزالة الظلم من قبل الولاة ورجال الحكم وكبار العمال في الولايات كانت هناك سلطة قضائية عليا تعرف بديوان المظالم من أجل وقف تعدي أصحاب الجاه والحسب وبحسب اختصاصات ديوان المظالم النظر في القضايا التي يقيمها الأفراد والجماعات على الولاة والحكام إذا حادوا عن العدل والإنصاف وتنفيذ ما يعجز عنه المحتسب أو القاضي عن تنفيذ الأحكام^(٣) .
ولهذا كانت تسند المظالم إلى رجل جليل القدر كثير الورع مجرباً وفقهياً عارفاً بأحكام الشريعة الإسلامية ليعلم ما يحكم به ويوطن نفسه على الصبر وأن يقصد بقوله وفعله وجه الله تعالى وطلب مرضاته .

(١) محمد المبارك ، " الدولة ونظام الحسبة عند ابن تيمية " ، الطبعة الأولى ، دارا لفكر ، ١٩٦٧ م ، ص ٥٢-٥٣

(٢) الماوردي ، " الأحكام السلطانية " ، ص ٧٣-٨٩

(٣) محمد إبراهيم صبحي ، " الحكم والإدارة عند العرب " ، مرجع سابق ، ص ٢٥

الفصل الثالث

١ - مفهوم القيادة:

٢ - أسس القيادة:

- الأساس الإعتقادي
- الأساس القائم على الصفات الشخصية
- الأساس القائم على الصفات الاجتماعية و النفسية و الثقافية

٣ - جوانب القيادة:

- الجانب التنظيمي للقيادة
- الجانب الإنساني للقيادة
- الجانب الاجتماعي للقيادة

٤ - مهارات القيادة:

- مهارات التركيز لدى القائد
- مهارات جمع المعلومات
- مهارات التذكر
- مهارات التنظيم
- مهارات التحليل
- مهارات التكامل و الدمج
- مهارات التقويم

أولاً: مفهوم القيادة

القيادة هي تلك العلاقة المتبادلة بين من يبدأ العمل و بين من ينجزه و يترتب على هذه العلاقة تمثيل دورين متباينين فالدور الأول من يتولى القيام بالعمل وهو القائد أو المدير ووظيفته إعطاء الأوامر.

و الدور الثاني من ينجزون العمل و يقومون به و هم الأفراد و وظيفتهم تنفيذ الأوامر. وتتجلى مقدرة القائد أو المدير في روح المبادرة بالفعل و المخاطر التي يتحملها في سبيله أكثر من تجسدها في إنجازها للمهمة.⁽¹⁾

و تتضح من خلال التعريف السابق أن هناك ثلاثة شروط لظهور القيادة:

- ١- وجود جماعة من الناس.
- ٢- وجود شخص بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير في سلوك الآخرين.
- ٣- أن تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة و تعاونها لتحقيق الهدف المشترك التي تسعى إلى تحقيقه.

فالقيادة الإدارية أو التربوية تعني التأثير التي يقوم بها القائد أو المدير في مرؤوسيه لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط أو العمل المنوط بهم لتحقيق الأهداف المطلوبة و المرسومة.

و من خلال ما تقدم يتبين أن هناك عناصر أساسية لوجود القيادة و هي:

(١) عملية التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه.

و تقوم عملية التأثير على ما يستخدمه القائد من وسائل و أساليب من أجل إقناع مرؤوسيه لأخذ زمام الأمور بالمبادرة و التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة و من هذه الوسائل:

(أ) قوة التأثير المرتبطة بالإثابة و المكافأة حيث أن الالتفات إلى مجهودات

العاملين بمنحهم المكافآت المجزية و الحوافز نظير أدائهم تؤدي إلى إشباع

(١) د نواف كنعان ، " القيادة الإدارية " ، مرجع سابق ، ص ٦٧

حاجاتهم المادية و المعنوية و تؤثر في سلوكهم وميولهم و اتجاهاتهم و بذلك يساعد على تحقيق أهدافهم و تطلعاتهم الوظيفية.

(ب) قوة التأثير القائمة على السلطة حيث أن استخدام سلطة المدير أو القائد لدفع المرؤوسين إلى مزيد من الجهد و مزيد من العمل هو استخدام لمنظومة اللوائح و التنظيمات الإدارية الرسمية لتسيير دفة العمل و الحفاظ على الانضباط بين العاملين.

(ج) قوة التأثير القائمة على خبرة المدير أو القائد و فهمه للعلاقات الاجتماعية تؤدي إلى مزيد من الفهم و التأثير في المرؤوسين فتتضح هذه العلاقة من خلال شخصية هذا القائد التي تتسم بالمرونة و التفاهم و الاحتواء و المعرفة باتجاهات العاملين و سلوكهم و دوافعهم مما يهيئ المناخ النفسي الذي يجعلهم يندمجون و يثابرون في أداء عملهم.

و يرى الباحث أنه مهما تعددت الوسائل التي يستخدمها القائد أو المدير للتأثير في مرؤوسيه فتبقى القيادة الفعالة تلك التي تعتمد على مدى استخدام القائد الأفضل من تلك الأساليب و الوسائل مع ترابطها للتأثير في سلوك المرؤوسين و ضبطهم و توجيههم.

إن أثر القيادة الفعالة التي تنبع من هندسة الأفراد و الموازنة بين العوامل الشخصية و الاجتماعية و النظامية و المرونة بحيث تؤدي كل هذه الجهود للوصول إلى مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات و التعاون المتكامل بين الطرفين.

(٢) توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم :

إن تفهم القائد أو المدير لمشكلات التنظيم و اهتمامه بالعلاقات الإنسانية ^(١) يساعد على حمل المرؤوسين للتعاون إلى أقصى حدود التعاون و إلى أقصى حدود البذل و العطاء في أداء العمل و الوصول إلى أقصى الجودة في التنفيذ في إنتاجية الأداء.

(١) د. نواف كنعان ، " القيادة الإدارية " ، مرجع سابق ، ص ٨١

و لتحقيق هذه الجهود على القائد أن يعي العوامل المؤثرة في المرؤوسين:

أ (عوامل تتعلق بحالات الأفراد من حيث السن والثقافة والظروف الاجتماعية والنفسية .

ب) عوامل تتعلق برغبة الأفراد بالمشاركة في إعداد الخطط والبرامج والتنسيق والتطبيق

ج)عوامل تتعلق برغبة المرؤوسين في تحقيق ما يتوقعونه من مديرهم وقائدهم في التطلع إلى أهدافهم و تعرضهم لمواقف المنافسة مع نظرائهم في العمل.

(٣) تحقيق الهدف الوظيفي :

إن الهدف الأساسي الذي يقوم به القائد أو المدير نحو مرؤوسيه من خلال تأثيره فيهم و توحيد جهودهم و توجيه سلوكهم و تحسين أدائهم هو الهدف المنشود للتنظيم . من خلال هذا الفهم يتبين ما يلي:

(أ) فهم أهداف التنظيم:

- فالمدير في التنظيم الرسمي يتحمل مسؤولية التأثير في توجيه مرؤوسيه و توحيد جهودهم و تحقيق الأهداف المطلوبة التي وجد التنظيم لتحقيقها و ذلك:
- إتباع القوانين التي جاءت بإصدار اللوائح و المعايير التي يستند عليها الأفراد في العمل.
 - إتباع الأنماط أو الوظائف التي يسر عليها الأفراد في أداء العمل.
 - التوصل إلى تحقيق المهارة و الكفاءة في أداء العمل.
 - الوصول إلى تقديم الخدمات الفعالة ذات الأثر البعيد لأهداف المنظمة.
 - إتاحة الفرصة أمام الأفراد للتطوير و التقدم بما يتلاءم مع أهداف التنظيم.
 - المساهمة الفاعلة في تحقيق الأداء الذي يرضي التنظيم العام و يؤيده.

(ب) أهداف مجموعة أعضاء التنظيم:⁽¹⁾

إن تجمعات و التقاء مجموعة أعضاء التنظيم بحكم عملهم و تفاعلهم أثناء العمل تعكس اتجاهات هذه التجمعات و ميولها و ما تنوي القيام به. فتأتي مهمة القائد في توفير السبل و تذليل الصعاب أمام هذه المجموعات من أجل تحقيق أهدافها في إطار أهداف المنظمة و من ثم يستخدم تأثيره كقائد و مرونته لتسهيل وصول هذه المجموعات إلى أهدافها.

فمدير المدرسة أو المؤسسة التربوية عندما يجد رغبة زملاءه المعلمين في القيام بمشروع تعليمي تربوي يعود فائدته على الطلاب مثل إشراكهم في رحلات تربوية أو مسابقات تعليمية ثقافية أو خدمة اجتماعية أو القيام بزيارات ميدانية لمؤسسات تربوية واجتماعية أخرى أو مواقع صناعية ومنشآت تجارية .

فإنه ينبغي على المدير أن يطلع على البرامج و الأهداف المعدة لهذه الزيارات و هذه الأعمال و الآثار التي تعود على مؤسسته وما يترتب عليها من نتائج إيجابية و حين التوصل إلى فوائد هذه البرامج و جدواها الاجتماعية و التربوية و الاقتصادية يقوم بمعاونة الأفراد و تذليل الصعاب أمامهم لتحقيق الأهداف المطلوبة و التي تنعكس على الطلاب في دراستهم و مناهجهم و سلوكهم التربوي و من ثم يقوم بدعمهم إداريا و فنيا و ماليا.

(ج) الأهداف الشخصية للفرد:

أن الأساليب التربوية و الإدارية و التنظيمية التي يستخدمها المدير تستهدف على اختلافها التأثير في سلوك الأفراد و حفزهم و استمالتهم على العمل البناء، و ذلك وصولا إلى الأهداف المنشودة من وراء هذا العمل.

لذا ينبغي على القائد أن يتجه إلى نمو و تطوير ذاتية الأفراد و تحقيق مصالحهم و سلامتهم و اطمئنانهم في العمل و أن يسعى إلى أن يكيف المواقف و يجعلها سلسلة مرنة بحيث يندمج الأفراد في أعمالهم فيحصل تقبلهم لأهداف المنظمة . و يتأتى ذلك من خلال:

(١) برايان أونيل ، " اختبار مهاراتك القيادية " ، مكتبة جرير ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٢م ، ص ٣٩-٤٤

● توفير بيئة الأمن و الاستقرار في جو العمل يشعر الفرد من خلاله بالرضا و القبول.

● سلاسة قيام الفرد بعمله دون ضغوط أو تسلط.

● مؤازرة الأفراد في أداء عملهم و مساندتهم و عدم إحساسهم بأنهم يعملون منعزلين أو منفردين بل جنباً إلى جنب مع القائد.

(د) الأهداف الشخصية للقائد: (1)

يحاول القائد أو المدير في كثير من الأحيان أن يوجه مرؤوسيه في الاتجاه الذي يكفل تحقيق أهدافه و أغراضه الشخصية تحت ستار الحرص على تحقيق مصلحة و أهداف المنظمة أو حتى تحت ستار الحرص على مصلحة الأفراد و ذلك من أجل إحراز سمعة أو مركز متقدم في منصبه و الإعجاب بمنجزاته و إشباع رغباته و ما يحصل عليه من ترقية أو تقدير.

لذا ينبغي إيجاد نوع من التوازن و التوفيق بين المصالح و الأهداف من التنظيم و ينبغي أن تتم العلاقة المتبادلة بين القائد و الأفراد في تحقيق رغباتهم و تنظيم أعمالهم من أجل أن يسود جو من العلاقة المتوازنة و التي يعتمد فيها كل على الآخر من غير الأضرار أو فرض التبعية. (2)

نخلص مما سبق أن القيادة تدور حول التأثير على الأفراد لإتمام الأعمال المنوطة بهم على مستوى الجودة و الانقياد طوعاً لان ما يتحقق يأتي بما يحقق الفوز بالتزام الأفراد ليتبعوا قائدهم حبا و إعجاباً بقدراته و أساليبه في التعامل بأقصى درجات المرونة والعلاقات الإنسانية و يهابونه لامتلاكه سلطة العلاقة و يرون أنه يمتلك خبرة عملية تدعم مجهوداتهم وتبرز أعمالهم.

تتبع القيادة من الإدارة و تقوم كفاية القيادة و حسن أداء القائد على مدى تحقيق الكفاية ومدى رضا الآخرين من العاملين و المستفيدين من خدمته و إدارته للعمل معهم وكثيراً ما يجأر الأفراد بالشكوى و التذمر من رئيسهم و قلما يذكر هذا القائد بالثناء

(١) خليل سيباني ، " المدير الفعّال وبناء القائد الناجح " ، دار الراتب الجامعية ، بدون تاريخ ، ص ٦٦-٦٩

(٢) بريان أونيل ، " اختبار مهاراتك القيادية " ، مرجع سابق ، ص ٣٣-٣٦

و مع ذلك فهناك من الوسائل و الطرق لتقويم عمل القائد و الوقوف على حسن أدائه من أجل رفع و زيادة الإنتاجية و من هذه الوسائل ممارسة العملية الديمقراطية عن طريق الانتخابات العامة و آراء الآخرين و معرفة اتجاهات الأفراد عن طريق الاستفتاءات العامة و ما تتناقله وسائل لإعلام المختلفة وعن طريق المجالس و الهيئات و المؤسسات الأخرى المماثلة و كذلك الشكاوي و التقارير و أجهزة الرقابة و المشرفين و الرؤساء الآخرين كل هذه الوسائل جديرة بالحكم على الخدمة و الأداء الذي تقوم بها القيادة في المنظمة و مدى ترابطها و تناسقها مع الإطار العام للمنظمة و كيفية إدارة دفة العمل فيها.

إن الهدف من القيادة الرغبة في تحقيق إرادة السياسات العامة للدولة في توجيه و إدارة المؤسسات و التنظيمات بما يحقق المرونة و الاستعداد للعمل و خوض التجارب و دراسة الإمكانيات و تنفيذ الأعمال بما يطمح إلى الوصول إلى الأهداف المطلوبة و انجازها. (1)

ثانياً: أسس القيادة

إن الأفكار الجديدة و الروح الوثابة لها تأثيرها في اتجاهات و سلوك الأفراد و لهذا ينبغي أن تكون المتغيرات و الظروف المحيطة بجو العمل تحمل القائد أو المدير على إتباع أسس للعمل بأسلوب القيادة الجيد و الفعال لأن هؤلاء الأفراد بحاجة أن يبحثوا مع مديرهم.

● توجيه طاقاتهم.

● رضاءهم عن العمل.

● حل مشكلاتهم الشخصية و الوظيفية.

● تقدمهم الشخصي.

(1) د عبد الكريم درويش ، د ليلي ت كلا ، " أصول الإدارة العامة " ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٦ م ص ٦٦-٧٠

كما أن القائد في حاجة أيضا إلى تعزيز مكانته و قدرته و شخصيته و دوره القيادي في بيئة العمل المحيطة به مع فريقه من خلال:

- (أ) تعزيز مكانته و سلطته.
- (ب) إحساسه بالإنجاز و نظرة الآخرين إليه.
- (ج) إشباعه حاجاته العاطفية و النفسية.

إن القيادة الفعالة مرتبطة بالإدارة المرنة التي لديها القدرة على إحداث التغيير لمواجهة الظروف و المتغيرات و أن هذا التغيير سيصيب ميول و دوافع الأفراد لذا ينبغي أن تكون لدى القائد القدرة على اتخاذ القرار و تعديل السياسات و البرامج بما لا يتعارض مع الاتجاهات العامة في المؤسسة التي يديرها (1) لذا سنتناول أسس القيادة في هذا الجانب :

• الأساس الإعتقادي:

إن هدف التكليف و موضوع التوجيهات هو النفس الإنسانية و هو ما يغوص في أعماق الإنسان و التي لا يعرفها غير صاحبها و عين الله التي لا تغفل عنه و من هذه النفس تنبعث منها خواطر الخير و الشر و تنطلق من عندها الحركة الأولى تستجيب إلى متغيرات الحياة و تفاعلاتها نحو الخير تارة و نحو الشر تارة أخرى.

و لذلك من مقتضيات بناء النفس من الداخل غرس العقيدة الصحيحة و أن يكون ذلك مبنيا على: (2)

- أن لا إله إلا الله
- أن لا معبود إلا الله
- أن لا خالق إلا الله

(١) د محمد علي شهيب ، " السلوك الإنساني في التنظيم " ، الطبعة الثانية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، بدون تاريخ ص ٣٢٣-٣٩٠

(٢) د.أ. كامل سلامة الدقس ، " دولة الرسول صلى الله عليه وسلم من التكوين إلى التمكين " ، الطبعة الأولى دار عمار ، عمان ، الأردن ، ١٤١٥ هـ / ١٩٩٤ م ، ص ٢٢٧

- أن لا رازق إلا الله
- أن لا نافع و لا ضار إلا الله
- أن لا مشرع إلا الله

فإذا هيمنت هذه العقيدة على النفس من جميع نواحيها استجمعت شعوراً و إحساساً وسلوكاً واستجابة في السعي و الحركة فإنها حينذاك إن استجمعت هذه الكونية الإنسانية و مشاعرها رسخت مشاعر الولاء و الطاعة و الخضوع في النفس و العقل فيسهل التلقي و يسهل التوجيه و ينساب الخطاب و يتغلغل في النفس فنصل بذلك إلى:

- صياغة الفرد و الجماعة صياغة شاملة متكاملة.
- إمداد النفس بروح الصبر و المثابرة و الجهاد.
- تحرير النفس من قيود الإملائيات و التسلط.

حينما يستجمع القائد في نفسه هذه العقيدة الصافية النابعة من الإيمان الصادق والولاء الصادق سوف يؤدي عمله بإتقان و سوف يجعل في اعتباره و مقامه الأول التقوى والخوف من الله بذلك يبذر في الآخرين بذور العمل المتقن و الأداء المنتج لما يحملونه بين جوانحهم أثر التقوى و الأمانة فيما يوكل إليهم.

• الأساس القائم على الصفات الشخصية:

يتأثر تكوين اتجاهات الأفراد داخل التنظيم بعوامل مؤثرة متداخلة و الثقافة و العادات تعمل هذه العوامل بشكل متبادل على تكوين الاتجاهات كما أن الاتصال و التداخل بين الأفراد يؤثران على شخصياتهم و اتجاهاتهم باعتبار أن الأفراد داخل المنظمة يشكلون جماعة متجانسة.

و من الملاحظ أن تأثير اتجاهات الأفراد تتوقف بدرجة بعدهم أو قربهم عن هذه الجماعات و لا يعني زيادة ارتباط اتجاهات و صفات الرؤساء باتجاهات المرؤوسين

أن هناك تطابقاً تاماً بينهم. إن زيادة تأثير المرؤوسين برؤسائهم نتيجة لالتصاقهم بهم فترات طويلة في حياتهم و تزيد من كثرة حدوث الترابط و التواصل برؤسائهم و لكن سوف يقل حدوث ذلك الترابط إذا ضعفت اتجاهات الرؤساء أنفسهم تجاه مرؤوسيهم فلم يستطيعوا التأثير أو توجيه مرؤوسيهم^(١). لذا يمكن القول:

(١) أن الصراحة و الوضوح و الصدق و البيان أصل أصيل لتربية الفرد في جميع المعاملات و هو الطريق الواضح الذي يؤدي إلى تحقيق الغايات و الوثوق في المعاملات مما يزيد في رفع كفايات الأداء و جودة العمل و زيادة الإنتاج على جميع المستويات أفراداً و جماعات.

أما الوعود المعسولة و الأماني الكاذبة و التي لا قدرة للتنظيم على تحقيقها فهي وان نجحت فإنها تعد وعوداً كاذبة و سراباً لا طائل منه فتكون بذلك الخسارة و فقدان الثقة و اهتزاز المصداقية و النتيجة انهيار الثقة و فشل الأداء في العمل و سوء الإنتاجية.

(٢) إن أداء العمل و زيادة الإنتاجية محفوف بالمخاطر و ملئ بالمعوقات و الصعوبات و تحمل تكاليف و مشاق هذا الطريق يحتاج إلى القوة مع العزيمة و الإصرار و الثبات، فلا يتطرق الضعف و الوهن إلى النفس و لا تهولها كثرة المعوقات و الصعوبات فليس لكثرة الصعوبات و المعوقات أي اعتبار في ميزان العمل و الأداء المتميز فقوانين الربح و الخسارة و النصر و الهزيمة سنن كونية لا تتبدل و لا تتغير و هذا يقتضي اتخاذ كافة الأسباب المشروعة و تدقيق الحسابات و تقدير الظروف و عدم الاندفاع و الاستفادة من كل الخبرات السابقة و الدروس لتذليل الصعاب.

و يرى الباحث أن يعتمد إلى اختيار العناصر القوية و المؤثرة و المحركة في إدارة و قيادة العمل، و من مظاهر القوة:

(١) د. أحمد محمد المصري ، " الإدارة والمدير العصري "، بدون تاريخ ، مؤسسة شباب الجامعة ، ص ١١٥ - ١١٦

(أ) التعلم من خلال النجاحات والإخفاقات على حد سواء و أن ينطلق التعاون من خلال العمل الجماعي و أن يهب كل واحد في المجموعة النجدة للآخر مهما كلفه الأمر و توجد فجوة بين أسلوب أداء الأعمال و بين أسلوب معرفتنا بأسلوب أداءنا لتلك الأعمال⁽¹⁾. فالعلم الحقيقي هو تطبيق للمعرفة النظرية و تصبح الأمور أكثر إثارة حين تتحول تلك الأفكار الناجحة الناضجة إلى واقع عملي ملموس في حياتنا.
إن الأسلوب الذي يتعامل به الآخرون بنجاح مع الضغوط المتراكمة يعد تعليماً و تثقيفاً للرئيس أو القائد و يستفيد من ذلك حتى لا يقع في مواقف مماثلة.

(ب) الحذر من الارتكان إلى ما قد تحقق من مجد و إنجازات بل ينبغي التفكير في مشكلة ما حدثت و تحولت إلى موضوع إيجابي و لابد إذن من وضع مشكلة معينة يمكن تحويلها إلى عمل إيجابي فيحسن التصرف و التخطيط السليم و لابد إذن من اتخاذ قرار واحد في هذا الأمر يمكن القيام به.

(ج) التحلي بصفات عظام: أن القادة المتميزين ليسوا مفطورين على سمات معينة فهم الذين يصنعون لأنفسهم تلك السمات و تعكس ما اختاره هؤلاء القادة أن يقوموا به و بالتالي قرروا التصرف على ضوءه.
و من هذه السمات:

- البعد عن السطحية و الشكليات .
- الدقة و الالتزام.
- البعد عن التزمت و التضجر و إلقاء اللوم على الآخرين.
- الثبات وقت الشدائد و الوقوف أمام الأزمات بصلافة العمل و الرأي.
- الرغبة في مساعدة الغير على النمو و بناء علاقات تعاونية.
- الشجاعة في اتخاذ القرار بعد بصيرة و دراية و حكمة.

(١) داني كوكس وجون هوفر ، " القيادة وقت الأزمات "، مترجم ، مكتبة جرير ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٤م ، ص١٤

(د) السعادة الذاتية: لا تعني الاسترخاء في العمل بل إن أفضل التجارب كانت خليطا بين العمل و المتعة و هناك علاقة بين المتعة في العمل و الإنتاجية فالقيادة المثيرة للبهجة التي تتعدى العروض البراقة و الهتاف إلى العمل أكثر واقعية و استخدام التقدير و ألوان التحفيز لإثارة البهجة في العمل يساعد أعضاء الفريق على الشعور بالفخر و الاعتزاز القوة فيؤدي بذلك إلى النجاح و الفاعلية في الأداء و زيادة الإنتاج⁽¹⁾.

أن القيادة التربوية عندما تشارك المؤسسات و المدارس بهجتها في تكريم روادها وطلابها و معلميه و تنعم عليهم بعبارات الثناء و التقدير و تقدم لهم بطاقات التقدير و تدمهم بمختلف الحوافز المادية و المعنوية إنما تشد من أزرهم و تؤيد رؤاهم و أفكارهم و تشعرهم بالقدرة و تدفعهم إلى مزيد من العمل و العطاء و تعزز إنتاجهم و تزيد من إيجابيتهم و تفتح أمامهم طريق النجاح و التطور فينعكس بذلك على تعليم و تربية الطلاب و يظهر جليا ذلك الأداء المتميز في قاعات الدرس و في الأنشطة المدرسية و يبرز التفاعل الحقيقي بين الطلاب و معلميه و تظهر القدرات و الاستعدادات لهذا التفاعل⁽²⁾.

و قد دلت التجارب التي أجريت في ميدان الصناعة على وجود علاقة مؤكدة بين الروح المعنوية الهابطة و بين نسبة التأخير و الغياب فإضاعة الوقت و التلكؤ بعيدا عن العمل المعهود إلى الفرد و التنازع الدائم كلها علامات تدل على عدم الرضا كما أن الانسراح و البهجة و الحماس و التعاون علامات تدل على الروح المعنوية العالية. فالروح المعنوية الهابطة تنقص من الإنتاج و أما الروح المعنوية العالية تزيد منه وتدعمه⁽³⁾.

و من هنا يأتي دور القيادة التربوية في ممارسة وظيفتها في تنمية البيئة و إشاعة روح العمل الجماعي و إشراك الآخرين في بناء جسور التواصل و المودة.

(١) جيمس كوزس وباري بوسنر ، "القيادة تحدد" ، مترجم ، مكتبة جرير ، الطبعة الثالثة ، ٢٠٠٤م ، ص ٤٣٣
(٢) أديجار جونستون و رولاند فاونس ، " النشاط المدرسي في المرحلة الثانوية " ، ترجمة د. محمد علي العريان دار القلم ، القاهرة ، ١٩٦٤م ، ص ٣٩٧-٣٩٨
(٣) كيمبل و ابلز ، " نحو مدارس أفضل " ، ترجمة أحمد زكي محمد ، الطبعة الثالثة ، مكتبة الأنجلو المصرية ١٩٨١م ، ص ٦٧

هـ) السلطة النظامية: و هي السلطة الرسمية التي تمنح للرئيس أو المدير و تعطيه الصلاحية بحكم العمل الذي يحتله في الهيكل التنظيمي يستطيع من خلالها توجيه الأوامر و اتخاذ القرارات و يحدث التأثير و يحقق الإنجاز المطلوب.

أن القيادة التربوية عندما تمنح إدارة المدرسة أو إدارة المؤسسة التعليمية الصلاحيات و تفوضها في القيام بسلطات رسمية واسعة لتكييف أوضاع العمل مع الطلاب و المعلمين إنما يشكل ذلك مرونة و تحركا سهلا في أداء العمل التربوي و الإداري فيما يتعلق بمهام التدريس و أساليبه و توزيع جداول الحصص و تشكيل الفصول الدراسية و إعداد الطلاب و عدم تكدسهم في الفصول مما يعيق سير دراستهم و متابعتهم الجادة للدروس. و توزيع الاختبارات و تحسين المناهج التعليمية و استخدام الوسائل و التقنيات الجيدة المساعدة لتوصيل المعلومات إلى الطلاب و مراعاة الظروف المختلفة للأفراد مما ينعكس على أدائهم و تفاعلهم و جودة عملهم و هذا مما يؤدي إلى تحسن المخرجات التعليمية و كفاءتها.

و) التقدير المالي: إن زيادة القدرة المالية و المخصصات في الميزانية العامة للتعليم لتدعيم سلطة و صلاحيات المدير أو القائد التربوي من معززات العمل و زيادة فاعليته و أثره الناتج على التنظيم بشكل إيجابي كما ينعكس ذلك على الجهود المبذولة لتحسين الإنتاجية و الفاعلية في العمل التربوي.

أما حجب هذه التقديرات و المخصصات المالية فهي من مثبطات دور القيادة المنتجة و الفاعلة بل و يكون الأثر الناتج على التنظيم ضعيفا كما أن منح العلاوات و الامتيازات يزيد من عطاء القائد و مرووسيه.

أما عن الأفراد الذين لا يلتزمون بأداء العمل و يتهاونون فيه و يكثر فيهم عدم الانضباط عمليا و سلوكيا أو يتساهلون في تطبيق التعليمات المعطاة لهم فبإمكان القائد بما له من السلطة المخولة بحجب تلك الحوافز و التقديرات المادية من أمثال هؤلاء المتهاونين في العمل لضبط سلوكهم و امتثالهم لتعليمات التنظيم و الجدية في الأداء و الالتزام به. كما أنه بهذا الأسلوب يقطع القائد و المدير الناجح الطريق

لاستغلال بعض هؤلاء الأفراد أسوأ استغلال لهذه العلاقات الطيبة و اعتقادهم بأن المدير إنما هو ضعيف الشخصية و لا يستطيع البت و الحسم في العمل. لقد أصبح من المؤكد أن الهدف الرئيسي في العلاقات بين القائد ومروسيه تدور حول التوفيق بين المطالب والعناصر الشخصية وبين تحقيق أهداف الإدارة . فالمدير الناجح هو الذي يعرف كيف يوازن بين هذه الأهداف وبين متطلبات الأفراد وقدراتهم على العمل⁽¹⁾.

(ز) مصدر الخبرة و المهارة: لكي يكتسب القائد أو المدير احترام الأفراد له فلا بد أن يكون على مستوى أعلى منهم خبرة و مهارة و دراية و بذلك تصبح له قوة التأثير عليهم.

إن مصادر الخبرة و المهارة لدى القائد و المدير تعطي للأفراد انطبعا ليس فقط قدرة المدير على ممارسة أعماله و واجباته بل على قدرته لمواجهة المواقف الطارئة و اتخاذ القرارات العاجلة و الفورية لاحتوائها. أما إذا انتقد المدير هذه المهارة و أصبح يتخبط في اتخاذ القرار فإن موقفه سوف يضعف أمام الأفراد في التنظيم و يفقد التأثير عليهم. ينبغي على القائد أن لا يظهر ضعفه أو ارتبائه نحو المواقف و أن يلتزم الهدوء و التمهّل في معالجتها و عدم الاهتزاز أو فقدان التوازن في مثل هذه الحالات بل ينبغي ضبط النفس و التأمل و استدعاء الأفكار و التجارب السابقة و طلب الاستشارة و تدعيمها بالأسس السليمة لمعالجة الطوارئ.

(ح) التأثير الشخصي و التأثير النابع من الإقدام:⁽²⁾

إن الثفاف الأفراد حول قائدهم و مديرهم يكون نابعا من تقديرهم و مودتهم و احترامهم له و يبني الأفراد احترامهم لقائدهم من منطلقات عدة منها المركز الاجتماعي للقائد و شخصيته و مهارته في العمل و خبرته و تميزه في تعامله مع

(١) حسين عبد الله محضر ، " الجديد في الإدارة المدرسية "، الطبعة الثانية ، ١٩٧٨ م ، دار الشروق ، جدة ، ص ٢٦-٣١

(٢) داني كوكس وجون هوفر ، " القيادة وقت الأزمات "، مرجع سابق ، ص ٤٤-٤٦

الآخرين و كذلك مدى احترام التنظيم له لنزاهته و أمانته و خلقه و حسن تعامله و قد يكون كذلك لوجهاته في المجتمع و مركزه.

و كثيرا ما نرى احترام الطلاب لمعلميهم و مدى تأثيرهم بهم فمرد ذلك يرجع إلى قوة شخصية هؤلاء المعلمين من خلال سعة أفقهم و تمكنهم من مادتهم العلمية و قدرتهم على إقناع طلابهم و التأثير فيهم من خلال القدوة الحسنة و الفاضلة و سعة إطلاعهم و رحابة صدورهم و شدة كرمهم معهم و وقوفهم إلى جانبيهم و مساندتهم .⁽¹⁾ إن هذا التأثير عليهم يكون فعالا فيتم التعاون و التجاوب من جانب الطلاب لمعلميهم و التأثير بهم و طاعتهم و يتضح ذلك استجابتهم في الحصص و في داخل الفصول و تفاعلهم و عدم معارضتهم لما يقوله معلمهم في أثناء الشرح. أما المبالغة في استخدام أساليب الضغط و الإكراه فقد يؤدي إلى نتائج عكسية إذا ما أحست المجموعة بالخطر يحدق بهم فإنها تقف متضامنة بحزم و إصرار في مواجهة هذا الأسلوب من القائد و تنشئ حوله سياجا من التمرد و العصيان و فرض العراقيل لتؤمن لنفسها طمأنينة و عملا كما يحلو لها.

(٣) الأساس القائم على الجوانب الاجتماعية و الثقافية و النفسية:

إن الإدارة في مجتمعاتنا تعاني اليوم من قصور في وضع السياسات بالإضافة إلى تفشي بعض الظواهر السلبية المرتبطة ببعض السلوكيات الإدارية التي تعوق العمل مثل التسبب و عدم الانضباط من العاملين و شيوع الكسل و التراخي و المجاملات على حساب المصلحة العامة للعمل و لذلك فإن على القائد الإداري أن يسعى إلى توفير الوسائل الفعالة لحماية العاملين في منظمته من أخطار الفشل و الانحراف و هنا تكمن أهمية الموازنة بين الجوانب الاجتماعية و النفسية و الثقافية للعاملين و بين أهداف

(١) د. عرفات عبد العزيز سليمان ، " ديناميكية التربية في المجتمعات " ، دراسة تحليلية مقارنة ، القاهرة مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٧٩م ، ص ١٠٣-١٠٥

المنظمة بما يؤدي إلى تطور مستوى جودة الأداء وشغل الأعمال بحيث يساهم في تقديم الخدمات بشكل فعال وصولاً إلى زيادة الإنتاجية الحقيقية للمجتمع .⁽¹⁾

إن القيادة تنطوي على العلاقة المتبادلة بين من يبدأ بالفعل و بين من ينجزه، و يترتب على هذه العلاقة تمثيل دورين متباينين فالدور الأول من يتولى القيام بالعمل و هو القائد الذي يعطي الأوامر و يقدم الإرشادات و التوجيهات، و يمثل الدور الثاني من ينجزون العمل و هم الأفراد و الأتباع و مهمتهم تنفيذ الأوامر و إتباع توجيهات و إرشادات القائد.

إن مقدرة القائد و قوته تتجسد في روح المبادرة بالفعل و المخاطر التي يتحملها و المسؤولية المناطة به. و بهذا المفهوم يمكن القول إن القيادة هي العملية الرشيدة من طرف يوجه و يرشد ويبادر و يخطط و الطرف الآخر الذين يتلقون هذه التوجيهات و الإرشادات التي تستهدف تحقيق أغراض معينة.

١/ الأسس النفسية للقيادة:

إن الفرد خلال مراحل طفولته يظل يعتمد كلياً على والديه يتلقى منهم العون و التوجيه، و في مرحلة دراسته يخضع لإشراف و توجيه معلميه بجانب والديه ثم عندما ينتقل إلى مجال العمل يخضع لتوجيه رؤسائه و مديره حتى تتكون لديه الشخصية و الحنكة في ممارسة حياته العملية فيصبح هو نفسه مرشداً و موجهاً و من خلال هذه المراحل يتدرب الفرد على اكتساب الخبرات و التبعية و يتطلع إلى من يفوقونه في تلقي الإرشادات و التوجيهات و تتكون لديه تقبل الانقياد و الطاعة لقائده من تلقاء نفسه و تصبح عنده القيادة وسيلة لحفظ الأمن و العلاقات و تنمية اتجاهات

(١) د. أحمد عبد الفتاح ناجي، "إدارة التنمية في ظل عالم متغير"، مكتبة الصفوة، الفيوم، مصر، الطبعة الثانية ٢٠٠٣م، ص ٢٦٠-٢٦٢

العمل و تتكون لديه هالة من الاحترام و التقدير للقائد و هي رواسب نفسية ترتبط بالقيادة⁽¹⁾.

إن ما يؤكد أهمية الدراسات النفسية مساهمتها في الكشف عن السمات الضرورية لمن يتولى زمام القيادة و الحوافز النفسية في زيادة الإنتاجية و ما ينتج من تأثيرات اتجاهات الأفراد و تربيتهم و معتقداتهم ما يفوق في فاعليتها التأثيرات التي ترتبها التعليمات و الأوامر الرسمية أهمية النشاط و الاتصال غير الرسمي في زيادة الإنتاجية و الفاعلية في الأداء.

