



# جودة أداء القيادات التربوية "رؤية نقدية ونظرة عصرية"

إعداد

أ/ سعاد عبید ضويحي الشمري

إشراف

أ.د/ جمال محمد أبو الوفا

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة بنها

أ.د/ أحمد إبراهيم أحمد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ

كلية التربية – جامعة بنها

بحث مشتق من رسالة الدكتوراه الخاصة بالباحثة

جودة أداء القيادات التربوية  
"رؤية نقدية ونظرة عصرية"  
إعداد

أ/ سعاد عبید ضويحي الشمري

إشراف

أ.د/ أحمد إبراهيم أحمد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ

كلية التربية - جامعة بنها

أ.د/ جمال محمد أبو الوفا

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها

## مقدمة البحث:

لقد شهدت السنوات الماضية اتجاهاً جديداً في الإدارة المدرسية، فلم يعد هدفها مجرد تسيير شئون المدرسة تسييراً روتينياً، ولم يعد مدير المدرسة هدفه مجرد المحافظة على النظام في مدرسته، والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع، وحصر حضور التلاميذ، والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية؛ بل أصبح محور العمل في الإدارة المدرسية بدور حول التلميذ، وحول توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد في توجيه النمو العقلي والبدني والروحي، وصولاً إلى تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو، إلى جانب دور المدرسة الفاعل تجاه المجتمع.

وبرزت اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية تمحورت في العناية بكل المجالات ذات الصلة بالعملية التربوية، فبرزت الإدارة كمهارة في القيادة وفي العلاقات الإنسانية وتنظيم العمل الجماعي وتهيئة الظروف الملائمة للعمل، وبناء عليه فقد ظهر مفهوم جديد للمدرسة ووظيفتها، تمثل في اعتبار المدرسة إحدى مؤسسات المجتمع، ولا بد لها من الساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه والعمل على تطوير الحياة بالإضافة إلى أداء وظيفتها القديمة المتمثلة بنقل التراث الثقافي من الآباء إلى الأبناء.

والقيادة التربوية الفاعلة تؤدي دوراً بارزاً في تنمية الموارد البشرية وتوجيهها الوجهة السليمة ووجود القادة المتميزين يصنع الفرق الكبير في إدارة المؤسسات التربوية. وعملية القيادة ووجود القائد الجيد على رأس عمله أمر غاية في الأهمية، والقيادة لا بد منها حتى تترتب الحياة، ويقام العدل، والقيادة هي التي تنظم طاقات العاملين وجهودهم لتتصب في إطار خطط المنظمة بما يحقق الأهداف المستقبلية لها ويضمن نجاحها، كما يعمل القائد بشكل دائم على تدعيم السلوك الإيجابي للأفراد والمجتمعات، وإنه يبذل قصارى جهده لتقليل السلوك السلبي، موجداً بذلك مناخاً أفضل للعمل والإنتاج الهادف، ثم إن على القائد أن لا يستهلك بالعامل مع الأمور اليومية والروتينية، بل إن أهم عمل له هو استشراف المستقبل، ووضع الخطط المستقبلية وتطويرها، وحل أي مشكلات مستقبلية متوقعة قد يواجهها.

وعليه؛ فإن الإدارة المدرسية تعد بمثابة أساس، يعتمد عليها المجتمع في تحقيق أهدافه الإستراتيجية، لإعداد جيل قادر على مواجهة متطلبات القرن (٢١)، ولإتمام هذا البناء بنجاح؛ فإن الإدارة المدرسية تحتاج إلى الإدارة الكفؤة، والشخصية القيادية القادرة على قيادة العملية التعليمية، من أجل تحقيق الأهداف بأسهل الطرق وأقل التكاليف، فمدير المدرسة يؤدي الدور الأساسي في قيادة الجهود وتوجيهها الوجهة الصحيحة، لأنه يعمل على توحيد القوى، وبذلك الطاقات، من أجل بلوغ الأهداف المنشودة للمدرسة والمجتمع<sup>(١)</sup>.

### مشكلة البحث:

تشكل تنمية الموارد البشرية أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري، الذي يعد أتمن مورد لدى الإدارة، والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، وركناً أساسياً في غالبية المنظمات، حيث تهدف إلى تعزيز القدرة التنظيمية، وتمكين المؤسسات والشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية<sup>(٢)</sup>.

وعلى هذا يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما أهم المحددات العلمية لجودة أداء القيادات التربوية؟

ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- ما أهم متطلبات القيادة التربوية وأنماطها؟
- ما أهم خصائص القيادة التربوية؟
- ما أهم نظريات القيادة التربوية؟
- ما أهم خصائص القائد التربوي ومهاراته؟
- ما أهم أساليب إعداد واختيار القيادات التربوية؟

### أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى تحديد جودة أداء القيادات التربوية وفقاً لأدبيات الفكر الإداري

المعاصر وذلك عن طريق التعرف على:

- خصائص القيادة التربوية.
- نظريات القيادة التربوية.
- خصائص القائد التربوي ومهاراته.
- متطلبات القيادة التربوية وأنماطها.

▪ أساليب إعداد واختيار القيادات التربوية.

### أهمية البحث:

ومن الأهمية التي دعت إلى عمل هذه الدراسة الرغبة في تعرف الطرق والوسائل الفعلية التي يمكن من خلالها اكتشاف القدرات والإمكانات والمواهب لدى المعلمين والطلاب وصقل هذه المواهب وتطويرها وتدريبها ومواكبة التقدم والتطور في شتى مجالات المعرفة وذلك بتطوير القدرات والمهارات، إذ أن خصائص الإدارة في مدرسة المستقبل إتاحة الفرصة للنمو المهني للمعلمين والطلاب من خلال وضع أنظمة تحقق التحفيز والتشجيع للارتقاء بالكفاءة المهنية والمساعدة في الابتكار والإبداع والمبادرة والبحث والتجريب.

ومن الأهمية التي دعت الباحث إلى عمل هذه الدراسة تزويد المكتبة العربية بما يهم جودة القيادة التربوية والتي يحاول الاستفادة منها المتخصصون والباحثون المهتمون في مجال الإدارة التربوية، ويمكن الاستفادة من نتائج الدراسة وتوصياتها والاسترشاد بها في درجة جودة القيادة التربوية لدى المسؤولين في التربية والتعليم.

### المصطلحات:

#### الجودة:

مجموعة سمات ومواصفات أي منتج أو خدمة تضمن إرضاء احتياجات معلومة ومحددة للعميل<sup>(٣)</sup>، وهي مجمل السمات والخصائص التي تتعلق بالخدمة التعليمية وتقي بالاحتياجات.

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوباً إدارياً حديثاً ذا فلسفة واضحة يعمل على إيجاد بيئة مناسبة لتحسين مهارات العاملين ومراجعة آليات العمل بشكل مستمر باستخدام جملة من الوسائل والعمليات تحقق أعلى درجة ممكنة من الجودة والتميز في الأداء للوصول إلى مخرجات ترضي المستفيدين، وذلك من خلال تنمية الرقابة الذاتية، وتشجيع العمل الجماعي، والتركيز على المدخلات والعمليات والمخرجات، والإسهام في اندماج العاملين، وتحقيق المرونة في الأنظمة، والاهتمام بالمستفيد الداخلي والخارجي، والتأكيد على أهمية توفر متطلبات العمل لدى العاملين، والتدريب وفقاً للاحتياج، وتعزيز التحفيز الجماعي، والتحسين المستمر.