و يعتبر علماء الاجتماع أن القيادة ظاهرة اجتماعية توجد في كل موقف اجتماعي و تؤثر في نشاط الجماعة أو المنظمة التي تعمل على تحقيق أهداف معينة. ذلك أن وجود جماعات يتطلب وجود من ينظم العلاقات بين أعضائها و يوجههم لأن الجماعة لا تعمل بدون توجيه فطالما وجدت المجموعة من الأفراد فإنهم يتطلعون إلى شخص فيه صفات القائد القادر على التأثير فيهم و توجيههم و الجماعة لا تعمل بدون توجيه. و طالما كان الشخص المناسب قادر على التأثير في الجماعة و يسخر طاقاته من أجل صيانة الجماعة و في تقدمها فسوف تزداد كفاءته كقائد في توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة و بالتالي تتحقق الإنتاجية في الأداء⁽²⁾.

٢ / الأسس الاجتماعية للقيادة:

أن القيادة تعتبر ظاهرة في الجماعات و هي أيضا ظاهرة هامة من ظواهر التنظيم و يقتضي وجود القيادة وجود الجماعة المنظمة الذي يترتب عليه وجود

(١) د. لويس كامل مليكة ، "سيكولوجية الجماعات والقيادة " ، الجزء الأول ، الطبعة الثانية ، مكتبة دار النهضة المصرية ، القاهرة ، ١٩٦٣م ، ص ٢٦٠-٢٦٢

(٢) د. عبد الرحمن عمر ، " القيادة الإدارية " ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، العدد ١٠٠ ، ديسمبر ١٩٧٠م ص ٨- ١٠

شخص مغاير لباقي أفراد المجموعة من حيث قدرته على التوجيه و التنظيم و التعاون لتحقيق الأهداف المشتركة التي تسعى الجماعة إلى تحقيقها و يترتب على ضوء ذلك أيضا أن الأعضاء يشعرون بالمسؤولية المشتركة للوصول إلى تحقيق هذه الأهداف كما أن مسؤولياتهم في هذه النشاطات متباينة تبعا للدور الذي يقومون به في هذه المنظمة.

يتضح من ذلك أن القيادة ظاهرة نفسية و اجتماعية تقوم على علاقة اعتمادية متبادلة بين القائد و بين باقي أعضاء الجماعة التي يقودها ينتج عنها تأثير القائد في الجماعة و رغبة الجماعة في الانقياد له والطاعة لإشباع حاجاتهم وان بروز القائد و بقاءه مرهون بوجود هدف محدد وتسمى الجماعة إلى تحقيقه وأن هذا الهدف هو نقطة الالتقاء الهامة بين القائد والجماعة ومجال عملها ونشاطها وتكوينها. (1)

٣/ الأسس الإدارية و الثقافية للقيادة:

إذا كان للقيادة دور كبير و هام و مؤثر في الجانب الاجتماعي للأفراد فإنها ترتبط أيضا بالنواحي الثقافية و الإدارية في الجماعة و بما لهذا الجانب من دور ينعكس على سلوك القائد داخل المنظمة نابع من سلوك أعضاء المجموعة تتمثل في ثقافتهم و طرق حياتهم و قيمهم و عاداتهم و اتجاهاتهم و تطلعاتهم. كل هذه العوامل الثقافية تفرض على القائد أن يأخذها بالاعتبار لأن تنكره لثقافة و قيم المجتمع و المرووسين يترتب عليه فقدان القائد لتعاون مرووسيه معه و على مدى قدرة القائد لتقدير هذه العوامل و أخذها في الاعتبار يتوقف نجاحه في تحقيق أهداف المنظمة و تعاون الأعضاء معه. إن دور القائد أن يتحمل مسؤولية كل التناقضات الموجودة في المنظمة و مواجهة المشكلات التي تترتب على تعدد و تعقد الأهداف التنظيمية في الإدارة. إن مهمة القائد أن يزيل الفجوات النفسية و الاجتماعية و يسهل على العاملين إدراك

(١) د. علي السلمي، "نظريات التنظيم"، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد ٤٩، يوليو ١٩٧٠م، ص ١٦-٢٠.

هذه الأهداف والاقتناع بها و العمل على تحقيقها و هذا ما يوصف بالدور الروحاني للقيادة في التنظيم الإداري.

إن التزام القائد أو المدير بالأسس و القواعد العلمية لا يؤدي أحيانا إلى نتائج متماثلة في أغلب الحالات لأن هذه القواعد العلمية تكون قابلة للتعديل و التغيير كلما تغيرت الظروف من تنظيم إلى آخر فتجد مثلا إدارة معينة تتمتع بكفاءة عالية تحت قيادة بعينها و تقل كفاءتها تحت قيادة أخرى مع بقاء كافة الظروف على حالها لهذا ينبغي أن يجمع القائد صفات العلم و الفن في إدارته للمنظمة و الجانب الإداري في المنظمة لا يكفي للقائد أن يصدر الأوامر و التوجيهات للتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل المنظمة في الحدود المرسومة لها. و لكن الدور الفاعل و الهام للقائد هو إمداد العاملين بكل ما يحفزهم و يبعث النشاط فيهم و يحافظ على روحهم المعنوية عالية و تغرس في نفوسهم حب العمل المشترك و روح التعاون كما يبرز دوره كقائد في تنسيق نشاطات العاملين و جهودهم و إيجاد السلوك الهادف لديهم و تحديد مسؤولياتهم⁽¹⁾.

ثالثاً: جوانب القيادة

إن القيادة أكثر من مجرد أن يكون لدى الفرد السلطة و المنصب و ما يحققانه هو انقياد الأفراد للقائد و إتباعهم لأوامره و تنفيذ توجيهاته و لكن محور القيادة يدور في التأثير على الأشخاص لإقناعهم و التأثير عليهم طواعية بما يملئ عليهم شعورهم بمسؤولياتهم تجاه أعمالهم و نشاطاتهم في إتمام هذه المهام على قدر من الجودة والكفاءة و بما يحقق أهداف المنظمة و ذلك نابع من محبتهم و إعجابهم بقائدهم و بما يرونه في رئيسهم من عوامل الخبرة و الكفاية و حسن التعامل و التخطيط الناجح والمبادرة في العمل تدعم جهودهم و تنير لهم طريق النجاح و الكفاح و هذا ما يؤدي إلى سلطة العلاقة و سلطة الخبرة الناجحة في التأثير على الآخرين⁽²⁾.

(١) د إبراهيم درويش ، " التحليل الإداري "، دار النهضة المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٣ م ، ص ٦٢-٦٦

(٢) بريان أونيل ، " أختبر مهاراتك القيادية "، مرجع سابق ص ٦

و على ضوء ما تقدم فإن للقيادة جوانب متعددة منها:

١/ الجانب التنظيمي للقيادة:

يبرز دور القائد أو المدير في الجانب التنظيمي من خلال قدرته على التنسيق و التنظيم لأوجه النشاطات التي يقوم بها الأفراد و تجويد جهودهم و توجيهها بما يتلاءم مع توجيهات و أهداف المنظمة. و ذلك من خلال وضع كل فرد في المكان المناسب و الوظيفة المناسبة لأن ذلك يؤدي إلى قيام التنسيق الكامل بين جهود العاملين و بين تطلعات القائد.

إن المدخل التعاوني في التنظيم الإداري يمكن أن يحقق التفاهم و السعادة و الرضا بين العاملين ويخلق جواً من التعاون والوئام ويتم في ظله إشباع حاجات العاملين و لكن أحيانا ليس بالضرورة أن يكون هذا الجانب متمشياً مع أهداف التنظيم أو لا بد من أسلوب الملائمة و التوفيق بين أهداف الأفراد و أهداف المنظمة إلا أن التوفيق بين مصالح الأفراد و مصالح التنظيم يتطلب حينذاك وجود قائد إداري حازم و صارم في تعامله مع الأفراد وهو ما يفرضه عليه مركزه الرسمي و ما يتطلبه إنجاز المهام المنوطة به مما يجعل المرؤوسين يحترمون رئيسهم و يرضون عن مهمته و يطيعون أوامره و هذا يتناسب مع الأفراد الذين يميلون إلى الخضوع و الطاعة و عدم قدرتهم على تحمل مسؤولياتهم .^(١)

٢/ الجانب الإنساني للقيادة:

إن إتباع الأفراد للقواعد و اللوائح و الإجراءات ما هي إلا وسائل و أساليب لإنجاز مهام و أهداف التنظيم و لكن القيادة في مضمونها علاقات إنسانية بين القائد و الأفراد.

(١) د. نواف كنعان ، " القيادة الإدارية "، مرجع سابق ، ص ١٢٠-١٢١

إن العنصر الإنساني يبرز دور القيادة في تخليص العاملين من طابع التسلط المبني على جهود العمل وحده و النظر إلى الأفراد كألات صماء و جمادات متحركة بلا روح و لا ولاء.

إن إشراك الأفراد في مناقشة ما يمس شؤونهم و حياتهم و مشكلاتهم اليومية و الاعتداد بما يبدوونه من أطروحات و أفكار ذات قيمة تنصب في تحقيق أهداف المنظمة هو إشعار من القائد نحو العاملين بالعرفان و التقدير و الاهتمام كما أن تطوير العمل على استخدام مهاراتهم و حفزهم بحماس و رضا و قبول تؤدي إلى إبداع الطاقات لديهم و فاعلية أداؤهم و إنتاجهم⁽¹⁾

إن العلاقات الإنسانية في القيادة تعني اندماج الأفراد العاملين في عملهم بطريقة تدفعهم إلى العمل متعاونين بإنتاجية عالية على إشباع حاجاتهم المادية و النفسية و الاجتماعية بمعنى آخر النظام الوظيفي منظورا إليه من زواياه الإنسانية⁽²⁾ و يدور حول هذا المعنى انه ينبغي لكي يحصل على نتائج فعالة في العمل أن يحدث اندماج بين الفرد و التنظيم الذي يعمل فيه. و ينبغي ألا يكون هناك تعارض أو تناقض بين مصالح الفرد و مصالح المنظمة و يتم ذلك بإشباع حاجات الأفراد عن طريق التحفيز الإيجابي.

و يتم إشباع هذه الحاجات من ثلاث نواحي:

أ/إشباع الحاجات الاقتصادية:

و تعني إشباع الحاجات الاقتصادية للأفراد و توفير الحد الملائم و المناسب للإمكانات المالية و يمكن إشباع هذه الحاجات عن طريق الحوافز و المكافآت و الرواتب مع مراعاة أن تكون هذه الحوافز المالية متناسبة مع طبيعة العمل و مقدار الجهود المبذولة و النتائج التي أمكن الحصول عليها مع مراعاة التساوي و العدل في التوزيع بين الأفراد بحسب جهودهم و إنتاجهم.

(١) د.نواف كنعان ، " القيادة الإدارية "، مرجع سابق ، ص ٩٢-٩٣
(٢) د.حمدي أمين عبد الهادي ، " نظرية الكفاية في الوظيفة العامة "، الطبعة الأولى ، دار الفكر العربي ، القاهرة ١٩٦٦م ، ص ١٨-٢١

ب/ إشباع الحاجات النفسية:

إن التحفيز عن طريق الأجور ليس كافيا وحده لإشباع حاجات الأفراد العاملين. إن التحفيز النقدي في دوافع العمل الإنساني داخل التنظيم يؤدي إلى تهيئة الظروف المادية و تحسين الأحوال المعيشية للأفراد العاملين مع مرور الزمن قد لا يستجلب عطفهم على المنظمة و لا يحرك فيهم كوامن النشاط و الإبداع و لا التعاون القلبي مع قائدهم و مديرهم من هنا لابد من التركيز على إشباع الحاجات النفسية و الاجتماعية للأفراد⁽¹⁾.

إن إشباع الحاجات النفسية للعاملين في المنظمة من الحوافز التي تدفعهم إلى بذل الجهد و الإبداع و النشاط في العمل و تؤدي إلى قيام علاقات إنسانية جيدة بين القائد و بين الأفراد. و من هذه الحاجات:

١- حاجة الأفراد إلى الإحساس بالأمن و الطمأنينة: في عمله الذي يوفر له الاستقرار المادي لأسرته و يؤمن مستقبله الوظيفي.

أن إحساس الموظف بالطمأنينة من أقوى الحاجات التي تقوي الروابط بين الفرد و المنظمة و أدائه الجيد.

٢- توفير المعرفة و العلم للفرد: إن اطلاع الفرد على سياسة المنظمة و لوائحها و تنظيماتها من مهام معرفته و إطلاعه لمتطلبات عمله و واجباته و مسؤولياته في التنظيم كما أن معرفته لخصائص و طباع قائده و عاداته و آراءه تزيد من إحساسه بمسؤولياته تجاه عمله و تجعل منه إنسانا قادرا على مواجهته التغيرات القادمة و يستعد لها و يشعر بالاطمئنان لمعرفته بأحوال منظمته و طباع قائده و رأيه فيه. كما أن اطلاع و إشراك الفرد في مستجدات العمل و انخراطه في دورات تدريبية في حقول النشاطات التي يمارسها تزيد من خبرته و ثقته في المنظمة و في تقديره احترامه لقائده الذي أتاح له هذه الفرصة الثمينة لمواكبة متطلبات و مستجدات العمل الذي يقوم به على أسس علمية و هذا مما يعزز الثقة في التنظيم.

(١) د مختار حمزة ، " الفرد والمنظمة "، مؤتمر القادة الإداريين ، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، القاهرة ، نوفمبر ١٩٦٧م ، ص ٢٢٢-٢٢٤

٣- وجود نظام ثابت يحكم علاقات العمل: إن وجود نظام ثابت يحكم علاقة الفرد مع قائده يوفر الأمن و الطمأنينة للفرد و يحدد الأسس مما يمكنه من أداء عمله على أكمل وجه و في نفس الوقت يعلم الموظف أن عدم تقيده و مراعاته للأنظمة التي تنص عليها لوائح المنظمة سوف يعرضه للعقاب و الجزاء و أنه إذا تجاوز تلك الأنظمة بدون أسباب سيؤدي إلى حرمانه من إشباع حاجاته الأهم سيكون حينذاك مضطرا إلى الانضباط و الالتزام بالنظم المرعية.

كما أن كثرة التقلبات في داخل التنظيم بدون مبررات أو مسوغات فنية و إدارية متقنة و مبنية على تقارير تعسفية لا توفر للأفراد جوا من الطمأنينة و الاستقرار الوظيفي^(١)

ج/ إشباع الحاجات الاجتماعية:

إن الحاجة إلى إثبات الفرد لقدرته و كفاءته في العمل هي تمكينه من ممارسة العمل الذي يستطيع أن يبرز فيه و ليس العمل الذي يعجز عن أدائه لذلك ينبغي إفساح المجال أمامه لإبراز كفاءته و مهارته و الارتقاء بمهنته و جودتها و وضع ما يلزم تحت تصرفه ليتمكن من تحقيق أهدافه و أهداف منظمته و بهذا يمكن القول إن إشباع حاجات الفرد في داخل المنظمة من الناحية الاجتماعية لا تقل أهمية عن إشباع حاجاته النفسية و على القيادة مراعاة الحاجات الاجتماعية و منها:

١- حاجة الفرد العامل في المنظمة إلى الإحساس بالانتماء للمنظمة:

التي يعمل فيها و أنه يحمل الصفات المؤهلة اجتماعيا للاندماج في هذه الجماعة. و بذلك يحس أنه مرتبط عائليا بهذه المنظمة و تعلقه و رضاه من مصاحبة أفراد هذه الجماعة لذا على القائد أن يعمل على تحقيق جاذبية الانسجام الجماعي الذي يعني تحقيق الانسجام بين جماعة العمل بتوجيه أعضائها بعيدا عن الصراعات و الكراهية الشخصية و الفروق في العرق أو الطبقة أو العادات و غيرها.

(١) مختار حمزة ، " الفرد والمنظمة "، مؤتمر القادة الإداريين ، مرجع سابق ، ص ٢١٧-٢١٩

٢ - حاجة الفرد العامل إلى الإحساس بالكفاءة و الإنتاجية:

في العمل و التفوق في الأداء فيشعر بالفخر و الزهو أمام قائده و زملاءه و هذه مسؤولية القائد في إشباع هذه الحاجة لدى الأفراد من خلال زيادة الإحساس لديهم بالاعتزاز بمهنتهم و إشعارهم بالتقدير و الاحترام لتشجيعهم على مزيد من الابتكار و الإبداع ⁽¹⁾ .

٣ - حاجة الموظف إلى تبادل أفكاره مع زملاءه في العمل:

إن شعور الفرد في عمله مرتبط بما يتاح له من فرصة تبادل الأفكار و الآراء مع زملاءه في المنظمة و هو ما يسمى بحاجة الفرد في داخل التنظيم إلى تكوين صلات حميمية وعلاقات أخوية مع زملاءه في العمل كما يعبر عن هذه الحاجة بحب التجمع و هي الحاجة إلى تكوين تجمعات غير رسمية بين أفراد التنظيم فعلى القائد الماهر أن يطور هذه العلاقات الغير رسمية و يوجهها لصالح التنظيم ⁽²⁾ .

٣ / الجانب الاجتماعي للقيادة:

إن الدور الاجتماعي للقيادة هو امتداد للنشاط الاجتماعي للأفراد في التنظيم خارج نطاق العمل التي تتضمن الاشتراك في الرحلات و الخدمات العامة و الزيارات الاجتماعية و الثقافة الترفيهية ، فالقائد يتأثر في ممارسته لمهامه بعوامل اجتماعية نابعة من الأفراد العاملين معه في المنظمة و يتمثل هذا التأثير بعوامل العلاقات الاجتماعية السائدة في المجتمع و العادات و التقاليد و القيم.

إن القيادة لا تعني السيطرة و لا تعني فرض الرأي الواحد على الجميع بل هي دفة مقياس القائد على المجموعة لتخطيط مسار عملهم و مشاركة الجميع في بناء عمل

(١) د.علي السلمي ، " سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية " ، مكتبة دار المعارف ، القاهرة ١٩٧٢م ، ص ٣٠٥-٣١٠

(٢) د.زكي محمود هاشم ، " الجوانب السلوكية في الإدارة " ، الطبعة الأولى ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٧٢م ، ص ٦٢-٦٥

المجموعة و اختصار المرحلة و مسابقة الوقت و ابتداع البدائل و إيجاد التنافس بين الأفكار و معرفة أفكار المجموعة و تقديم الخيارات و البدائل الجيدة كل ذلك من أجل إقرار ما يؤدي إلى المصلحة العامة و تحقيق أهداف التنظيم^(١).

إن نجاح القائد في العمل أن يفكر في مهنته جيدا و أن يعرف أن من مهام عمله كقائد الاستماع و الإنصات إلى الأفراد العاملين معه في المنظمة و المحافظة على هدوء الصوت خلال المناقشة و التحدث معهم و مواجهة الآراء المعاكسة بحكمة و تفهم و لا ضير إن اعترف بالخطأ و أقر به و تراجع عنه.

إن المنظمة بحاجة إلى تكريس الزمن للإنتاج و الجدية في العمل و تجنب الخلافات و عدم إضاعة الوقت في سرد القصص و التقصير في أداء العمل و هذه مهمة القائد في احتواء هذه المشكلات.

نخلص مما سبق أن القائد يتأثر في ممارسته لمهامه القيادية بعوامل اجتماعية من داخل المنظمة و تكون نابعة من أعضاء التنظيم و تتمثل في قيمهم و اتجاهاتهم و تطلعاتهم، كما يتأثر القائد بعوامل اجتماعية خارج التنظيم تتمثل في القيم الاجتماعية و العادات السائدة في المجتمع كل ذلك ينعكس على سلوك القائد و مروسيه داخل التنظيم.

و لكي يكون القائد المثل الأعلى داخل المنظمة فعليه إذن:

أ (مراعاة الحشمة في المظهر و حسن الهيئة و الزي المتميز بالبساطة و الأناقة و النظافة.

ب) المحافظة على الهدوء و التريث و التحكم في النفس و ضبطها و عدم التسرع.

ج) الصبر و قوة التحمل و هدوء البال و البعد عن العصبية و الغضب.

د (الإحساس بالراحة النفسية و عدم التوتر و مواجهة المشكلات بحكمة و تفهم.

هـ) احترام الزملاء في العمل و عدم الحط من قيمتهم و تتبع أخطاءهم.

(١) خليل سيباني ، " المدير الفعال بناء القائد الناجح " ، مرجع سابق ، ص ١٠٢-١٠٦

(و) الدفاع عن المبادئ و فرض الرأي المنطقي الصائب و عدم التراجع عنه.
(ز) الوفاء بالوعد و الدقة في المواعيد و الاستمرار في العمل دون انتظار الإطراء و المديح من الآخرين و إشعار الآخرين بالملاحظات لتجنب الأخطاء.
(ح) عدم الإنصات إلى الشائعات و الصدق في القول و الفعل و المضى في العمل.
(ط) عدم اصطحاب المشكلات الشخصية و العائلية إلى مركز العمل و عدم إظهار التبرم و الشكوى أمام الزملاء التي لا تتعلق بالعمل.

يقتضي الأمر حينذاك استخدام القائد لكل الوسائل و الأساليب التي تتيح له رفع الكفاءة الإنتاجية و الأداء الجيد للعاملين و ذلك بالتخلص من كثير من الحركات و النشاطات الغير لازمة التي لا يتطلبها أداء العمل^(١).

رابعاً : مهارات القيادة

تكمن المشكلة الرئيسية أمام القائد في التنظيم على الرغم من تقدم العلم و كل مظاهر التطور العلمي في عدم رضاه عن الأفراد و أدائهم في العمل لذا فهو يحتاج إلى مناقشة مستفيضة لكثير من أساليب العمل و التخطيط على ضوء النتائج لأداء الأفراد و تشخيص أنواع المواقف و الاستجابة لأنظمة العمل.

و بذلك لابد من اقتراح مهارات القائد للوصول إلى الدقة في التشخيص و أداء العمل:

١ - مهارات التركيز :

إن اهتمام القائد الحقيقي بالمنظمة و اهتمامه بالعمل الجماعي يأتي من الضغط الفكري للجماعة و تشكيل منظومة قيمية تصبح إطاراً مرجعياً للفرد و الجماعة و من ثم ينطلق القائد من منطلق حل المشكلات على أنه توضيح المواقف المحيرة.

(١) د. حمدي فؤاد علي ، "التنظيم والإدارة الحديثة : الأصول العلمية والعملية "، دار النهضة العربية ، بيروت ١٩٨١م ، ص ١٨-٢٠

و تتضمن: (1)

أ- معرفة المشكلة و ماهيتها.

ب- تحديد من يعاني من المشكلة.

ج - تحديد أمثلة عليها.

د - افتراض وقت لحلها.

هـ - و لماذا هي مشكلة.

فيسعى المدير إلى معرفة لماذا ينفذ التلاميذ الأنشطة دون أن تكون لهم أهداف شخصية أو قناعة بالغرض من وراء ما يتعلمون ويمكن تحديدها لعدم وجود الرغبة في القيام بهذه الأنشطة وفرضها من الجهات الرسمية على هؤلاء التلاميذ دون الأخذ بميولهم وهواياتهم وعم مطابقة ما يتعلمونه في مناهجهم الدراسية بهذه الأنشطة و بعدها عن الواقع التربوي الملموس.

٢- مهارات جمع المعلومات:

و هنا يأتي دور القائد في التركيز و القيام بالملاحظة الدقيقة لسلوك الأفراد داخل التنظيم و تصرفاتهم.

و تأتي مرحلة صياغة الأسئلة الموجهة للأفراد و بعد ملاحظتهم و تكون الأسئلة الموجهة لهم واضحة و في صميم أداء العمل نفسه بعيدة عن التكلف و الإحراج.

٣- مهارات التذكر:

أصبح من اللازم على القائد أن يتذكر المواقف و الأساليب التي لاحظها و أن يحلل هذه المواقف و يستدعي الأفراد لتوضيح تلك الملاحظات و هذا لا يتأتى إلا بتذكر تفاصيل المواقف و إيجاد الحلول لها بالتعاون مع الأفراد.

(١) د. بشير شريف البرغوثي ، " إدارة العقل البشري الجديد "، رؤية إسلامية ، دراسة مقارنة ، دار زهران ، عمان الأردن ، ٢٠٠٠م ، ص ١١٨-١٢٨

٤ - مهارات التنظيم:

إن قدرة القائد على المقارنة و التوبيب و الترتيب و التمثيل من عوامل نجاح المهمة التي أنيط بها في المنظمة. إن هذه الأساليب في التنظيم تمكن القائد أو المدير من إعادة صياغة الأهداف و تحسين القدرات من أجل تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة.

٥ - مهارات التحليل:

يستطيع القائد أو المدير فحص الأجزاء المكونة لتلك المعلومات التي وصل إليها و العلاقة القائمة بينها من خلال التحليل و تحديد الخصائص و المكونات و العلاقات و الأخطاء ضمن قواعد موضوعة و منظمة و عدم الإذعان لفرضيات على أنها مسلمات.

٦ - مهارات التوليد:

و يعتمد القائد في هذه المهارة على محاور عدة منها: التفسير أي وضع تعريفات و تفسيرات لهذه المشكلات و القضايا التي تحدت و ماهيتها. ثم التنبؤ أي التصورات للحلول التي تعالج هذه المشكلات بناء على معطيات العمل و نتائجه و استشراف المستقبل. ثم التوسع أي زيادة الأفكار و المقترحات و توسيع قاعدة المعلومات و التعلم و إعطاء الأولويات للأهداف الأساسية داخل التنظيم و كذلك التوسع في زيادة الإمكانيات و التطوير^(١)

٧ - مهارات التكامل و الدمج:

و هو ما يتطلب من المدير أو القائد القدرة على تلخيص المعلومات و تمييز المهم و الجديد في هذه الأهداف. و تغيير المدركات و التطورات بما يتناسب مع المعطيات الجديدة في المنظمة.

(١) بشير شريف البرغوثي، "إدارة العقل البشري الجديد"، رؤية إسلامية، مرجع سابق، ص ١٢٤-١٢٦

٨- مهارات التقويم:

و هو مقدرة القائد على رصد النتائج و الملاحظات من خلال تتبعه و تحليله لمشكلات المنظمة و الحلول التي توصل إليها بالتعاون مع زملاءه في المنظمة و يشمل التقويم:

- تقويم الوسائل و الإدارات للقيام بالعمل.
- تقويم الأداء في طرح الأداء.
- تقويم أداء العمل و التصرف المناسب للقيام به.
- تقويم السلوك و الدوافع و الأهداف للأعمال و ما يتحقق من وراءه.

إن القائد الفعال هو الذي تحركه الأهداف البعيدة والذي يستشير من حوله من الأفراد العاملين معه في التنظيم و مناقشة رأي الآخرين و تغليب المصلحة العامة للمنظمة على مصلحة الأفراد و من هنا يأتي دور التقويم في القيادة: (١)

أ- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب:

وهو عدم إبقاء المزايا الجيدة بين الأفراد طاقات معطلة بل على القائد القيام بتوظيفها و استغلالها.

ب- تكوين فريق العمل:

تحتاج المنظمة باستمرار إلى قائد يعرفهم و يوجههم و يدير شؤونهم و يؤمن القائد أن كل شخص يختلف عن الآخر و يمكن للقائد التعرف على نقاط القوة و نقاط الضعف لدى الأفراد و معالجة نقاط الضعف بالتوجيه و التدريب و التطوير و ممارسة العمل و الاستفادة من خبرات الآخرين لتلافي هذا الضعف كما يمكن الاستفادة من نقاط القوة لدى الأفراد و توظيفها لمصلحة العمل و تحقيق المنافع الكبيرة و إثرائها لمزيد من الثقة و تبادل التعاون.

(١) ناصر سعيد آل غرسة الغامدي ، " القيادة التربوية للرسول صلى الله عليه وسلم " ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ، الجامعة الأمريكية بلندن ، ص ٥٠-٥٣ ، دون تاريخ

ج - الحلول و البدائل:⁽¹⁾

إن القائد قادر بسعة أفقه و اطلاعه و متابعته للأحداث و الأعمال في المنظمة أن يأتي بالبدائل إذا وقعت المنظمة في أزمات اقتصادية أو فنية و على ضوء ما يستجد من حلول يمكن للقائد أن يقوم تصرفات الأفراد في التفكير و إيجاد الحلول للمشكلات التي تعترض أدائهم و هذا ينبى عن مدى جودة أعمالهم و حسن تخطيطهم .

(١) علي إبراهيم السلامة ، " أصول الإدارة المدرسية واتجاهاتها الحديثة " ، رسالة دكتوراه ، الجامعة الأمريكية بلندن ٢٠٠٦م ، ص ٧٩-٨١

الفصل الرابع

أولاً: مصادر القيادة:

١. نظرية السمات.
٢. نظرية التقاليد.
٣. نظرية المواقف.
٤. نظرية الحاجات أو الدوافع الكامنة.
٥. النظرية الوظيفية.

ثانياً: أنماط القيادة:

١. القيادة التسلطية.
٢. القيادة الديمقراطية أو المشاركة.
٣. القيادة المطلقة أو الغير موجهة.

ثالثاً: مكونات القيادة الفعالة:

١. برامج التدريب.
٢. اتخاذ القرارات.
٣. الاتصال.

أولاً: مصادر القيادة

إن التعليم في بلادنا ما زال بحاجة إلى المزيد من تحسين نوعيته و رفع مستوى جودته و زيادة فاعليته و إدخال الكثير من التعديلات الجذرية. إضافة إلى ربط التعليم بمطالب التنمية الاقتصادية و الاجتماعية ليكون أكثر فاعلية و مساهمة في تطوير المجتمع و تقدمه فالهوة كبيرة بين مجتمعنا و بين العالم المتقدم و لا سبيل إلى تضيق هذه الهوة إلا بتحديث التربية و إبراز فاعلية العمل التربوي من خلال القيادة التربوية الفاعلة و الناجحة التي تضبط مسار المؤسسات التربوية و يؤثر القائد التربوي في سلوك الطلاب و المعلمين و تغييره و يحقق إشباع دوافعهم وحاجاتهم .

ولكي نصل إلى تحقيق الأهداف التربوية من خلال النشاط والسلوك القيادي فلا بد أن نناقش مجموعة النظريات التي تفسر مصادر القيادة.

١/ نظرية السمات: (1)

يطلق عليها البعض نظرية الصفات والخصائص وأشارت الدراسات التي اهتمت بالصفات أن القادة يتمتعون بصحة جيدة وبالأناقة والمظهر الجيد ويتصفون بصفات شخصية مثل الثبات والرسوخ والبسالة والجرأة والطموح وعدم التردد في اتخاذ القرار.

ويرى الباحث أن السمات تتباين من قائد لآخر وتختلف أيضاً لدى القائد من موقف لآخر حسب الظروف والعوامل النفسية التي يتعرض لها القائد. وبالتالي لا يمكن أن نعمم الصفات المشتركة التي يتميز بها القادة التربويون.

٢/ نظرية التقاليد:

تشير هذه النظرية إلى أن القيادة لا تستند إلى صفات و خصائص شخصية يمتلكها القائد وتميزه عن أقرانه وإنما تستند إلى الظروف والتقاليد السائدة والمستقرة التي

(١) د. صلاح عبد الحميد مصطفى ، د. نجاه عبد الله النابه ، " الإدارة التربوية : مفهوما نظرياتها - وسائلها ، دار القلم الإمارات العربية ، دبي ، ١٩٨٦ م ، ص ٣٨

يقبلها أعضاء الجماعة كما تقضي بعض التقاليد أن يكون مصدر القيادة هو الأقدمية سواء في العمر أو في الخدمة بمعنى أن اكبر الأعضاء في المجموعة سناً أو أقدمهم عضوية في المجموعة هو الذي يتولى القيادة.

ويرى الباحث أن على الرغم من أن بعض القادة قد يصلون إلى مراكزهم في المؤسسات التربوية والعلمية بحكم التقاليد إلا أن ذلك لا يعني أن يحقق النجاح دائماً إلا إذا توافرت فيه القائد صفات وخصائص النجاح كأن تتوافر فيه صفات الكفاءة والصلاحية والمثابرة والتفاني والإخلاص والتطوير في العمل.

٣/ نظرية المواقف: (1)

تعلل هذه النظرية نجاح القائد إلى عوامل خارجية وليست ذاتية فتشير هذه النظرية إلى أن القائد هو وليد المواقف وأن هذه المواقف هي التي تبرز هذه القيادات وتكشف إمكاناتهم الحقيقية وحسن تصرفهم .

ويرى الباحث أن الفروق الفردية بين الأفراد تؤثر كثيراً في إدراك الأفراد اجتماعياً للآخرين ومن ثم يكون هناك دور هام في تحديد ما هو مناسب من المواقف لظهورهم كقادة فبعض الأفراد قد ينجح في هذه المواقف بينما لا ينجح آخرون في شيء منها لذا فإن من يتولاها هو الشخص الأجدر والأكفأ الذي يمتلك صفات قيادية متميزة.

٤/ نظرية الحاجات أو الدوافع: (2)

لماذا يرغب فرد في القيادة ويرغب فرد آخر في التبعية ؟ تشير بعض الدراسات النفسية إلى أن أحد العوامل السيكولوجية كمصدر للقيادة هو حاجة أو رغبة داخلية لدى القائد لأن يكون مسيطراً وبالمقابل الحاجة أو الرغبة لدى التابع في الخضوع والتبعية وذلك بصرف النظر عن توافر صفات القيادة أو عدم توافرها.

(١) ميشيل أرمسترونج ، " إذا كنت مديراً ناجحاً ، كيف تكون أكثر نجاحاً " ، مكتبة جرير ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠١م ص ١٩٧

(٢) خليل سبياني ، " المدير الفعال ، بناء القائد الناجح " ، مرجع سابق ، ص ٦٩

وقد تكون هذه الدوافع غير عادية فيسعى الفرد لمركز القيادة تعويضاً عن حرمان واجهه في حياته أو من قسوة الحياة فهو يرغب في القيادة التي توفر له فرصة السيطرة على الغير.

أما دوافع التبعية لدى المرؤوسين فقد تكون عادية مثل حب الاعتماد على الغير بسبب التنشئة الاجتماعية للفرد وقد تكون دوافع التبعية غير عادية مثل الهروب من المسؤولية أو عدم الثقة بالنفس أو الوقوف في الجانب المعارض للقائد لإشباع غريزة الهجوم على الآخرين .

ويرى الباحث أهمية الحاجات الايجابية والدوافع المثيرة للإبداع لدى القائد ليثرى العمل الإداري والتربوي وألا يكون تأثير هذه الدوافع والحاجات إسقاطات أو مثيرات سلبية تؤثر على أداء العمل و التطوير التربوي و تشل حركته و هذا أمر غير مطلوب و غير محمود في إنتاجية و أداء العمل.

٥/ النظرية الوظيفية:

لقد ظهر خط فكري تربوي جديد في دراسات القيادة يجمع بين نظريتي الصفات أو السمات و المواقف و هو ما أطلق عليه بالنظرية الوظيفية و تشير إلى أن القيادة تقوم على التفاعل الوظيفي بين الصفات الشخصية و بين الظروف و المواقف و البيئة المحيطة. و لذلك تهتم النظرية الوظيفية بدراسة المواقف التي تعمل فيها القيادة و الجماعة التي تتعامل معها و التفاعل بين القيادة من ناحية و المواقف و الجماعة من ناحية أخرى.

و يرى الباحث أن القيادة على ضوء هذه النظرية هي علاقة تفاعل و متغيرات أساسية هي:

أ/ صفات و خصائص القائد الشخصية.

ب/ صفات و خصائص المرؤوسين الشخصية.

ج/ طبيعة و خصائص العمل الذي يؤدي.

د/ الظروف و البيئة المحيطة.

إن هذه المتغيرات الأربعة بينها ترابط و تفاعل بدرجة كبيرة لبروز عمل القائد في المواقف من خلال الصفات التي يمتلكها و كيفية مواجهة هذه الظروف و التغلب عليها و الإمكانيات التي تتوافر لديه لاستغلالها و معالجة المواقف بمرونة و بحكمة و بأداء عال.

ثانيا: أنماط القيادة

يقوم القائد باستخدام أسلوب و طريقة تعامله لمروسيه على أساس السلطة الممنوحة له. فقد يكون القائد استبداديا و قد يكون ديمقراطيا شورياً و قد يكون لا هذا ولا ذاك و هو ما يعرف بالقائد الفوضوي الغير موجه بل قد تتداخل هذه الأنماط و يجمع القائد بين أكثر من نمط تبعا للسياسة التي ينتهجها و الظروف المحيطة به و العوامل الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية المؤثرة في بيئة العمل التي يعمل بها.