**القيادة:**

تعرف بأنها "القدرة على التأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه وتنسيق ذلك النشاط للوصول إلى هدف معين"، ويتضح من التعريف السابق أن القيادة تعتمد على قوة التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف محددة للمؤسسة<sup>(٤)</sup>.

يعد مجالاً القيادة من أهم المجالات في العصر الحديث، باعتبار أن القيادة هي الموجه الأساس للكيان الذي تقوم عليه الموارد البشرية، فأى مؤسسة قائمة لا تتشكل الآن من خلال مجموعة مكونة من (الأفراد) فقط؛ بل قد تتمايز في مواهبها وتتعارض في توجهاتها، والقيادة الناجحة هي التي تستطيع أن تتكيف مع البيئة، وتستجيب للمسئوليات، وتستثمر طاقات تلك الموارد البشرية، لتحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة.

**القيادة التربوية:**

تعرف القيادة التربوية بأنها "مجموعة العمليات القيادية التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنسانية الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب، الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم من أجل تحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية"<sup>(٥)</sup>.

وحدد المفهوم الحديث للقيادة التربوية بأنه إستراتيجية منظمة تقوم على أساس اعتبار المؤسسة التربوية نظاماً له أهداف يمكن تحديدها بوضوح، ويمكن متابعة تحقيق هذه الأهداف خلال فترة زمنية معينة عن طريق التنسيق، وإيجاد الحوافز لدى العناصر المختلفة التي يتكون منها النظام، وإستراتيجية القيادة التربوية هذه تقوم على أربعة مبادئ، هي مبدأ النظام الكلي، ومبدأ الأهداف، ومبدأ المشاركة والالتزام.

للقيادة التربوية مفاهيمها التي تميزها ومعاييرها الخاصة بالنجاح، ولها قانونها الأخلاقي للسلوك، فالقيادة التربوية في ثقافتها جماعية التوجه تؤكد العمليات الجماعية في كل ممارساتها، وإن هناك دوراً فاعلاً يفترض أن تقوم به؛ إذ تتمحور القيادة التربوية حول تفاعل متميز بين مختلف مدخلات النظام التربوي بما فيها من معلمين وتلاميذ ومناهج وأبنية وغيرها من مدخلات يفترض أن يتم تفعيلها لتحقيق مخرجات تربوية تتسجم مع أهداف النظام التربوي.

والتمتع بالصفة القيادية لا يكون بمجرد التحلي بصفات وسمات محددة فقط، بل يتجلى فن القيادة في الدور الذي يؤديه القائد في التأثير إيجاباً على سلوك الآخرين، فلا يكون قائداً

لأنه ذكي أو ماهر أو مفكر أو مخلص فحسب، بل لأن ذكائه ومهارته وأفكاره تعد في نظر العاملين معه ضرورية لتحقيق أهداف المجموعة بذلك يتحول القائد من رجل مفروض على مرؤوسيه إلى رجل يحبه الناس ويحترمونه ويتعاونون معه ويخلصون له، مما يزيد من تأثيره عليهم، فتصبح مجموعته أكثر إنتاجاً وفعالية.

### أولاً: ماهية القيادة التربوية وخصائصها:

يمكن القول إن ما من مجموعة بشرية إلا ويوجد بينها قائد يديرها، ويمتلك زمام المبادرة فيها، وينطلق في قيادته التربوية من تحقيق أهداف العاملين بشكل عام، ويتوقف العطاء الفعال للإدارة التعليمية على ما تتمتع به القيادة فيها من وعي وإدراك فيما تقوم به من تخطيط لاستمراريتها، وتعد الكوادر القيادية في مختلف مستويات الإدارة التربوية العليا (الوسطى - التنفيذية) أحد المدخلات الرئيسية في النظام التعليمي الذي لا يصلح حاله ولا يستقيم أمره ولا يحقق أهدافه بدون توافر الكوادر المؤهلة والمؤمنة<sup>(٦)</sup>.

أن سمات القيادة التربوية تتمثل في أن القيادة الإدارية عملية إنسانية بمعنى أن العمل الإنساني هو مصدر كل القيم، فالقيادة التربوية عملية إنسانية في المقام الأول تستهدف تحقيق أقصى إشباع ممكن للرغبات والحاجات الإنسانية وتسعى جاهدة إلى تحسين حياة الإنسان وتعمل من خلال السلوك الإنساني، وكذلك العملية القيادية الإدارية عملية جماعية تعاونية، فلو نظرنا بتمعن للقيادة التربوية نجد أنها عملية مشتركة تسهم في دفع المؤسسة التربوية إلى الأمام ويقوم بها أكثر من فرد عن طريق التعاون والفهم المتبادل ولا تكون السلطة احتكاراً لأحد وإنما توزع المسؤوليات على الجميع بطريقة الشورى، والعملية القيادية الإدارية عملية تربوية لأنها تستهدف من ناحية تربوية تنمية العاملين والمتصلين بها، ومن الناحية الثانية تهدف إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

وأيضاً فإن العمليات القيادية التربوية عملية منظمة، لأنه لا مكان للعشوائية، والارتجال وسوء التنظيم، حيث تتم وفق أهداف محددة وتنظيم سليم وتنسيق للجهود كافة وتنظيم شامل للأنشطة جميعها التي تمارس تحت إشراف المؤسسة، والعمليات القيادية الإدارية عملية هادفة أي أن القيادة التربوية ليست غاية ولكنها وسيلة لتحقيق غايات من خلال تعبئة الجهود الإنسانية والمادية وتنظيمها والتنسيق بينها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

**ثانياً: مهام القيادة التربوية ونظرياتها:**

وهناك من يشير إلى أن الوظائف الأساسية للقيادة تتحدد في مجموعة من المهام، وتختلف هذه الوظائف أو المهام باختلاف نوع العاملين، فوظيفة القائد مثلاً في جماعة استبدادية تختلف عنها في جماعة ديمقراطية، ولكن القائد في الغالب الأعم يقوم بالوظائف أو المهام التالية<sup>(٧)</sup>:

- القائد كمصدر للمنهج الفكري هو المصدر الموضوعي لمعتقدات أفراد العاملين وضميرها الحي وقائدها الروحي.
  - القائد كخبير، فيكون مصدراً للمعرفة والخبرة في العاملين .
  - القائد كمبرمج للسياسة، يضع السياسة العامة للجماعة ويحدد الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية لها.
  - القائد كمخطط يضع الخطة للأهداف العامة المحددة للجماعة في جميع جوانبها.
  - القائد كمنفذ للخطة يوزع المسؤوليات للعمل على أعضاء المجموعة للتنفيذ.
  - القائد كنموذج وقدوة يمثل السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع المجموعة في تحمل المسؤولية وضبط العمل.
  - القائد كمنظم للعلاقات الداخلية، وممثل للعلاقات الداخلية للجماعة.
  - القائد كمصدر لإصدار التقويمات الإيجابية والسلبية، يتميز بنفوذه في منح الثواب أو العقاب لمن يستحق ذلك.
  - القائد كراع أبوي يقوم بالدور الأبوي الإنساني لكل عضو في المجموعة.
- ويرد كثير في كتب الإدارة ودراساتها العلمية الكلام عن نظريات القيادة وتتفق هذه الكتب والدراسات على أن هناك نظريات عامة يمكن تفسير القيادة في ضوءها، ومن أهم هذه النظريات<sup>(٨)</sup>:

١- **نظرية السمات:** وتهتم هذه النظرية بدراسة الإداري الناجح لمعرفة السمات والخصائص التي يتميز بها عن بقية أقرانه، وتقوم نظرية السمات على دراسة مميزات القيادة من النواحي الجسمية والعقلية والسمات الشخصية وقد وجد من الدراسات التي درست هذه النواحي أن القادة يتميزون عادة بأنهم أطول قامة من غيرهم وأضخم حجماً وأصح جسماً وأحسن مظهراً وأذى عقلاً، كما أنهم أيضاً أقدر على المثابرة والمبادأة وأكثر طموحاً وسيطرة ومرحاً وأحسن توافقاً مع غيرهم.

٢- **النظرية الموقفية:** وتقوم هذه النظرية على أساس أن القائد هو وليسد الموقف، وأن المواقف هي التي تبرز القيادات وتكشف عن إمكاناتهم الحقيقية في القيادة، وهذه النظرية تؤكد أن القائد الذي يعمل لقيادة مرحلة ما، حسب ظرف ما، قد لا يصلح لظرف أو مرحلة أخرى، فالقائد الفعال يستطيع أن يشكل نفسه حسب صفات من أمامه من طاقات وقدرات فيوجهها نحو الهدف.

٣- **النظرية الوظيفية:** وتعد هذه النظرية أن القيادة تقوم في جوهرها على التفاعل الوظيفي بين الشخصية بكل مقوماتها وبين الظروف الموقفية والبيئية الحيطة بها، ولذا فهي تهتم بدراسة المواقف التي تعمل فيها القيادة والعاملين التي تتعامل معها والتفاعل بين القيادة من خلال الوظائف التي تقوم بها في تفاعلها مع الظروف البيئية.

٤- **النظرية التفاعلية:** وتقوم هذه النظرية على فكرة التفاعل بين المتغيرات التي ناديات بها النظريات السابقة، فالقيادة هي عملية تفاعل مع جميع الظروف والعناصر المحيطة من بشرية واجتماعية ومادية ووظيفية وغيرها، وتعطي هذه النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد نفسه والآخرين وإدراك الآخرين له، والقيادة حسب هذه النظرية تعمل مع الأفراد ومن خلالهم، وليس من خلال السيطرة عليهم والتحكم فيهم.

٥- **نظرية الرجل العظيم (الموهوب):** وتعود بداية هذه النظرية، إلى عهد الرومان والإغريق، حيث كان الاعتقاد السائد أن القائد يولد بالفطرة ومنها انبثقت عدد من النظريات (نظرية البطل، نظرية الأمير، نظرية الرجل المتميز)، ويعتبر (جالتون) من أوائل من حث على تلك النظرية، حيث قدم عدداً من الدراسات ويعد والأبحاث التي تؤكد ما للسمات والصفات الوراثية من أثر في القيادة، ويعد هذه النظرية من أقدم النظريات التي اهتمت بالقيادة، وهي من أبسط نظريات القيادة وأكثر الناس في العالم يؤمنون بها ويطلق عليها بعضهم اسم "القيادة الموروثة"، وتوضح أيضاً أن القيادة أشخاص غير عاديين يتمتعون بمواهب خارقة تمكنهم من أحداث تغييرات في رؤوسهم وفي المجتمع وإن هذه القدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ وأن هذه السمات فطرية لا تكتسب.

**ثالثاً: صفات القائد التربوي ومهاراته:**

القيادة توجيه وتنظيم وتنسيق بين جميع فئات المجتمع وأنشطته، وهي تصبغ المجتمع بوجهتها، وتضفي عليه طابعها المميز؛ إن خيراً فخير وإن شراً فشر، وعلى من يختاره المجتمع لكي يقودهم إلى بر الأمان أن يتصف بصفات عظيمة، حتى يكون أهلاً لهذه المسؤولية، وقدوة لغيره من العاملين.

والقائد المثالي يتصف بصفات منها الحلم والأناة، فضبط الإنسان نفسه وتحكمه في أعصابه يمكنه من التغلب على كثير من المشكلات التي يواجهها في حياته، ومن يتحلى بها؛ يكسب بذلك مرضاة الله تعالى، ومن ثم يكسب محبة المحيطين به، قال الله عز وجل: **(والكاظمين الغيظ والعافين عن الناس والله يحب المحسنين)** (أل عمران، آية ١٣٤)، وقد كان المصطفى  $\rho$  حليماً مع أصحابه وأعدائه فلم يكن  $\rho$  يغضب إلا حين يكون هناك تساهل في إقامة حدود الله أو إساءة للدين الإسلامي، أما لنفسه فلا، وكذا صفة التواضع ولين الجانب: قال تعالى: **(ولا تصعر خدك للناس ولا تمش في الأرض مرحاً إن الله لا يحب كل مختال فخور)** (لقمان، آية ١٨)، فإن الكبر من الأخلاق المذمومة في نظر الإسلام وقد نى عنه وحث على التواضع ورغب فيه، قال  $\rho$  "ما تواضع أحد إلا رفعه الله"، وكذلك صفة حسن الظن: قال تعالى: **(يا أيها الذين آمنوا اجتنبوا كثيراً من الظن إن بعض الظن إثم)** (الحجرات، ١٢)، فهذه الآية تنهي عن سوء الظن بالآخرين فالكشف عن سرائر الناس والخوض في أعراضهم ليس من أخلاق المسلم، وحسن الظن بالآخرين، لا يقتصر على ذلك فقط، بل حتى فيما يرى من أعماله أو يسمع من أقوالهم، وهناك صفة الوضوح في التعامل، فإن الوضوح في التعامل يعد مبدأ مهماً لتوضيح وجهات النظر بين الفئات المختلفة وإزالة الشكوك والظنون. وصفة العفو والتسامح مطلب مهم، فإن الله تعالى يقول في كتابه مخاطباً رسوله الكريم: **(أخذ العفو وأمر بالعرف وأعرض عن الجاهلين)** (الأعراف، ١٩٩).