١ / القيادة التسلطية: (1)

و يركز هذا النمط القيادي كافة السلطات و الصلاحيات في يده و تنتهي عنده كافة العمليات و الإجراءات الإدارية و يفرض على الآخرين ما يكلفون به و يتدخل في أعمالهم و يستخدم أسلوب الفرض و الإرغام و من البديهي أن وقته لا يتيح له ذلك فيتسبب في تعطيل العمل و في ظل هذا النمط من القيادة يسعى أفراد المؤسسة للتقرب من القائد و التزلف إليه أكثر مما يسعون للتقارب مع بعضهم.

(١) بريان أونيل، " اختبار مهاراتك القيادية "، مرجع سابق ، ص ٣٤-٣٥

و يرى الباحث أنه على الرغم من أن هذا النمط من القيادة قد يؤدي إلى انتظام العمل و زيادة الإنتاجية إلا أنه يتميز بآثار سلبية على شخصية الأفراد و يظل تماسك الأفراد موقوفاً على وجود القائد فإذا ما غاب القائد انفرط عقد المجموعة و ضعفت الإنتاجية.

و لكن يعتقد الباحث أيضاً أن هناك من الأفراد من يحتاج إلى فرض السلطة و بسط النفوذ و العمل الموجه حين يكون هؤلاء الأفراد غير مباليين بالنظم و القوانين و متساهلين في أداء أعمالهم فيحتاجون في هذه الحالة إلى هذا الأسلوب لتسيير العمل و توجيه دفته و ضبط سلوكهم.

٢ / القيادة الديمقراطية أو المشاركة:

في هذا النمط من القيادة لا تتركز السلطة في يد القائد و إنما يقوم بتفويض بعضها منها إلى مرؤوسيه و يشجع هذا النمط أسلوب المشاركة في صنع القرار الإداري أو التربوي و يعتمد على أسلوب الترغيب و التشجيع و الإقناع و يوظف الحوافز المادية و غير المادية في زيادة الإنتاجية و لا يربطها بالعوامل الشخصية أو الذاتية و يساعد على وجود علاقات إنسانية سليمة داخل العمل كما يساهم في رفع معنويات العاملين و يقدر دور الفرد و يحترم ذاته و يوفر له كرامته.

و يطلق "ماكجريجور" على هذا النمط على أساس البحث الاجتماعي كتقدير منطقي أكبر لقدرات الأفراد:^(١)

أ/ أن الإنسان سوف يستخدم التوجيه الذاتي و الرقابة الذاتية في خدمة الأهداف التي يلتزم بها.

ب/ أن الالتزام بالأهداف يكون نتيجة للمكافأة و الثواب المرتبطان بالإنجاز.

ج/ يتعلم الإنسان في ظل الظروف الصحيحة و السليمة ليس فقط أن يتقبل المسؤولية بل يسعى إليها و يتحملها عن طيب خاطر.

(١) د صلاح عبد الحميد مصطفى، " الإدارة التربوية "، مرجع سابق، ص ٤٦-٤٧

د/ إن القدرة على استخدام درجة عالية من التخيل و الابتكار و المهارة في حل المشكلات ليست محصورة في عدد قليل من الأفراد بل موزعة بدرجة كبيرة فيما بينهم.

و يرى الباحث أن أسلوب القائد على هذا النمط من الديمقراطية و المشاركة تدعوه إلى ذلك إذا كان الأفراد الذين يتعامل معهم على مستوى من الوعي و المسؤولية و أداء الواجب المنوط بهم و تتوافر لديهم روح المشاركة الفاعلة و الحرص على العمل بإخلاص و حماس فيستحقون من قائدهم هذا التشجيع و هذه المشاركة أما إن كانوا عكس ذلك فلا أخال إلا الولوج في دروب الشدة و التسلط لإعادة الأمور إلى نصابها.

٣/ القيادة المطلقة أو الغير الموجهة:

إن هذا النمط من أسلوب القيادة يفوض كل الصلاحيات و السلطات إلى المرؤوسين و يتنازل القائد عن حقه في اتخاذ القرار. و يترك لهم الحرية في التصرف دون تدخل منه.

و يرى الباحث أن هذا الأسلوب غير عملي في القيادة فهو أسلوب فوضوي يشجع على التهرب من المسؤولية و في ظله تضعف الإنتاجية و تسوء حالة العمل و تتعرض المؤسسة التربوية إلى مشكلات تنقلب على القائد فيتولد العداء و يسود التوتر و القلق جو العمل بدرجة كبيرة لعدم وجود القائد المحنك بينهم و احتواء مشكلاتهم الذي يتطلب الموقف إسداء النصح و المشورة و التوجيه.

لقد أثبتت نتائج البحوث في ميدان القيادة المتساهلة أو المتسيية إلى غياب عنصر القيادة الفعال و إلى انخفاض حجم و جودة العمل و حدوث إحباط لدى الجماعة و كثرة الجهود الضائعة بدون عائد وعدم وضوح القرارات وضعف الإنتاجية

والاتكالية والتهرب من المسؤولية بينما أثبتت البحوث المرتبطة بالقيادة الديمقراطية^(١) درجة كبيرة من الارتباط بين العديد من النتائج المرغوب فيها والأساليب التي تتبعها الأنماط القيادية كظهور الاتجاهات الايجابية تجاه القائد وارتفاع الروح المعنوية للجماعة وتشجيع الأفراد على التطوير والابتكار وانخفاض معدلات الغياب .

وتوصل " فيتشمان وهارس" ^(٢) إلى أن درجة التسلط وإهمال الاعتبارات الإنسانية يولد عدداً كبيراً من الشكاوي من جانب الأفراد ويزيد من معدلات الغياب للمرؤوسين ويتوقف استمرار العمل على وجود القائد ويتوقف العمل بغياب القائد . ويرى الباحث أن القيادة عرضة لأن تغير نمطها في ضوء الموقف الذي يواجهها .

ثالثاً / مكونات القيادة الفعالة

إن التعليم مسئولية وطنية اجتماعية وإدارة التربية والتعليم عملية إنتاجية واستثمارية في أرقى المجالات وهو استمرار البشر بإعدادهم لتولي المهام القيادية والعلمية ولذلك نجد صدق القول بأن قوة التربية والتعليم تكمن في قدرة الإدارة التربوية وليس في مادة التعليم فقط فكل ما يأتي بعد الإدارة التعليمية من مناهج ومعلمين وتلاميذ ونفقات مالية ووسائل تكنولوجية للتعليم وأبنية ومعدات يمكن أن تنجح تحت رعاية إدارة وقيادة تربوية مبدعة .

ويتضح لنا أن القائد التربوي هو القائد الموقفي الذي يجيد تشخيص المواقف ويتلاءم معها وفي مقتضيات الحال فيجمع في تخطيط العمل وتنظيمه وتوجيهه ومتابعته وتقويمه مما يستخدم فيه أرقى ما وصلت إليه التكنولوجيا الإدارية والعلمية ويبني دراسته على التحليل ويخضعها للتفكير والاستقراء ويلتزم بأدوات القياس الموضوعي .

(١) د طارق السويدي ، د محمد العدلوني ، " مبادئ الإبداع " ، مرجع سابق ، ص ٨١-٨٢

(٢) د صلاح عبد الحميد مصطفى ، " الإدارة التربوية " ، مرجع سابق ، ص ٤٨

ويرى الباحث أن إعداد القادة التربويين وتنمية قدراتهم المهنية يتم عن طريق التدريب بمفهومه الشامل الذي يساعد على تجديد الفكر وتطوير المعرفة .
إن السمات القيادية يمكن اكتسابها بالتدريب ومن خلال الالتحام بالمشكلات والمواقف التربوية والإدارية لتطبيق المبادئ والنظريات على أرض الواقع .

١/ برامج التدريب : (1)

إن التدريب وسيلة من وسائل نمو الفرد في مهنته ولاشك أن القائد التربوي يحتاج إلى مزيد من التدريب المستمر من أجل :

أ/ زيادة قدرته على التفكير المبدع الخلاق والتكيف مع عمله ومواجهة مشكلاته .

ب/ رفع مستوى أدائه واكتساب المهارات العلمية والعملية .

ج/ تنمية اتجاهات أساسية وسليمة نحو تقديره لقيمة عمله .

ويرى الباحث أن إعداد القادة التربويين وتنمية مهاراتهم يتم عن طريق التدريب المستمر بمفهومه العلمي الشامل وهو الذي يساعد على تجديد الفكر والمعرفة لدى هؤلاء القادة واطلاعهم على ما أستجد من الأساليب والطرق الإدارية والتربوية وإمكانية استخدامها وتطبيقها في مجال العمل التربوي والإداري .

إن اطلاع القادة التربويين والتعرف على تجارب الدول الأخرى في المجال التربوي والإداري يتيح لهم فرصة التجدد المستمر وصقل الخبرات والقدرات مع الآخرين .

وعلى ضوء ذلك يرى الباحث أن تراعى في بناء البرامج التدريبية للقادة التربويين الأسس والمبادئ .

الأسس التي يبنى عليها برامج التدريب :

لقد جلبت إلينا مظاهر العولمة في حياتنا وأماكن عملنا مزيجاً وافراً من الثقافات المختلفة فأصبح على القادة التربويين تقدير واحترام تلك الثقافات و الأخذ أو التعامل

(١) س.أ.بيبي ، "نوعية التربية في البلاد العربية "، ترجمة كمال السيد درويش ، دار الثقافة ، بيروت ، بدون تاريخ ص ١١٧

معها بما يتلاءم ويحقق أهداف العمل والقيم الاجتماعية وفي الإطار العام الذي تسمح به الأعراف والتقاليد دون الخروج عنها أو تجاهلها. لذا فإن برامج التدريب مفتاح الدخول إلى مواجهة هذه العولمة الذي ينبغي على القادة التربويين أن يعتنقوه ويدعموه لكن يتم العمل بكفاءة⁽¹⁾ وأن فرص التدريب ما يساعد على إدارة التغيير وبناء الفريق الذي يعمل بروح العمل الجماعي :

(١) تحديد الأهداف لكل برنامج تدريبي لمحتواه ومراحل تنفيذه وتحديد إجراءاته وأدواته ولا بد من مشاركة المسؤولين في المؤسسات التربوية في وضع التصورات للخطط والبرامج ليتم تنفيذ هذه الأهداف والعمل على إعداد خطط بعيدة المدى وإمكانية تنفيذها مادياً ومعنوياً والالتزام بأدائها على أكمل وجه. إن التدريب جزء مهم في تحسين أداء العاملين⁽²⁾ ويجب على المؤسسات التربوية إيجاد البيئة الداعمة لممارسة ما يتعلمه الأفراد ووضع التسهيلات لتطبيق المبادئ والعلوم الجديدة وإذا لم يتم دعم هؤلاء الأفراد أو المعلمين فإن ما تلقوه من علوم وتدريبات سوف تفقد وتنسى ولا يبقى لها مردود كما تم تدريبهم عليه ولا يعود له أثر على الطلاب .

(٢) التوجه نحو العمل في مكونات أنشطة وأساليب تحديد الأهداف والتعرف على مشكلات الميدان وحصرها .

ويرى الباحث ضرورة التعمق في دراسة مكونات نشاطات برامج التدريب من الميدان التربوي والإداري للتعرف على المشكلات والآثار التي تنتج عنه . وتشتمل هذه المكونات في برامج التدريب على ما يلي :

أ- نظم التعلم ومشكلاته والاحتياجات التعليمية في ظل التطورات العصرية وطرق مقابلة هذه الاحتياجات.

ب- إدارة التعليم واقتصادياته ونظم إعداداته وتمويله.

(١) بريان أونيل ، " اختبر مهاراتك القيادية " ، مرجع سابق ، ص ٧٠-٧٧
(٢) حسين ردة القرشي ، " أسرار النجاح في تحقيق الجودة الإدارية الشاملة " ، دار حافظ للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، ١٩٩٩م ، ص ١٠٩

ج - العلاقات بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية وبين التعليم.

(٣) توصيف عمل القيادة التربوية من التدريب وتحليل المهام المطلوبة وتحقيق المهارات والكفاءات لتخطيط هذه البرامج. ولكي تتحقق هذه النتائج بدرجة عالية من الجودة في أداء العاملين ينبغي العمل على إجراءات التنسيق والتنظيم وتحسين فرق العمل وحل المشكلات وهذا ما تؤكدته الدراسة . إن المدير القيادي هو الذي يعي ويقدر العوامل اللازمة لإيجاد بيئة إبداعية في العمل.^(١)

(٤) التركيز على اكتساب المهارات التربوية والإدارية لكل مستوى وتحقيق التكامل بين المهارات المطلوبة. لقد أثبتت الدراسات التربوية أن تحسين نظم الإنتاج وزيادة الكفاءة والمهارة البشرية نتيجة لعوامل التدريب الفعال وازدهار التعليم .^(٢)

ويرى الباحث أن القيادة التربوية الفاعلة والمدرّبة بكفاءة عالية تمكن العاملين في الميدان التربوي من ممارسة أدوارهم بكفاءة عالية والمساهمة الفعالة في تقدم مجتمعهم .

(٥) تقويم برامج التدريب في ضوء المتابعة الميدانية ويستفاد من نتائج التقويم في معرفة ما حققه من أهداف في تطوير وإعداد البرامج المستقبلية . والواقع كما يراه الباحث أن مفهوم التقويم لهذه البرامج يقتصر على قياس جانب من جوانب نمو الأفراد الا وهو الجانب المعرفي بل ويتم قياس هذا الجانب بالامتحانات وينبغي أن يتم التقويم بمفهوم شامل لجميع القدرات والمهارات للعاملين ومدى الاستفادة من نتائجها في الميدان العملي وهذا ما تؤكدته الدراسات الحديثة أن ما يجب

(١) د. طارق محمد السويديان ، د. محمد أكرم العدلوني ، " مبادئ الإبداع " ، مرجع سابق ، ص ٧٢
(٢) د. صلاح عبد الحميد مصطفى ، " الإدارة والتخطيط التربوي " ، دار القلم للنشر والتوزيع ، دبي ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠١ م ، ص ١٨٨

أن يتوافر في عملية التقويم أن تكون عملية مستمرة وشاملة ولا ينفرد بالقيام بها شخص معين وتكون وسيلة للتحسين والتطوير والارتقاء المهني .⁽¹⁾

صور التدريب وأنماطه :

قد يكون الهدف من برامج التدريب إعداد القادة التربويين أو قد يكون تنمية وتطوير قدراتهم أو علاج القصور لدى بعضهم و يتم ذلك فعليا أثناء ممارسة العمل التربوي في الميدان .

ولكن أياً كان الهدف من برامج التدريب للقادة التربويين فإنه يمكن أن يتحقق في ضوء صور وأنماط متعددة وهي :

١) المشاغل التربوية أو الورش :

إن ورش العمل اتجاه معاصر يتم فيها تنظيم خطة العمل تمكن المشاركين من تحقيق أهداف التدريب في إطار من المرونة بحيث تسمح بتعديل الخطة وتغييرها أثناء فترة العمل . وتقوم هذه الورش أو المشاغل على العمل الجماعي التعاوني وتهتم بالنشاطات الجماعية .

٢) الحوار المفتوح :

من خلال الندوة الحوارية تثار المشكلات التربوية والإدارية ويتم مناقشتها من قبل المتدربين والخبراء المشاركين .

ويتميز الحوار بإثارة الاهتمام بموضوعات معينة وتحدد أبعادها ويلقى المزيد من الضوء على النقاط الهامة فيها ويتم الاستفادة من أسلوب الخبراء المشاركين في معالجة المشكلات .

(١) د. سعيد محمد بامشموس ، " المقدمة في الإدارة المدرسية " ، شركة كنوز المعرفة ، ١٤٢٣ هـ ، ص ١٧٣

٣) المقابلة الاستجوابية :

حيث يعرض أمام المتدربين خبير أو أكثر من ذوي الاختصاص في المجالات التربوية وتطرح الأسئلة من قبل المشاركين ويتولى الخبير الرد عليها ومن ثم يقوم بتقديم المعلومات بأسلوب منظم ويتم دراسة أبعاد المشكلة وتحليلها ومناقشتها وطرح الآراء حولها من قبل المشاركين وتوضيح الأفكار وتقديم الحلول والتشجيع في الدخول إلى مناقشات مفتوحة وإثراءها .

٤) الزيارات الميدانية :

التخطيط لزيارة تربوية علمية لمؤسسة أو مشروع بهدف الدراسة والاطلاع المباشر وذلك من أجل الحصول على :

(أ) معلومات أولية هامة وملاحظة الأمور في الواقع العملي .

(ب) الوقوف على ممارسة أسلوب معين أو سيره العملي في التنفيذ .

(ج) الربط بين مجال العلم والعمل والنظرية والتطبيق .

إن التجمع من خلال الزيارات الميدانية توجد بين المشاركين ألفة وجواً من المتعة وأكدت الدراسات التربوية في العلاقات الإنسانية أن التجمع المنظم في العمل يقود إلى روح الفريق فأوجدت علاقة واضحة بين المتعة والإنتاجية تحت ما يسمى (السعادة الذاتية)^(١)

٥) التدريب العملي :

مساعدة المتدرب على اكتساب الخبرات الحقيقية من التدريب ويتم هذا التدريب في مواقع العمل نفسه وقد يكون عن طريق تمثيل الدور وهو إيجاد موقف تعليمي تربوي أو إداري واقعي يقوم المتدربون بلعب ادوار مختلفة ويتطلب أن يتضمن هذا الموقف مشكلة أو موضوع فيه اختلاف أو صراع بين الأفراد والهدف من تمثيل هذا الدور تنمية فهم المتدربين للطبيعة الإنسانية والعلاقات التي تحكمها كما انه تدريب علي الدراسة والتحليل والتفكير للأسباب التي دفعت الأفراد إلى هذا السلوك في دوره

(١) كوزوس وبوسنر ، " القيادة تحَدِّد "، مرجع سابق ، ص ٤٣٥

ولابد أن ينتهي تمثيل هذا الدور باستخلاص الأسس والمبادئ العامة التي يراد من المتدربين تطبيقها في ممارستهم العملية .

ويرى الباحث إن أسلوب الحوار عامل هام أثناء التدريب العملي وهو أمر طبيعي لما ينجم من اختلاف الآراء بين الأفراد في مواجهة المواقف المختلفة في الميدان التربوي أو الإداري فكان لابد من احترام الطرف الآخر أو الرأي الآخر والشفافية في التعامل والثقة المتبادلة وهذا ما تشير إليه الدراسات من أن المؤسسة التربوية ⁽¹⁾ يمكن أن تمارس دوراً مهماً في تدريب الأفراد على روح المنافسة الشريفة وهو نوع من الحوار الفعال بقبولهم النتائج فتشجيع فيهم روح التسامح .

٢ / اتخاذ القرارات :

يقصد بالقرار اختيار بين بدائل متعددة ومختلفة أو هو البديل الأفضل الذي يتم اختياره من بين عدد من البدائل الممكنة التنفيذ ويتطلب اتخاذ القرار قدراً من التصور والإبداع والتفكير البعيد عن التعصب أو التمييز أو الرأي الشخصي ويوصف حينذاك بالقرار الرشيد . ⁽²⁾

ويرى الباحث أن القرار هو الوصول إلى هدف مرغوب فيه يمر بمراحل متعددة من البحث والتحليل والمفاضلة مستنداً إلى معايير ودراسات واستشارة المختصين تشكل في مجموعها استعراض البدائل والنتائج المترتبة على ذلك . أما اتخاذ القرار فهو في وضع الحد الفاصل أو المرحلة النهائية لصنع القرار ويقوم به المدير ذو الصلة الشرعية في النظام التي يقع عليها مسؤولية اتخاذ القرارات .

(١) د محمد علي عارف جعلوك ، " الحوار لغة الضعفاء أم الأقوياء " ، دار الراتب الجامعية ، الطبعة الأولى بيروت ، ١٩٩٩م ، ص ٨٨

(٢) د صلاح عبد الحميد مصطفى ، د نجاة عبد الله النابه ، " الإدارة التربوية " ، مرجع سابق ، ص ٧٣

طرق وأساليب اتخاذ القرارات :

هناك طرق وأساليب يتبعها المدير أو القائد التربوي والإداري في اتخاذ القرارات :

١/ طريقة المبادرات الفكرية : (1)

وهو الأسلوب الذي يتبعه القائد أو المدير التربوي بواسطة مجموعة تعتمد على تشجيع الأفكار مهما كانت تلك الأفكار تشجيعاً لتوليد أكبر عدد ممكن من الأفكار والآراء .

٢/ طريقة " ولفي " :

تعتمد الطريقة على تجميع أكبر عدد من التقديرات يقدم من قبل المشاركين المختصين حتى يتم إجماع عام على حل ما .

٣/ طريقة المجموعة الاسمية :

تعتمد هذه الطريقة على تشجيع أكبر عدد ممكن من الأفراد بطريقة منظمة على تقديم أفكارهم دون أن يكون هناك اتصال مباشر بين أفراد المجموعة ومن ثم يصنع القرار على ضوء تلك الأفكار مجتمعة ولا يكفي اختيار الطريقة المناسبة بل يجب مراعاة التحديد الدقيق للمشكلة والاستعداد قبل الاجتماع والأدوار التي سيقوم أعضاء المجموعة بأدائها .

وأشارت دراسة علمية إلى الأنماط السلوكية المختلفة التي يقوم بها القائد الإداري والتربوي في عملية اتخاذ القرار : (2)

(١) د. محمد إبراهيم التويجري ، د. محمد عبد الله البرعي ، " الأسلوب القويم في صنع القرار السليم " ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، الطبعة الأولى ، ١٩٩٧م ، ص ٣٠-٣١
(٢) د. سيد عبد الحميد مرسي ، " العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج " ، مكتبة وهبة ، مصر ، الطبعة الثانية ، ١٩٨٤م ، ص ٢٨٧-٢٨٩

أ/ المدير يتخذ القرار ثم يعلنه :

في هذه الحالة يحدد المدير المشكلة ويقوم بتحليلها ويخرج بالبدائل ويختار من بينها بنفسه ثم ينقل قراره إلى مرؤوسيه لتنفيذه .
ويرى الباحث أن هذه الحالة لا تتيح للمرؤوسين أية فرصة للمشاركة بطريقة مباشرة في عملية اتخاذ القرار وأن أسلوب القسر والإلزام الذي يتبعه المدير قد تنعكس آثاره السلبية على أداء وإنتاجية المرؤوسين أو المعلمين أو الطلاب .

ب/ المدير يحاول إقناع الآخرين بقراراته :

بعد أن يحدد المدير المشكلة بنفسه ويصل إلى قرار بشأنها يتخذ خطوة أخرى حيث يحاول إقناع المرؤوسين بقبول قراره وقد يجد بعض المعارضه فيعمد إلى تخفيف حدة هذه المعارضه بشرح الفوائد التي ستعود على الآخرين في المؤسسة من هذه القرارات .

ج/ المدير يعرض المشكلة ويحصل على مقترحات ثم يتخذ القرار :

حيث يعرض المدير المشكلة أمام مرؤوسيه فعلى سبيل المثال: تواجه المؤسسة التربوية الموارد وضعف الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب ، فما هي الأفكار التي لديكم لحل هذه المشكلة ؟

إن الهدف من تقديم هذه المشكلة وعرضها على الأفراد في المؤسسة التربوية الإفادة من المعلومات والاستعانة بالخبرات ووضع الحلول البديلة .

د/ المدير يسمح للجماعة باتخاذ القرارات في إطار الحدود المرسومة :

يشترك المدير مع المجموعة في عملية اتخاذ القرار ويساعد الجماعة للوصول إلى قرار دون التدخل من جانبه إلا بما يمليه عليه دوره كعضو في الجماعة.
وعند القيام باتخاذ القرار يتطلب الأمر تحديد الوسيلة المناسبة لجمع المعلومات.

إن عملية جمع المعلومات من طرف خارج المؤسسة يعطي ثقة وطمأنينة لدى الأفراد⁽¹⁾

١ - تحليل المعلومات

٢ - تطابق المعلومات التي تم جمعها مع الهدف الأساسي من عملية الجمع

٣ - اختيار طريقة جمع المعلومات مثل :

أ (الملاحظة المباشرة حول كيفية أداء العاملين وطرق تصرفهم في المواقف المحددة .

ب (المقابلة : وهو تهيئة الظروف المناسبة للحصول على الإجابات وعرض الأسئلة الاختيارية للحصول على معلومات إضافية وتسجيل المعلومات الآلي أو تدوينها .

خطوات اتخاذ القرار :

إن عملية اتخاذ القرار هي عملية ديناميكية متداخلة في مراحلها وبذلك تحتاج إلى الدقة والموضوعية والحصافة وحسن البصيرة من جانب متخذ القرار خلال مراحل صناعه واتخاذها .

ومن بين الخطوات لاتخاذ القرار :

١) تحديد الهدف من اتخاذ القرار :

قد يكون الهدف من القرار حل مشكلة معينة⁽²⁾ سواء مشكلة إدارية أو تربوية أو وضع برامج للتدريب أو تطوير لمناهج دراسية فلا بد أن يكون الهدف واضحاً ومحددأ . ويشترط وضع معايير ومؤشرات للوصول لهذا الهدف . ويرى الباحث انه كلما كان الهدف واضحاً أمام القائد التربوي أو المدير استطاع أن يتخذ القرار الصائب والمناسب لحل المشكلة .

(١) د عبد الله عبد الغني الطجم ، " التطوير التنظيمي "، دار حافظ للنشر والتوزيع ، جدة ، الطبعة الثالثة ٢٠٠٣م ص ١٩٠-١٩٨

(٢) د محمد إبراهيم التويجري ، د محمد عبد الله البرعي ، " الأسلوب القويم في صنع القرار السليم ، مرجع سابق ص ١٥

(٢) الوصف والتشخيص :

يتم التعرف على المشكلة وتحديد الهدف بدقة من خلال جمع المعلومات والبيانات والحقائق وتصنيفها وتحليلها والتنبؤ بآثار هذه المشكلة والتعرف على العوائق لتحقيق الهدف ودراسة العوامل والمتغيرات المحيطة بالموقف . ويرى الباحث أن سلامة القرار تتحقق باعتماده على الحقائق وليس مجرد الانطباعات الشخصية .

(٣) وضع الحلول البديلة :

إن الحلول والبدائل ^(١) ما هي إلا مجموع الوسائل المتاحة للمسئول لحل المشكلة وهي نتيجة التمهيد والتحليل للمعلومات . ويرى الباحث إن التوصل إلى البدائل هي التي تعطي أفضل النتائج بمجهود أقل وتحقق أكبر المنافع والمكاسب للعمل التربوي وتتناسب مع قدرات الأفراد ومهاراتهم

(4) المفاضلة بين البدائل :

يتم تقييم هذه البدائل في ضوء الهدف منه ويستبعد كل بديل يصعب تنفيذه أو لا تتوفر له الموارد المتاحة . إن هذه الخطوات ما هي إلا مراحل لصنع القرار أما اتخاذ القرار فهو وضع الحد الفاصل أو المرحلة النهائية لعملية صنع القرار وذلك باختيار واحد من البدائل الذي يمثل أفضل مسار لتحقيق الهدف وفق الإمكانيات المتاحة وعلى أساس النتائج أو العائد والمترتبات المتوقعة منه . ^(٢) ويرى الباحث أن على القائد التربوي الناجح أن يعتمد في هذه المفاضلة على وسائل كثيرة منها خبراته السابقة من واقع نتائج المواقف الإدارية والتربوية التي واجهها ومن المواقف المشابهة والظروف التي تمس المشكلات المتكررة .

(١) د. نواف كنعان ، " صنع القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق " ، مطابع الفرزدق التجارية ، الرياض ، الطبعة الأولى ، ١٩٨٣ م ، ص ١٤٣

(٢) د. صلاح عبد الحميد ، د. نجا عبد الله النابه ، " الإدارة التربوية " ، مرجع سابق ، ص ٧٨

(٥) تنفيذ ومتابعة القرار :

ينبغي على القائد الإداري أو التربوي أن يحدد الأفراد الذين يقومون بعملية التنفيذ وتحديد مسؤولياتهم وعلاقاتهم بالآخرين وتحديد الوسائل التي يمكن استعمالها لمتابعة التنفيذ أولاً بأول ووضع الجداول الزمنية للتنفيذ .^(١)

أما المتابعة فهي الإشراف على التنفيذ والتعرف على الأخطاء والعمل على تجنبها . ويرى الباحث أن القرار يجب أن يتسم بالمرونة وأن يتخذ في الوقت المناسب لمعالجة المواقف المستجدة وأن يطلب المدير من جميع الأطراف الحضور للمشاركة في تنفيذ القرار ومتابعته وإذا دعت المصلحة العامة التراجع فيمكن حينذاك تغيير القرار واحترام الآراء المشاركة والمؤيدة لذلك .

(٦) تقييم النتائج :

إن عملية التقييم هي تحليل للنتائج التي تم الوصول إليها وتتم في ضوء الأهداف المطلوبة ويستفاد من نتائج التقييم في تحديد أهداف جديدة أو اتخاذ قرارات جديدة.^(٢)

إن طبيعة المشكلة موضع القرار قد تتبدل وتتغير من مرحلة إلى أخرى استناداً إلى نوعية المعلومات المتاحة .

ويقدم الباحث مثلاً ليتضح التالي :

(أ) الهدف : وضع برنامج من أجل تحسين وتوسع النشاط المدرسي .

(ب) البحث والتشخيص : يبحث المدير مع لجنة النشاط المدرسي مجالات هذه النشاطات وكيفية تنفيذها والأماكن التي تمارس فيها هذه النشاطات التربوية والاستفادة من الإمكانيات البيئية المتاحة واستخدام المعدات والآلات في النشاط وإيجاد الآليات والخطوات للقيام بهذه النشاطات وتحديد الميزانية العامة للصرف .

(ج) أهداف جديدة : من خلال البحث و التشخيص تكتشف اللجنة أن المبالغ المقترحة لتنفيذ النشاطات منخفضة و أن الإمكانيات البيئية غير متاحة فيتطلب الأمر إعادة

(١) د. أحمد إبراهيم أحمد ، " رفع كفاءة الإدارة المدرسية "، مكتبة المعارف الحديثة ، ١٩٩٨ م ، ص ٩٥
(٢) ماري هايدن ، جيف طومسون ، " التربية الدولية تجارب وخبرات عالمية معاصرة في تحسين التدريس والإدارة والجودة "، ترجمة محمد أمين ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٢ م ، ص ٢٣٥-٢٣٧

دراسة هذا الموضوع و مراجعة خطواته و التأكد من صحة تقدير التكلفة و دراسة
الإمكانات البيئية المتاحة.

د) البحث: يكلف المدير لجنة النشاط المدرسي و المسؤولين عن النشاط بإعادة
دراسة موضوع التكلفة و الميزانية العامة للنشاط و دراسة الإمكانات المتاحة سواء
من حيث المكان أو الآلات و المعدات.

هـ) المفاضلة و الاختيار: بعد دراسة اللجنة المكلفة للتقديرات الخاصة و المعوقات
أمام تنفيذ النشاطات يتضح من التقرير استبعاد هذا البديل و التوصل إلى اختيار بديل
نهائي يتم تنفيذه و متابعته و تقييم نتائجه.

٣/ الاتصال:

الاتصالات في الإدارة التربوية عملية إرسال و استقبال المعلومات و الاتجاهات
اللازمة لممارسة الأعمال التربوية و الإدارية المختلفة^(١) و الاتصال الفعال عنصر
هام من عناصر التوجيه الإداري لحدوث التفاعل المتبادل بين الأفراد وعناصر
التوجيه و الرؤساء لتحريك سلوك العاملين و دوافعهم للعمل في اتجاهات محددة
ترسمها القيادة التربوية العليا و تقبل الأفراد لأهداف و سياسات الإدارة من ناحية
أخرى.

فمثلا تنقل المعلومات و التعليمات و القرارات من مستوى الإدارة العليا إلى مستوى
مدير المنطقة التعليمية إلى مديري المدارس أو من مديري المدارس إلى المعلمين
بمدارسهم بقصد اتخاذ القرارات المناسبة و رسم السياسات التي تسهم في تحقيق
الأهداف الموضوع.

و يرى الباحث أن عملية الاتصالات تشكل أهمية كبيرة في المؤسسات التربوية
حيث هناك اتصالات بين المعلم و تلاميذه و بين مدير المدرسة و المعلمين و بين
مدير المنطقة التعليمية و مديري المدارس و الطلاب و الآباء.

(١) د. صلاح عبد الحميد مصطفى ، د. نجاه عبد الله النابه ، " الإدارة التربوية " ، مرجع سابق ، ص ١١٣

و لذلك فإن نجاح المؤسسات التربوية في تحقيق أهدافها و خططها يرتبط بنجاح عملية الاتصال لما لها من أهمية في بنية تنظيم هذه المؤسسات .

و ترجع أهمية الاتصالات لأسباب متعددة منها:

(أ) ترتبط الكفاءة الإنتاجية للعمل داخل المؤسسات التربوية إلى حد كبير بمدى فاعلية عملية الاتصال فكثير من المظاهر السلبية التي تؤثر في الإنتاجية العامة للمؤسسة التربوية يمكن إرجاعها إلى عدم فاعلية عملية الاتصال وتتحدد فاعلية الاتصال بمدى قدرة القائد على تنمية الفهم بينه وبين الآخرين .⁽¹⁾

(ب) يساعد الاتصال الفعال على تكوين علاقات إنسانية عالية وسليمة بين المدير وبين المعلمين بعضهم البعض حيث أن كفاءة المدير ومهارته العالية في أداءه للوظائف الإدارية والتربوية تعتمد بدرجة كبيرة على مهارته في الاتصال . ويرى الباحث أن الكثير من القيادات التربوية في المواقع الإدارية المختلفة تنقصهم هذه القدرة إذ ليس من الغريب أن نجد الكثير من المعلمين لا يعرفون ماذا يجب أن يقوموا به وماذا يجب أن يفعلوه ولماذا يفعلونه ؟ ذلك لعدم وجود الاتصال الجيد والشعور بعدم الرضا.

(ج) إن الاتصال الفعال عملية حيوية تساعد على اتخاذ القرار السليم الذي يركز بدرجة كبيرة على كمية المعلومات والإحصاءات وسلامتها كما أنها تساعد العاملين على فهم أهداف المؤسسة الإدارية أو التربوية وواجباتها والتعاون فيما بينهم من أجل تحقيق الأهداف العامة ليتمكن الفرد من القيام بعمله على وجه صحيح .

ويرى الباحث إن صانع القرار سواء كان معلماً أو مدير مدرسة أو مدير منطقة تعليمية أو سواهم في هرم القيادة العليا سوف يقفون عاجزين أمام المشكلات التربوية أو الإدارية التي تتطلب تصرفاً حاسماً بسبب ضعف تدفق المعلومات والبيانات

(١) د. نواف كنعان ، " القيادة الإدارية "، مرجع سابق ، ص ٤٠٣

اللازمة أو عدم وصولها بالطريقة الصحيحة . لذا أصبحت فاعلية القائد تعتمد بدرجة كبيرة على فاعلية الاتصالات .⁽¹⁾

أن المعلم الذي يفهم عمله تماماً قد لا يستجيب لحضور حصة احتياطي في احد الفصول لأسباب متعددة منها أنه قد يكون غير مقتنع بالطريقة التي يتم بها توزيع مثل هذه الواجبات .

وان صح هذا التعبير فان عملية الاتصال بين المدير والمعلم تكون قد فشلت نظراً لفشلها في تحريك سلوك المعلم وتنمية فاعليته في أداءه للواجبات المكلف بها فيما يتعلق بالحالة النفسية للمعلم والحالة الجسمية الراهنة والخبرة السابقة والاتجاهات الغير مرغوبة لهذا العمل وهكذا.

شروط الاتصال الفعال :

لكي يضمن المدير أو الرئيس في المؤسسة التربوية نجاح عمله يكون ذلك مرتبطاً بنجاح عملية الاتصالات وفعاليتها وحتى لا يفشل مدير المدرسة في الوصول إلى طريق مسدود مع المعلم الذي لن يلتزم بالعمل المكلف به في دخول حصة الاحتياط في احد الفصول نتيجة عدم اقتناعه بأسلوب الاتصال الذي وصله فلا بد حينذاك من توافر شروط الاتصال الفعال :

- أ/ إن يكون موضوع الاتصال متعلقاً بالهدف الذي من اجله يتم الاتصال .
- ب/ اختيار أسلوب الاتصال المناسب للموقف التعليمي أو الإداري .
- ج/ دقة ووضوح المعلومات المرسله من جانبه لتقليل احتمالات الفهم الخاطئ لمعناها الحقيقي .
- د/ معرفة رغبات وخصائص الأفراد الذين يتم الاتصال بهم .
- هـ/ قبول المعلم أو الفرد لمعلومات الرسالة الموجهة إليه واقتناعه بها .

(1) د. سليمان محمد الطحاوي ، " مبادئ الإدارة العامة "، دار الفكر العربي ، القاهرة ، الطبعة الرابعة ، ١٩٦٩م ص ٢٦٣-٢٦٤

مقومات الاتصال الفعال :

إن الاتصال بين القائد التربوي ومروؤوسيه يرفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين وينمي لديهم الشعور بالانتماء إلى المؤسسة التربوية والاندماج فيها كما ينمي فيهم روح الفريق ويعرف القائد حاجات مروؤوسيه وأهدافهم وردود الفعل لديهم تجاه أهداف المؤسسة وسياساته كما يقدم الاتصال الجيد الإطار الأساسي لكل علاقات العمل .⁽¹⁾

ويرى الباحث أن أهم مقومات الاتصال الفعال كما كشفت وأوضحت الدراسات والتطبيقات الإدارية والتربوية ما يلي :

أ/ الإصغاء :

إن إصغاء القائد التربوي للأفراد يعطي الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم ويضمن للقائد فاعلية القرارات التي يتخذها لأنها تقوم على معلومات تنقل من خلال الحديث الشفوي المباشر⁽²⁾.

ويعتقد الباحث إن القائد التربوي الفعال يزيد من كفاية أداء المعلمين بالاهتمام بمقترحاتهم ووجهات نظرهم وهذا لا يتأتى إلا بالإصغاء إليهم .

ومن قواعد الإصغاء الجيد الذي يتبعه القائد التربوي الناجح :⁽³⁾

- اجعل ذهنك صافياً .

- كن صريحاً بمعنى دع الشخص الآخر يقول كل ما عنده .

- ا طرح الأسئلة فقط لطلب التوضيح دون مقاطعة .

(١) د. نواف كنعان ، " القيادة الإدارية "، مرجع سابق ، ص ٤٠٢
(٢) ناصر محمد العديلي ، " السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة "، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٩٨٢م
ص ١٧١
(٣) علي إبراهيم صالح السلامة ، " أصول الإدارة المدرسية واتجاهاتها الحديثة " ، مرجع سابق ، ص ٢٥٢

- تابع حركات الشخص المتكلم بمعنى تابع حركات يديه وعينيه ونبرات صوته ويأتي هنا دور القائد ومهارته في دراسة لغة الجسد عند الشخص المتكلم .
- الاعتراف بمعنى أن تدع الشخص الآخر يدرك أنك تفهمه وتفهم مشاعره .
- لخص الموضوع بعد الانتهاء من الكلام في جمل بسيطة وسهلة .

ب/ الشرح :

يتطلب الاتصال الفعال من القائد التربوي الناجح أن يوصل رسالته أو خطابه إلى الآخرين في المؤسسة التربوية بلغة يسهل عليهم فهمها .
فيما يطلب القائد التربوي من الأفراد تقديم برامج أو بيانات أو مذكرات مكتوبة ينبغي عليه أن يحدد المسئول عن إعدادها والمعلومات التي تتضمنها ⁽¹⁾ والجهة التي يجب أن تقدم إليها المقترحات التي تعرض لتحقيق هدف الاتصال الجيد والفعال وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة في العمل .

ج/ السؤال والمناقشة :

إن القائد الفعال والناجح هو الذي يسأل نفسه عن الهدف الذي يريده من خلال اتصاله فإذا أراد مدير المدرسة أن يكلف أحد المعلمين بإجراء اختبار دوري لتقويم مستوى الطلاب أثناء الحصة فإنه يتأكد من اتصاله أنه يريد المعلومات اللازمة أم التأثير في سلوك المعلم بتكليفه بالقيام بهذه المهمة وعلى ضوء ذلك يتحدد اختيار أسلوب مخاطبته والمدخل الذي يحقق الهدف من اتصاله بما يمكن القائد التربوي من تقبل الملاحظات والتشجيع على المبادأة وإعطاء الفرصة لاكتشاف المشكلات والصعوبات والوصول إلى الحلول الفعالة بالتعاون والتفاهم وإدراك المسؤولية .

(١) عبد الفتاح حسن ، " مبادئ الإدارة العامة "، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٧٢م، ص ٢١٧

د/ التقييم :

إن القائد التربوي الناجح هو الذي يقيم اتصالاته بالآخرين ويجعله أسلوب رقابة وأسلوب تحفيز ليساعده في تحسين العمل بحيث يقف على رد فعل رسالته من جانب الآخرين وهذه تفيده في تعديل ما قاله أو تغيير رسالته إذا اقتضى الموقف ذلك .

ويعتقد الباحث إن تقييم القائد أو المدير لمواقفه من خلال الاتصال لا يعني إشعار المرؤوسين بعدم التقدير لأرائهم وإنما هو إشعارهم بأهمية المشاركة الفاعلة من جانبهم و الحصول على موافقتهم في القرار الذي يتخذ لصالح المؤسسة التربوية و يحقق أهدافها.

هـ/ الاستجابة :

و يتطلب من القائد التربوي الناجح ملاحظة و فهم متطلبات الموقف من خلال رسالته و اتصاله و أوجه سلوكه فكلما لاحت الفرص الجيدة يغتنمها لنقل ما هو مفيد و ذو قيمة و يراعي العوائق النفسية و التنظيمية التي قد تعطل الاتصال فمثلا إذا أوكل المدير أحد المعلمين بالقيام مع طلابه بتنفيذ نشاطات تربوية خلال اليوم الدراسي فينبغي عليه أن يعرف ردود الفعل و الاستجابة المتوقعة من المعلم و التلاميذ لمدى أهمية هذا النشاط التربوي و كيفية تنفيذه و الآثار المترتبة عليه من خلال الحصص الدراسية و البيئة الملائمة لتنفيذه.

إن الاتصال بكافة وسائله الشفهية و الكتابية و بالإيماءات و تعبيرات الوجه و كالبشاشة و الابتسامة و العبوس و حتى الصمت يشير إلى نوع من الاتصال هي من مداخل التحفيز الهامة و علامة على احترام العاملين و دليل على كفاءة القائد في توفير مجالات رحبة لرفع الكفاية و زيادة الفاعلية لدى الآخرين و التأثير في سلوكهم الوظيفي و توجيه جهودهم. (1)

(1) د زكي محمود هاشم ، " الإدارة العلمية " ، مرجع سابق ، ص ٢٣٤-٢٣٥

الفصل الخامس

مجالات القيادة التربوية :

أولاً : القيادة التربوية والتخطيط

ثانياً : القيادة التربوية وإدارة الوقت

ثالثاً : القيادة التربوية وإدارة الأزمات

رابعاً : القيادة التربوية والإدارة بالأهداف

خامساً : القيادة التربوية والإبداع

أولا : القيادة التربوية والتخطيط :

١/ مفهوم التخطيط :

يستخدم التخطيط من أجل ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة .⁽¹⁾

ويتضمن النظرة إلى المستقبل بغرض التنبؤ بحاجاته في ضوء الإمكانيات الحاضرة . والتخطيط عملية مستمرة وقد يكون طويل الأجل أو متوسط الأجل أو قصير الأجل . وقد يكون شاملا لجميع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية أو جزئيا وخصوصا بقطاع معين كقطاع التعليم وقد يكون التخطيط على المستوى المحلي أو الإقليمي .

لقد أدرك القائمون بالتخطيط في قطاعاته المختلفة الاقتصادية والاجتماعية انه لا يبلغ مداه ولا يكون صحيحا ومتوافقا إلا إذا واکبه التخطيط للتعليم لان التعليم الفعال ونتائجه هو أساس البنية الاقتصادية والاجتماعية .⁽²⁾

ويعتقد الباحث إن التخطيط عملية تشمل تحديد الأهداف وصياغة السياسات والإجراءات وطرق العمل والموارد وأسلوب التطبيق والتنفيذ وينتج عن التخطيط الخطة وهي جزء من التخطيط التي تشمل مجموعة الوسائل والتدابير المنتقاة من أجل بلوغ هدف معين من خلال برنامج ومراحل وتحديد زمني ومكاني . ولذلك يرى الباحث أن التخطيط هو مرحلة التفكير المنظمة التي تسبق العمل والذي ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله ومتى يتم عمله .

٢/ التخطيط التربوي :

يرى البعض أن التخطيط التربوي هو العملية المستمرة العلمية التي تستهدف تنظيم شؤون التربية والتعليم في المجتمع وعلاج المشكلات التربوية بحلول واقعية ملائمة

(١) مدحت محمد العقاد ، " مقدمة في التنمية والتخطيط " ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٨٠م ، ص ١٨٧

(٢) د محمد مصطفى زيدان ، " عوامل الكفاية الإنتاجية في التربية " ، دار الشروق ، جدة ، بدون تاريخ

ص ١٤٤ ،

للإمكانيات وتوفير التعليم المناسب لقدرات واستعدادات الطلاب واحتياجات مجتمعهم بحيث يستطيعون الإسهام الفعال في التنمية الشاملة ويعتمد هذا التخطيط على مجموعة البيانات والمعلومات .⁽¹⁾

لقد أصبح التخطيط التربوي من الوسائل الهامة الإنتاجية والاستثمارية لتنمية وإعداد الأفراد ليس لكسب العيش فحسب ولكن من أجل تنمية الشخصية الإنسانية والنهوض بالمجتمع والأفراد ودفعها إلى طريق النمو والتقدم .⁽²⁾

من خلال هذه الحقائق يرى الباحث أن تعنى المجتمعات بأهداف التربية والتعليم والتوسع في مجالاته لتهيئ كل الفرص للأفراد جميعاً للانتفاع بخدماته . الأمر الذي يحتم على المجتمعات توفير الموارد الاقتصادية اللازمة لتنفيذ مسار التعليم إلى وجهته الصحيحة المرسومة وبلوغ أهدافه وتذليل كل المعوقات لتحقيق التقدم الاجتماعي والاقتصادي والعلمي في المجتمع كما وكيفا . ويتضح أن التخطيط التربوي هو العمل وبذل الجهد من أجل التنشئة الاجتماعية والأخلاقية والعناية بكل الوسائل والأساليب والآليات الفكرية والتطبيقية التي تهم التربية .⁽³⁾

مراحل التخطيط التربوي :

يقوم المخططون في تخطيطهم للتربية والتعليم باتباع مراحل عدة وهذه المراحل تكون مبنية على تحليل العناصر وتنظيمها بطريقة مقصودة لإيجاد نموذج علمي محكم لتوجيه النظام التربوي في الطريق الصحيح .

(١) محمد علي حافظ ، " التخطيط للتربية والتعليم " ، الدار المصرية للتأليف والترجمة ، القاهرة ، ١٩٦٥ م ، ص ٩٧

(٢) صلاح عبد الحميد مصطفى ، " الإدارة والتخطيط التربوي " ، مرجع سابق ، ص ١٨٤

(٣) د عبد الله عبد الدايم ، " التخطيط التربوي ، أصوله وأساليبه الفنية وتطبيقاته في البلاد العربية " ، دار العلم للملايين ، بيروت ، الطبعة الأولى ، ١٩٦٦ م ، ص ٩ ، ص ٤٦

وتأتي هذه المراحل للتخطيط التربوي فيما يلي :

(١) مرحلة إعداد الخطة ويتم القيام بها من خلال :

(أ) مرحلة المسح والدراسة :

ويتم في هذه المرحلة جمع المعلومات والبيانات والإحصاءات المتعلقة بالعمليات التربوية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتعرف على الهيكل التعليمي والتدفق الطلابي من مستويات التعليم المختلفة .^(١)

ويتم في هذه المرحلة استطلاع رأي المختصين في مختلف الميادين والوقوف على الاحتياجات الخاصة وعقد مجموعة اللقاءات والندوات للوقوف على الإمكانيات المتاحة .

(ب) مرحلة تحديد الأهداف :

في ضوء الإجراءات والبحوث التي تمت في المرحلة السابقة تتضح المعالم التي يمكن تحديد احتياجات المستقبل و بها يمكن للقائد أو المخطط التربوي أن يعتمد إلى ترجمة الأهداف الكبرى للمؤسسة التربوية إلى أهداف جزئية تفصيلية واضحة المعالم .^(٢)

(ج) مرحلة تحديد المشروعات :

تنتقل هذه المرحلة من مستوى الأهداف العامة والترجمات العددية والإحصائية والتفسيرات إلى مستوى النماذج التخطيطية ويتبين لنا مقدرة المخطط التربوي أو القائد وبراعته في التنبؤ بالمستقبل في ضوء ما تجمع لديه من بيانات مختلفة . ويحاول القائد أو المخطط التربوي الوصول إلى تقدير اقرب ما يكون إلى الصحة في حدود الإمكانيات المتاحة فقد توجد عوامل لا يمكن السيطرة عليها كمشكلات المباني

(١) د إبراهيم عصمت مطاوع ، " متطلبات التخطيط التربوي في الدول العربية " ، مجلة إتحاد الجماعات العربية ، العدد العاشر ، سبتمبر ١٩٧٦ م ، ص ٤-٥

(٢) د عبد الله السيد عبد الجواد ، " الإدارة التربوية والتخطيط التربوي " ، دار النشر الدولي للتوزيع والنشر ، الرياض الطبعة الأولى ، ٢٠٠٤ م ، ص ٢٠٥

والمناهج والميزانية العامة للنشاطات التربوية واختناقات العمل والإدارة وغيرها من المؤثرات الخارجية . (1)

(د) مرحلة إعداد الإطارات التخطيطية :

تقوم وزارة التربية أو وزارة التخطيط وهي الجهات العليا في هذه المرحلة فيما أسفرت عنه المرحلة السابقة بوضع الإطارات التخطيطية ودراستها ومناقشتها وترفق بكل مشروع تربوي ما يتصل به من مزايا وعيوب وخطوات تنفيذه كما ترفق به مجموع التكاليف المالية والتقديرية والعائد المتوقع منه . وتدرس بعد ذلك البدائل والمعوقات التي تواجه كل بديل من هذه البدائل وتفاضل بين هذه المشروعات المختلفة وتنتقي أصلحها توضح الاعتبارات في ضوء اختيار البديل على غيره تمهيدا لتعديلها ومناقشتها على مستويات مختلفة . (2)

(هـ) مناقشة دراسة الإطارات التخطيطية :

وتتشارك جميع وحدات الوزارة بتقديم مقترحاتها عن إطار الخطة إلى المؤسسة التي تتبعها وتقوم المؤسسات التربوية بدراسة إطار الخطة واقتراح الوحدات وما تجمع لديها من أفكار ومقترحات في ضوء إطارات التخطيط والإمكانات المتاحة ثم يتم تقديم المشروع التربوي للوزارة . (3)

(و) مرحلة وضع الخطة العامة الوطنية :

حيث تقوم وزارة التربية بتشكيل لجنة لدراسة اقتراحات الوحدات التابعة للوزارة وقطاعاتها المختلفة وترتيب هذه الخطط لأولوياتها واحتياجات المؤسسات التربوية الأخرى لها ولأهدافها تمهيدا لمناقشتها من جانب اللجان المختصة لعرض المشروع على اعلى مستوى في الدولة لإقرارها . (4)

(١) أحمد كمال أحمد ، " التخطيط الاجتماعي " ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٤م ، ص٩٦-١٠٩

(٢) محمد علي حافظ ، " التخطيط للتربية والتعليم " ، مرجع سابق ، ص٢٢

(٣) د عبد الله السيد عبد الجواد ، " الإدارة التربوية والتخطيط التربوي " ، مرجع سابق ، ص٢٠٧

(٤) د عبد الله السيد عبد الجواد ، " الإدارة التربوية والتخطيط التربوي " ، مرجع سابق ، ص٢٠٨

(٢) مرحلة التنفيذ :

الخطة الناجحة هي التي يتوافر فيها قدر كبير من المرونة ولا ينبغي أن تكون الخطة صلبة جامدة ، بل يجب أن تتسم بالواقعية بحيث يمكن تعديلها حسب الظروف المحيطة .

وتتضمن الخطة أيضا عدة تقديرات واحتمالات وعلى المؤسسات التربوية التي نبعت منها البوادر الأولى للخطة أن يقوموا بتنفيذها وان يراعوا الأولويات أثناء القيام بإجراءات التنفيذ .

إن التخطيط ليس مجرد رسم سياسة وتحديد أهداف على الورق بل يشمل تحويل هذه الأهداف إلى واقع ملموس . (1)

(٣) مرحلة التقويم :

إن المتابعة المستمرة والتقويم المستمر تفيد في التعرف على الأسباب التي أدت إلى القصور في التنفيذ والمعوقات التي واجهتها الخطة والعمل على تلafiها وتعديل الخطة وتقادي ذلك مستقبلا . (2)

إن معرفة ما تم انجازه وبين ما كان مستهدفا تحقيقه في الخطة أمر ضروري لعملية المتابعة والتقويم .

مشكلات التخطيط التربوي

يواجه المدير أو القائد التربوي عدة مشكلات أثناء قيامه بالتخطيط ومن هذه المشكلات : (3)

(أ) نقص البيانات والإحصائيات الأساسية :

يواجه المخططون في التربية مشكلة نقص البيانات ونقص الإحصائيات التي تتعلق بتعداد الطلاب ونموهم وتوزيعهم والتعداد السكاني للمنطقة أو الإقليم ونقص

(١) د. عبد الله عبد الدايم ، " التخطيط التربوي أصوله وأساليبه وتطبيقاته " ، مرجع سابق ، ص ٧٦
(٢) د. إبراهيم عبد العزيز الدعيلج ، " أسس الإدارة العامة والإدارة التربوية في المملكة العربية السعودية " ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٦م ، ص ١٩٨
(٣) إبراهيم ناصر ، " أسس التربية " ، دار عمار للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الثانية ، ١٩٨٩م ، ص ١٩٨-١٩٩

المعلومات عن الاقتصاد والدخل للأفراد والمصروفات العامة والخاصة والزيادة المتوقعة أثناء سنوات الخطة .

(ب) قلة المخصصات والموارد المالية لتنفيذ الخطط :

كما يواجه القادة والمخططون قلة المخصصات المالية لتنفيذ الخطط التربوية سواء ما يتعلق بتحسين المباني وتنفيذ الأنشطة التربوية واللقاءات وأجور العمال ولذلك توقفت العديد من الخطط والمشروعات التربوية ولم يتم إكمالها وقد يتم إلغائها بسبب نقص الموارد المالية .^(١)

(ج) قلة الخبراء والمدرسين :

إن عدم وجود المعاهد الخاصة ومراكز البحث والتدريب التي تقوم بالأبحاث والدراسات الخاصة بالتخطيط التربوي وإعداد المناهج والتقويم مما يخدم التخطيط التربوي هو من معوقات نمو تقدم الخطط التربوية وتنفيذ برامجها .

(د) عدم كفاءة التنظيمات والأجهزة المعنية بالتخطيط التربوي :

إن قلة وجود الأفراد المدربين وسوء التنظيم في العمل في المؤسسات التربوية وعدم كفاءة الأجهزة المسؤولة عن التخطيط التربوي بجعل القائد أو المدير غير قادر على تنفيذ البرامج والخطط المرسومة لتحقيق الأهداف التربوية .

(١) علي إبراهيم صالح السلامة ، " أصول الإدارة المدرسية واتجاهاتها الحديثة "، مرجع سابق ، ص ١٩٩

ثانياً : القيادة التربوية وإدارة الوقت

إن إدارة الوقت تعني إدارة الفرد لنفسه بنفسه وتوجيه أفكاره ومشاعره وإمكانياته نحو الأهداف والانجازات التي يصبو إلى تحقيقها وهي أيضا إدارة السلوك والشخصية .⁽¹⁾

إن الأحاديث الهامشية والاتصالات الهاتفية السائبة والاجتماعات الغير فعالة وعدم وضوح الأهداف وكذلك عدم تحديد الأولويات وسوء التنظيم الشخصي والإداري والزيارات المفاجئة الغير مجدية والتسويق والتأجيل وتراكم الأعمال وعدم التخطيط للوقت كل ذلك يحسب من مضيعات الوقت في الإدارة .

والقائد التربوي الناجح هو الذي يحقق أهداف المؤسسة من خلال مهارته وقدرته على إدارة الوقت واستثماره بشكل فعال فيما يعود عليه شخصيا وعلى المؤسسة التي يديرها بالانجازات والتقدم .

ومن خصائص الوقت انه :⁽²⁾

(أ) اغلي وأنفس ما يملكه الإنسان .

(ب) إن الوقت محدود وليس في اليد حيلة لإطالته وإنما بالإمكان التخفيف من إهداره واستخدامه على نحو مفيد ومثمر .

(ج) سريع الانقضاء وما مضى منه لن يعود ولا يعوض .

ومن مبادئ إدارة الوقت :⁽³⁾

(أ) التحليل الدقيق لكيفية قضاء الوقت من خلال المعلومات والبيانات التي يحتاجها المدير .

(ب) تحديد الأهداف وتقسيمها وتحديد الوقت اللازم لكل هدف .

(ج) تحديد القيام بالمهام المطلوبة بصفة عاجلة ويؤخر ما ليس له صفة العجلة .

(١) محمد ديماس ، " فن إدارة الوقت " ، دار ابن حزم ، بيروت ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٠م ، ص ١٦
(٢) د. طلق عوض الله السواط وآخرون ، " الإدارة العامة : المفاهيم والوظائف والأنشطة " ، دار حافظ للنشر والتوزيع جدة ، الطبعة الثانية ، ٢٠٠٠م ، ص ٢٧٨
(٣) سهيل فهد سلامة ، " إدارة الوقت " ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، الأردن ، ١٩٨٨م ، ص ١٦

(د) التنظيم الدقيق بين الواجبات الملقة على عاتق المدير والأعمال المختلفة .

كيفية إدارة الوقت :

إن القيادة التربوية والإدارية الناجحة هي تلك التي تكلف أفراد المؤسسة بدراسة وتحليل العمل الذي يستند إلى بيانات واقعية وتتضمن جميع أوجه النشاطات والمهام التي يقوم بها الأفراد كالطلب من المعلم توزيع وحدات المنهج الدراسي على شهور العام مبينا الأهداف وخطوات الدروس وكذلك الفترات الدورية للامتحانات على مدار الفصل الدراسي والوحدات المستخدمة في الامتحانات والتوقيت لها وضبط مدتها خلال الحصة الدراسية .

وكذلك الطلب من مشرف النشاط المدرسي تحديد برامج الأنشطة الطلابية وأوقاتها على شهور العام الدراسي وتحديد أهدافها وتفصيلاتها ومدتها .

إن استخدام الوقت بفعالية وتحليله وتسجيله يرتبط بعلاقة قيمة الأداء والإنتاجية كما أن دراسة الوقت أمر ضروري للعمل على تجنب الكثير من الآثار السلبية الناتجة عن سوء استغلال الوقت وعدم استخدامه الاستخدام الأمثل الذي يوفر على المؤسسة التربوية الكثير من الجهد والمال والعمل .

وبناء على ما ذكره فيرى الباحث أن استخدام الدراسات والأبحاث العلمية أكثر جدوى في بيان أهمية هذا العنصر والعمل على استغلاله استغلالاً جيداً تجنباً لضياع الوقت وتساعد القائد الإداري والتربوي في كيفية التحكم في الوقت وإدارته بشكل فعال .

(١) طريقة التقويم :

تحديد الأفراد العاملين في المؤسسة التربوية لمواعيد أعمال ونشاطات معينة تم الاتفاق عليها والتخطيط لها مسبقاً والعمل على الالتزام بها فلا يستطيع الأفراد قضاء أوقات في نشاطات أو أعمال لم يلتزموا بها أو في نشاط وعمل آخر .

(٢) طريقة دراسة الأنظمة : (1)

أي القيام بتقسيم الأعمال داخل المؤسسة التربوية إلى وحدات معينة كدخول حصص الاحتياط والإشراف بين الحصص ومتابعة الإشراف في الفسحة الكبيرة والإشراف على الأنشطة المدرسية والاجتماعات ويقوم المدير بتحليل هذه المدخلات والعمليات والتعرف على الأعمال الغير لازمة لتبديلها أو حذفها .

(٣) طريقة الساعات الحيوية :

تشير أبحاث " فنسنت مالارادي " (2) إلى وجود ثلاثة إيقاعات أساسية في جسم الإنسان وهي :

أ / الإيقاع الجسدي

ب/ الإيقاع العاطفي

ج/ الإيقاع الذهني

وهذه الطريقة تبين أن طاقة الإنسان واندفاعه الذهني والعاطفي تصل إلى أفضل مستوى عندما تكون الدورة في قمة الهرم أو الأعلى ويقل حماسه واستعداده عند انخفاض وهبوط الدورة إلى مستويات متدنية . وتعرف هذه الدورات أنها هي التي تبين قدرة الإنسان على الانجاز واستعداده لأداء اكبر قدر من العمل .

(٤) طريقة تحليل الوقت والنشاط :

يتطلب من القائد الإداري أو التربوي الاطلاع على الواجبات اليومية والأسبوعية لأعمال ونشاطات الأفراد في المؤسسة ويقوم بدراسة ومناقشة هذه القوائم التي تتضمن أنواع النشاطات وأهدافها وتوزيع أوقاتها وأماكن تنفيذها وعدد الأفراد

(١) د. موسى اللوزي ، "التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة" ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، الطبعة الثانية ، ٢٠٠٣ م ، ص ١٩٢

(٢) د. موسى اللوزي ، " التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة " مرجع سابق ، ص ١٩٣

المشاركين فيها فمثلاً يقوم المدير بمراجعة أعمال المعلمين ومتابعة واجبات التلاميذ ودفاتر التحضير والوحدات الدراسية التي انهوا مدتها وعدد الفترات المحددة للدروس والامتحانات الشهرية .

وبذلك يستطيع المدير توفير الوقت باستثناء أو إلغاء النشاطات والأعمال التي تأخذ وقتاً دون فائدة .

(٥) طريقة نظم التذكير : (1)

وتحتوي هذه الطريقة على تذكير المدير بمواعيده والتزاماته من اجل أن يقوم بانجاز نشاطاته وذلك من خلال :

أ (نظام المذكرة الجيبية .

ب) نظام اللوح الرقابي .

ج) نظام العلامة الملونة .

يتضح مما عُرض سابقاً مدى أهمية الوقت التي يجب على المدير أو القيادة المحافظة على استخدام إدارته وهو من متطلبات الارتقاء بالعمل وحسن الأداء وزيادة الإنتاجية . (2)

معرفة متطلبات تطبيق إدارة الوقت :

من المفاهيم الضرورية واللازمة لعمل القائد أو المدير التربوي إدارته للوقت ويقضي التخطيط الفعال والتحليل الناجح على مشكلة ضياع الوقت حيث أن أي خلل في استخدام الوقت يؤدي بالتالي إلى حدوث خلل شامل في كل العمليات التربوية والتنظيمات المرسومة .

وعندما تتوافر لدى القائد الإداري الرغبة في التطوير والتحسين فيجد أن إدارة الوقت عنده من اللوازم الأساسية للقيام بالعمل المنتج والفعال وهذا ما يؤكد " بيتر دراكر " أن الشخص الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة شيء آخر . ولا بد أن تتوافر في المدير جملة من الخصائص حيث يسعى إلى تحسين إدارته للوقت .

(١) د. سليم اللوزي ، " التطوير التنظيمي " ، مرجع سابق ، ص ١٩٤

(٢) زهير الكايد ، " إدارة الوقت والذات " ، معهد الإدارة العامة ، عمان ، الأردن ، ص ٧

وهذه الخصائص هي : (1)

أ- الالتزام

ب- التخطيط

ج - التحليل

د - المتابعة والتقويم

وحتى يستطيع القائد أو المدير إدارة الوقت بفاعلية لابد من تصنيف الأعمال التي يقوم بها الأفراد في المؤسسة إلى أربع مجموعات كما حددها " لاري الكسندر " وفقاً

للبعدين : (2)

١) البعد الأول درجة الصعوبة والدقة .

٢) البعد الثاني طول المدة والجهد المبذول .

ففي مجال البعد الأول تقسم المهام إلى مجموعات بسيطة وواضحة وأخرى على درجة من الغموض .

وفي مجال البعد الثاني تقسم المهام إلى مجموعات الجهد اللازم لانجاز العمل ومدة الجهد.

ويعتقد الباحث أن تجنب القيام بالأعمال المعقدة والغير واضحة من خلال تصنيف الأعمال التي يقوم بها الأفراد حتى يسهل اختيار الأسلوب الجيد للتغلب على أية مشكلة تقع في إدارة الوقت .

وهناك أساليب مختلفة يمكن استخدامها لإدارة الوقت في التعامل مع المشكلات التي تواجه القائد أو الإداري وكذلك لمواجهة الظروف .

(١) نادر أبو شيحة ، عبد المعطي عساف ، " الإدارة العامة في الأردن " ، دار البشير للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، ١٩٨٥م ، ص ٢٠-٢١

(٢) لاري د. الكسندر ، " أساليب فعالة في إدارة الوقت " ، معهد الإدارة العامة ، عمان ، الأردن ، ١٩٩١م ص ١٦٥-١٦٦

ومن هذه الأساليب ما يلي :

(١) استخدام أسلوب التفكير الإبداعي : (١)

وهو ذلك الوقت المخصص من اجل البحث والاستقصاء والتخطيط للأمور وتحديد الأولويات من اجل إيجاد أهمية الانجاز والمتابعة وهذا يتطلب من المدير والقائد القدرة على التركيز والتفكير وإعطاء الوقت الكافي للقيام بتنفيذ المهمات كما يتطلب من القائد العمل على أعمال العقل والخوض في المعلومات والخبرات من اجل الوصول إلى رأي .

(٢) استخدام الوقت التحضيري :

وهو الاستعداد لتجهيز بيئة العمل وأدواته وأساليبه وأفراده وجمع المعلومات والبيانات اللازمة لتنفيذ هذا العمل . (٢)

(٣) الوقت الإنتاجي :

متابعة جميع الأعمال الموكلة إلى الأفراد في المؤسسة والتعرف على جميع الأمور المتعلقة بالحصول على الوقت المثالي في العمل والأداء الجيد من اجل توقع إنتاجية عالية في الأداء . فيتابع المدير نشاطات الطلاب العلمية والتربوية في المؤسسة التربوية وفي داخل الفصول ومشاركتهم في حصص النشاط والتربية الاجتماعية كما يتابع أداء المعلمين وزياراتهم لمعامل النشاط والحصص العملية وأداءهم مع تلاميذهم ومن خلال مناقشتهم لموضوعات الدروس التطبيقية ومدى تجاوب التلاميذ وفهمهم للمعلومات وقدرتهم على التطبيق والأداء .

(٤) الوقت الغير مباشر :

وهو الوقت المخصص لنشاطات فرعية ولها تأثير على العمليات الإنتاجية ويحتاج إلى اهتمام من المدير ومتابعة وتجنب الهدر فيه . (٣)

(١) د. موسى اللوزي ، " التطوير التنظيمي " ، مرجع سابق ، ص ١٧٣

(٢) خليل سبياني ، " المدير الفعال " ، مرجع سابق ، ص ١٤٦-١٤٧

(٣) صفاء زيتون ، " إدارة الوقت " ، المركز العربي للتطوير الإداري ، بيروت ، دون تاريخ ، ص ٨

ومع ظهور حركة بحوث العمليات والتقدم الهائل في استخدام الحاسبات الإلكترونية واستخدام التقنيات في بحوث الإدارة والتربية والاستفادة من تحليل النظم وتشخيص وعلاج المشكلات الإدارية والتربوية فإنه يتعين على المؤسسات التربوية الاهتمام بهذه التغييرات السريعة والمتلاحقة⁽¹⁾ ومواجهة هذه الثورة العلمية المتجددة في أنظمة التعليم ولا ينبغي الانتظار حتى تحدث كل هذه التغيرات والتحويلات بل يجب على القائد الناجح أن يستعد لكل ما هو جديد ويستعد لتجربته وتطبيقه إذا ثبتت فائدته لأهدافه التعليمية والإدارية.

ويرى الباحث أن هناك بعض المهام والأعمال التي يجب أن تأخذ نصيبها الكافي من الوقت ولا يمكن ضغطها فينبغي على الرئيس حين يفكر استراتيجياً بمهارة يتطلب الأمر منه أن يأخذ قدراً معيناً كحد أدنى من الوقت ، وهو ما يعرف بالوقت اللازم لتنمية المهارات .⁽²⁾

(١) د.إبراهيم عصمت مطاوع ، " الإدارة التربوية في الوطن العربي " ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٣م ، ص ٩٢-٩٤

(٢) د.عبد الرحمن توفيق ، " القائد والمدير في عصر العولمة والتغيير " ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، الجيزة ، ٢٠٠٥م ، ص ٩٥

ثالثاً : القيادة التربوية وإدارة الأزمات :

إن الأزمة بمعناها العام والمجرد هي اللحظة الهامة والحاسمة والنقطة الحرجة التي يتحدد عندها مصير عمل ما إما إلى الأفضل أو إلى الأسوأ من أجل إيجاد حل لمشكلة ما أو تركها لتنفجر .

لقد شاع استخدام هذا المصطلح بسبب أزمة الكساد الكبير الذي أصاب المجتمع الإنساني كله في الثلاثينيات من القرن الماضي وما نتج عنه من دمار اقتصادي تبعه صراعات سياسية دولية انتهت بكارثة ذرية على اليابان وكذلك في منتصف القرن العشرين ومع انهيارات القيم الاجتماعية والتفكك المجتمعي خاصة في المجتمعات الصناعية دخل هذا المصطلح في حيز الاستخدام . وكذلك في السبعينات حيث تزامنت مع الزيادة السكانية في دول العالم الثالث وما نجم من مجاعات وكوارث إنسانية استعار العلماء هذا المصطلح في إشاراتهم إلى أزمة الانفجار السكاني .

وفي الثمانينيات استخدمه علماء الاجتماع في الغرب للوصف التفصيلي للازمات الاجتماعية نتيجة لسيادة الشعور بالإحباط التي تهدد المجتمع الغربي وتحقيق التوازن الاجتماعي في ظل تنامي مجتمع الرأسمالية المتوحشة المطعم بالمادية .⁽¹⁾

ويرى الباحث إن الأزمة هو وصف الحدث الذي يهدد بخطورة وجود المنظمة وفيها تظهر الضغوط الناشئة عن التغير المفاجئ وتتطلب حينذاك اتخاذ قرارات وإجراءات غير مألوفة ولا يمكن التعامل معها باستخدام الإجراءات الروتينية العادية لأنه يلحق خسائر هائلة بالمنظمة ويتعرض الهيكل الاجتماعي والتربوي إلى خلل شديد بالإضافة إلى توقف بعض أو كل الوظائف في المنظمة .

(١) د. عبد الله بن سليمان العمار ، " إدارة الأزمات والكوارث في عصر تقنية ونظم المعلومات "، الرياض ، ١٤٢٧هـ ٢٠٠٦م ، ص ٩-١٠

خصائص الأزمة (1)

إن التحكم في مسار واتجاهات الأزمة ينبع من قدرة القيادة الإدارية الرشيدة التي تقوم على البحث واستخدام المعلومات المناسبة لاتخاذ القرار المناسب وكذلك التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والبعد عن العشوائية وانفعالات اللحظة .

وتتسم الأزمة بعدة خصائص :

(١) التهديد :

وهي الأفعال والأقوال التي تصدر من الأفراد أو المجموعات من أجل الاستجابة لمطالب أو شروط محددة تهدد كيان المنظمة وتشكل تياراً من الضغط المادي أو النفسي .

(٢) المفاجأة :

ظهور الأزمة بشكل مفاجئ يشعر القيادة الإدارية بالحيرة البالغة وعدم القدرة على التعامل معها وقد يصل الأمر بالقائد الإداري إلى فقد القدرة على اتخاذ القرار والثقة في نفسه.

(٣) الاستجابة السريعة :

بسبب الضغط والتهديد وسرعة انقضاء الوقت والخسائر المتوقعة والهدر البالغ وما تمثله من فقد لكيان المنظمة والممتلكات فإنه يتوجب المجابهة السريعة .

(٤) الابتكار :

من أجل مواجهة الأزمة يستوجب الأمر الخروج عن الأنماط والأعمال التنظيمية التقليدية وابتكار نظم جديدة وحلول سريعة وعاجلة لاستيعاب ومواجهة الظروف الجديدة المترتبة على ضوء المتغيرات المفاجئة .