ومن صفات القائد، الصبر فقد ذكر الصبر في أكثر من موضع في القرآن، قال تعالى: **(يا أيها الذين آمنوا استعينوا بالصبر والصلاة إن الله مع الصابرين)** (البقرة، ١٥٣)، والإسلام يدعو الإنسان للصبر في جميع الأحوال لأن فيه ابتلاء من الله تعالى، وقد كان الرسول  $\rho$  نموذجاً مثالياً في الصبر على الأذى في سبيل تبليغ الدعوة إلى الناس ومنها: صبر الرسول حين حوَّصر هو والمسلمون في شعب أبي طالب لمدة ثلاث سنوات، والقائد لابد من أن يكون حازماً، فهناك الكثير من الأمور التي تحتاج إلى حزم في التنفيذ خاصة إذا كان فيها تحقيق مصلحة عامة، وقد مارس الرسول  $\rho$  هذا المبدأ في جميع تعاملاته سواء مع أعدائه أو مع أصحابه، واستطاع كسب ثقتهم، وصفة العدل: وهو أساس بناء المجتمعات، ولا يختص في

فئة معينة بل هو عدل شامل لا يتأثر بقرابة أو صداقة ولا بغض ولا عداوة، ولقد كان الرسول  $\rho$  قدوة في ذلك، ويتضح هذا حين شفع أسامة بن زيد في المخزومية التي سرقت فقال  $\rho$  "والله لو كانت فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها"، الوفاء بالوعد وهو من الصفات السامية التي تدل على سمو الإنسان ومكانته، وصفة الأمانة والعدل: قال تعالى: (إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل) [النساء، ٥٨].

وهناك من يشير أنه لا بد على القائد من أن يتمتع بصفات محددة، ومنها: المبادأة؛ وتعني أن القائد يكون دائماً أكثر أعضاء المجموعة إسهاماً وضخاً للأفكار السليمة التي تساعد في إرساء السياسة العامة وخطة العمل، والعضوية بمعنى المساهمة الإيجابية في توفير روح التفاعل بين أعضاء العاملين، والعمل من أجل زيادة مخالطته لهم وتبادل الخدمات معهم في جو من الألفة، والتمثيل وهو انغماس القائد في الدفاع عن العاملين وفي العمل من أجلها وتمثيلها في كل المحافل، والتكامل وهو مقدار ما يصدر عن القائد من أعمال لا تستهدف صالحه الفردي، بل الأعمال التي يقصد بها إشاعة أجواء المحبة والسرور بين الأعضاء وتقليل حدة التباعد فيما بينهم من خلافات، والتنظيم هو قدرة القائد على تحديد عمله وعمل الآخرين وأن يخطط لعلاقات العمل وينظمها، والسيطرة تعني تحديد سلوك الأفراد أو الجماعات وسيادة القائد على العاملين، وهي تعمل أو تتخذ القرارات أو تعبر عن رأيها، والاتصال الذي يمثل درجة مساهمة القائد في توصيل المعلومات إلى أعضاء العاملين، وتسهيله لتبادل المعلومات بين الأفراد بعضهم مع بعض، والتقدير والتحسب ومدى تعبير القائد عن امتنانه لجهود أفراد العاملين، وتحسبه لنجاح أو فشل الحوافز المعنوية، وكذلك الإنتاج من خلال تحديد مستويات الإنتاج التي يتطلب من العاملين بلوغها وتشجيعه لهم على أن يبذلوا جهداً أكبر في سبيل الغاية المشتركة وتحقيق الأفضل<sup>(٩)</sup>.

ويتطلب نجاح القائد مجموعة من المهارات الأساسية، تتمثل كما يسير في الآتي<sup>(١٠)</sup>:  
**أولاً: المهارات الذاتية Individualistic Skills:** وتشمل بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة، مثل: السمات الشخصية والقدرة العقلية والمبادأة والابتكار وضبط النفس.

**ثانياً: المهارات الفنية Technical Skills:** هي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام بشكل يحقق الهدف بفاعلية ويمكن الحصول على هذه المهارة بالدراسة والخبرة والتدريب،

ومن أهم السمات المرتبطة بها القدرة على تحمل المسؤولية والفهم العميق والشامل للأمور، والحزم، والإيمان بالهدف.

**ثالثاً: المهارات الإنسانية Human Skills:** وتعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وتوافر روح العمل الجماعي بينهم، وهي أكثر صعوبة من المهارات الفنية التي تعكس رغبة القائد في التعامل مع الأشياء، ويرتبط مع هذه المهارة مجموعة من السمات الأساسية منها الاستقامة وتكامل الشخصي، وبناء علاقات طيبة مع مرؤوسيه، وإدراكه الواعي لميول واتجاهات مرؤوسيه، وفهمه لمشاعر مرؤوسيه وثقته بهم، وتقبله لاقتراحات مرؤوسيه وانتقاداتهم البناءة، وإفساح المجال لمرؤوسيه لإظهار روح الابتكار لديهم، وتوافر الاطمئنان وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم.

#### رابعاً: متطلبات القيادة التربوية وأنماطها:

إن المتأمل في حال القيادات التربوية بشكل عام في عصرنا أو في العصور السابقة، يلحظ بجلاء مدى البنون الشاسع في تقبل مسؤولية القيادة التربوية على أصولها الصحيحة ومبادئها التي تنطلق منها، وكذلك متطلباتها الملحة، ومن هنا، وتوجد مجموعة من متطلبات القيادة التربوية والمتمثلة في الانتماء إلى العاملين، وسمو الهدف ووضوحه، وقوة الإيمان والحافز المعنوي (الروحي)، والمقدرة على الالتزام بالعمل وتحمل المسؤولية، والصبر والمقاومة في مواجهة التحديات، والتعاون والألفة والاحترام المتبادل بين القائد وأفراد المجموعة، والالتزام بمبدأ الحرية والقيادة الجماعية وحرية التعبير، والمقدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه وتقويض السلطة وتسهيل عملية الاتصال، ونبث روح التعاون والجهادية، وكذلك العلاقات الإنسانية السليمة لرفع المعنوية لدى العاملين<sup>(١١)</sup>.

ولقد تأثرت العلاقة بين القائد ومرؤوسيه بظهور مفاهيم متباينة وفلسفات متنوعة حول ماهية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، هل هي علاقة تسلط وسيطرة أم هي علاقة تعاطف وتأخذ أم هي علاقة تجمع بين العلاتين؟ ويقصد بالنمط نظام العمل الذي يتبعه القائد في الإدارة ويتخذه له سبيلاً أو أسلوبه المتجسد في السلوك والتصرفات الشخصية والمهنية في المواقف التربوية والإدارية كافة، وهناك من يرى أن النمط هو وحدة وظيفية تعمل ككل لأجزاء يمكن التمييز بينها أي أن النمط يجمع بين أجزاء يمكن تمييزها على حدة<sup>(١٢)</sup>.

وقد ظهرت أنماط وأساليب متعددة للقيادة الإدارية، منها القيادة الأوتوقراطية، وكما يرى آخرون أن القيادة التي يشدد فيها استخدام السلطة، إذ تكون السلطات كلها بيد القائد دون مراعاة لآراء المسؤولين، ويهدد فيها القائد مرؤوسيه بالثواب والعقاب، والقيادة الديمقراطية هي التي تقل

فيها درجة الاستخدام النسبي للسلطة؛ فلا تكون السلطات كلها بيد القائد بل يتيح الفرصة لمروسيه للمشاركة في مهماته عن طريق تفويض الكثير من سلطاته لهم، ويتصف القائد في ظل القيادة التسيبية فيها بأنه محايد لا يشارك إلا بحد أدنى من المشاركة ويترك الحبل على الغارب للفرد والعاملين ؛ ولا يسعى إلى تحسين العمل ولا يمدح ولا يذم، وهذه القيادة تعطي الحرية الكاملة للجماعة أو الفرد في اتخاذ القرارات.

القيادة التحكيمية، وهذا النوع هو الحاكم، الموجه، ومعطي الأوامر، ويعتقد أنه يدرك الأمور وعلاقتها أكثر من غيره ويدرك ماذا ينبغي عمله أنه يدرك الأمور وعلاقتها أكثر من غيره ويدرك ماذا ينبغي عمله مما لا ينبغي، إلا أن هذا الأسلوب لا ينصح باستخدامه إلا في حالات الأزمات (كالحروب أو الكوارث) ولفترة قصيرة<sup>(١٣)</sup>.

الإدارة الدبلوماسية (Diplomatic) ويعتمد هذا النمط الإداري على ممارسة أسلوب يتسم باللباقة والدبلوماسية، حيث يبذل المدير جهده في إظهار علاقات حسنة مع المعلمين والتلاميذ والجمهور بمظهر جذاب واغتنام كل فرصة للتفاخر بحسن علاقاته مع الجميع، على الرغم من عدم إشراكهم في وضع سياسة العمل في المدرسة وتحديدها، ويسعى المدير الدبلوماسي جاهداً إلى استمالة من يخالفونه الرأي خصوصاً ذوي النفوذ من المعلمين كسباً لموافقتهم، ويستخدم في ذلك وسائل الإغراء والوعود البراقة وليس إلقاء الأوامر.

#### خامساً: إعداد القيادات التربوية أساليب اختيارها:

وعملية اختيار القيادات التربوية لا تتم بواسطة جهاز أو أجهزة متخصصة ولا تقوم على أسس إدارية واضحة ولا يعهد بها إلى لجنة اختيار مختصة بل إنها تتم في الغالب دون توفر الأسس العلمية التي يستند إليها هذا الاختيار مما يجعلها أقرب إلى التأثير بالاعتبارات الموضوعية وقد أدى هذا كله إلى إضعاف قدرة هذه القيادات والتأثير على جدارتها بالسلب<sup>(١٤)</sup>.  
وتسعى بعض الدول لوجود أجهزة متخصصة ونظم علمية يتم على أساسها اختيار القيادات الإدارية ويعي كثير من المسؤولين عن اختيار القيادات مدى هذه الحاجة ويتخوفون من آثار عدم معالجتها مع تزايد عدد الخدمات باتساع رقعة المشروعات العامة وكبر حجمها ودورها الاقتصادي المتزايد في تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة متميزة بأداء متميز في تقديم الخدمات يسعى إلى تحسين القطاع الحكومية وتطوير المنظمات كما يشعر بعضهم بتراكم الأعمال على مساعديهم وبعدم استطاعتهم التعرف على عناصر قيادية أخرى مما يجعلهم يعون بأهمية توسيع دائرة اختيار القيادات الإدارية وترشيد أسس هذا الاختيار لدى بعض المسؤولين يقابله عدم تقدير كافٍ لأهمية عملية الاختيار عند بعض آخر منهم وهذا ما سمح بظهور بعض المحاولات في

النشاطات التي يشرف عليها الوزراء المهتمون بإصلاح الإداري إلا أن هذه المحاولات ما زالت بمنية أساساً على الاجتهاد الشخصي لهؤلاء الوزراء مما يجعلها عرضة للتغيير. وللإشارة فقط إذا كان أسلوب اختيار القيادات الإدارية والذي يستند إلى الثقة الشخصية التي قد يكون مصدرها ثمرة توصية وقرابة أو عن مودة هو الأسلوب الوحيد المنتشر في بعض دول الخليج فإن كلاً من المملكة العربية السعودية ودولة الكويت الشقيتين تطبقان أحياناً أساليب أخرى في الاختيار، وأخص بالذكر سيادة الدول العربية المملكة العربية السعودية الشقيقة وذلك من خلال تجربتي المهنية كمدرس خاص بإحدى هيكلها الإدارية اتضح لي أن لها اتجاهاً ملحوظاً يتمثل في تعيين أعضاء مجالس الإدارة بناء على مناصبهم الحكومية كممثلين للنشاطات التي يعملون فيها<sup>(١٥)</sup>.

كما لوحظ تعيين بعض المهنيين ورجال الأعمال رغبة في توسيع قاعدة الاختيار وتنويع مصادر القيادات الإدارية، أما في الكويت من خلال تتبعنا للإعلام الكويتي وما تشهده من تغيرات إدارية التي تتسم بالديناميكية والحيوية تسعى من خلالها إلى تطوير أداء منظمات الحكومية للاستفادة منها في تحسين أداء الأجهزة الحكومية والالتحاق بموكب التنمية الإدارية المستدامة ذات الأداء المتميز للقطاع الحكومية ومن ثم يكون لها دور في إصلاح الأنظمة والهياكل التنظيمية والإجراءات الإدارية ويسمح بتأهيل القوى العاملة وإعدادها وتوظيفها لتحسين الأداء ومواجهة كل المتطلبات الحديثة في ظل تحديات تطوير أداء الأجهزة الحكومية، فبدأت مسألة اختيار القيادات الإدارية تأخذ أبعاداً وتستحوذ على اهتمام أكبر فمن حيث مصادر القيادات تزايدت عملية اختيار من يعملون داخل المشروعات العامة وأصبح أعضاء مجالس الإدارات والمديرون التنفيذيون أكثر معرفة بطبيعة هذه المشروعات ومتطلباتها من الأشخاص الآخرين الذين يعينون من داخل الوزارات والإدارات الحكومية، أما من حيث أسلوب التعيين الذي يتم بمقتضاه اختيار مجالس الوزراء في الكويت بدأ يطالب الوزير المختص بتبرير اختيار المرشحين على أساس أهليتهم، وكثيراً ما يرشح الوزراء الآخرون أسماء غير الأسماء التي تم ترشيحها من قبل الوزير المختص كل يتاح لمجلس الوزراء فرصة اختيار أكثر موضوعية<sup>(١٦)</sup>.

يتضح مما سبق أن أسلوب اختيار القيادات الإدارية مازال يستند إلى أساس دائرة المعرفة وعلى الثقة الشخصية، وهذا الأسلوب كان له مبرر مقبول بادئ الأمر عندما كانت متطلبات الاختيار غير معقدة وعندما كان العدد المتاح للاختيار يقع ضمن دائرة المعرفة الشخصية والاحتكاك الشخصي للمسئول عن هذا الاختيار أما الآن ويعد أن تعقدت متطلبات

الاختيار وتعدد الأشخاص الذين يحتمل أن يكونوا مؤهلين للمركز القيادي وأصبح أكثرهم خارج مجال الاحتكاك الشخصي للمسئول عن قرار الاختيار فإن هذا الأسلوب أصبح بحاجة إلى مراجعته وإعادة النظر فيه.