(٥) السيطرة :

إن مواجهة الأزمة تتطلب درجة عالية من الإمكانات وعلى قدر كبير من الفاعلية والكفاءة وحسن التوظيف مع الفهم الموحد بين جميع الأطراف ذات العلاقة بالأزمة .

(١) د عبد الله العمار ، " إدارة الأزمات والكوارث "، مرجع سابق ، ص ٣٣-٣٤

تصنيف الأزمات

يرى الباحث أن الأزمة تعبر عن حدث غير متوقع بحيث تقلب وتخل بموازين القوى مما يفقد السيطرة والقدرة على الرؤية مع حدوث ارتباك في القرارات والعشوائية والتخبط في التخطيط .

ويعتقد الباحث أن تصنيف الأزمات ضروري نظراً لاختلاف سماتها وخصائصها مما يتطلب معرفة المنهج والأسلوب للتعامل معها .

أولاً : تصنيف الأزمات من حيث طبيعة حدوثها : (1)

(١) أزمة بفعل الإنسان : وهي الأزمات التي تنشأ بفعل الإنسان نفسه والاضطرابات العامة وعمليات الإرهاب والخطف .

(٢) الأزمات الطبيعية وهي التي تحدث دون تدخل الإنسان مثل الأزمات الناجمة عن كوارث طبيعية كالبراكين والأعاصير والزلازل .

ثانياً : تصنيف الأزمات حسب عمق الأزمة :

(١) الأزمات السطحية : حيث تنتهي الأزمة بسرعة التعامل معها كالأزمات التموينية المفتعلة أو أزمة نقص المعلمين في المدارس ومن ثم فانه بمجرد معرفة الأسباب الحقيقية وتوفير النقص وسد العجز من المعلمين تنتهي الأزمة وتختفي .

(٢) أزمات عميقة : وهي الأزمات ذات الطبيعة الشديدة لارتباطها بكيان المنظمة ومستقبل الأجيال والطلاب ومستقبل حياتهم العلمية والمهنية كأزمات انهيار المباني المدرسية أو عدم توفر ميزانية مالية كافية لتسيير التعليم .

(١) د. عبد الله العمار ، " إدارة الأزمات والكوارث " ، مرجع سابق ، ص ٣٦-٤٠

ثالثاً : تصنيف الأزمات من حيث محور وموضوع الأزمة : (1)

(١) الأزمة المادية : وتدور الأزمة حول محور موضوعي مادي مثل أزمة نقص المعلمين وأزمة العمالة .

(٢) الأزمات المعنوية : وهي الأزمات التي تتعلق بذاتية الأشخاص المحيطين بالأزمة مثل أزمة المصداقية والولاء والثقة .

(٣) الأزمات التي تجمع بين المادية والمعنوية : مثل أزمة الثقة بين الإدارة المدرسية وبين المعلمين وأزمة الرهائن . فكل منهما جانبان الجانب المادي المتمثل في الواقع المادي الذي أحدثته الأزمة والجانب المعنوي الذي تحدثه الأزمة في نفس المحيطين بها .

رابعاً : تصنيف الأزمات من حيث درجة شدتها :

(١) الأزمات العنيفة الساحقة وهي أزمات بالغة الشدة تهز كيان المنظمة كأزمة رسوب الطلاب جميعاً في الامتحانات أو عدم وجود إدارة مدرسية تدير المدرسة أو الأزمات العمالية التي تصل إلى حد الإضراب العام من العمل مما يؤدي إلى خسائر ضخمة تهدد كيان المنظمة وتصيبها بالشلل العام .

(٢) الأزمات الخفيفة التي يسهل مواجهتها : قد يبدو أن هذا النوع من الأزمات شديد بعض الشيء إلا أن تأثيره على المنظمة والمحيطين به يكون سهلاً وخفيفاً يمكن معالجته بمجرد معرفة أسبابه ، كعدم توفر الكتب والمقررات في المدارس أو انقطاع التيار الكهربائي أو انقطاع الماء ومن خلال مصارحة الأفراد ومكاشفتهم يتم التغلب على هذه الأزمة وتقوم الإدارة الرشيدة بتحويل الأطراف الخصم إلى طرف مشارك في علاجها .

(١) د. عبد الله العمار ، " إدارة الأزمات والكوارث "، مرجع سابق ، ص ٤٢-٤٣

مناهج تشخيص الأزمات (1)

إن قدرة الإدارة الإدارية والتربوية في مواجهة الأزمات ينبثق من خلال التشخيص السليم لها ويعتمد التشخيص الدقيق للأزمة على التوصل إلى معرفة أسباب نشوء الأزمة والعوامل التي أدت إلى نشوبها كما انه لا بد من تحديد طرق العلاج وكيفية إتمام هذه المعالجة ومن الذي سيقوم بها .

ويستخدم في تشخيص الأزمات عدة مناهج :

(١) المنهج التحليلي والوصفي للأزمة :

ويقوم هذا المنهج على تحديد ملامح الأزمة ونتائجها وتأثيرها على المنظمة والأفراد و أبعادها .

(٢) المنهج التاريخي للأزمة :

ويعتمد تشخيص الأزمة على أساس معرفة كاملة بتاريخ الأزمة وتطورها والعوامل التي أدت إلى نشوئها ويمكن تقسيم الأزمة إلى مراحل تاريخية لمعرفة العوامل المؤثرة لكل مرحلة وهذا ما يتيح للقيادة الإدارية اتخاذ القرار المناسب .

(٣) منهج الدراسات المقارنة للأزمة :

ويتم دراسة الأزمات التي تمت في الماضي ومقارنتها بالأزمات التي تواجهها المنظمة في الحاضر ومن ثم بيان أوجه الاختلاف والاتفاق والمرحلة التي وصلت إليها الأزمة .

(٤) منهج الدراسات والمتكاملة والشاملة :

ويستمد هذا المنهج في دراسته باستخدام جميع المناهج والدراسات السابقة للأزمة من حيث وصف وتشخيص حالة الأزمة وتتبعها تاريخياً وبحث كافة البيانات

(١) د. عبد الله العمار ، " إدارة الأزمات والكوارث " ، مرجع سابق ، ص ٣٠-٣٢

والمعلومات لمعرفة مسببات الأزمة وتشخيصها ومقارنتها والوصول إلى الحلول السليمة واتخاذ القرار المناسب لمواجهة الأزمة .⁽¹⁾

أسباب وقوع الأزمة : (2)

إن الإدارة بالمآزق أو الإدارة بالأزمات ما هي إلا نتيجة لغياب التخطيط والسياسات الواضحة والمبنية على أسس منهجية وعلمية وبذلك لا تتحرك الإدارة إلا عند ظهور هذه المآزق أو الأزمات .

ولهذا يرى الباحث معرفة مسببات الأزمة لأنها تحتم على القائد الإداري سرعة التعامل مع الأزمة واتخاذ القرارات الصائبة المبنية على معلومات وتقديرات سليمة لأنه حينذاك سوف تنشأ تتابعات لازمت متلاحقة :

(١) إهمال الإنذارات :

إن عدم اخذ القيادة الإدارية بتلك الإشارات والإنذارات محل الاهتمام والجدية والتعامل معها بالجوانب الوقائية سوف يؤدي لاحقاً إلى حدوث الأزمة ووقوع الكارثة .

(٢) ضعف الإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية :

إن القصور في الإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية تؤدي جميعاً إلى مضاعفة الخسائر المادية والمعنوية الناجمة عن الأزمة ويمكن تلافيها في اللحظات الأولى إذا تم التعامل معها بمهارة عالية من خلال حسن استخدام الموارد المتاحة .⁽³⁾

(١) د عبد السلام أبو قحف ، " الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات " ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ٢٠٠٢م ، ص ٣٦٤-٣٦٥

(٢) د عبدالله العمار ، " إدارة الأزمات والكوارث " ، مرجع سابق ، ص ٤٨-٥٠

(٣) د عبد السلام أبو قحف ، " الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات " ، مرجع سابق ، ص ٣٤٥-٣٤٦

٣) سوء الفهم والتقدير :

إن وقوع الإدارة في خطأ الفهم وسوء التقدير يؤدي إلى نشوء الأزمة كما إن سوء الفهم ينشأ من خلال المعلومات المبتورة والناقصة وكذلك التسرع في إصدار الحكم أو القرارات قبل تبين حقيقتها .

٤) الإدارة العشوائية :

إن الإدارة حين تقوم على الجهل والتسيب وعدم إدراك المسؤولية تكون سبباً في نشوء الأزمة وبالتالي اتخاذ القرار الذي يقوم علي المواقف التبريرية والمزاج الشخصي للقائد وبذلك تصبح المنظمة مرتعاً للفساد والنهب .

أهداف إدارة الأزمة : (١)

إن الهدف من مواجهة الأزمات هو السعي بالإمكانات المادية والبشرية المتوافرة لإدارة المواقف وذلك من خلال :

١) أهداف ما قبل وقوع الأزمة :

وهو العمل على ضرورة تحقيق استجابة سريعة وعالية لظروف المتغيرات المتلاحقة

وكذلك ضرورة وضع خطة لتحقيق تلك الأهداف حيث تتميز هذه المرحلة :
(أ) المفاجأة .

(ب) نقص المعلومات .

(ج) فقد السيطرة والارتباك .

(د) التدفق المتلاحق لانتشار الأزمة .

(١) الفونسو جونزاليس ، كورنيليوس بزبرات ، " إدارة الأزمات قبل حدوثها وبعدها " ، مجلة الثقافة العالمية ، العدد ٧٩ نوفمبر ١٩٩٦ م ، ص ٢٢

٢) أهداف أثناء حدوث الأزمة :

- وهو العمل على ضرورة السعي لتنظيم الجهود والتنسيق بين محاور الأزمة للتغلب عليها ومواجهتها بأسرع وقت ممكن وبكفاءة عالية وبأقل الخسائر الممكنة .^(١)
- ويرى الباحث ضرورة مراعاة عدة أمور **عند التعامل مع الأزمة :**
- أ) ضبط النفس والسيطرة على الانفعالات .
 - ب) على القائد الإداري والتربوي التعامل بلطف مع المسببين للأزمة وعدم طردهم أو الهجوم عليهم بل مد يد العون لهم .
 - ج) تحديد فريق العمل المسئول عن إدارة الأزمة بكفاءة عالية .
 - د) طلب الرأي والمشورة من أصحاب الخبرة والرأي في معالجة الأزمة .

٣) أهداف ما بعد الأزمة :

- من خلال ما سبق يرى الباحث ضرورة التعامل ما بعد الأزمة من خلال :
- أ) تطوير الإستراتيجية لتقليل الأخطار .
 - ب) الاستمرار في مراقبة المشكلة إلى أن تخف حدتها .
 - ج) تقييم خطة العمل وكيفية استجابة الأفراد لها .
 - د) البحث عن القيادة الحكيمة الغير انفعالية التي تمكنها من التعامل مع الأزمة بأسلوب علمي وموضوعي .
 - هـ) العمل على استعادة النشاط بصورة طبيعية بعد حدوث الأزمة .

التخطيط لإدارة الأزمات

إن من أهم العناصر الرئيسية في التخطيط لمواجهة الأزمات تحديد النقاط أو المجالات التي يمكن أن تكون بؤراً للآزمات فإذا لم يتم تحديد هذه النقاط وتتبعها فسوف تواجه المنظمة أوضاعاً خطيرة ومفاجئة تهدد كيائها .

(١) د. محسن أحمد الخضيرى ، " إدارة الأزمات " ، مكتبة مدبولي ، بدون تاريخ ، ص ٩٨-٩٩

ويرى الباحث إن عدم وجود أهداف واضحة وحدوث الصراعات والتنافس بين الأقسام وعدم التعاون بين الرؤساء وعدم تجاوب المرؤوسين بما في ذلك الشك وفقدان الثقة بين الزملاء هو ما يؤدي إلى حالة من التشتت في جهود المنظمة وعدم القدرة على القيام بالمبادرات الجيدة وغياب الحماس والتمزق بين أفرادها. وللتخطيط الجيد أثره في إدارة الأزمات ويتطلب ما يلي :

(١) التدريب :

على أن يتم التدريب بطريقة محاكاة الضغوط الحقيقية المتوقع مواجهتها بأكبر درجة من الدقة والاهتمام .

(٢) تهيئة وتدريب الأفراد الآخرين بخلاف القائد لتولي إدارة الأزمة في حالة غياب القائد .

(٣) تكوين فريق الفرص (opportunity team) ^(١) وهذا الفريق ليست مهمته الانشغال بإدارة الأزمة ولكن تكون مهمته مراقبة الوضع عن كثب فيقوم بتحليل الفرص المتاحة واقتراح ما يمكن عمله وتوليد الأفكار لحل الأزمة .

(٤) الالتقاء بالأفراد بعد انتهاء الأزمة بهدف تحليل وتقييم الأحداث والخروج بالدروس المستفادة حتى يتسنى مواجهة الأزمات في المستقبل بأسلوب أفضل ويرى (Smith) أن السمة الرئيسية للقيادة في الأزمات هي العمل على إبقاء الأشياء ببساطة ومناقشة الأفراد بهدوء والقيام بالأعمال التي تدربوا عليها وليس القيام بأعمال جديدة غير معتادين عليها ^(٢)

(٥) مهما كانت قدرات المدير في التعامل مع الأزمات (crises) إلا أن هذه الأزمات لابد من حدوثها ولذلك يتطلب من القائد عدة صفات :

(١) د. عبد السلام أبو قحف ، " أساسيات الإدارة الإستراتيجية " ، مطبعة الإشعاع ، الإسكندرية ، الطبعة الرابعة ١٩٩٧م ، ص ٩١

(٢) د. عبد السلام أبو قحف ، " أساسيات الإدارة الإستراتيجية " ، مرجع سابق ، ص ١٠٧

أ) القائد مخطط صاحب رؤيا بعيدة المدى .

ب) القائد يكون قارئاً جيداً للخطة الإستراتيجية وعلى استعداد للمشاركة في تنفيذها

ج) أن يكون فريقاً للتخطيط بعيد المدى (planning team)⁽¹⁾

د) أن يشجع نظام الفريق على الابتكار والتجديد ويبتعد عن النظم القديمة التي لم تعد تصلح لمتطلبات العمل الحالي .

ومثال ذلك أن يقوم القائد التربوي بنشر المناهج الدراسية التي تقوم على استخدام التقنيات الحديثة والبعد عن التلقين والحشو وتثقيف المعلمين على إضفاء جو الدرس في الفصل في حركة ونشاط بين الطلاب على أساس من الحرية والمناقشة والحوار في فهم الدروس ومعالجة واستنباط أغراض الدرس من الطلاب أنفسهم من خلال التوجيه والمشاركة الفاعلة في الفصل . ومن يظهر بين الطلاب من هم كسالى وخاملين فيوجهون إلى قسم الخدمات الإرشادية ومساعدتهم لدراسة حالاتهم .

٦) أن يمارس القائد التربوي المهارات الإنسانية بفاعلية فعندما يصبح الأفراد أكثر رضا وحماساً وتحقيقاً لذاتهم ترتفع معنوياتهم ومع ارتفاع المعنويات ترتفع الإنتاجية ولن يتحقق النمو والتقدم في العمل ما لم يصاحبه متعة الأفراد في عملهم وشعورهم باهتمام مديرهم بآمالهم وطموحهم ووضوح الأهداف التي يرسمها أمامهم والثبات معهم في أوقات الأزمات .

ويرى الباحث أن الطريقة المثلى للتعامل مع الأزمات هو في إعداد العدة لها وإخضاع التعامل معها للمنهجية العلمية والبعد عن العشوائية أو بسياسة رد الفعل والعمل على تبسيط الإجراءات الأمر الذي يساعد على التلقائية في التعامل مع الحدث ومعالجته بسرعة وبشكل سليم ويتضمن إدارة الأزمات شرح كاف لطبيعة المهمة ووصف العمل ونطاق التدخل والغرض من التدخل والسلطة المفوضة والأساليب المتاحة أمام الأفراد وتزويدهم بالمعلومات الضرورية وتحديد متخذ القرار.

(١) داني كوكس وجون هوفر ، " القيادة وقت الأزمات " ، مرجع سابق ، ص ٧٨

ومن حوادث وأزمات المدارس حوادث التسمم الغذائي بين الطلاب والحرائق في المدرسة والاعتداء على المعلمين من قبل الطلاب وانتهيار فصول المدرسة ووفاة أحد الطلاب فجأة في المدرسة كل ذلك يتطلب تشكيل فريق لمواجهة هذه الأزمات .⁽¹⁾

(١) د محمد حسن محمد حمادات ، " الإدارة التربوية وظائف وقضايا معاصرة " ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٧م ، ص ٦١-٦٣

رابعاً : القيادة التربوية والإدارة بالأهداف :

لقد ابرز ((بيتر دراكر)) مفهوم الإدارة بالأهداف في عام ١٩٥٤م^(١) حيث بيّن أن ما تحتاجه المنظمة الإدارية هو ما ينمي الإحساس بالمسؤولية لدى الأفراد العاملين فيها ويجعل أهدافهم الشخصية منسجمة مع الأهداف العامة للمنظمة وينشئ روح الفريق ولذلك فإن المدخل الرئيسي الذي يمكن أن يحقق ذلك هو الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية (management by objectives and self control)

ويرى الباحث على ضوء هذا المفهوم أن القائد التربوي الفعال هو الذي يطلب من العاملين معه في الحقل التربوي أن يكتبوا أهدافهم التي سيحاولون تحقيقها ويمكن تسميته ((خطاب مدير)) ويحدد المعلمون في هذا الخطاب الموجه منهم إلى مديرهم الأهداف التي يرونها ويتصورونها لكي يحققها المدير والأعمال التي ينبغي أن تتحقق والصعاب التي تواجه هذه الأعمال والخطط المقترحة لمواجهة تلك الصعاب .

فمثلاً يقترح المعلمون على مديرهم :

(أ) أهداف طرق التدريس .

(ب) الأنشطة اللاصفية المصاحبة للمنهج .

(ج) توزيع الحصص بين المعلمين .

(د) برامج التقويم ومتابعة أعمال الطلاب المختلفة .

(هـ) الإشراف على الطلاب في أوقات الفسحة في الساحة المدرسية .

(و) برامج الأنشطة الرياضية .

(ز) برامج الأنشطة الرياضية .

(ح) متابعة السلوك والآداب والأخلاق للطلاب .

(١) د. نواف كنعان ، " القيادة الإدارية "، مرجع سابق ، ص ٤١٦

- وتواجه هذه المقترحات التي يضعها المعلمون أمام مديرهم الكثير من الصعاب منها :
- (أ) ضيق المبنى المدرسي وعدم وجود الأماكن المتوفرة .
 - (ب) عدم توفر الميزانية المالية لتنفيذ هذه البرامج والأنشطة .
 - (ج) قلة المدرسين الذين يقومون بهذه الأعباء الإضافية .
 - (د) عدم وجود الصلاحيات الكافية لدى المدير للقيام بهذه البرامج .

- ويتطلب حينذاك اقتراح الحلول لتذليل هذه الصعاب ومنها :
- (أ) التنسيق مع إدارة التربية والتعليم لتوفير الإمكانيات المادية .
 - (ب) الاتصال بأولياء أمور الطلاب لشرح وتوضيح هذه البرامج .
 - (ج) نشر الوعي بهذه البرامج لدى الطلاب .

يتضح من العرض السابق أن مفهوم الإدارة بالأهداف يتطلب من القيادة الإدارية وضع الأهداف المطلوب تحقيقها مشاركة بينها وبين المرؤوسين بحيث تترابط هذه الأهداف بعضها ببعض .

ويرى جون همبل (J. Humble) ⁽¹⁾ في انجلترا أن الإدارة بالأهداف نظام ديناميكي يربط بين حاجة المنظمة لتحقيق أهدافها ونموها وحاجة القائد للإسهام والتطوير .

ويرى الباحث انه لكي يتحقق للقائد التربوي الإدارة بالأهداف فلا بد من تحديد للنشاطات الضرورية لهذه الأهداف وترتيبها في مجموعات والتي يتم بمقتضاها ترتيب وتيسير تحقيق هذه الأهداف المتفق عليها عن طريق توزيع الصلاحيات وتحديد المسؤوليات بل والتعاون بالجهود الإنسانية .

التنظيم سبيل للوصول إلى الأهداف :

يرى مارشال ديموك (M. Dimock) أن التنظيم هو التجميع المنطقي للأجزاء المترابطة لتكوين كلٍّ موحد لتحقيق الغايات تمارس من خلاله السلطة والتنسيق

(١) د. سيد الهواري ، " الإدارة بالأهداف والنتائج " ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٧٦م ، ص ٦٩

والرقابة وان هذه الأجزاء المترابطة تتكون من الأفراد الذين يجب أن يوجهوا ويحفزوا وتُنسق أعمالهم حتى تتحقق الغايات والأهداف .^(١)

ويرى الباحث إن عملية التنظيم تساعد القائد التربوي الفعال في حفز الأفراد للأداء بفعالية وبالتالي ينعكس على مستوى الإنتاجية الفاعلة ولا يمكن أن يؤدي التنظيم دوره لتحقيق أهداف المنظمة إلا من خلال هذه الزوايا :

- (١) إن التنظيم يقسم العمل بين الأعضاء العاملين ويحدد الاختصاصات .
- (٢) إن التنظيم يحدد إجراءات مفصلة لكيفية القيام بالعمل كما يحدد الخطوات بسهولة للقيام به ويرفع عن كاهل العاملين عبء تحديد هذه الإجراءات .
- (٣) إن التنظيم ينقل القرارات ويمد العاملين بالمعلومات التي تهديهم أثناء القيام بأعمالهم دون اللجوء إلى التفسيرات الشخصية والمفاهيم الخاطئة .
- (٤) التنظيم يوفر الاتصالات لنقل كل أنواع المعلومات والمقترحات عن طريق شبكة من الاتصالات الرسمية وغير الرسمية .
- (٥) التنظيم يحقق تنمية العاملين ويوفر لهم وسائل التدريب وتنمية مهاراتهم بما يتفق وحاجة الوصول إلى تحقيق الأهداف .

ومن خلال ما تقدم فإن الباحث يرى إن التنظيم هو تجميع وتوحيد مجهود جماعة الأفراد من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف . وان أسباب التنظيم تعود إلى أن الإنسان بمفرده لا يستطيع القيام بالأعمال المنوطة به . لذا أصبح من الضروري وجود التعاون بين الأفراد للقيام بتلك الأعمال لتحقيق الأهداف المطلوبة . وفي حالة عدم وجود تنظيم معين فإن الحالة المتوقعة هي حالة فوضى وذلك بسبب تصادم الآراء وتعارض جهود الأفراد فيما بينهم فيبطل اثر كل جهد من جهودهم ويصبحون في ضياع ولا يصلون إلى تحقيق غاياتهم وأهدافهم .

(١) محمد شاكر عصفور ، " التنظيم والأساليب " ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٩٨٣ م ، ص ٣٢-٣٣

طرق تجميع أوجه النشاط في التنظيم لتحقيق الأهداف

إن الغرض الرئيسي من التنظيم هو توحيد وربط جهود الأفراد وتيسير تحقيق الأهداف ولكي يتم ذلك يجب ألا يكون هناك تعارض أو احتكاك بين الجهود . والقائد الإداري و التربوي الناجح هو الذي يحرص على تجميع أوجه النشاط بما يحقق التنسيق الكامل ويوصل إلى الأهداف المطلوبة بسهولة ويعتبر التنظيم ذو كفاية عندما يتمكن من الوصول إلى الأهداف وعندما يفي بحاجات ورغبات العاملين وعندما يوفر لهم التقدم الشخصي والشعور بالطمأنينة والرضا عن العمل وقد أكدت الدراسات العلمية إن هناك طرقاً لتجميع أوجه النشاط في التنظيم لتحقيق هذه الأهداف : (1)

(١) التنظيم على أساس الوظيفة أو الغرض الرئيسي :

ويقصد به الوظيفة أو الغرض الرئيسي المطلوب تحقيقه فمثلاً وظيفة التعليم الرئيسية يمكن تقسيمها إلى وظائف فالتعليم الثانوي والمهني والصناعي والزراعي والتجاري يجري تقسيمها ووضع اللوائح والأهداف لهذه الوظائف .

(٢) التنظيم على أساس المهنة أو العملية (الطريقة):

ويميل هذا النوع من التنظيم إلى تجميع النشاطات والأعمال وكذلك الأفراد في وحدة إدارية واحدة فمثلاً في التعليم يمكن تجميع وحدات التعليم الثانوي في إدارة واحدة مستقلة ووحدة التعليم الفني أو المهني في إدارة أخرى مستقلة وهكذا

(٣) التنظيم على أساس جمهور المنتفعين :

ويقوم هذا التنظيم على إيجاد وحدات تهتم بالأفراد والعاملين (2) فمثلاً في التعليم يقوم التنظيم على إنشاء إدارات ووحدات لرعاية مصالح المعلمين كشئون المعلمين

(١) محمد شاكر عصفور ، " التنظيم والأساليب "، مرجع سابق ، ص ٤٣-٤٧

(٢) جون فينر وفرانك شيروود ، " التنظيم الإداري "، مرجع سابق ، ص ٣٤-٣٥

والإشراف التربوي ووحدات لرعاية شئون الطلاب وإرشادهم وتوجيههم ووحدات لرعاية النشاط الطلابي ورعاية الموهوبين من الطلاب ورعاية المتميزين والمتفوقين ووحدات للخدمات الاجتماعية .

(٤) التنظيم على أساس الموقع الجغرافي :

و يستخدم هذا النوع من التنظيم لكي تزاوِل المنظمة نشاطها وتقدم خدماتها في أماكن مختلفة وبموجب هذا التنظيم يمكن جمع أوجه نشاط المنظمة في منطقة معينة تجمع مع بعضها البعض ففي التعليم مثلاً يمكن تقسيم إدارة التعليم في منطقة ما إلى مراكز إشراف تربوي كمركز الإشراف (الشرق) ومركز الإشراف (الغرب) ومركز الإشراف (الشمال) .

والغرض من ذلك هو الإشراف على المدارس في الشرق أو الغرب أو الشمال في المنطقة وسرعة البت في الأمور والمشكلات التي تواجهها وتخفيف العبء عن الإدارة العامة الرئيسية .

مزايا التنظيم على ضوء تلك الأسس

يتضح مما تقدم أن أسس التنظيم يراعي في الأخذ بها ما يناسب ظروف وأوضاع المنظمة ولكنها ضرورية لبناء وتكوين المنظمة لأن هذه التنظيمات تحدث ترابطاً وتنسيقاً بين الوحدات .

إن التنظيم السليم عنصر هام يساعد القائد الإداري والتربوي على القيام بأعمال المنظمة وعلى تحقيق أهدافها المرسومة ومن العوامل التي ينبغي أن يراعيها المدير أو القائد عند التنظيم : (١)

(١) الأهداف التي يراها القائد لتحقيقها والوظائف التي ستقوم بها المنظمة .

(٢) الموارد والأفراد التي تحتاج إليها المنظمة وسهولة الحصول عليها .

(٣) أهمية الوقت لإنهاء تلك الأعمال وتحقيق الأهداف .

(١) د.حسن توفيق ، " الإدارة العامة " ، دار النهضة المصرية ، القاهرة ، ١٩٦٦م ، ص ٥١

٤) تحديد مكان عمل المنظمة .

٥) مدى حجم واستمرارية المنظمة .

يتضح مما سبق أن الخطة التنظيمية تحتاج إلى تأكيد عدة عناصر :

- ١) الأغراض التي تهدف إليها المنظمة وتحديد ها .
- ٢) تحديد الأعمال التي تقوم بها المنظمة .
- ٣) تصنيف الأعمال ووضع الأساليب والإجراءات اللازمة للقيام بالعمل لكل وحدة .
- ٤) وضع مواصفات للوظائف والأعمال وتحديد عدد الأفراد العاملين لأداء الأعمال .
- ٥) تحديد سلطة ومسئولية الأفراد للقيام بالعمل وتحديد العلاقات المتبادلة بينهم وتحديد واجباتهم والمهارات اللازمة للقيام بأدوارهم .^(١)
- ٦) المتابعة والدراسة المستمرة للتنظيم وتعديله تبعاً لمقتضيات الظروف المتغيرة وبما يكفل تقدمه وتطوره .

فمثلاً في التعليم لابد عند وضع الخطة التنظيمية لمركز الإشراف التربوي وتوزيعها طبقاً للمناطق الجغرافية (مركز الشمال ومركز الشرق ومركز الغرب) أن تتحدد الأهداف المطلوبة وهو الرقي بأداء المدارس والإدارة المدرسية وإنتاجية المعلمين الذي يظهر أثره خلال أداء التلاميذ وتفوقهم في المواد الدراسية ومشاركتهم في البرامج والأنشطة المدرسية وتفاعلهم في الدروس واستجاباتهم للمقررات والمناهج الدراسية وكفاية الإدارة المدرسية في الاتصال الفعال مع هذه المراكز التربوية وإمدادهم بالتقارير الجادة والصحيحة عن الأعمال والنشاطات في مدارسهم .

يخلص الباحث من دراسته لأسس التنظيم السابقة إلى ظهور ميزات وخصائص لتلك الأسس التنظيمية ومن هذه المزايا :

(١) هارولد كونتز وسيريل ادونيل ، " مبادئ الإدارة العامة "، ترجمة د. بشير العريض ومحمود عمر ، مكتبة لبنان بيروت ، ١٩٦٦م ، ص ٤٣٩-٤٤٠

- (١) يساعد أسس التنظيم على التأكد من الوصول إلى الأهداف المرسومة للوحدات الإدارية ويساعد على انجاز العمل .
- (٢) تعطي هذه الأسس معنى واضحاً للجمهور ويستطيعون أن يلمسوا ويشاهدوا بأنفسهم الخدمات التربوية والإنسانية والتعليمية المقدمة لأبنائهم من خلال أداء إدارات مراكز الإشراف التربوي ووجود المشرفين التربويين الذين يتابعون أعمال أداء المدارس وأداء الطلاب في الفصول الدراسية والاتصال بأولياء الأمور ومجالس الآباء التي تعقد لهم لمناقشة مستويات وأوضاع أبنائهم الطلاب . كما يستطيع الآباء حضور البرامج والنشاطات الطلابية في المدارس والمشاركة مع الإدارة بأرائهم ومقترحاتهم ومساهماتهم المادية والمعنوية .
- (٣) تساعد هذه الأسس التنظيمية على زيادة إنتاج العاملين ورفع معنوياتهم وذلك لكون الأهداف والغايات واضحة لهم .
- (٤) يساعد التنظيم على إدخال التقنيات المتطورة والأجهزة الحديثة التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج وجودة الأداء وتفاعل الأفراد بجدية واهتمام .
- (٥) الاستفادة القصوى من الخبرات الفنية والعلمية في حقول الاختصاص مما يساعد على توزيع الأعمال وزيادة التخصص لرفع مستوى الأداء والإنتاج .
- (٦) يسهل التنظيم عملية تقييم أعمال العاملين ويعطي للمدير القواعد والأسس العامة للتقييم كما يساعد التنظيم في القضاء على الازدواجية والتداخل في الأعمال .
- (٧) يساعد التنظيم على إجراء الدراسات والبحوث وجمع المعلومات لتحليلها وتحديد أبعادها وأهدافها وبالتالي أمكن إبراز نقاط القوة والضعف ومن ثم تحديد الخطوات اللازمة للوصول إلى الأهداف المطلوبة.^(١)

(١) هارولد دوفي، "دليل التنظيم والأساليب"، ترجمة إميل بيدس، الجامعة الأمريكية، بيروت، ١٩٥١م، ص ٥٩-٦٠

خطوات الإدارة بالأهداف

إن الإدارة بالأهداف أسلوب يبني ويركز على النتائج والمحصلة أكثر من تركيزه على النشاطات وبذلك تقاس فاعلية نجاح الإدارة التربوية وقدرتها على تحقيق النتائج وعلى ضوء هذا المفهوم فإن النتائج العامة هي الأساس لكل الأسس التربوية القائمة ولكل الموارد المدرسية وتجهيزاتها والبرامج والنفقات والخطط والفعاليات وبالتالي تحقق الإدارة بالأهداف الترابط الوثيق بين المدخلات والعمليات والنتائج بطريقة متكاملة ومتناسقة .

إن أسلوب الإدارة بالأهداف يعمل على توحيد جميع الأهداف في إطار أهداف المدرسة أو المؤسسة التربوية وزيادة فاعلية العاملين من خلال تطوير قدراتهم وتحسين جهودهم واستثارة واقعتهم وتعزيز مشاركتهم وتفويضهم السلطات و الصلاحيات المناسبة ومشاركتهم في صنع القرارات المتعلقة باختيار الأهداف والمرتبطة برسم الخطط التنفيذية والمرتبطة أيضا بأساليب الإشراف والمراجعة والضبط والمتابعة .

وتؤكد معظم الدراسات الإدارية التي تناولت الإدارة بالأهداف أنها أسلوب من أساليب العمل الإداري حيث تضع كل اهتماماتها حول مطلب تحقيق الأهداف بغض النظر عن درجة الالتزام باللوائح الموضوعة والقوانين .

ويرى (اوديورن Odiorne)⁽¹⁾ أن الإدارة بالأهداف نظام إداري يتشارك فيه المديرون والمروؤسون بنشاط وفاعلية ويحددون معاً الأهداف العامة ومناطق المسؤولية واستخدام المعايير كموجهات العمل في الوحدة الإدارية ويعتمد الجميع هذه الأهداف أساساً لتقويم إدارة العاملين في المؤسسة التربوية وانجازها في وقت زمني محدد .

(١) د. محمد حسن العميرة ، " مبادئ الإدارة المدرسية " ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن
الطبعة الثالثة ، ص ١٥٠-١٥١

ويرى الباحث من خلال ما سبق أن الأهداف المطلوبة يمكن تحقيقها من خلال أسلوب الإدارة التربوية الفاعلة وذلك :

(١) إن الأهداف التربوية تشتق من الرسالة التربوية التي تسعى المؤسسة أو المنظمة إلى تحقيقها .

(٢) تقوم الإدارة التربوية على مبدأ المشاركة في وضع الأهداف والتركيز على النتائج المتوقعة .

(٣) تقوم الإدارة الفاعلة بإثارة الإيجابية في العمل وبفاعلية الأداء مما يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ومن ثم زيادة الإنتاج .

(٤) إن بلوغ الأهداف التربوية يتحقق بوجود الإرادة والإدارة باعتبارهما الدعامة لتحقيق المسار .

ومن الخطوات التي تناولها التربويون والإداريون في مجال الإدارة بالأهداف ما يلي :

أولاً: وضع الأهداف والاستراتيجيات العامة :

وتعتبر هذه الخطوة مرحلة أساسية على طريق تحقيق الأهداف والتوجهات العامة للمنظمة التربوية حيث يرى كوفي (Coffey) أن الرسالة أو الوجهات العامة تمثل المصدر الرئيسي للأهداف المرحلية للمدرسة وتصمم أساليب انجاز هذه الأهداف مسبقاً لقياس مدى بلوغ الأهداف .^(١)

كما يرى بيتر دراكر (P .Drucker) : إن تمكن الإدارة من تحقيق الأهداف يتطلب ذلك أن يكون الهدف قابلاً للعمل وإن يترجم إلى انجاز محدد .
وتؤكد الدراسات التربوية والإدارية على الخواص الآتية للأهداف :^(٢)
(١) أن يكون الهدف واضحاً ودقيقاً حتى يمكن ملاحظة انجازه .

(١) د محمد حسن العميرة ، " مبادئ الإدارة المدرسية " ، مرجع سابق ، ص ١٥٩-١٦٠
(٢) هاني عبد الرحمن الطويل ، " الإدارة التربوية والسلوك المنظمي " ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ١٩٩٠م ، ص ١٤٧-١٤٨

٢) أن يكون الهدف واقعياً ومقبولاً ومتماشياً مع الإمكانيات المادية والبشرية للمنظمة التربوية ولا يصل إلى درجة الإحباط ويحقق التوازن لتسهيل عملية صياغة الأهداف

٣) أن تكون الأهداف قابلة للقياس ويرى ردن (Redden) أن هناك عناصر أساسية لقياس الهدف :

أ- الزمن (How soon)

ب- الكم (How much)

ج- الكيفية (How well)

د- الكلفة (How much)

ثانياً : دراسة وتقويم الحالة المادية والبشرية للمنظمة التربوية :

وتتضمن هذه الخطوة قيام المدير بالتعاون مع العاملين في المنظمة بعملية مسح شاملة والتعرف بدقة للوضع الداخلي والخارجي للمنظمة التربوية والتعرف على إمكانياتها المادية والبشرية وتقويمها وإمكانية الاستفادة منها لتحقيق أهداف المدرسة وكذلك رسم الخطط واختيار الأساليب التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف كما تتطلب دراسة الاحتياجات اللازمة والتجهيزات الفنية والإدارية ومصادر تعزيزها وينعكس اثر ذلك كله في تحسين الكفاية الإنتاجية وأداء العاملين بروح عالية .^(١)

ثالثاً : القيام بتجزئة الأهداف العامة إلى أهداف فرعية محددة وواضحة :

يحتاج المدير في هذه المرحلة إلى مشاركة المعلمين والإداريين وجميع العاملين في المنظمة التربوية بجهودهم وبأعمالهم لانجاز ما اسند إليهم والوصول إلى الأهداف المحددة التي تم الاتفاق عليها مسبقاً ويتم في هذه الخطوة استنباط واشتقاق الأهداف القريبة المدى إلى وحدات صغيرة تكون سهلة التنفيذ وواضحة ومحددة وقد دلت

(١) ربحي الحسن وزبياد خوري ، " الإدارة بالأهداف " ، معهد الإدارة بالقاهرة ، ١٩٧٤م ، ص ١٠٠

الدراسات التربوية أن الأفراد يحبذون النجاحات والانجازات الصغيرة المتتالية أكثر من تحبيذهم للانجازات الكبيرة التي يشوبها الغموض والتعميم فالنجاح يقود إلى النجاح⁽¹⁾ وهكذا ترتفع الروح المعنوية ويزداد التشجيع لديهم .

رابعاً : توزيع المهمات والصلاحيات المناسبة على العاملين في المؤسسة :

يقوم المدير بتحديد الأدوار للمعلمين والمشاركين معه في تنفيذ الأهداف فيقوم بتحديد قادة الأنشطة والمسؤولين عن التنفيذ ويتم تسجيل الواجبات والمسؤوليات لهذه الجماعات لضمان عدم التداخل أو التضارب في الاختصاصات أثناء التنفيذ .

وقد تصادف المدير مشكلات العزوف من البعض عن المشاركة وتحمل المسؤولية أو عدم الرغبة في العمل ضمن فريق العمل أو مجموعة الأفراد أو اختيار مجالات العمل التي لا تتناسب مع قدراته وإمكاناته لوجود من هو أكثر منه كفاية في الأداء وبالتالي يأتي دور المدير الناجح والفاعل في تعديل اتجاهات العاملين وتطوير مهاراتهم وإقناعهم بالطرق التربوية والإنسانية الفاعلة في تعزيز مبدأ تفويض السلطة والصلاحيات للعاملين وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة لتحمل مسؤولياتهم .

إن استخدام الإدارة بالأهداف من خلال توزيع المهمات والصلاحيات وإعطائها للعاملين كفيلة برفع الكفاية الإنتاجية للمنظمة التربوية وذلك لان الفرد في ظل هذه الإدارة يكون رقيباً على نفسه ملتزماً بانجاز أهداف محددة يشعر بالمسؤولية والالتزام.⁽²⁾

ويرى الباحث في هذه الخطوة أن مهارة القائد التربوي الناجح ترتبط بالعاملين معه في المنظمة وتقتضي منه تقييم وتحليل التوصيات الصادرة عن المعلمين في المدرسة والتعرف على مظاهر الرضا عن العمل بين المعلمين وكذلك التعرف على ميولهم واهتماماتهم والربط بين أغراض هذه المجموعات والأهداف المنشودة في المدرسة

(١) عثمان خيرى ، " الإدارة بالأهداف " ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، مركز البحوث الإدارية ، القاهرة ١٩٧٥م ، ص ٩

(٢) هاني عبد الرحمن الطويل ، " الإدارة التربوية والسلوك المنظمي " ، مرجع سابق ، ص ١٤٨-١٤٩

كما لا يخفى مهارة القائد التربوي أيضا في إدارة النقاش والإقناع والتعبير عن الآراء واحترام الآخرين .

خامساً : وضع برنامج عمل محدد موضع التنفيذ بحيث يقوم كل عامل في المؤسسة بالمهام و الأدوار المسندة إليه في الخطوة :

لكي يتم تنفيذ هذه الخطوة فعلى المدير القائد أن يحدد أفضل الأساليب و الوسائل و الإجراءات التي تساعد على إنجاح برنامج العمل و لا بد من التشاور مع المعلمين و مع بقية الأفراد في المؤسسة التربوية لاتخاذ أفضل القرارات و لكي يصل القائد إلى القرارات المناسبة ويحقق الأهداف المطلوبة لابد من : (1)

- أ/ تحديد الطرق المقترحة على شكل بدائل .
- ب/ تقديم هذه البدائل والموازنة فيما بينها في ضوء الإمكانيات والأهداف .
- ج/ اختيار البديل المناسب أو الطريقة المناسبة .
- د/ الاتفاق على الفترة الزمنية اللازمة لكل هدف بالإضافة إلى تاريخ البدء وتاريخ الانتهاء.

يتضح مما سبق أن توفر الكفاية لدى الأفراد وتحمل مسؤولية انجاز الأهداف والتقسام للمسؤولية يستهدف بالدرجة الأولى إيجاد الارتباط العضوي والنفسي المطلوبين للنجاح وانه كلما حدث في المنظمة تغيير أو تطوير يتبع ذلك تغيير آخر وتطوير في الأهداف والبرامج المراد تنفيذها.

إن نجاح الإدارة بالأهداف في ظل هذه الخطوة مرتبط بالظروف الملائمة لتطبيقها وعلى الجهود المخلصة المتواصلة التي تبادر بها الإدارة العليا في المؤسسة التربوية يسمح للعاملين في المنظمة بالمشاركة الفاعلة في جو إنساني ويشعرون فيه بذاتهم وبمكانتهم في التنظيم .

(١) أحمد بلقيس وخيري عبد اللطيف ، " الإدارة بالأهداف " ، الرئاسة العامة لوكالة الغوث الدولية ، عمان الأردن ، ١٩٨٩م ، ص ٤٣

سادساً : التقويم والتغذية الراجعة :

إن هذه الخطوة تمكن العاملين في المنظمة من معرفة ما يفعلونه وكيف يفعلونه كما يمكن تحليل وتقييم النتائج من أجل إعادة النظر في الإجراءات والوسائل والأهداف^(١) ويتوجب على المدير أن يقوم بتطوير نظام الرقابة التقويمية والمتفق عليه مع العاملين سلفاً الذي يركز على إيمان كل فرد في المنظمة بالالتزام بالأخلاق المهنية والوازع الداخلي والثقة الذاتية والقيام بأداء العمل وفق معايير وأسس موضوعية وعلمية في إطار التقويم بهدف تحسين مستوى الإنتاج في المؤسسة التربوية وإن الجميع شركاء في النجاح والفشل .

- ولبيان هذه الخطوة وهي خطوة التقويم لابد من إتباع عدة عناصر :
- أ/ تجميع البيانات عن سير العمل من أجل تكوين فكرة متكاملة عما وصلت إليه الأهداف .
- ب/ تحليل البيانات واكتشاف مواطن القوة والضعف بهدف الوصول إلى حلول سليمة للعقبات التي واجهت تحقيق الأهداف .
- ج/ تفسير البيانات لمعرفة الأسباب بحيث يمكن وضع أهداف مناسبة للمستقبل .
- د/ تحديد الأهداف مجدداً باتفاق جميع العاملين والأفراد في المؤسسة من أجل تحقيق مستويات إنتاج محددة للفترة القادمة بما يتناسب مع الظروف والإمكانات والمتغيرات^(٢) .

يرى الباحث من خلال ما سبق أن الإدارة بالأهداف من منظور هذه الخطوة تتسم بما يلي:

- ١/ وضع الأهداف للمنظمة والعمل على تحقيقها وإنجازها .
- ٢/ استخدام مجموعة الأهداف المترابطة بحيث تخدم كل منها الأخرى .

(١) د. محمد حسن العميرة ، " مبادئ الإدارة المدرسية " ، مرجع سابق ، ص ١٦٤-١٦٥
(٢) هاني عبد الرحمن الطويل ، " الإدارة التربوية والسلوك المنظمي " ، مرجع سابق ، ص ١٤٩

٣/ تحديد القياس والضبط فان كان الهدف غير قابل للقياس والضبط فان تحقيقه لا يمكن معرفته .

٤/ التأكيد على دور الرئيس الفعّال فهو الذي يضع الأهداف ويتابع تنفيذها ويقومها من خلال أداء العاملين لانجاز هذه الأهداف .

٥/ تشجيع الأفراد ورفع فعاليتهم للوصول إلى كفاية عالية في الأداء .

سابعاً : القيام بالمكافآت والعقوبات المناسبة مع الأداء :

تتضمن الإدارة بالأهداف وجود حوافز من اجل الانجاز وبذلك يمكن للمؤسسة تقدير العاملين ومكافأتهم بناء على معايير محددة للانجاز وليس بناء على تقديرات أو توقعات شخصية وكذلك على أساس ما يسهمون به في تحقيق الأهداف والنتائج التي التزموا بها وشاركوا في وضعها وهذا مما يساعد القائد على اختيار الأشخاص الصالحين لتولي المهام في المؤسسة ومما يساعد على استمرار تقدم المؤسسة وازدهارها . وبذلك ترتبط الحوافز والمكافآت بالمهارات الفنية وبالجانب العلمي التي يتطلبها أداء الأفراد .^(١)

ويرى الباحث من خلال ما تقدم في هذه الخطوة أن المكافأة في المجال التربوي لا يمكن ربطها بالربح كما في الشركات التجارية ولكن يمكن ربطها بالمكافأة على الانجاز التربوي ونجاح الطلاب .

طريقة الشبكة الإدارية لتطوير القيادة التربوية (The Managerial Grid):^(٢)

يرى كل من بلاك و موتون (Black & Mouton) أنه لكي يمكن زيادة فاعلية أداء القيادة في المنظمة فلا بد من تغيير الأساس الثقافي في المنظمة والبدء ببرنامج تطوير بواسطة الشبكة الإدارية ويقوم النموذج على بعدين :

(١) عبد الرحمن عدس ، " الإدارة بالأهداف " ، عمان ، الأردن ، ١٩٨٨م ، ص ٣٥
(٢) د. عبد الله عبد الغني الطجم ، " التطوير التنظيمي " ، دار حافظ للنشر والتوزيع ، جدة ، الطبعة الثالثة ٢٠٠٣م ، ص ٢٣٦-٢٤٠

أ / نموذج يهتم بالإنتاج حيث يهتم المدير بانجاز الأعمال كمّاً ونوعاً مع الاهتمام بالكفاءة في الإنتاج .

ب / نموذج يهتم بالإنسان حيث ينصب الاهتمام على العلاقات بين الأفراد والرضا الوظيفي والتقييم وعدالة التوزيع في الأعمال والمكافآت .

لقد أوضحت الدراسة تحديد العلاقة بين الإنتاج والإنسان بشبكة تتكون من (٨١) مربعاً لتحديد الموقع على البعدين فيقوم المدير بالإجابة على أسئلة محددة حول أدائه ونمط إدارته لتحديد موقعه على الشبكة .

أن الوضع المثالي هو (٩.٩) لأن ذلك يدل على اهتمام القائد بالإنسان والعمل معاً .

وأشارت الدراسة إلى تحديد خمسة أنماط رئيسية لأداء وسلوك القائد على الشبكة الإدارية :

نموذج (١.١) :

وهي الإدارة السلبية ويكون الاهتمام بالإنسان والإنتاج في أدنى مراتبه والهدف الرئيسي هو الحفاظ على الأمن الوظيفي .

نموذج (٩.١) :

ويطلق على هذا النموذج إدارة النادي الاجتماعي حيث يهتم المدير بالإنسان ولكن في أدنى درجاته للإنتاج .

نموذج (١.٩) :

التركيز على تحقيق درجة عالية من الأداء في وقت قياسي والتركيز على الرقابة .

نموذج (٥.٥) :

ويعرف بنمط الإدارة ذات الحلول الوسط للموازنة بين العمل والعاملين .

نموذج (٩.٩) :

ويعرف النموذج بإدارة الفريق وتنصب المحاولات والجهود لتحقيق ذات العاملين واحتياجهم للتقدير والاحترام في محيط من الثقة والدعم مع التركيز على انجاز الأعمال .

برنامج الشبكة الإدارية :

يحتوي برنامج الشبكة الإدارية على ست مراحل : ⁽¹⁾

١ - حلقة نقاش الشبكة (The Grid Seminar)

ويكون الغرض في هذه المرحلة من الشبكة الإدارية التحفيز على حل مشكلات جوانب العمل والإنسان فمن خلال المناقشة والتشخيص عن طريق العمل الجماعي يكون هناك الفرصة للإعداد وللتعلم من أجل مواجهة المراحل الأخرى .

٢ - تطوير الفريق (Team Development)

ويتم في هذه المرحلة تطبيق ما تعلموه ودرسوه في المرحلة الأولى حيث يتم تطبيق ثقافة حل المشكلات وتشجيع الفريق على تطوير الأساليب الفعالة لحل المشكلات .

٣ - التطوير بين المجموعات (Intergroup)

ويتم في هذه المرحلة تعميق التعاون بين المجموعات والتركيز على بناء نموذج [9,9] وهو النموذج الذي يهدف الاهتمام بالإنسان وبالإنجاز معاً .

٤ - تطوير نموذج مثالي (Ideal Model)

ويتضمن هذا النموذج بلورة الأهداف وآليات عمليات اتخاذ القرار ونظام الحوافز والعقبات التي تواجه المنظمة واقتراح أدوات التدخل لتغيير الهيكل التنظيمي ثم يتم بعد ذلك تقييم ونقد هذا النموذج من قبل أعضاء الفريق .

٥ - تطبيق النموذج المثالي (Implementing of Ideal Model)

وتركز هذه المرحلة على الانتقال من الوضع القائم في المنظمة إلى الوضع النموذجي الجديد الذي تم التوصل إليه وبصورة تدريجية بسبب حساسية ودقة هذه المرحلة .

(١) عبد الله عبد الغني الطجم ، " التطوير التنظيمي " ، مرجع سابق ، ص ٢٣٩-٢٤١

٦- مراقبة النموذج المثالي (Monitoring)

وتركز هذه المرحلة الأخيرة على تقييم أداء المنظمة من خلال أداة القياس التي تستخدم لمراقبة البرنامج والمكون من ١٠٠ سؤال لمعرفة سلوك الفرد وفريق العمل والعلاقة بين المجموعات والمناخ التنظيمي وحل المشكلات حيث يسأل كل فرد من أفراد الفريق عن رأيه عن الوضع التنظيمي قبل وبعد استخدام برنامج الشبكة .

ومن خلال ما تقدم يرى الباحث أن الأخذ بهذه البرامج العلمية من أجل تطوير أداء القيادة الإدارية والتربوية الذي ينعكس على أداء الأفراد والمعلمين في المؤسسة التربوية وبالتالي يتحسن الأداء وترتفع الكفاية الإنتاجية .

إن التحولات نحو القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية وزيادة استخدام الأداء العالي كلها عوامل دفع نحو بناء المؤسسة التربوية التي تتميز بالمرونة والتكيف مع البيئة العالمية الجديدة والتركيز على تغيير الفرد والمجموعة إلى التطوير بمعناه الشمولي وفي نفس الوقت يكونون قادرين على العطاء والبقاء .

التحولات في المؤسسات التربوية :

إن الملاحظ لأدوار المؤسسات التربوية في الوقت المعاصر يرى وجود بعض القيم غير المرغوب فيها مثل البيروقراطية والروتين والبطء الشديد في الحركة والتسلط والفردية والتهرب من المسؤولية وقصور الالتزام بالقيم وكلها من معوقات أداء القيادة التربوية بمهامها في المسار الصحيح مما ينعكس سلباً على الإنتاجية والكفاية الفاعلة

ولذلك يمكن ملاحظة التحولات في المنظمة فيما يلي :

١/ التركيز على استراتيجيات القيادة : ^(١) ويقصد بالإستراتيجية العمل المخطط المنظم القائم على البحث والدراسة من أجل الكشف عن أفضل السبل لاستخدام

(١) د محمد حسنين العجمي ، " الإدارة المدرسية " ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٠م
ص٥٦-٥٨

الموارد والإمكانات المتاحة والتغلب على الصعوبات بهدف تأمين الوصول إلى الأحداث المحددة وتنطلق هذه الاستراتيجيات من خلال :

- أ- شمولية التطوير .
- ب- التنسيق بين المؤسسات .
- ج - المرونة .
- د- التدريب والتعليم المستمر .

٢/ الاتجاه العالمي : لقد نبغ الاهتمام بتطوير المؤسسات التربوية وزيادة فاعلية أداء الأفراد من خلال تطوير سلوك المدير وذلك لأننا أصبحنا نعيش في عصر العولمة بل أصبحت ادوار هذه المؤسسات التربوية تتصف بالعالمية . ولقد ساهم الاختلاف في القيم والثقافات محلياً وعالمياً إلى وجود تحديات وعقبات أمام المؤسسات التربوية تتطلب التحول باستخدام أدوات التدخل لمواجهة تحديات العولمة بالانتقال من التركيز على المؤسسة كحالة تقليدية قائمة إلى نظرة أبعد تتعدى الحدود الإقليمية و الثقافية.

- أ) استخدام تقنية المعلومات و توظيفها بطريقة تحقق أهداف المنظمة التربوية و تضمن فاعلية تطبيقه و الوصول إلى النتائج المرجوة منه .
- ب) توافر نظام دقيق لتبادل المعلومات و الخبرات و إجراء عمليات المتابعة و الرقابة.
- ج) اختيار العناصر البشرية و الكوادر ذات الكفاءة العالية للاضطلاع بمسؤوليات العمل في المؤسسة التربوية من حيث الإدارة و التنظيم و التدريس و برامج النشاطات و إعداد المناهج و الوسائل التعليمية و التدريب و غيرها .

٣/ الأداء العالي و الالتزام المرتفع : أن المشاركة و التفاعل والتعاون من المكونات الأساسية للتحويل في المؤسسة التربوية ولها أثرها على الأداء حيث أصبح لها مفهوم

الإدارة بالمشاركة Participative Management⁽¹⁾ وهو الافتراض الذي يقوم عليه الأداء العالي والالتزام المرتفع ويكون تقدم هذا الافتراض من خلال تكنولوجيا متقدمة وتصميم عمل فعال وتخطيط جيد وتناسق بين أعضاء الفريق في المؤسسة .

القيادة التحويلية في المؤسسة التربوية :

يرى سيرجيو فاني (Sergiovanni)⁽²⁾ أن أبعاد القيادة التحويلية تشمل :

أ/ القيادة الفنية التي تشمل التوسع في تقنيات الإدارة التربوية .

ب/ القيادة الإنسانية التي تشمل البعد الاجتماعي وشؤون الأفراد .

ج/ القيادة التربوية الفاعلة التي يثبت من خلالها المدير معرفته وخبرته .

د/ القيادة الرمزية وتشمل التركيز على النموذج في السلوك وأهمية الأهداف .

هـ/ القيادة الثقافية التي من خلالها يساعد المدير على تعريف وتثبيت القيم والمبادئ الثقافية ويرى الباحث أن القائد التحويلي هو الذي يسعى ليحول المرؤوسين إلى قادة فهو قائد محبوب ومعزز وذو شخصية تدفع مرؤوسيه لأن يعملوا أكثر مما هو مطلوب منهم بشكل رسمي ويؤدون عملهم بتميز وكفاءة عالية .

وقد وصف برنز (Burns) القيادة التحويلية العملية التي يقوم فيها القائد والتابع بدعم كل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستوى من الدافعية والروح المعنوية وهي القيادة التي تبنى فيها علاقة التبادل على أساس العمل والإنتاج باحترام شخصيات الآخرين وتقديرهم وإعطائهم الحرية في التعبير عن آرائهم وأفكارهم⁽³⁾ .

والقائد التحويلي هو الذي يحاول أن يغير المؤسسة من حالة أو من ثقافة إلى أخرى حيث ينمي مشاعر الثقة القوية نحوه ومن ثم يشجع على إحداث عدة تحويلات داخل ثقافة المؤسسة .

(١) د. عبد الله عبد الغني الطجم ، " التطوير التنظيمي " ، مرجع سابق ، ص ٢٥٤
(٢) د. علي أحمد عياصرة وهشام حجازين ، " القرارات القيادية في الإدارة التربوية " ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٦م ، ص ٩٦-٩٧
(٣) د. علي أحمد عياصرة وهشام حجازين ، " القرارات الإدارية في الإدارة التربوية " ، مرجع سابق ، ص ٩٥-٩٤

فمدير المدرسة لا يكتفي فقط بالعمل الروتيني لما يقوم به المعلمون والطلاب أثناء الحصص الدراسية بل يحول مفاهيم وثقافة الأداء التربوي من مجرد دخول حصص وإلقاء الدروس إلى فاعلية النشاط التربوي من خلال المنافسات العلمية والمسابقات الثقافية وتبادل الزيارات وكتابة البحوث والتقارير العلمية في موضوعات مختلفة تعالج قضايا المجتمع والبيئة حيث يتشارك فيها الطلاب ويتفاعلون مع معلمهم من خلال المناقشة والحوار واستخدام المراجع ودخول المكتبة والمعامل وإجراء التجارب والوصول إلى النتائج .

ويعصف كاردونا (Cardona) القادة التحويليين بما يلي :⁽¹⁾

أ/ يتبادل القادة التحويليون الرؤى المستقبلية التي تكون جذابة للمرؤوسين .

ب/ يزودون المرؤوسين بفرص القيادة والتطوير .

ج/ يحاولون أن يجعلوا المرؤوسين مندمجين باهتماماتهم ومصالحهم باهتمامات ومصالح القائد .

د/ أنهم يرتقون بحاجات المرؤوسين إلى أعلى المستويات .

هـ/ يميلون إلى إيجاد شراكة في العمل أكثر من المساهمة في العمل .

و/ يحاولون أن يوجدوا الدافعية الحقيقية عند المرؤوسين حتى تتواءم مع حاجاتهم وتتطابق مع حاجات القائد .

ويتميز القائد التحويلي بأنه محاور جيد له القدرة على إيصال رؤية جذابة للمستقبل وقدرة على ضبط الإجراءات وإقناع مرؤوسيه ويوصل ما يريد للآخرين .

ولقد تناول سيرجيو فاني ١٩٨٧م القيم الجديدة المرتبطة بالقيادة التربوية المعاصرة⁽²⁾ إذا ما انتهجها القائد التربوي والإداري فإنه سيقوم بقيادة التغيير في المؤسسة التربوية وهذه القيم تتمثل فيما يلي :

(١) أحمد سالم العامري، " السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية" المجلة العربية للعلوم الإدارية ، المجلد التاسع ، العدد الأول ، ٢٠٠٢م ، ص ١٩-٢٢

(٢) د. منى مؤتمن عماد الدين ، " آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية بالإفادة من التجارب والنماذج العالمية المتميزة "، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٦م ، ص ٦٢-٦٦

(١) القيادة بالغايات والأهداف : إن توضيح الأهداف والغايات يساعد الأفراد على إدراك الهدف من وراء عملهم وتقدير أهميته ويسهم في تحفيزهم وإثارة دافعيتهم لمواصلة أداءهم بنجاح .

(٢) القيادة بالتمكين : عندما يمكن المدير العاملين معه في المؤسسة التربوية من استخدام الوسائل والآليات وإتاحة الفرصة أمامهم للمساهمة في صنع القرارات التربوية فإن ذلك العمل يعد استثماراً للكفايات التي يتمتع بها الأفراد وإسهاماً في تحقيق أهداف التنظيم التربوي وغالباً ما يكون العائد عظيماً .

(٣) القيادة بالتحويل والتطوير: تسعى جهود قيادة التغيير إلى تحويل العاملين في المؤسسة التربوية حين يتصفون بالتزامهم المحدود تجاه غايات وأهداف المؤسسة ليصبحوا مهنيين وأكثر التزاماً ومشاركة في صياغة الرؤية العامة للمنظمة وتحديد أولوياتها وأهدافها والمساهمة الفاعلة والتأثير الإيجابي على مخرجات التنظيم ونواتجه .

ويرى الباحث من خلال ما تقدم أن القائد الفعال هو القائد الذي يقوم بالتغيير في مؤسسته التربوية ويعطي صورة واضحة حول القدرات الضرورية من أجل التفاوض في مختلف المجالات وأن الكفايات والمهارات المعرفية والأدائية مهمة وحيوية تساعده في تنمية وتطوير التنظيم وتنقله إلى أبعاد القرن الحادي والعشرين الذي يمتاز بالتغيير والتطوير المستمر في كل المجالات .

خامساً : القيادة التربوية والإبداع :

ما هو الإبداع (Creativity)؟

وضعت الجمعية القومية الأمريكية للتربية الإبداعية والثقافية (١٩٩٩م) تعريفاً للإبداع على أنه : (نشاط تحليلي تخيلي منظم يؤدي إلى نتائج أصيلة ولها قيمة) .^(١)

(١) د. مجدي عبد الكريم حبيب ، " تنمية الإبداع داخل الفصل الدراسي في القرن الحادي والعشرين " ، الطبعة الأولى ٢٠٠٥م ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ص ١٥

ويرى الباحث من خلال التعريف السابق عن الإبداع أن القائد التربوي عندما يشعر بتقدير الذات والثقة بالنفس والحاجة إلى الاستقلال الذاتي كل ذلك يؤدي إلى الشعور بالراحة عند ممارسته لمهنته . أن ما يطور وينمي قدرة القائد الإداري التربوي على إبداعه وجدوى عمله هم الآخرون الذين يتفاعلون مع أدواره في المؤسسة التربوية والإدارية من خلال العلاقات السليمة والاستماع والمقابلة الجيدة .

الابتكار: إن الابتكار يتطلب مزيجاً من الإبداع والتفكير السليم والقدرة على تنفيذ الأعمال .

وينبغي على الإدارة العليا أن توفر المناخ الملائم للمديرين لكي يتمكنوا من ابتكار الأفكار الجديدة وتوفر الموارد التي تدعم تنفيذ هذه الأفكار .⁽¹⁾

الصفات التي يجب أن تتوافر لتساعد القائد الإداري والتربوي على الابتكار :

أ/ توفر المعلومات التي تمكن المدير من اكتشاف الأفكار البناءة .

ب/ توفر الموارد والدعم المادي .

ج/ توفر الاتصال المباشر والمتعدد بين الأقسام وتدعيم العلاقات بينها .

د/ توفر فريق العمل الذي يؤمن بالمشاركة والتجديد والعمل الجماعي .

إن هذه الصفات ينبغي أن تتوافر وتتكامل في التنظيم لكي ينهض المدير بالأفكار الجديدة والخلاقة ويحقق للمؤسسة التربوية أهدافها .

إن القائد الذي يسعى إلى تكوين روح الإبداع والابتكار وروح التضحية من أجل منافسة المجتمعات المتقدمة إنما ينتج أناساً تبرز فيهم صفات البذل والعطاء والبعد عن الأنانية والاستفادة من المنظمات الأخرى في مجالات التربية الإبداعية

(١) ميشيل أرمسترونج ، " إذا كنت مديراً ناجحاً كيف تكون أكثر نجاحاً " ، مكتبة جرير ، الرياض ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠١م ، ص ٩٠-٩١

والإبتكارية ، وإرسال مجموعة من هؤلاء المتميزين إلى الدول الأخرى للوقوف على أسرار إبداعهم وابتكارهم والاستفادة منها في تطوير المؤسسات التربوية .^(١)

القدرات العقلية والإبداعية لدى القائد التربوي :

إن توفر القدرات العقلية والإبداعية يعد شرطاً ضرورياً لأداء القائد التربوي والإداري لمهام عمله بكفاءة ومن هذه القدرات :^(٢)

(١) الحساسية للمشكلات :

وتبعاً لجيلفورد (Guilford) وهو قدرة القائد على رؤية الكثير من المشكلات في مواقف قد لا يرى فيه فرد آخر أية مشكلات أو يراها قدراً أقل من تلك التي يراها القائد .

ويرى الباحث أن قدرة القائد على استشعار المشكلات وإدراك الثغرات الموجودة في الأنظمة واكتشاف العيوب التي تتصل بالنظم الإدارية والفنية وتتصل بأداء الأفراد بما يمكنه من إدخال المزيد من التحسينات ويجنب المؤسسة التربوية قدراً من العواقب وذلك من خلال :

أ- توزيع الصلاحيات .

ب- توسيع رقعة التفويضات الممنوحة للأفراد .

ج- تغيير نظام أعمالهم وأماكنهم .

(٢) المرونة العقلية :

ويمكن تعريف المرونة العقلية بأنها (القدرة على تغيير الوجهة الذهنية وتعديل السلوك والتكيف مع الظروف المتغيرة)

(١) د.مقداد يالجن ، " العوامل الفعالة في النظم التربوية وآثارها على المجتمع والإنتاج الفكري والعلمي " ، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع ، الرياض ، الطبعة الأولى ، ١٩٩٤م ، ص ٥٧-٦١

(٢) د.طريف شوقي ، " السلوك القيادي وفعالية الإدارة " ، دار غريب للطباعة ، القاهرة ، ١٩٩٣م ، ص ٧١-٧٣

ويرى الباحث لكي يتمتع القائد بقدر كبير من المرونة ومقدرته على معالجة المشكلات الناشئة بين الأفراد وإبعادهم عن إثارة التوتر والصراع فلا بد من جوانب ايجابية يتمتع بها القائد وهي : (1)

أ- قدرته على النظر لجميع زوايا المشكلات الفنية والإدارية في العمل واقتراح وابتكار أكثر من حل للمشكلة الواحدة والقيام بمحاولات متعددة لتجربتها .

ب- مقدرته على استيعاب وجهات نظر مخالفه وتبنى أساليب متنوعة للتصدي كالتعرف على الدوافع والحاجات .

ج- تقبل التعديلات التي تطرأ على العمل وعدم الدخول في طرق مسدودة والتناطح مع المشكلات .

٣) القدرة الاستدلالية :

إن الاستدلال إحدى القدرات للذكاء التي تبين مقدرة القائد التربوي والإداري على تحليل الأحداث وتتبع المقدمات وما تقضي إليه من نتائج بما يمكنه من تشخيص المواقف بشكل دقيق وتمكنه كذلك من توقع عواقب ونتائج قراراته والتحسب للأحداث القادمة . (2)

ويرى الباحث من خلال هذا المنظور للاستدلال أن القائد التربوي يستطيع أن يتجنب حدوث مشكلات وأزمات إدارية ويتوصل إلى الطرق الإبداعية والجديدة من خلال :
أ- الوصول إلى جذور المشكلة .

ب- التنبؤ بمترباتها .

٤) المثابرة :

تشير المثابرة Persistence إلى قدرة الفرد على مواصلة أداء العمل أو تتبع أهداف محددة لفترات طويلة على الرغم من الصعوبات والمشقات التي تحول دون إكماله . (3)

(١) عمر حسن مساد ، " سيكولوجية الإبداع "، مرجع سابق ، ص ١٠٧

(٢) د. طريف شوقي ، " السلوك القيادي وفعالية الإدارة "، مرجع سابق ، ص ٧٢-٧٣

(٣) د. طارق محمد السويديان ود. محمد أكرم العدلوني ، " مبادئ الإبداع "، مرجع سابق ، ص ٥٢-٥٣

ويرى الباحث أن هذه القدرة تعد من العناصر التي تميز القادة المبدعين والذين يستطيعون أن يواجهوا العقبات وتذليل ما يعترضهم من عراقيل ومثبطات بفعل الإصرار على تحقيق الأهداف والصبر على تحمل الأذى ومتابعة برامج الإصلاح حتى تؤتي ثمارها .

كما يرى الباحث أن سمة المثابرة تسير جنباً إلى جنب مع سمة تحمل المشقة لتحمل المسؤولية وهي القدرة على إحراز النجاح وتطوير المؤسسة التربوية قدماً .
ومن أجل دخول مجال الإبداع لابد من :

- أ- التركيز على صناعة الأفكار الجديدة والخبرات البناءة .
- ب- الحاجة إلى الموهوبين الذين يساندون بمواهبهم مدير المؤسسة التربوية .
- ج- توفير المناخ الملائم والبيئة المميزة التي يتكامل فيها دور المؤسسات التربوية بحيث تشجع وتؤيد الخبرات والمواهب النادرة وتسعى إلى احتضانها .

الذكاء الوجداني للقائد التربوي:

لقد كان لـ(سالوفي و ماير) Salovey & Mayer السبق في تقديم مفهوم الذكاء الوجداني (١٩٩٠) Emotional Intelligence على أنه نوع من الذكاء الاجتماعي. ثم تناول "جولمان" Golman (١٩٩٥م) طبيعة الذكاء الوجداني على أنها مزيج من المهارات الانفعالية و الاجتماعية لتحقيق القائد التربوي مهمته والنجاح في حياته العملية. (١)

و يرى الباحث أن القائد التربوي الإداري يمكن أن يوجد علاقة بين انفعالاته و تفكيره من ناحية و بين تفكير و انفعالات الأفراد الآخرين الذين يتعامل معهم من ناحية أخرى. بحيث يجعل تلك العلاقة بمثابة الجسر الاجتماعي و الإنساني الذي

(١) د. سلامة عبد العظيم حسين ، د. طه عبد العظيم حسين ، " الذكاء الوجداني للقيادة التربوية " ، الطبعة الأولى ، دار الفكر ، عمان الأردن ، ص ٢٠-٢١

يؤدي به إلى الوصول إلى النجاح مع الآخرين و القدرة على التعامل معهم في جو من الألفة و الانسجام دون صدام.

لقد أوضحت الدراسات و الأبحاث أن القائد التربوي الناجح و الفاعل هو الذي يمتلك قدراً من الذكاء الوجداني و الذي يتسم بالثقة بالنفس و ضبط الانفعالات و التعبير عنها بشكل إيجابي و القدرة على تنظيم الانفعالات و مجابهة الضغوط و القدرة على بناء علاقات اجتماعية مع الأفراد الذين يتعامل معهم و الاستجابة نحوهم بطريقة فاعلة.

و على ضوء ما تقدم فإن الذكاء الوجداني هو القدرة على فهم المشاعر و الانفعالات الذاتية و التحكم فيها و تنظيمها و فهم و معرفة انفعالات الآخرين.

و تشير الدراسات أيضا إلى أن من علامات نضج الذكاء الوجداني لدى القائد التربوي الناجح تقبله لجميع الخبرات الانفعالية سواء كانت سارة أم غير سارة و عدم إظهار الغضب أو البؤس أمام الآخرين و التحلي بالصبر حتى لا يفسد على الآخرين أعمالهم و طريقة حياتهم و أدائهم. (1)

إن الشفافية جزء من وجدان القائد التربوي و تعني الوضوح في التعامل مع الآخرين

و البعد عن الغموض في التوجهات و الأهداف و تعزز الشفافية الولاء و يزيد من إنتاجية العاملين. (2)

جوانب الذكاء الوجداني:

إن الذكاء الوجداني هو قدرة المدير على الربط بفعالية بين المنطق و العقل و بين الوجدان و المشاعر في التفكير بمنطقية و عقلانية في ردود الفعل تجاه تلك الانفعالات. و يرجع أسلوب القائد في إدارة تلك المشاعر و توظيفها في تلبية احتياجات و مطالب الآخرين. (3)

(١) بريان أونيل ، " اختبار مهاراتك القيادية "، مرجع سابق ، ص ١٤-١٥
(٢) د. سعيد الراشدي ، " الإدارة بالشفافية "، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٧ م ، ص ١٧
(٣) د. سلامة عبد العظيم حسين ود. طه عبد العظيم حسين ، " الذكاء الوجداني للقيادة التربوية "، مرجع سابق ، ص ٢٤-٢٥

و يرى الباحث أن الذكاء الوجداني هو مجموعة من السمات و الصفات الشخصية و المهارات الاجتماعية و الوجدانية التي تمكن القائد التربوي من تفهم مشاعر و انفعالات ذاته أولا ثم مشاعر و انفعالات الآخرين و من ثم يكون أكثر قدرة على إدارة حياته الاجتماعية و العملية و من ثم أيضا يكون أكثر تواصلًا مع الآخرين بفعالية و تلبية مطالبهم المهنية و الفردية للوصول إلى الهدف.

و على ضوء ما تقدم يمكن تحديد جوانب الذكاء الوجداني فيما يلي:

(١) التعرف على الانفعالات و تتضمن التعرف على انفعالات الذات و انفعالات الآخرين.