ولاشك أن مسألة إعداد قيادات إدارية مناسبة تتماشى مع ثقافة التميز في أداء القطاع الحكومي مسألة تتطلب مزيداً من الاهتمام وحتى الآن مازال الانتماء العائلي أو حيازة الشهادة الأكاديمية أو كلاهما معاً يعدان من أهم متطلبات شغل مناصب الإدارة العليا ولم تتوافر بعد سياسة ثابتة فيما يتعلق بإعداد القيادات الإدارية، وإذا كان الإعداد المنهجي يتطلب تعبئة الكوادر الوطنية وتحريرها ضمن مسار وظيفي يكشف عن إمكانياتها ومواصلة صقل مواهبها وتنمية قدراتها ضمن بيئة عمل مشجعة فإن عملية إعداد مثل هذه القيادات الإدارية ما زالت تحتاج إلى كثير من هذه العناصر<sup>(١٧)</sup>.

هذا فضلاً عن أن إعداد القيادات الإدارية اللازمة بشكل منظم ومستمر يكاد يكون معدوماً في الوقت الحاضر وباستثناء في بعض الدول الشقيقة نذكر منها شركة الصناعات العربية السعودية في المملكة فإن معظم المشروعات العامة لم تعد كوادر وطنية كافية ومؤهلة لإدارتها وإنما اعتمدت إما على موظفي الإدارة العامة أو على كفاءات إدارية من الخارج، وفي الغالب فإن اختيار أعضاء مجالس الإدارة ورؤسائها وكذلك الأعضاء المنتدبين فيها يتم من داخل أجهزة الإدارة العامة دون إعداد وتأهيل مسبقين، الأمر الذي يجعل بعضهم يلجأ إلى التجريب غير الضروري ونقل أساليب الإدارة العامة ونظمها إلى القيادات الإدارية التي أوصلت إلى المشروعات العامة من خلال عملها بالإدارة العامة قيادات إدارية غير مؤهلة وغير معدة بالدرجة المطلوبة، كما أنها تكون مشتقة بالمهام الأخرى.

فمثل هذه القيادات كثيراً ما تبتعد عن القيام بوظيفتها الأساسية المتمثلة في وضع السياسة العامة واختيار المديرين التنفيذيين ومراقبة اللوائح وتطويرها ثم تقييم الأداء وتزج بنفسها في الأمور التنفيذية اليومية مما يعرقل سيرها.

فالسبيل الوحيد والأفضل هو الاعتماد على بعض الكليات والمعاهد الإدارية التي تسع إلى وضع برامج لتطوير كبار موظفي الإدارة العامة، فالاستفادة من هذه البرامج تساعد على اكتمال الصورة المرجوة ولاسيما اعتماد تلك القيادات الإدارية على المشروعات العامة التي تتولى مسئولية إدارتها نظراً لأن مستقبل أفرادها وتدرجهم الوظيفية مرتبط بالإدارة أو بالوزارة التي قدموا منها، وأخيراً نستطيع أن أقول أن مسألة إعداد القيادات الإدارية ذات الكفاءة يجب أن تكون غير

محصورة ومحدودة في بعض المشروعات وأن الوصول إلى قيادات المشروعات العامة يكون أسهل للعاملين في وزارة الدولة من زملائهم العاملين في قطاعات أخرى<sup>(١٨)</sup>.

وتكتسب مسألة تعبئة وإعداد الكوادر البشرية اللازمة أهمية كبيرة من الدور الحاسم الذي يتطلب من المشروعات أن تنجزه في تنمية القطاعات الاقتصادية باعتباره أحد الأهداف الإستراتيجية ومن ثم فإن العمل على تذليل العقبات التي تقف في طريقها وإيجاد الشروط اللازمة لتعبئة هذه القيادات وإعدادها يجب أن تكون من بين الأولويات الرئيسية لإدارة التنمية فتكمن هذه الأهمية في تطوير القوى البشرية التي تتمثل في القيادات الإدارية العقل المدبر الذي يسعى إلى خلق هياكل أساسية صلبة والوصول إلى عمليات استيعاب التقنيات المتطورة والفن الإداري الحديث<sup>(١٩)</sup>.

لذلك يجب أن تكون هذه القيادات على قدم المساواة مع الوزراء وكبار المسؤولين في الإدارة العامة وفي القطاع الخاص وأن تتمتع بمركز اجتماعي مستقر يسمح لها بإبداء وجهة نظرها والدفاع عن آرائها ومبادراتها ومن ثم يتوافر لها الاستقرار الكافي الذي يربط مستقبلها بمستقبل المشروعات الأخرى التي يسند إليها إدارتها<sup>(٢٠)</sup>.

أما عملية الإعداد والتقييم أداء الكادر المتخصص التي تهدف إلى إعداد الفرد لقيام بوظيفة القائد الإداري القادر على التخطيط الإستراتيجي وتنفيذ الخطط بأداء متميز ذات العلاقة بتحسين أداء القطاع الحكومي فتنقسم هذه العملية بدورها إلى مرحلتين<sup>(٢١)</sup>:

(أ) مرحلة التدريب الأساسي.

(ب) مرحلة التطوير المستمر.

تبدأ مرحلة التدريب الأساسي مع بداية ارتباط الفرد بالوحدة المقترحة وقد تستلزم تفرغه الكلي أو تقتصر على تفرغ جزئي ويهدف هذا التدريب إلى استكمال نواحي الضعف الأساسية في خبرات الفرد وتحدد مدة التدريب الأساسي وفقاً لمقتضيات الحاجة، ويجب أن يشمل هذا التدريب التعريف بوظائف مجلس الإدارة والعضو المنتدب ورئيس مجلس الإدارة ووظائف الإدارة الوسطى من خلال الممارسة والدورات النظرية الموجهة والمكثفة هذا إلى جانب التثقيف الإداري والتقني والاقتصادي العام والتعريف بالإدارة العامة في التنمية الإدارية ومدى اختلافها مع القطاع الخاص من حيث الهدف والأسلوب وبعد إتمام هذا التدريب الأساسي يوضع الشخص في الموقع الذي يناسبه بناء على قدرته الفعلية وكفاءته القيادية، وقد يكون أدنى من ذلك أو أعلى منه وفقاً لما يتناسب مع ميوله وخبراته العلمية وقدرته على التدرج في القيادة.

وبعد وضع الكادر في موقع المسؤولية تبدأ عملية التطوير المستمر الذي يهدف إلى إغناء تجربة القائد الإداري وتوسيع أفقه بشكل يتيح له اكتساب خبرات ويوفر له أدوات تقنية تمكنه من زيادة فعاليته ورفع مستواه القيادي كما أن مثل هذا التطوير المنهجي المستمر يوفر للمجتمع قادة واعين ومسئولياتهم قادرين على أدائهم عارفين بسبل تحقيق التنمية الاقتصادية والإدارية وذلك مع إبراز أهمية إدارة المعرفة ودورها في تطوير أداء القطاع الحكومي وبعدها تأتي وظيفة تقييم أداء الأفراد مصاحبة لجهود التدريب والتطوير وتهدف إلى تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء وتتيح الفرصة في الوقت المناسب لتقويم الأعوجاج وتنمية المواهب وترسيخ الإيجابيات وتعتبر نتائج التقييم أيضاً هي المادة التي يجب أن يتم بناء عليها تخطيط التدرج الوظيفي للأفراد واختيارهم يكون موضوعياً لملء الواقع القيادي<sup>(٢٢)</sup>.