(٢) توظيف الانفعالات و تشير إلى استخدام الانفعالات لتوجيه الانتباه للمهام و المعلومات.

(٣) فهم الانفعالات و تشير إلى التمييز بين الانفعالات المتشابهة أو المتناقضة كالغيرة و الحسد و الخوف و الغضب و الحب و الكراهية.

(٤) إدارة الانفعالات و تشير إلى تقبل الانفعالات و المشاعر السارة و غير السارة و إدارة الانفعالات الذاتية و انفعالات الآخرين دون كبته.

إن جوانب الذكاء الوجداني تبرز قدرة المدير في إدارة مشاعره و مشاعر الآخرين و تبين أهميتها في حياة القائد و أسلوب إدارته في المؤسسة من حيث:

١- صنع القرار:

إن القائد إذا لم يتمكن من إدارة المشاعر بفعالية فلن يتمكن من اتخاذ قرار جيد و لن يتوافر لديه المعرفة الخاصة بتأثير قراره على حياة الآخرين و ردود فعلهم تجاهه.

٢- التواصل مع الآخرين:

إن قدرة المدير على إدارة مشاعره تجاه الآخرين تساعد كثيرا على التواصل معهم و الاستماع إليهم و التعبير عن حاجاتهم.

٣- الإحساس بالراحة و السعادة:

إن توافر مهارات الذكاء الوجداني تساعد المدير بصورة كبيرة في التنبؤ بردود الأفعال و الاستجابات الوجدانية لمطالب الآخرين في المؤسسة حينها يشعر المدير بالطمأنينة و الراحة فيظهر ذلك كله في تصرفاته و تعبيراته.

أما إن أخفق القائد في عدم فهم مشاعر الآخرين و عدم تحقيق مطالبهم الذاتية و المهنية فإنه لن يصل إلى الإحساس بالراحة و السعادة و سيظل في دوامة من القلق و الاضطراب و إن بدا عليه الاتزان و الشبع .

٤- التكامل و الوحدة:

حين يتمتع القائد التربوي و جميع أعضاء المؤسسة بمهارات الذكاء الوجداني فإن ذلك يؤدي إلى زيادة قدرات هذا المجتمع وتنمية مهارات العمل الناجح وكذلك زيادة قدرات الأفراد على الأداء الجيد و الإنتاج بكفاءة عالية. و تؤدي بالتالي هذه المشاعر إلى تحقيق الوحدة و التكامل بين جميع أفراد المؤسسة و هذا مما يعزز القدرة على تحفيز الذات و التعامل الماهر مع أساليب الفرد السلوكية و نقل و توجيه كل المثيرات الوجدانية لخلق جو مهني فعال للوصول إلى تحقيق أعلى درجات الكفاءة و الفعالية في الأداء التربوي و الإداري.

و يعتقد الباحث أن القائد الناجح و الفعال هو الذي ينمو و يتطور من خلال العمل الجاد و الجهد الدعوب و الوعي بأهمية المشاركة و احترام الآخرين الذين يؤثرون في نجاح المؤسسة معه و يميلون إلى تكوين الفريق الواحد لأنهم جميعا يتفاوضون و يتناقشون و يتشاورون بأقصى قدر ممكن قبل اتخاذ القرار.

إن القائد الذي يركز على النتائج أكثر من الوسائل ينمي الثقة في مهارة مرؤوسيه الذين يفكرون و يعالجون المشكلات بطرق مبتكرة في أفضل إمكانياتهم^(١) كما أن بقاء المدير على اتصال مستمر معهم تبعث الطمأنينة في نفوسهم و تجعلهم يحترمونه

(١) جوزيف ت. ستراب ، " المدير الناجح الجديد " ، مكتبة جرير ، الرياض ، الطبعة الأولى ، ص ٢٩

و يكونون له التقدير لكونه معهم و يتجول بينهم و يستمع إليهم و يشاركونهم أفكارهم و يحس بمشاعرهم.

من هو القائد المبدع ؟

إن القائد المبدع هو الذي يتجنب الروتين و الطرق التقليدية في التفكير مع معطيات العمل الجديد و مع إنتاج جديد يمكن تحقيقه و تنفيذه. و هو ناتج لما يحدث من تفاعل بينه بأسلوبه المتميز في العمل و ما يواجهه في بيئته.

يسعى القائد المبدع إلى مزيد من الجهد و التفكير لمواجهة الواقع الجديد من خلال :
أ (ثورة المعلومات و الاتصالات.

ب) التحديات الاقتصادية و الفكرية و الاجتماعية.

ج) التقنية الجديدة و الثورة الالكترونية.

د (الفرص الهائلة التي لم يسبق لها مثيل و وجوب اللحاق بها و اقتناصها.

مراحل الإبداع لدى القائد: (1)

إن امتلاك القائد لذاكرة قوية و إلمام بالتفاصيل و ملاحظته الشديدة لكل المسارات و الأساليب التي تخص العمل و القدرة على البحث و التفكير و التأمل الذهني و التركيز على النقد البناء و تلخيص الآراء و تمتعه بالاستقلالية في التفكير و الرأي يجعل منه قائداً مبدعاً و لكي يتصف بذلك فهناك مراحل لهذا الإبداع :

١ - التهيؤ و الاستعداد : و هنا يتحدد دور القائد في كيفية جمع و تحليل البيانات و المعلومات و أخذ الملاحظات و إدارة الحوار و المناقشات و إلقاء الأسئلة و جمع الشواهد و تسجيلها.

(١) محمد فتحي ، " أبجديات التفوق العلمي "، دار التوزيع والنشر الإسلامية "، بورسعيد ، مصر ، ٢٠٠٠م ، ص ١٠٦-١٠٨

٢- المتابعة و التركيز : هي تلك الأفكار التي تطفو بين الحين و الآخر في ذهن القائد بحيث تدنو و تقترب منه و تقلت منه و هو لم يتوقف لحظة عن الملاحظة و جمع المعلومات و مناقشة الأفكار و الآراء مع الآخرين و القراءة و البحث.

٣- الإلهام: و هو أن يعمل القائد كل تفكيره و جهده و يستخدم كل العمليات المنطقية و التحليلية التي تدفعه لمواجهة هذا التحدي و مع ذلك فهي تأتي إليه كالومضة فيجب عليه أن يدونها فوراً و يثبتها.

٤- التحقق من صحة الابتكار : و يشير إلى مرحلة تحول تلك الأفكار إلى شكل متكامل و نهائي و هذا يتطلب من القائد الخروج من قيود الروتين و الإحباط إلى فكر جديد منفتح يضع في حسبانته كل البدائل و الحلول و يكون لديه الرؤية الواضحة ليرى الحقائق و يكتشف العلاقات بين هذه الحقائق.

سمات القائد المبدع:

القائد المبدع و الفعال هو القائد الذي يقوم بأداء و إنجاز المهام الموكلة إليه من خلال الجماعة التي يقودها و من خلال الدراسات التي أجريت في مجال سمات القائد المبدع و التي ينبغي توافرها فيه تبين أن أهم هذه السمات: (1)

أ (الحيوية و الاتجاهات الايجابية نحو الذات و نحو الآخرين.

ب) الديمقراطية و الحوار و الحرية في التفكير.

ج) الشجاعة و القدرة على اتخاذ القرار الصائب.

د (الصداقة و إقامة علاقات ناجحة مع الآخرين.

هـ) اليقظة و الاتزان الوجداني.

و) الجد و المثابرة و الذكاء.

(١) د إبراهيم عبد الله المنيف ، " إستراتيجية الإدارة اليابانية " ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، الطبعة الأولى ، ١٩٩٨م ص ٢٠٤ ، ٢٠٨ ، ٢٠٩

ز) المبادأة و القدرة على الإقناع و اكتساب ثقة الآخرين.

أساليب نجاح القائد المبدع:

إن سر نجاح شخصية القائد المبدع أنه إنسان إيجابي يعيش في حركة فكرية و نفسية و جسدية بناءة رافضا التحجر و الجمود و لا يرضى بالسلوك الانهزامي الذي يتهرب من مسؤوليات و نشاطات عمل المؤسسة التربوية و لذلك فإن من أساليب نجاحه: (1)

١- الأولوية للأهم:

و تشير إلى قدرة القائد ترتيب الأمور حسب الأهمية و القيام بإنجاز الأعمال الأكثر أهمية قبل غيرها من خلال ترتيب جدول زمني و الالتزام به و رفض كل عمل غير مهم ما دامت هناك أعمال مهمة.

٢- بذل قصارى الجهد:

إن نجاح القائد المبدع هو نتيجة جده و اجتهاده و قد التزم ببعض الطرق المؤدية إلى ذلك:

- أ) المواظبة على الحركة و يشير إلى ما يأخذه القائد من وقت للتخطيط المتزن.
- ب) الالتزام بالمواعيد و هو ما يشير إلى ما يحفز على النشاط لوجود موعد صارم يلزم القائد باتباعه.
- ج) السباق مع النفس و هو ما يشير إلى بذل ما يزيد عليه كل يوم لاكتشاف قدرات أكثر و نتائج أكبر و أفضل. (2)

٣-المواظبة على الإبداع و التجديد:

التجديد هو قانون الحياة، و القائد المبدع الناجح هو الذي يجعل عمله و حياته في تناغم فيطورها و يجددها و ذلك من خلال: (3)

(١) فدوى شوقي حلمي مفلح ، نورا محمد هشام حريز ، " إدارة الذات نحو النجاح والإبداع "، دار البداية ، ناشرون وموزعون ، عمّان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٧م ، ص٩٩-١٠٩

(٢) فدوى شوقي ، نورا حريز ، " إدارة الذات نحو النجاح والإبداع "، مرجع سابق ، ص١٠٢-١٠٥

(٣) رضا صاحب أبو أحمد آل علي ، سنان كاظم الموسوي ، " وظائف الإدارة المعاصرة "، مؤسسة الوراق ، عمّان الأردن ، ٢٠٠١م ، ص١٣٤-١٣٥

- أ (تصميم الأفكار الجديدة.
- ب) استشراف المستقبل.
- ج) الاستفادة من تطور العمل لدى الآخرين و التعلم منهم.
- د (إعداد ميزانية مناسبة للتطوير.
- هـ) استغلال مواقف الإحباط بالتفكير و الابتكار للتخلص من هذه المواقف.

٤-تحقيق انجازات يومية:

- إن القائد المبدع هو الذي ينجز في كل لحظة عملا و في كل ساعة شيئا و يفعل كل يوم أفضل ما يستطيع و لا يقلق على شيء لم يأت زمانه بعد و لا يؤجل أعماله اتكالا على فرص قد لا تأتي أبدا.
- و لكي يحقق انجازاته اليومية لابد من:
- أ (التقليل من الأعمال التي تؤدي إلى هدر الوقت.
 - ب) تقسيم العمل الكبير إلى خطوات صغيرة و ينجز كل يوم بعضا منها.
 - ج) تحديد الوقت و الزمن لكل الأعمال مع تركيز الجهود عليها و عدم تركها إلا بعد انتهاء الوقت المحدد لها.
 - د (تقوية الإرادة و العزيمة بإتمام و انجاز الأعمال تدريجيا.

شروط الإبداع:

- إن التفكير الإبداعي يمثل عملية عقلية تسير وفق سلسلة من العمليات التي تتم من خلالها معالجة الموضوع و ربطه بعدد كبير من الخبرات المخزنة في البيئة المعرفية لدى القائد فيعمل على تذويبها و دمجها ليصل في النهاية إلى حلول جديدة للمشكلة أو اكتشاف أفكار و حلول أخرى.^(١)
- و لذلك يشترط على القائد المبدع أن يكون قادرا على ملاحظة النواقص و التناقضات في بيئة العمل و القائد المبدع لا يفكر في حل جديد فحسب بل يدرك مشكلات جديدة

(١) د. نافذ نايف رشيد يعقوب ، " العلاقة بين الأسلوب المعرفي والتفكير الإبداعي " ، مجلة كلية المعلمين (العلوم التربوية) وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية ، المجلد السادس ، العدد الثاني ، سبتمبر ٢٠٠٦ م ، ص ٢٣٢

و ينظر إلى الشائع منها من خلال منظور جديد. و لقد أشارت البحوث و الدراسات التربوية و العلمية .

على أن للإبداع شروطاً و هي : (1)

١) الأصالة : و هو قدرة القائد على بناء أفكار جديدة و ذات ارتباطات متعددة بالمشكلة محل البحث.

٢) المرونة : و هي أن تكون هذه الأفكار متنوعة فالقائد المبدع هو الذي لا يقف عند نوعية واحدة من الحلول أو يقف عند طريقة واحدة لإيجاد الحلول بل يغير باستمرار في تفسير الحلول و فهم البيانات و المعلومات و إستراتيجية العمل.

٣) الطلاقة : و يقصد بها قدرة الرئيس على إنتاج كمية وافرة من الأفكار في فترة زمنية محددة و يمكن استعراض بعض أنواع الطلاقة :

أ (الطلاقة اللفظية: و هي سهولة إنتاج الكلمات في مواقف معينة.

ب) الطلاقة الفكرية و هي القدرة على استدعاء أكبر قدر ممكن من الأفكار المناسبة في فترة زمنية محددة لمشكلة أو موقف معين.

ج) الطلاقة التعبيرية: و هي القدرة على التفكير السريع في تكوين عبارات مترابطة متصلة و صياغة التراكيب اللغوية.

د (الطلاقة الشكلية: و هي القدرة على الإنتاج السريع لعدد من الأمثلة و التوضيحات استناداً إلى مواقف شكلية أو وصفية يضيف إليها بعض الإضافات.

٤) الحساسية : و هي قدرة القائد على تحسس المشكلات و إدراك طبيعتها بل و يلاحظ أن هناك أشياء غير صحيحة لا يلاحظها الآخرون. (2)

(١) طارق السويديان ، د. محمد أكرم العدلوني ، " مبادئ الإبداع "، مرجع سابق ، ص ٥٦-٥٩
(٢) د. يحيى صلاح ماضي ، " المتفوقون وتنمية مهارة التفكير في الرياضيات "، ديوان للطباعة والنشر والتوزيع الطبعة الأولى ، ٢٠٠٦م ، عمان ، الأردن ، ص ٤١-٤٢

(٥) الاستنباطية : و هو الميل إلى التفاصيل و القدرة على تتبعها و استنباطها بصورة مبدعة و يستطيع القائد المبدع أن يربط بين عدد من الأفكار و يحتفظ في ذهنه بعدد من المتحولات و العلاقات حين يفكر في مشكلة ما.

(٦) القبول : إن المبدع حين يفكر و يأتي بشيء جديد لا يكون له قيمة إلا من خلال فائدتها و قبولها بين الآخرين في المؤسسة أي أنه لابد أن تصل الفكرة التي ولدت في ذهن القائد المبدع إلى الآخرين من خلال إنتاجه الإبداعي.

طرق تنمية الإبداع :

تتجه معظم الطرق لتنمية الإبداع لدى القادة إلى التدريب على توليد الأفكار لمواجهة أو حل المشكلات و تطوير أسلوب العمل الإداري و التربوي و القائد المبدع هو الذي يتعامل مع الموارد و المعلومات الموجودة لإيجاد طرق جديدة في العمل بربط الأفكار و من بين هذه الطرق لتنمية الإبداع : (١)

أ (العصف الذهني) (أوزبورن ١٩٤٣م) و تشير إلى أن العقل يعصف بالمشكلة و يفحصها و يمحسها بهدف التوصل إلى حلول ابتكارية مناسبة.

ب (القبعات لتحسين التفكير : (دي بونو ١٩٩٢) فالقبعات ليست قبعات حقيقية و إنما قبعات نفسية أي أن القائد يلتمس طريقة معينة تتطلب منه التحول إلى طريقة أخرى و هو التحول من نوع من التفكير إلى آخر بقصد الوصول إلى أفكار و حلول مبدعة.

ج (الاسترخاء الذهني و البدني : (مايكل لابوف ١٩٨٥م)

إن محاولة الاسترخاء البدني و الذهني وسيلة ناجحة للتفكير الإبداعي.

(١) طارق السويدان ، د. محمد أكرم العللوني ، " مبادئ الإبداع "، مرجع سابق ، ص ٩٩-١٣٠

(د) التركيز العقلي: (توم و وجيك ١٩٩١م) و تشير إلى أن تكرار تمرين إيجاد إيقاع عقلي داخلي يعود بالتركيز إلى بؤرة الاهتمام كلما بدأ العقل بالتفكير المشتت.

ويرى الباحث فيما تقدم أن أهم أدوار القائد التربوي في مواجهة تحديات العولمة والتطوير هو الإبداع والابتكار في العمل التربوي ذلك لأن طبيعة العمل الإداري والتربوي تتطلب التطوير والتغيير في السياسات والإستراتيجيات والإجراءات والوسائل وغيرها .

إن مسيرة التقدم المؤسسي تتحقق بالتفكير الإبداعي والابتكاري لذا على القائد الناجح الأخذ بوسائل وأساليب الإبداع في تعامله مع الأفراد في المؤسسة التربوية وفي تعامله مع قضايا العولمة والتغيير وأن تكون لديه السماحة الإدارية وعوامل التحفيز للأفراد والسعي المتواصل لجذب العناصر المبدعة .

ويرى ريتشارد هيرش (R . Hersh) ١٩٨٤م جوانب الإبداع والتطوير في المؤسسات التربوية من خلال : (١)

١- أهداف واضحة : Clear Goals لكي تتشارك الأطراف المختلفة في المؤسسة التربوية من المعلمين والطلاب والمشرفين وغيرهم بفاعلية لا بد من وضوح الأهداف .

٢- النظام والانضباط : Order & Discipline ولزيادة الفاعلية في العمل الإداري أو التربوي لابد أن تكون الأنظمة والتعليمات مناسبة وواضحة تؤدي الى تحقيق الأهداف بمرونة بحيث تسمح للمنظمة مواجهة المواقف المتجددة والمشكلات الطارئة بفاعلية عالية وأن تشجع هذه الأنظمة جميع الأفراد لتحقيق أهدافهم لا أن تعيق تحقيقها .

(١) د عالية خلف أخوارشيد ، " المسائلة والفاعلية في الإدارة التربوية " ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن الطبعة الأولى ، ٢٠٠٦م ، ص ١٠٤-١٠٨

٣- العناية الفائقة : Intensive Care وتتحقق من خلال إهتمام المدير بتحقيق الأهداف الأساسية لدى الأفراد أكثر من اهتمامه بانتهاء دوام اليوم حيث أن هذا الاهتمام يولد لدى الأفراد شعوراً بالرضا والإشباع الأمر الذي ينعكس على أدائهم وإنتاجهم .

٤- كفاية الأفراد : Individual Efficiency إن حصول العاملين على انطباع بان المنظمة تريد منهم أن يتعلموا ويبدعوا ويعطوا أفضل ما لديهم وعندما يقوم المدير بدفعهم إلى تحقيق ذاتهم وإرشادهم وتدريبهم ويتوقع منهم أعلى مراتب النجاح والتقدم فسوف يؤدي ذلك إلى مردود هائل وإنتاج أكبر .

٥- فرص تحمل المسؤولية : Opportunities for Responsibility وذلك بتحميل الأفراد مسؤولية أداء وإظهار ما يمكنه عمله والمشاركة في تحديد النشاطات والبرامج وتنفيذها وتحمل تبعاتها ونتائجها بغية الوصول إلى أفضل أداء .

الفصل السادس

- نتائج البحث
- التوصيات
- قائمة المراجع

نتائج البحث :

في ضوء استعراض نتائج الدراسات والبحوث التربوية المعاصرة والإدارة التربوية وكذلك الإطلاع على الجديد في الفكر الإداري التربوي والتعرف على أبرز الاتجاهات والدراسات والتجارب العالمية المميزة فقد خلص الباحث إلى تحديد أبرز النتائج والسمات التطويرية المقترحة لتحديد القيادة التربوية وأثرها في رفع الكفاية الإنتاجية والارتقاء بها وذلك على النحو التالي :

أولاً : حين شعر رجال الإدارة ورجال التربية على مر العصور بضرورة قيام فكر إداري وتربوي ينظم تعامل أفراد المجتمع ويحدد علاقاتهم فيما بينهم من شأنه أن يزيد من تطوير إنتاجهم وتفاعلهم وأثرهم في البيئة الإدارية والتربوية بدأت تتبلور نظريات وأفكار مجالات الإدارة التربوية وتتنوع وتتعدد وتتعارض من أجل التوصل إلى تلاقي الأفكار وتتبلور المبادئ من أجل تطوير وتحسين الكفاية الإنتاجية للمجتمع

ثانياً : إن الإدارة بمجالها العام ومجالها التربوي ترجع إلى بدايات العصور الأولى للخلقة ولا تزال آثار قدماء المصريين والرومان واليونانيين وغيرهم وآثار الحضارات تقطع بما كانت عليه القيادة الإدارية و التربوية من كفاية ومهارة وبما يوصف عهود الحكام من المواهب الشخصية والذاتية وبما يخلفه الحاكم في عصره من آثار تربوية وإدارية .

ثالثاً : إن كون الإدارة التربوية يركز على مجموعة المبادئ والأصول ومن حيث كونه علماً وفناً بقدر تلك الخطط والمبادئ المتعارف عليها في أي عصر من العصور أيضاً بقدر مقدرة الأفراد القيايين المتميزين في تطبيق تلك المبادئ المخططة والمتعارف عليها على مر العصور .

رابعاً : إذا كانت الإدارة والقيادة التربوية تهتم بالعمل على تنظيم حسن إدارة شؤون المجتمع وخدمته لتحقيق أهدافه التربوية والاقتصادية والاجتماعية فإنها تتطلب إعداداً وتخطيطاً وتقديراً للاحتياجات وتديراً للإمكانات البشرية والمادية المتاحة والتنسيق بينها ثم متابعة تنفيذها ورقابة العمل للتعرف على أوجه القصور وإصلاح المعوقات ووضع الأسس والضوابط عن طريق التقييم والإشراف والمراجعة التي تحكم الأداء وتقلل الانحراف والقصور فقد كانت الدولة الإسلامية في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم والخلفاء الراشدين والعصرين الأموي والعباسي تقوم بكل هذه العمليات مهتدية بالقرآن الكريم وتوجيهات السنة النبوية الشريفة .

صحيح أن وظائف الإدارة بمسمياتها الحديثة والتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والرقابة وإدارة شؤون الأفراد وغيرها لم تكن تسمى بنفس المسميات ولكن العبرة بان القيادة التربوية والإدارية في الإسلام كانت تطبق كل تلك العمليات .

خامساً : إن العالم الإسلامي أصيب بانتكاسات في مختلف المجالات الثقافية والتربوية والاجتماعية جعلته مطية وعرضه للتأثير من جانب التيارات الاجتماعية والثقافية الغربية التي صورت لنا نشأة الإدارة التربوية ومبادئها العصرية وتطبيقاتها ومسمياتها وكأنها خلق جديد من واقع المجتمعات المتقدمة وما علينا إلا الإذعان لها والقبول بها ثم الاقتباس منها والتقليد فيما ينفع وفيما لا ينفع .

ولذلك فإن الاختلاف بين الإدارة التربوية في الإسلام والإدارة الحديثة المعاصرة اختلاف قدرة من جانب الدول الغربية على امتلاك ناحية البحث العلمي المتقدم واختلاف الإمكانيات التقنية والإعلامية والعلمية ساعدت على بلورة الفكر القيادي التربوي وطمس معالم الإدارة في الإسلام وساعد على ذلك عدم الاجتهاد وعدم إعمال الفكر من جانب أبناء الدول الإسلامية في تراثهم وبعدهم عن الشريعة الإسلامية علماً وتطبيقاً .

سادساً : إن القرآن الكريم هو المصدر الأول للتشريع الإسلامي تبياناً لكل شيء من حيث انه أحاط بجميع الأصول والقواعد التي لا بد منها في كل قانون ونظام وذلك

كوجوب العدل والشورى ودفع الضرر ورفع الحرج ورعاية الحقوق وأداء الأمانات إلى أهلها والرجوع بمختلف الأمور إلى أهل الذكر والاختصاص وما إلى ذلك مما لا يستطيع أن يشذ عليها قانون يراد به إصلاح الأمم .

إن السنة جاءت مكملة للقرآن الكريم ويتضح في هذا المجال أن نفرق بين السنة الملزمة والسنة الغير ملزمة فما صدر عن الرسول صلى الله عليه وسلم بوصفه رسولاً مبلغاً عن ربه يعتبر تشريعاً لا يجوز مخالفته كبيان أمور الحلال والحرام أو الواجب وغير الواجب أو الصحيح شرعاً أو الفاسد وهو ما يطلق عليه السنة التشريعية وهو مصدر ثابت ودائم من مصادر التشريع الإسلامي تستقي منه الإدارة التربوية مناهلها ومنابعها منقادة إليه طواعية لا اختيار فيها .

وأما صدر عن الرسول صلى الله عليه وسلم بوصفه إماماً وقائداً وقاضياً فلمن جاء بعده أن يتصرف بما يراه . ويتضح من البحث والدراسة أن سياسته صلى الله عليه وسلم الإدارية والتربوية لم تلزم من جاء بعده من القادة والأئمة لان الأمور كلها تتطور وتتغير باختلاف الأزمنة والأمكنة وكل ما يتطلبه الشرع من هؤلاء القادة أن يلتزموا الإصلاح وإلا يعطلوا نصاً تشريعياً .

إذن فالإدارة التربوية في الإسلام تعتمد على اجتهادات القادة في جزئياتها ولكن في مبادئها وأحكامها وأصولها فإنها نابعة من الكتاب والسنة ولا ينبغي ان تتعارض جزئياتها وتفصيلاتها مع الحكم الشرعي المعلوم .

سابعاً : إن القيادة التربوية الناجحة يمكن استشراف وتصور أهم سماتها من خلال سمات الإدارة المستقبلية :

(أ) إدارة إستراتيجية تسعى للمساهمة في تشكيل المستقبل وهي عملية مستمرة تهدف إلى المحافظة على المؤسسة التربوية وتضمن لها القدرة على التكيف مع المتغيرات التي تطرأ في بيئتها وكيفية التعامل معها وإدارتها بكفاية وفعالية .

(ب) إدارة معلوماتية: إن القيادة التربوية تسعى لرفع كفاءة العملية الإدارية في التعامل مع المعلومات بصورة شاملة ومتكاملة تتيح للإدارة الاطلاع على أحدث التطورات في مجال العمل التربوي والاستفادة من التقنيات الحديثة للرفع من كفاية العمل التربوي .

(ج) إدارة ديناميكية متحركة في كل الاتجاهات لا تتمسك بالمبادئ والتقاليد القديمة وأنها قيادة تعمل بمرونة وفي جو من الحرية والحركة ولديها القدرة على استيعاب مستجدات التقنية الحديثة وقبولها واستخدامها بصورة فاعلة لتحسين وتطوير أداء العمل التربوي ورفع إنتاجيته وكفاءته .

(د) إن القيادة التربوية هي القدرة على إدارة الأزمات بفعالية فالمواقف الطارئة التي تتسم بالغموض تحتاج من القائد التربوي اتخاذ القرارات السريعة الصائبة المبنية على أسس علمية مما يتطلب قدرة على إدراك الضغوط وتحديد مصادرها وتحليل أسبابها وابتكار أساليب متطورة للتعامل معها .

(هـ) إدارة العلاقات الإنسانية ويتضح أن القيادة التربوية هي التي تعمل على التأثير في سلوكيات الآخرين ودفعهم للإنجاز والتميز من خلال الإقناع والتحفيز والبعد عن التسلط والإجبار ولهذا فإن المدير يحتاج لهذه المهارة الإنسانية الخاصة لكي يحسن التعامل مع الأفراد ويحس بمشاعرهم ويؤثر في سلوكهم لأن البشر هم أهم الموارد في المؤسسة التربوية .

(و) إدارة التغيير: إن المدير الفعال هو الذي يعمل على حشد كل إمكانيات المؤسسة التربوية والإدارية في أداء الأعمال بأسلوب أكثر كفاءة وأكثر مسؤولية ولكي يقوم المدير بهذه العملية فإن عناصر القوة الرئيسية للإدارة تكمن في القيام بعملية التغيير من ناحية الإستراتيجية وعمليات التشغيل والثقافة السائدة فيها ونظم الحوافز والمكافآت بحيث تتناغم وتتناسق كل هذه العناصر معاً وباستمرار .

إن النقطة الحاسمة لتحسين الجودة ورفع الإنتاجية بإتباع القيادة الإدارية الأسلوب العنيف والحاسم في طرح أنماط التغيير التي تقوي من أوضاع المؤسسة التربوية وإدارتها وقيادتها وتجعلها في موقف أقوى وأفضل وأكثر تقبلاً للتغيير والتطور وتحقق الابتكارات في العمل التي تتميز بالفاعلية والديناميكية والخطوات الحاسمة نحو مستويات جديدة وعالية .

(ز) إدارة التدريب : إن الإدارة التربوية الفاعلة هي التي تنطلق من أن الإنسان الفعّال في عالم الغد هو الإنسان متعدد المهارات ومتنوع الكفاءات لذا يخضع لعمليات التدريب وإعادة التدريب باستمرار لمواكبة المستجدات والتقنيات في مجالات عمله وفي المجالات ذات العلاقة .

(ح) إدارة الابتكار والتجديد والبحث والتطوير : إن الإدارة التربوية الناجحة التي تسعى إلى التأكيد على الإبداع والتجديد وتوليد الحلول الابتكارية باستمرار بهدف الوصول إلى مستويات عليا من الأداء والإتقان والتميز ويتضح من خلال البحث أن الإبداع قدرة أوجدها الله تعالى في الإنسان أصلاً وكل ما يحققه التدريب هو تجديدها وصقلها.

إن الإبداع ليس عملية اختراع لشيء جديد بقدر ما هو طريقة للتعامل مع المعلومات والموارد والطاقة الموجودة لإيجاد طرق جديدة في العمل أو في حل المشكلات أو بربط الأفكار ببعضها ببعض .

إن القيادة الناجحة هي القادرة على التكيف بسرعة للعوامل المحيطة المتغيرة والقيم التي تحملها وهذا التكيف يقوم على ضوء مهارات في تطبيق العملية الإبداعية في الإدارة .

(ط) إدارة الوقت : إن المدير الناجح هو الذي يستطيع أن يوظف وقته توظيفاً فاعلاً ومثمراً بما يحقق للمؤسسة الإنتاجية وبما يزيد من كفاءتها وذلك من خلال تحديد الأولويات والاحتياجات الأساسية في العمل والبعد عن الفوضى وإعادة ترتيب الأمور وعدم الوقوع تحت وطأة الإحساس بضغط العمل وعدم الشعور

بالقلق والخوف من تواتر العمل والتمكن من التحكم والسيطرة على الوقت أو على قدر مقبول منه وكذلك الاتصال بالآخرين وعرض المشكلات الرئيسية التي تواجه المؤسسة والاسترشاد بأرائهم للخروج من مأزق الوقت وضيقه لإيجاد القدرة على التركيز في شيء واحد واتخاذ قرارات في وقت اقل والتقليل من الضغوط الملقة على كاهله وإحداث التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية .

مواجهة التدفق المعلوماتي المستمر كالموج الذي لا يهدأ بتقسيم الوقت والانتصار عليه .

وهذه كلمات مضيئة للإمام ابن القيم الجوزية رحمه الله في كتاب الفوائد يبين عشرة أشياء ضائعة لا ينتفع بها وهي مضيعة للوقت :

علم لا يعمل به وعمل لا إخلاص فيه ولا اقتداء ومال لا ينفق منه فلا يستمتع به جامعه في الدنيا ولا يقدمه إمامه في الآخرة وقلب فارغ من محبة الله والشوق إليه والأنس به وبدن معطل عن طاعته وخدمته ومحبته لا تتقيد برضاء المحبوب وامتنال أوامره ووقت معطل عن استدراك فارط أو اغتنام بر وقربة وفكر يجول فيما لا ينفع وخدمة من لا تقربك خدمته إلى الله ولا تعود عليك بصلاح دنياك وخوفك ورجاؤك لمن ناصيته بيد الله وهو أسير في قبضته ولا يملك لنفسه ضراً ولا نفعاً ولا موتاً ولا حياة ولا نشوراً .

(ي) إدارة المشاركة و فرق العمل : قدرة القائد الناجح على تكوين فرق العمل وإدارتها والتعامل معها والتزام المرونة في التوجيه والقيادة بما يتناسب مع تكوين كل مجموعة وطبيعة عملها وكذلك السعي إلى تعزيز نمط القيادة البناءة أو المنتجة في المؤسسة التربوية وهي عملية تبادل وتشارك تمكن مجموعة الأفراد من بناء وتدعيم شيء له مغزى وفائدة مكتسبة وهذا ما يتطلب نشر الصلاحيات وإعادة توزيع السلطة وتنمية الثقة لدى الأفراد العاملين والتحرك دوماً لبناء شراكة حقيقية وتحالفات قوية في المؤسسة التربوية وهيئاتها المختلفة

ثامناً : تناول البحث بالدراسة أن توفير الحوافز المادية والضمانات الاجتماعية وإقامتها على أسس موضوعية تتناسب مع مستوى الكفاءة والعمل في الأداء وحجم المسؤوليات تحقق للقيادات الإدارية مستوى لائقاً من الاستقرار الاجتماعي والنفسي ومستوى معيشي مناسب ولائق ينأى بها عن مواطن القلق والانشغال والتفرغ بكل إمكانياتها لممارسة مهامها القيادية واتخاذ القرارات لحل المشكلات التي تواجهها .

تاسعاً : تناول البحث بالدراسة أن عدم استقرار القيادات الإدارية والتربوية وعدم اطمئنانها النفسي يؤدي إلى التردد والإحجام في أداءهم دورهم القيادي وذلك بسبب :

(أ) خوف القائد بسبب نشأته و المحيط الاجتماعي والمهني الذي يعيش فيه وعدم الاستقرار في الأنظمة الإدارية والتربوية وكثرة التعديلات والتنقلات وعدم وضوح الرؤية وغموض الأهداف .

(ب) ضعف كفاءة القائد بسبب عدم توفر الخبرة والكفاءة والمؤهل العلمي المطلوب الأمر الذي يحرمه من القدرة على تحليل البدائل لحل المشكلة التي تواجهه والنتائج التي تترتب على كل بديل وبالتالي تقييم البدائل وترتيبها .

(ج) حادثة القائد في العمل فالقائد الجديد غالباً ما يشعر بعدم الاطمئنان ويميل إلى تأجيل اتخاذ القرار وخوفه من القوى الضاغطة الأخرى التي قد لا تكون راضية عن هذا القرار سواء كانت قرارات داخلية أو خارجية قد تدفع القائد إلى نقل عملية اتخاذ القرار إلى جهة أخرى موازية له (زملاءه) أو إرجاعها إلى جهة اعلى (رؤساءه) لتتولى اتخاذ القرار بدلاً عنه .

التوصيات

توصل الباحث إلى عدة توصيات بناء على مراجعة الدراسات التربوية والإدارية والنفسية والاجتماعية ذات العلاقة في ضوء استشراف آراء خبراء الإدارة والتربية هذه التوصيات المقترحة التي يؤمل فيها تطوير الإدارة والقيادة التربوية ومما ينعكس أثره على رفع وزيادة الكفاية الإنتاجية وتجويد مخرجاتها وذلك وفقاً لما يلي :

(١) مجال التخطيط : أن يكون التخطيط تخطيطاً سليماً واستراتيجياً يجعل التطوير شاملاً وجذرياً لإنشاء المؤسسة التربوية ذات مستوى رفيع مزودة بالإمكانات المناسبة .

(٢) التوجه نحو اللامركزية والبعد عن أسلوب البيروقراطية والتوسع في تطبيق مبدأ تفويض السلطات ومنح الإدارات الصلاحيات الواسعة في إدارة شؤونها .

(٣) صناعة اتخاذ القرار : توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار وان تكون هناك أجهزة علمية ومراكز بحث في داخل وزارات التربية والتعليم لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها والتعامل معها وتكون مهمتها تقديم البدائل المختلفة وإتاحة الحرية لصاحب القرار لاتخاذ القرار المناسب في ضوء المعلومات المتاحة . كما أن مساهمة مراكز البحوث التربوية ورجال الأعمال والتربويين والجامعات والمعاهد العليا المتخصصة دور في تعزيز صناعة القرار وإيجابيته .

(٤) التدريب والتأهيل : التوسع في برامج التدريب والتأهيل أثناء الخدمة وإشراك مختلف قطاعات التربية في هذه البرامج ووضع الخطط اللازمة لتحقيق التنمية المهنية المستدامة إضافة إلى تفعيل دور الأجهزة المسؤولة عن تنظيم البرامج وتنفيذها والاهتمام برعاية الموهوبين والمتفوقين وإنشاء مراكز متخصصة

للاهتمام بهذه الفئة الواعدة وتقديم الخبرات والعمل على اكتشاف قدراتهم وتميزهم في المجالات العلمية والفنية والثقافية المتنوعة ونشرها في المجالات العلمية والتربوية العامة .

(٥) إعادة النظر في الهيكل الإداري والبناء التنظيمي في مختلف المؤسسات التربوية

والإدارية وعلى مختلف المستويات بحيث تكون هناك مرونة إدارية وإمكانات كبيرة متاحة للاتصال على المستويات الأفقي والرأسي والتفاعلي وأن تستحدث أجهزة ووحدات إدارية جديدة حين تظهر الحاجة لذلك كانتشار وحدات خاصة لتطوير البحث التربوي وتطوير المناهج والحاسب الآلي وإدخال التعلم الإلكتروني وتطوير نظم وتقويم الامتحانات ووحدات لاقتصاديات التعليم ومراقبة مشكلات الطلاب والمعلمين ووحدات للإشراف التربوي .

(٦) تقويم الأداء المؤسسي . نظراً لأهمية التقويم كعنصر أساسي في المنظومة

التربوية فمن الضروري انتشار مراكز متخصصة تتولى هذا الأمر وتزويدها بالمختصين على أعلى المستويات وأن يكون لها الاستقلال الذاتي الذي يعطيها الصلاحيات لتقييم مدى جودة ومخرجات النظام التربوي والكشف عن الجوانب السلبية في المنظومة التربوية والإدارية واقتراح سبل العلاج .

(٧) المباني والتجهيزات والمرافق التربوية : أن العناية بالمباني المدرسية لكي تكون

أكثر كفاءة في تقديم خدمة تعليمية جيدة واستحداث أنظمة جديدة لتشيد المباني المدرسية واختيارها أكثر كفاءة ووظيفة يزيد من فاعلية العملية التربوية ويساعد على جودة المخرجات التربوية .

(٨) اختيار القيادات التربوية : ضرورة الاهتمام باختيار القيادات التربوية وتدريبها

لشغل الوظائف القيادية يؤدي إلى مفهوم التدريب الفاعل الذي يعتمد على ورش

العمل والزيارات الميدانية واستخدام أساليب حل المشكلات وتوفير إمكانات الدراسة التخصصية في مجال الإدارة التربوية وفقاً لطبيعة العمل ومتطلباته .

(٩) تعزيز العلاقات التشاركية الفاعلة في المجتمع وتوثيق العلاقة بين النظام التربوي والمجتمع من خلال المؤتمرات الوطنية واللقاءات المحلية والالتقاء بقيادة الفكر وممثلي المؤسسات الصناعية والاقتصادية يساعد في صنع القرار التربوي وفي تطوير المؤسسة التربوية تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً .

(١٠) الاستفادة من تقنية المعلومات والاتصالات وتوظيفه :

ولكي ندخل بالإدارة التربوية عصر المعلوماتية برباطة جأش وثبات لا بد من انجاز ما يلي :

أ (العمل على إنشاء نظام للمعلومات الإدارية والتربوية وربطها بشبكة المعلومات الوطنية

ب) بناء قواعد للبيانات والمعلومات التربوية والإدارية مع تحديد عناصر المعلومات التي تحتاجها وتبادل البحوث والخبرات بين الباحثين والقائمين على إدارة المؤسسات التربوية .

ج) التأكيد على العاملين وتوعيتهم بأهمية استخدام التقنيات المتطورة في الإدارة والعمل التربوي وفتح المجال أمام نماذج جديدة في التنظيم التربوي تتلائم مع عصر المعلومات وتقنية الاتصالات .

د (إعداد الدراسات والبرمجيات لتنفيذ شبكات الحاسوب وتركيبها في كل المؤسسات والمدارس والقطاعات والمنشآت ذات العلاقة .

هـ) اختيار وإعداد الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على تشغيل نظام المعلومات وتوفير عدد كافٍ من المتخصصين في مجال تشغيل وصيانة الأجهزة والمعدات المعلوماتية.

(١١) التمويل : أن تكون مصادر التمويل للتربية والتعليم من اتجاهين :

أ (داخلي : التمويل العام والتمويل الخاص .

(ب) مصادر خارجية .

أما التمويل العام فيظهر من ميزانية الدولة أو ميزانية المناطق .

أما التمويل الخاص فيأتي من مؤسسات خاصة مختلفة ومن مؤسسات المجتمع المدني التي تستجيب لمتطلبات النظام التعليمي .

أما المصادر الخارجية فهي تتمثل في جهودا لمنظمات الدولية في تقديم المساعدة والإسهام في التمويل .

(١٢) يرى الباحث أن العناية ببناء المؤسسات التربوية واختيار الأفراد الذين يتولون

قيادة وإدارة هذه المؤسسات على أسس من المبادئ الإسلامية القائمة على توافر الأمانة والقوة والعدل للنهوض برسالة هذه المؤسسات على خير أداء وتحقيق التعاون على الخير ونشر الفضيلة والتقوى في أداء العمل مخافة الله تعالى قبل كل شيء ثم تحقيق الرفاهية وبث المصلحة العامة نحو الآخرين. وتقدير جهود الأفراد من خلال منحهم معاشاتهم أولا بأول مع إضافة الحوافز المادية لتشجيعهم على بذل المزيد من الإنتاج والعمل وتأسيس سلم رواتب وترقيات تحوي العديد من المميزات والعلاوات المادية من أجل تحسين الوضع المعيشي والاجتماعي للعاملين واستقرار أحوالهم مما يؤدي إلى رفع العامل النفسي وبالتالي زيادة الفاعلية والإنتاج في الأداء .

(١٣) انتهاج أسلوب التوجيه والإرشاد والقول الحسن في التعامل مع الأفراد ووضع

العاملين في مكانهم المناسب ووفق طاقاتهم وقدراتهم وعدم تكليفهم بما لا يطيقون وإتباع أسلوب الحوار والمناقشة في جميع الأمور والبعد عن الحدة والتسلط والأخذ باللين والمرونة والتأني وعدم التسرع في صنع القرارات حتى لا يقع صاحب القرار في ظلم الآخرين وضياع حقوقهم والتعدي على كرامتهم وشخصيتهم .

قائمة المراجع

- (١) القرآن الكريم .
- (٢) أبو زكريا يحيى بن شرف النووي ، رياض الصالحين ، مؤسسة الرسالة ، بيروت تحقيق شعيب الأرناؤوط ، الطبعة الأولى ، ١٩٨٢ م .
- (٣) أبو بكر أحمد بن الحسين البيهقي ، السنن الكبرى ، دار المعرفة ، بيروت ، الجزء السادس ، ١٩٨٦ م .
- (٤) أبو الحسن الماوردي ، الأحكام السلطانية ، مكتبة و مطبعة مصطفى البابي ، الطبعة الثانية ، القاهرة ، ١٩٦٦ م .
- (٥) الإمام جلال الدين عبد الرحمن بن أبي بكر السيوطي ، تاريخ الخلفاء ، تحقيق : محمد محيى الدين بن عبد الحميد ، مطبعة السعادة ، مصر ، الطبعة الأولى ، ١٩٥٢ م
- (٦) عماد الدين أبو الفداء إسماعيل بن كثير القرشي ، تفسير القرآن العظيم ، قدم له يوسف عبد الرحمن المرعشلي ، دار المعرفة ، بيروت - لبنان ، الطبعة السابعة ١٩٩٥ م .
- (٧) محمد بن إسماعيل البخاري ، صحيح البخاري ، مراجعة و ضبط و فهرسة الشيخ محمد علي قطب و الشيخ هشام البخاري ، المكتبة العصرية ، بيروت ، ٢٠٠٢ م .
- (٨) مسلم بن الحجاج القشيري ، صحيح مسلم ، دار ابن الحزم ، الرياض ، الطبعة الأولى ٢٠٠٢ م .
- (٩) د.كامل سلام الدقس ، منهج سورة النور في إصلاح النفس و المجتمع ، دار الشروق جدة ، الطبعة الرابعة ، ١٩٧٩ م .
- (١٠) د.ابراهيم درويش ، التحليل الإداري ، دار النهضة المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٣ م
- (١١) د.ابراهيم عبدا لخالق رؤوف ، التصاميم التجريبية في الدراسات النفسية والتربوية دار عمان للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ٢٠٠١ م .
- (١٢) د.ابراهيم عبدا لعزيز الدعيلج ، أسس الإدارة العامة والإدارة التربوية في المملكة العربية السعودية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن الطبعة الأولى ، ٢٠٠٦ م .

- (١٣) د. ابراهيم عبد الله المنيف ، إستراتيجية الإدارة اليابانية ، مكتبة العبيكان ، الرياض الطبعة الأولى ، ١٩٨٨ م .
- (١٤) د. ابراهيم عصمت مطاوع ، متطلبات التخطيط التربوي في الدول العربية ، مجلة اتحاد الجماعات العربية ، العدد العاشر ، سبتمبر ١٩٧٦ م .
- (١٥) إبراهيم ناصر ، أسس التربية ، دار عمّان للنشر والتوزيع ، عمّان ، الأردن ، الطبعة الثانية ، ١٩٨٩ م .
- (١٦) د. احمد إبراهيم ابوسن ، الإدارة في الإسلام ، دار الخريجي للنشر ، الرياض ، الطبعة السادسة ، ١٩٩٦ م .
- (١٧) د. احمد إبراهيم احمد ، رفع كفاءة الإدارة المدرسية ، مكتبة المعارف الحديثة ، ١٩٩٨ م .
- (١٨) احمد بلقيس وخيري عبد اللطيف ، الإدارة بالأهداف ، الرئاسة العامة لوكالة الغوث الدولية ، عمّان ، الأردن ، ١٩٨٩ م .
- (١٩) د. احمد بن داوود المزجاجي ، مقدمة في الإدارة الإسلامية ، المملكة العربية ، جدة ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٠ م .
- (٢٠) د. احمد سالم حجي ، اقتصاديات التربية والتخطيط التربوي ، دار الفكر العربي القاهرة ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٢ م .
- (٢١) احمد سالم العامري ، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطن التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، المجلد التاسع ، العدد الأول ٢٠٠٢ م .
- (٢٢) احمد سعد الثبتي ، الإدارة وفن التعامل ، مطبعة الإصلاح ، جدة ، الطبعة الأولى ١٤٢٥ هـ .
- (٢٣) د. احمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية مصر ، ١٩٩٦ م .
- (٢٤) د. احمد عبد الباقي بستان ، د. حسن جميل طه ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، دار القلم الكويت ، الطبعة الأولى ، ١٩٨٣ م .

- (٢٥) د. احمد عبد الفتاح ناجي ، إدارة التنمية في ظل عالم متغير ، مكتبة زهراء الشرق القاهرة ، الطبعة الثانية ، ٢٠٠٣ م .
- (٢٦) د. احمد عبدا لله الصباب ، أساليب ومناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية دار حافظ للنشر والتوزيع ، جدة ، الطبعة الخامسة ، ٢٠٠٥ م .
- (٢٧) د. احمد عبدا لله العلي ، العولمة والتربية ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، ٢٠٠٢ م
- (٢٨) احمد كمال احمد ، التخطيط الاجتماعي ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٤ م .
- (٢٩) احمد ماهر البقري ، القيادة وفعاليتها في ضوء الإسلام ، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية ، ١٩٨١ م .
- (٣٠) د. احمد محمد المصري ، الإدارة والمدير العصري ، مؤسسة شباب الجامعة ، دون تاريخ .
- (٣١) د. الآن ويس ، الدليل غير الرسمي للمدير المتميز ، مكتبة جرير ، الرياض ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠١ م .
- (٣٢) الفونسو جونزاليس ، كورنيليوس بزبرات ، إدارة الأزمة قبل حدوثها وبعدها ، مجلة الثقافة العالمية ، العدد ٧٩ ، نوفمبر ١٩٩٦ م .
- (٣٣) د. الكسندر هيام ، تحفيز الموظفين ومكافئتهم ، مكتبة جرير ، الرياض ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠١ م .
- (٣٤) اوبراي س. دانيالز ، الحصول على أفضل ما لدى الناس في العمل ، مكتبة جرير الرياض ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٠ م .
- (٣٥) أورين يوريس ، فن القيادة والتوجيه ، ترجمة محمود نافع ، ١٩٦٦ م ، بدون مكان الطباعة ، بدون ناشر .
- (٣٦) بيتر دراكر ، ممارسة الإدارة ، مكتبة جرير ، الرياض ، الطبعة الأولى ، ١٩٩٨ م
- (٣٧) براندون توروبوف ، فن ومهارة التعامل مع الناس ، مكتبة جرير ، الرياض ، الطبعة الثانية ، ٢٠٠٥ م .

- (٣٨) برايان اليسون وآخرون ، المهارات البحثية للطلاب ، دار الفاروق للنشر والتوزيع القاهرة ، ترجمة يتب توب لخدمات التعريب والترجمة ، شعبة الدراسات التربوية ، ٢٠٠٢م .
- (٣٩) برايان اونيل ، اختبر مهاراتك القيادية ، مكتبة جرير ، الرياض ، الطبعة الأولى ٢٠٠٢م .
- (٤٠) بشير شريف البرغوثي ، إدارة العقل البشري الجديد : رؤيا إسلامية ، دار زهران عمان ، الأردن ، ٢٠٠٠م .
- (٤١) توفيق الفكيكي ، الراعي والرعية ، مكتبة المعارف ، بغداد ، ١٩٦٢م .
- (٤٢) تيسير الدويك وآخرون ، أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الثانية ، ١٩٩٨م .
- (٤٣) ج. بيل وآخرون ، القيادة وديناميكية الجماعات ، ترجمة د. محمد علي العريان ود. ابراهيم شهاب ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٦٩م .
- (٤٤) د. جيمس آر. شيرمان ، التخطيط أولى خطوات النجاح ، ترجمة محمد طه علي دار المعرفة للتنمية البشرية ، الرياض ، الطبعة الثانية ، ٢٠٠٤م .
- (٤٥) جلادينا ماكماهون ، التكيف مع صدمات الحياة ، ترجمة رنا النوري ، مكتبة العبيكان الرياض ، ٢٠٠٢م .
- (٤٦) د. حامد عمار ، في اقتصاديات التعليم ، دار المعرفة ، مصر ، الطبعة الثانية ١٩٦٩م .
- (٤٧) حسين ردة القرشي ، أسرار النجاح في تحقيق الجودة الإدارية الشاملة ، دار حافظ للنشر والتوزيع ، جدة ، الطبعة الأولى ، ١٩٩٩م .
- (٤٨) د. حمدي ابوالفتوح عطيفة ، منهجية البحث العلمي وتطبيقاتها في الدراسات التربوية والنفسية ، دار النشر للجامعات ، القاهرة ، ٢٠٠٤م .
- (٤٩) د. حنفي سليمان ، وظائف الإدارة ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، الإسكندرية ١٩٩٨م .
- (٥٠) د. خالد جمال ، طريقك للنجاح والتفوق ، دار المنار الحديثة ، الطبعة الأولى بدون مكان الطباعة ، دون تاريخ .

- ٥١) خالد محمد خالد ، خلفاء الرسول ، دار الكتاب العربي ، بدون تاريخ .
- ٥٢) خليل سيباني ، المدير الفعال بناء القائد الناجح ، دار الراتب الجامعية ، بيروت ، بدون تاريخ .
- ٥٣) خليل سيباني ، تنظيم الإدارة الناجحة ، دار الراتب الجامعية ، بيروت ، لبنان ، بدون تاريخ .
- ٥٤) داني كوكس ، وجون هوفر ، القيادة وقت الأزمات ، مكتبة جرير ، الرياض ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٤ م .
- ٥٥) د. ذوقان عبيداتو د. عبدا لرحمن عدس وآخرون ، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، دون تاريخ .
- ٥٦) رضا صاحب أبو احمد آل علي و سنان كاظم الموسوي ، وظائف الإدارة المعاصرة مؤسسة الوراق ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠١ م .
- ٥٧) رفيقة سالم حمود ، معوقات الإبداع في المجتمع العربي وأساليب التغلب عليها (مستقبل التربية العربية) المجلد الأول العدد الثاني ، ١٩٩٥ م .
- ٥٨) د. رمزية الغريب ، العلاقات الإنسانية ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، دون تاريخ .
- ٥٩) رودني سكيجر وكارول وينبرج ، البحث التربوي أصوله ومناهجه ، ترجمة د. محمد منير مرسي ود. محمد لبيب النجيحي ، عالم الكتب ، القاهرة ، ١٩٧٤ م .
- ٦٠) ريتشارد أريندر ، الوظائف التفاعلية والتنظيمية للتعليم ، ترجمة د. فايد رشيد رباح ود. حمزة محمد دودين ، دار الكتاب الجامعي ، العين ، الإمارات العربية المتحدة ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٥ م .
- ٦١) د. زكي محمود هاشم ، الإدارة العلمية ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، الطبعة الثالثة ، ١٩٨١ م .
- ٦٢) د. زهاء الدين احمد عبيدات ، القيادة والإدارة التربوية في الإسلام ، دار البيارق بيروت ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠١ م .
- ٦٣) س. أ. بيبي ، نوعية التربية في البلاد العربية ، ترجمة كمال السيد درويش ، دار الثقافة ، بيروت ، بدون تاريخ .

- ٦٤) د. سعيد علي الراشدي، الإدارة بالشفافية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، ٢٠٠٧ م.
- ٦٥) د. سعيد محمد بامشموس، المقدمة في الإدارة المدرسية، شركة كنوز المعرفة ١٤٢٣ هـ.
- ٦٦) د. سلامة عبد لعظيم حسين، ود. طه عبد لعظيم حسين، الذكاء الوجداني للقيادة التربوية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ٢٠٠٦ م.
- ٦٧) د. سليمان محمد الطماوي، مبادئ الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة الأولى، ١٩٦٩ م.
- ٦٨) د. سيد عبد الحميد مرسي، العلوم السلوكية في مجال الإدارة و الإنتاج، مكتبة وهبة مصر، الطبعة الثانية، ١٩٨٤ م.
- ٦٩) د. سيد عبد الحميد مرسي، مفهوم القيادة في إطار العقيدة الإسلامية دعوة الحق سلسلة شهرية تصدر عن رابطة العالم الإسلامي، مكة المكرمة، السنة الخامسة، ١٤٠٦ هـ.
- ٧٠) د. سيد الهواري، المدير الفعال، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٧٥ م.
- ٧١) د. صابر عوض جيدوري ود. نائل محمد أخرسي، مناهج البحث التربوي، دار كنوز المعرفة، جدة، ١٤٢٦ هـ.
- ٧٢) صالح الشيكشي، العلاقات الإنسانية في الإدارة، دار الفكر العربي، بدون ناشر و دون تاريخ.
- ٧٣) د. صلاح عبد الحميد مصطفى، الإدارة والتخطيط التربوي، دار القلم للنشر والتوزيع، دبي الطبعة الأولى، ٢٠٠١ م.
- ٧٤) د. صلاح عبد الحميد مصطفى، د. نجاته عبد الله النابه، الإدارة التربوية مفهومها نظرياتها ووسائلها، دار القلم، الإمارات العربية، ١٩٨٦.
- ٧٥) د. طارق محمد السويديان، د. محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، الإبداع الخليجي، الكويت، ٢٠٠٤ م.
- ٧٦) د. طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب، الفجالة، مصر ١٩٩٣ م.

- (٧٧) د. طلق عوض الله السواط وآخرون ، الإدارة العامة : المفاهيم - الوظائف - الأنشطة ، دار حافظ للنشر والتوزيع ، جدة ، الطبعة الثانية ، ٢٠٠٠ م .
- (٧٨) د. طه عبد العزيز حسين ، د. سلامة عبد العزيز حسين ، استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية و النفسية ، دار الفكر ناشرون وموزعون ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٦ م .
- (٧٩) د. عالية خلف أخوار شيدة ، المسائلة والفاعلية في الإدارة التربوية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٦ م .
- (٨٠) عبد الرزاق شوربجي ، البحث العلمي ، دار العلم للملايين ، بيروت ، ١٩٩٠ م .
- (٨١) د. عبدالفتاح حسن ، مبادئ الإدارة العامة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٧٢ م .
- (٨٢) د. عبدالفتاح دياب ، فن إدارة الوقت والاجتماعات ، دار النشر للجامعات ، القاهرة ، ١٩٩٩ م .
- (٨٣) د. عبد الكريم درويش ، ود. ليلى تكلا ، أصول الإدارة العامة ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٦ م .
- (٨٤) د. عبد الله سليمان العمار ، إدارة الأزمات والكوارث في عصر تقنية ونظم المعلومات ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض ، ٢٠٠٦ م .
- (٨٥) د. عبد الله عبد الدايم ، التخطيط التربوي ، دار العلم للملايين ، بيروت ، ١٩٩٧ م .
- (٨٦) د. عبد الله عبد لغني الطجم ، التطوير التنظيمي ، دار حافظ للنشر والتوزيع ، جدة الطبعة الثالثة ، ٢٠٠٣ م .
- (٨٧) د. عبد الله عبد اللطيف العقيل ، الإدارة القيادية الشاملة ، مكتبة العبيكان ، الرياض الطبعة الأولى ، ٢٠٠٤ م .
- (٨٨) عبد المنعم الهاشمي ، الخلافة الراشدة ، دار ابن حزم ، بيروت ، لبنان ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٢ م .
- (٨٩) عبد المنعم خطاب ، مذكرات في السلوك الإداري ، معهد الإدارة العامة ، الرياض بدون تاريخ .

- ٩٠) عبد سعيد عبد إسماعيل ، العولمة والعالم الإسلامي أرقام وحقائق ، دار الأندلس الخضراء للنشر والتوزيع ، جدة ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠١م .
- ٩١) د. عرفات عبدا لعزیز سلیمان ، إستراتيجية الإدارة في التعليم دراسة تحليلية مقارنة ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، ١٩٧٨م ،
- ٩٢) علي إبراهيم صالح السلامة ، أصول الإدارة المدرسية واتجاهاتها الحديثة ، الجامعة الأمريكية ، لندن ، ٢٠٠٦م .
- ٩٣) د. علي احمد عياصرة وهشام حجازين ، القرارات القيادية في الإدارة التربوية ، دار الحامد ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٦م .
- ٩٤) د. علي الحمادي ، استمتع مع الإبداع ، دار ابن حزم ، بيروت ، لبنان ، الطبعة الأولى ، ١٩٩٩م .
- ٩٥) د. علي السلمي ، السلوك الإنساني في الإدارة ، مكتبة غريب ، الفجالة ، مصر ، دون تاريخ .
- ٩٦) د. علي السلمي ، الإدارة الإنتاجية ، مكتبة غريب ، الفجالة ، مصر ، ١٩٩١م .
- ٩٧) د. علي الشرقاوي ، العملية الإدارية في ميدان الأعمال مدخل الوظائف والممارسات مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، ١٩٩٢م .
- ٩٨) د. علي عسكر ، السلوك التنظيمي ، في المحال التربوي ، دار القلم ، الكويت ، الطبعة الأولى ، ١٩٨٧م .
- ٩٩) د. عماد الدين وصفي ، طرق ومناهج البحث العلمي في الإدارة والعلوم الأخرى منشأة المعارف جلال حزي وشركاه ، الإسكندرية ، ٢٠٠٣م .
- ١٠٠) عمر حسن مساد ، سيكولوجية الإبداع ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٥م .
- ١٠١) د. فتحي عبدا لرحمن جروان ، الموهبة والتفوق والإبداع ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الثانية ، ٢٠٠٤م .
- ١٠٢) فرانسيس . ن . كيمبرز و دوجلاس . م . وندام ، التخطيط التربوي : تحليل الحوافز واتخاذ القرارات الفردية في مجال الإدارة التربوية ، ترجمة د. عاطف غيث و أ. محمد أمين ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، ٢٠٠٣م .

- ١٠٣) فدوى شوقي حلمي مفلح ونورا محمد هشام حريز ، إدارة الذات نحو النجاح والإبداع ، دار البداية ناشرون وموزعون ، عمّان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٧م .
- ١٠٤) فرانك سنبرغ ، الإدارة بضمير ، نقله إلى العربية فريق بيت الأفكار الدولية ، أمريكا مؤسسة ماكجرو هيلي ، ١٩٩٨م .
- ١٠٥) أ. د. كامل سلامة الدقس ، دولة الرسول صلى الله عليه وسلم من التكوين إلى التمكين ، دار عمار للنشر والتوزيع ، عمّان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، ١٩٩٤م .
- ١٠٦) كمال سمّاحة ونبيل محفوظ ووجيه الفرّج ، تربية الموهوبين والتطوير التربوي ، دار الفرقان ، عمّان الأردن ، ١٩٩٢م .
- ١٠٧) كوزس وبوسنر ، القيادة تحدّد ، مكتبة جرير ، الرياض ، الطبعة الثالثة ، ٢٠٠٤م
- ١٠٨) كيمبلي وايلز ، نحو مدارس أفضل ، ترجمة أحمد زكي محمد ، مكتبة الأنجلو المصرية ، الطبعة الثالثة ، ١٩٨١م .
- ١٠٩) لونجمان ، مهارات الإدارة في ٢٤ ساعة ، الشركة المصرية العالمية للنشر ، مكتبة لبنان ن بيروت ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠١م .
- ١١٠) مارسيل كوتيه ، الطريقة المثلى للتحكم في الوقت ، ترجمة مصطفى الرقا وبسام الكردي ، منشورات القارتين ، كويك ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٢م .
- ١١١) ماري هايدن وجيف طومسون ، التربية الدولية تجارب وخبرات عالمية معاصرة في تحسين التدريس والإدارة والجودة ، ترجمة محمد أمين ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، ١٩٦٩م .
- ١١٢) مايكل فينر ، أراء فينر في القيادة ، مكتبة جرير ، الرياض ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٥م .
- ١١٣) د. مجدي عبد الكريم حبيب ، تنمية الإبداع داخل الفصل الدراسي في القرن الحادي والعشرين ، دار الفكر الحديث ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٥م .
- ١١٤) د. محسن احمد الخضير ، إدارة الأزمات ، منهج اقتصادي ، إداري لحل الأزمات مكتبة مدبولي ، الطبعة الثانية ، دون تاريخ .
- ١١٥) د. محمد إبراهيم التويجري ، د. محمد عبد الله البرعي ، الأسلوب القويم في القرار السليم ، مكتبة العبيكان ، الرياض الطبعة الأولى ، ١٩٩٧م .

- ١١٦) د. محمد إبراهيم السيف ، كيفية تصميم خطة وكتابة البحث الميداني في العلوم الإنسانية ، دار الخريجي للنشر والتوزيع ، الرياض ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٢ م .
- ١١٧) د. محمد الأصمعي ومحروس سليم ، الإصلاح التربوي والشراكة المجتمعية المعاصرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، بدون مكان ، ٢٠٠٥ م .
- ١١٨) د. محمد حسن العمارة ، مبادئ الإدارة المدرسية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، الطبعة الثالثة ، ٢٠٠٢ م .
- ١١٩) د. محمد حسن محمد حمادات ، الإدارة التربوية وظائف وقضايا معاصرة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٧ م .
- ١٢٠) محمد ديماس ، فنون القيادة المتميزة ، دار ابن حزم ، بيروت ، لبنان ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٠ م .
- ١٢١) محمد ديماس ، فنون الحوار والإقناع ، دار ابن حزم ، بيروت ، لبنان ، الطبعة الأولى ، ١٩٩٩ م .
- ١٢٢) محمد رضا ، عثمان بن عفان ذو النورين ثالث الخلفاء الراشدين ، دار الكتب العلمية ، بيروت لبنان ، الطبعة الأولى ، ١٩٨٠ م .
- ١٢٣) د. محمد سليمان شعلان وآخرون ، الإدارة المدرسية والإشراف الفني ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٦٩ م .
- ١٢٤) د. محمد عارف جعلوك ، الحوار لغة الضعفاء أم الأقوياء ، دار الابن الجامعية بيروت الطبعة الأولى ، ١٩٩٩ م .
- ١٢٥) محمد عبدا لقادر حاتم ، الإدارة في اليابان كيف نستفيد منها ، الهيئة العامة المصرية للكتاب ، القاهرة ، ١٩٩٠ م .
- ١٢٦) محمد علي حافظ ، التخطيط للتربية والتعليم ، (المؤسسة المصرية العامة للتأليف والنشر - الدار المصرية للنشر والترجمة) ، ١٩٦٥ م .
- ١٢٧) د. محمد علي محمد ، الأسس الاجتماعية للتنظيم والإدارة ، دراسة نظرية وتطبيقية دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية ، ١٩٧٨ م .
- ١٢٨) محمد فتحي ، أبجديات التفوق الإداري ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، بورسعيد ، ٢٠٠٠ م .

- (١٢٩) د. محمد متولي غنيمه ، التخطيط التربوي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٥ م .
- (١٣٠) د. محمد مصطفى زيدان ، الكفاية الإنتاجية للمدرس ، دار الشروق ، جدة ، الطبعة الأولى ، ١٩٨١ م .
- (١٣١) د. مصطفى السباعي ، هكذا علمتني الحياة ، دار السلام ، القاهرة ، الطبعة الأولى ١٩٩٨ م .
- (١٣٢) د. مقدارياالجين ، العوامل الفعالة في النظم التربوية وأثارها على المجتمع والإنتاج الفكري والعلمي ، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع ، الرياض ، الطبعة الأولى ، ١٩٩٤ م .
- (١٣٣) د. منى مؤتمن عماد الدين ، أفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية بالإفادة من التجارب والنماذج العالمية المتميزة ، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٦ م .
- (١٣٤) ميشيل ارمسترونج ، إذا كنت مديراً ناجحاً ، كيف تكون أكثر نجاحاً ، مكتبة جرير ، الرياض ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠١ م .
- (١٣٥) ناديا هایل سرور ، مدخل إلى تربية المتميزين والموهوبين ، دار الفكر للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠١ م .
- (١٣٦) ناصر محمد العديلي ، السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٩٨٢ م .
- (١٣٧) د. نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، مكتبة دار الثقافة ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٢ م .
- (١٣٨) د. نواف كنعان ، صنع القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ، مطابع الفرزدق التجارية ، الرياض ، الطبعة الأولى ، ١٩٨٣ م .
- (١٣٩) د. هاشم بكر حريري ، الإدارة التربوية ، مكتبة الأفق ، مكة المكرمة ، ١٤٢٠ هـ
- (١٤٠) د. وهيب سمعان ود. محمد منير مرسي ، الإدارة المدرسية الحديثة ، عالم الكتب ، القاهرة ، ١٩٧٥ م .
- (١٤١) يوسف إبراهيم السلوم ، دراسة في نظام التخطيط في المملكة العربية السعودية ، مطبوعات تهامة ، جدة ، الطبعة الثانية ، ١٩٨٣ م .

الدراسات والبحوث العلمية

(١) د. محمد يوسف حسن (دراسة عن فعالية القيادة الإدارية والتربوية لمديري المدارس كما يدركها المعلمون) - دراسة ميدانية في منطقة مكة المكرمة التعليمية - جامعة الإسكندرية - المكتبة العربية للدراسات التربوية - بحوث عن التعليم في المملكة العربية السعودية - دار الفكر العربي - القاهرة .

(٢) محمد معيض الوديناني (الإدارة التربوية أنماطها ، فاعليتها ، مسؤوليتها ، مع دراسة ميدانية) رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة الملك عبد العزيز - كلية التربية - مكة المكرمة - ١٢٩٩هـ .

(٣) دراسة مديحة على مدرس (تحديث الإدارة التعليمية في المملكة العربية السعودية) رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة الملك عبد العزيز - كلية التربية - مكة المكرمة - ١٤٠١هـ .

(٤) دراسة جونز إيلوز (أهمية القيادة الناجحة في المؤسسة الإدارية الفعالة) عالم الإدارة : المرونة هي الأسلوب المميز للإدارة أثناء الأزمات ، ١٩٨١م)

(٥) د. إبراهيم الديري (الإدارة الحكومية في مصر ووسائل رفع كفايتها الإنتاجية) رسالة دكتوراه مقدمة لكلية التجارة بجامعة القاهرة ، ١٩٦٦م .

(٦) د. خميس السيد إسماعيل (القيادة الإدارية - دراسة نظرية مقارنة) رسالة دكتوراه مقدمة كلية الحقوق - جامعة القاهرة - ١٩٧١م .

(٧) محمد صابر البرديسي (القيادة الإدارية في الإسلام) مجلة الأزهر - الجزء الثامن - مايو ١٩٨٤م .

(٨) نموذج رينزولي **Renzulli** دراسة مجال التعرف على الموهوبين والمتفوقين وإعداد البرامج المناسبة لهم من خلال الخبرات العامة الاستكشافية ومستوى البحث

التطبيقي المتعمق ومن خلال مستوى الخبرات المتميزة في غرفة المصادر)

(الموهبة والتفوق والإبداع) د. فتحي جروان ، ٢٠٠٤م ، ص ٢٢٣ - ص ٢٢٥ .

- ٩) دراسة منصور بن نايف العتيبي (الضغوط الإدارية التي تواجه مديري مدارس التعليم العام وتأثيرها على أدائهم من وجهة نظرهم بمدينة مكة المكرمة) رسالة ماجستير - مكة المكرمة - كلية التربية - جامعة أم القرى - ١٤٢٣ هـ .
- ١٠) أحمد حسين (إستراتيجية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية - واقعها ومعوقاتها) دراسة ميدانية بمحافظة المنيا - مجلة البحث في التربية وعلم النفس ، العدد الرابع ، المجلد التاسع ، مصر - جامعة المنيا - كلية التربية - ص ٩٩-١٣٠ .
- ١١) د عبد الرحمن عمر (القيادة الإدارية) دورية المنظمة العربية للعلوم الإدارية - عدد ١٠٠ - ديسمبر ١٩٧٠م ، ص ٨-٩ .
- ١٢) د علي عبد الوهاب (الإدارة بالأهداف وعملية اتخاذ القرارات) بحث مقدم إلى الحلقة العلمية حول الوسائل والطرق المتبعة في اتخاذ القرارات التي عقدت في الرياض من ٢٣-٢٦ فبراير ١٩٨٠م .
- ١٣) د عرفات عبد العزيز سليمان (دراسة ميدانية لبعض المتغيرات المرتبطة بالإدارة المدرسية) مكة المكرمة - المملكة العربية السعودية - جامعة أم القرى - مركز البحوث والدراسات التربوية والنفسية ، ١٤٠٤ هـ ، ص ١-١٢٠ .
- ١٤) محمد الصغير (إدارة الوقت) نشرة الخدمة المدنية ، العدد ٩٠ ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٦ هـ ، ص ٢٠ .
- ١٥) عمرو الماضي (أهمية الجانب الإنساني في التعامل الإداري) نشرة الخدمة المدنية ، العدد ٩٨ ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٧ هـ ، ص ٣٠ .
- ١٦) عبد الرحمن بن محمد علي الحبيب (ترتيب مديري مدارس التعليم العام لأولويات عملهم) مجلة كليات المعلمين / مجلة علمية محكمة تصدرها وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية / المجلد الخامس / العدد الثاني ، رجب ١٤٢٦ هـ .
- ١٧) دراسة طلعت سالم شربيني بنتن (مجالات تقدير كفاية المعلم بالمرحلة المتوسطة كما يراها مديرو ومعلمو مدارس مكة المكرمة) رسالة ماجستير / كلية التربية - جامعة أم القرى - ١٤٠٥ هـ .

١٨) دراسة علوية حسن معاجيني (دراسة تحليلية لبعض مشكلات الإدارة المدرسية بالمدارس المتوسطة بمكة) رسالة ماجستير – كلية التربية – جامعة أم القرى - ١٤٠٢ هـ .

١٩) عبد الكريم قاسم اليماني (دراسة في الدور الوظيفي لمدير المرحلة المتوسطة بمكة المكرمة) رسالة ماجستير – كلية التربية – جامعة أم القرى – بدون تاريخ .

٢٠) عواطف زيني خياط (دراسة في مدى التوافق بين العمل الفني والعمل الإداري في الإدارة المدرسية) رسالة ماجستير – كلية التربية – مكة المكرمة -١٣٩٩ هـ .