فهذه الدول وإن كان ينقصها وجود العدد الكافي من الكوادر المدربين القادرين على قيادة المشروعات العامة فإنه لا يعوزها وجود إمكانيات معقولة من الكوادر الإدارية المحتملة لذلك يجب على المواطن أن يصارع الظروف المعيشية المحيطة والمتغيرة وهذا ما يؤكد دور ما بإدارة الإنسان العربي الخليجي وحسن تصرفه ودرجة اجتهاده في تحديد مسار مستقبله ومواجهة جميع المصاعب التي تواجهها، ولعل هذا ما يفسر قيام المجتمعات التجارية ونمو الأنشطة البحرية ذات العلاقة الممتدة إلى خارج البلد، وعلى ضوء هذا فإننا نستطيع القول بأنه من الممكن التعويل على هذه الخاصية وذلك من أجل توفير كوادر قيادية محلية تضطلع بأعباء قيادة الإدارة العامة بأداء متميز<sup>(٢٣)</sup>.

إن عملية تعبئة الكوادر القيادية وإعدادها يمكن تحقيقها على الرغم من المصاعب التي تواجهها وذلك إذا ما أمكن التركيز على الأمور ذات الأهمية نذكر منها:

ويتطلب إعداد وتعبئة القيادات الإدارية البشرية المتنوعة ذات المستوى العلمي الرفيع حيث تكون قادرة على تخطيط وترشيد عدد كبير من المؤسسات الإدارية والاقتصادية الكبيرة فلأنه لا بد من أن تبرز الصفات المعبرة عن نوعية كل فرد منهم بوصفها معياراً رئيسياً يعتمد عليه في التأهيل المكثف للقيادات الإدارية البشرية ويمكن في هذا الصدد الإشارة إلى عدد من الصفات التي ينبغي أن يتوافر إلى جانب المؤهلات العلمية الأساسية في الشخص الذي يراد إعداده لتولي القيادة<sup>(٢٤)</sup>، وتتمثل هذه الصفات فيما يلي:

#### -الالتزام بالدور الإستراتيجي:

يتمثل هذا في إيمان الفرد بأهمية دور الإدارة في تحقيق التنمية الإدارية والاقتصادية المستدامة وذلك في تقديم وتسيير مشروعات القطاع الحكومي بكفاءة عالية فهذا شرط أولي

لإمكانية فعاليته وتحمل الصعاب وتخطي العقبات في أي عمل رائد ويجب أن يكون هناك استعداد والتزام من قبل الفرد القائد بتأدية الدور الإستراتيجي في عملية التنمية<sup>(٢٥)</sup>.

#### -الواقعية في إدراك أهمية الخبرة:

لا يمكن تحقيق ذلك إلا بتوافر الخبرة المهنية والفنية اللازمة لشغل الوظائف القيادية ومن ثم يجب عدم التغاضي عن بعض متطلبات التدرج الوظيفي الضروري لبلوغ النضج القيادي يعني اختيار الشخص ذي كفاءات لا تقل عن المؤهلات والخبرات المتوافرة لدى الدول الأخرى، هذا يعني أن مستوى الوظيفة لا يكون أعلى من مستوى شاغلها ويجب عليه أن يبذل جهده ويركز اهتمامه على رفع مستواه الذاتي إلى مستوى متطلبات أداء هذه الوظيفة وبذل الجهد والتركيز على الاهتمام بتطلبان التواضع والواقعية وذلك بمعرفة القائد لما لا يجيده وإصراره على استكمال معرفته باللجوء إلى ذوي الخبرة والتجربة والصبر في مجال تعلم ما ينبغي أن يتعلمه<sup>(٢٦)</sup>.

#### -القدرة على التعامل الإيجابي مع القيود الاجتماعية بمرونة:

ذلك يكون دون التضحية بحق المشروع أو المنظمة في تحقيق أهدافه الأساسية هذا كله يتطلب نباهة القائد الإداري وتبصره الكفيلين بتدعيم قدرته على التعامل مع الوضع الاجتماعي السائد بشكل يحقق التزامه الأساسي بإنجاز أهداف المشروع أو المنظمة لأن القائد الإداري بحكم كونه موطناً قبل أن يكون موظفاً فإن جل هممه التزامه بالوظيفة فيجب التركيز على مهمته وإنجاح المشروع مع تقديم أداء متميز من خلال مساهمته في رفع القدرة الإنتاجية لمجتمعه وترسيخ أسس تطوره وأمنه لأن مهمة القائد الإداري إنما تهدف إلى رفع مستوى التزام المجتمع بأكمله وتوفير البيئة اللازمة للقيام برفع معدلات الإنتاج وترشيد أساليب استهلاكه ومن هذا المنطلق يتوجب على مثل هذا القائد تحقيق توازن في تصرفه بدرجة تمكنه من تخفيف سلبيات الوضع الاجتماعي وتزويد من إيجابياته<sup>(٢٧)</sup>.

#### -الإدارة الكافية لمقاومة إغراء الأعمال الخاصة:

يفترض عدم جواز الجمع بين الوظيفة العامة ومزاولة التجارة سواء أكان هذا بشكل مباشر أم بشكل غير مباشر كما يفترض أيضاً ألا يتجه النشاط التجاري للموظف العام إلى المجالات الشديدة الارتباط بطبيعة عمله لأن هذا يشكل خطورة كبيرة على إمكانية النزاهة والتجرد الضروريين لتأدية مثل هذه الوظيفة العامة ومزاولة التجارة سواء أكان هذا بشكل مباشر أو غير مباشر<sup>(٢٨)</sup>.

إن الصفات الأربع السابقة يجب أن تتاح بها الكوادر الإدارية البشرية وكذلك فإنه يجب أن تركز عملية الإعداد والتدريب على تشجيع القيادات الإدارية أن تلتزم بها كما يجب تنمية البيئة الاجتماعية المثمنة لهذه الصفات والمشجعة على ممارسة النقد البناء .

#### تحديد المصادر المتاحة لتعبئة الكوادر البشرية:

تتمثل هذه المصادر المتاحة في ثلاث مجالات تقليدية هي موظفو الإدارة العامة ورجال الأعمال وموظفو المشروعات العامة، وهذه المصادر يجب أن يستفاد منها مع التركيز على الفعالية والأداء المتميز وحيث إن الكوادر التي تتيحها المصادر السابق ذكرها تنقصه الخبرة التي يكتسبها كل من هذه المصادر لمنتسبين ومعالجة أوجه النقص فيها من خلال الإعداد الذي يستلزم توفير شروط القيادة النوعية وفقاً لما حددناه من قبل<sup>(٢٩)</sup>.

#### -ترشيد نظام الحوافز:

إن الأمر الذي يجب التركيز عليه من أجل إمكانية إعداد الكوادر البشرية اللازمة لقيادة الإدارة العامة أو في القطاع الخاص بغية قيادة المشروعات العامة يتمثل في ضرورة ترشيد نظام الحوافز في قطاع الإدارة العامة والقطاع الخاص بحيث تصبح المكافأة في هذين القطاعين معبرة عن الإنتاجية ومرتبطة بالجهد فتعمل المشروعات العامة ضمن مجتمع معين وتتنافس مع بقية قطاعاته في جذب الكفاءات القيادية<sup>(٣٠)</sup>.

#### نتائج وتوصيات مستقبلية للقيادة الإدارية:

١- فعالية الأساليب الحديثة الإدارية لتفعيل دور القيادة الإدارية لتطوير أداء المؤسسة تكون سليمة إذا كانت مبنية على أسس وقواعد علمية صحيحة ودراسات دقيقة معمقة الذي من شأنه أن يضمن لها النجاح والاستمرارية في تقديم الخدمات الحكومية وتبني ونشر مفهوم التميز .

٢- المتطلبات العامة لوظيفة القيادة الإدارية تتضمن القيام بوظيفة التخطيط الإستراتيجي إلى جانب إنجاز الخطط وتنفيذها بالتزام بعيد عن المركزية حتى يكون القطاع الذي يعول عليه بالقيام بالدور الإستراتيجي في التنمية الإدارية.

٣- اختيار الأداء المميز وكيفية اختيار الأساليب الحديثة ضروري ومطلباً ملحاً في الظروف الراهنة على ضوء التوجه نحو ترشيد القيادات الإدارية ولاسيما التوجه نحو تكلفة الخطأ في القرارات الإنمائية تكون باهظة التكاليف.

- ٤- إستراتيجية التنمية الإدارية الاقتصادية المستدامة وفعاليتها تتطلب مجموعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تتوقف بدرجة كبيرة على مدى فعالية القرارات الإدارية التي هدفها تفعيل الشفافية وتطوير أداء المنظمات الحكومية.
- ٥- تأزم الوضع الاقتصادي بأكمله في مناطق العالم يفرض علينا التفكير الجدي في إيجاد مخرج وأساليب حديثة وتوجهات في تطوير الأداء الذي من شأنه أن يسهم في حل ونجاح القيادة الإدارية الحكومية.
- ٦- أهمية هذا البحث تتجلى بوضوح فيما تهدف إليه من تنمية القدرات المعرفية المرتبطة بكيفية اختيار الأساليب والمنهج الإداري نظراً لاقتناعنا التام أن هناك علاقة تأثير وتأثر بين الأرياح الحكومية والقطاعات الأخرى.
- ٧- الأمية الكبيرة التي يكتسبها هذا الموضوع بالذات فيه حماية للقطاع الحكومي من التلف والضياع والانهيال التام وحفاظاً على إدارة المعرفة ودورها في تطوير أداء متميز.
- ٨- تحقيق الرشد والعقلانية للقيادات الإدارية في استخلاص القرارات بصفة عامة واختيار السياسات الملائمة بصفة خاصة يمكن أن تجعل من القرار الجيد والناجح من وجهة نظر الخاصة قراراً مفيداً وناجحاً من وجهة نظر العام.
- ٩- عملية اختيار القادة الإداريين يمكن اعتبارها أهم عنصر مؤثر على المستقبل إلى جانب ذلك أكثر المسائل تأثير على عملية التعبئة والإعداد ونظام الحوافز وذلك عن طريق وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

## قائمة المراجع

- (١) طارق عبد الحميد البدرى : الأساليب القيادية والإدارية في مؤسسة التعليم، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠، ص ص ٩٤-٩٥.
- (٢) جوير ناظر الثبتي : أزمة القيادة التربوية المدرسة المعاصرة - أسبابها وأبعادها وإستراتيجياتها وأساليب تقاديها، مجلة جامعة أم القرى، ع١٤، السعودية ١٤١٧هـ، ص ص ٣٢٥-٣٢٦.
- (٣) رملة جعفر : واقع القيادات لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مملكة البحرين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج٦، ع١٤، كلية التربية، جامعة البحرين، ٢٠٠٥، ص ص ٢٨١-٢٨٢.
- (٤) عائشة أحمد الحسيني : إعداد وتنمية القيادات التجارية، دار البيان العربي للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، ١٤٠٩هـ، ص ص ٢٧٤-٢٧٥.
- (٥) عبد الفتاح محمد الخواجا : تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٢، ص ص ١٠٤-١٠٥.
- (٦) بلال خلف السكارنة : القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، ٢٠١٠، ص ص ١٣٢-١٣٣.
- (٧) عبد الرحمن سليمان الشلاش : القيادة التربوية، ٢٠٠٩، مكتبة الرشد، الرياض، ص ص ١٦٢-١٦٣.
- (٨) محمد عبد القادر عابدين : الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ص ٢١١-٢١٢.
- (٩) على أحمد عياصرة : القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر، عمان، ٢٠٠٦، ص ص ٢١٢-٢١٣.
- (10) French, Wendell L. : The personal Management Process Human Resources Administration 4<sup>th</sup> Edition, Boston; Houghton Mifflin Company, 2009, PP. 127-128.

- (١١) إبراهيم الدعيج : الإدارة العامة والإدارة التربوية، دار الرواد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩، ص ١٨٢-١٨٣.
- (١٢) تيسير الدويك وآخرون : أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨، ص ١٩٢-١٩٩.
- (١٣) رياض ستراك : دراسات في الإدارة التربوية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٤، ص ١٢٤-١٢٥.
- (14) Hatch, Yab, Carole Mac : A study of Principals, Perceptions of Their Role and Their Educational Administration Programs, Perceived Effectiveness as Related to That Role, PhD Saint Louis University, 2012, PP.212-213.
- (١٥) محمد سرحان المخلافي : القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، ٢٠٠٧، ص ١٢٧-١٢٨.
- (١٦) حسن عاشور، محمد مصطفى : اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة ٢٠١٠، ص ١٣٢-١٣٣.
- (17) Ngai, E. and Wat, F. : Human Resource Information systems : A Review and Empirical Analysis. Personnel Review 35(3). 297-314, 2003, PP.183-184.
- (18) Noe, R.A. et al., : Human Resources Management, Irwin and Mc Graw-Hill, N.Y., 2006, PP.216-217.
- (١٩) نجم عبود نجم : القيادة الإدارية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١، ص ٢١٨-٢١٩.
- (٢٠) نجم عبود نجم : القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٢، ص ٣٢١-٣٢٢.
- (٢١) سالم كنعان نواف : القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧، ص ١٢٧-١٢٨.

- (٢٢) هاشم حمدي رضا : تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الريا للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩، ص ص ١٥٢-١٥٣.
- (23) Rallis, S.F. and High Smith, Martha, C. : Great Principal Questions of Schools Instructional Leadership, 68 (4), Delta Kappan, 2012, PP.192-193.
- (24) Schuler, R.S. : Personal and Hunan Resource Management West Publishing Company, USA, 2011, PP.201-202.
- (٢٥) عمر محمود عابدين : القيادة الفعالة والقائد الفعال، مكتبة الجامعة، الشارقة، دولة الإمارات العربية، ٢٠٠٩، ص ص ٢٠٨-٢٠٩.
- (٢٦) محمد قاسم القريوطي : مبادئ الإدارة - النظريات - العمليات - الوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣، ص ص ٢٢٣-٢٢٤.
- (٢٧) محمود معين وآخرون : القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٨، ص ص ١١٨-١١٩.
- (28) Thompson, A.A. and Strickland. A.J. : Strategic Management : Concepts and Coses. Business Publications, Inc, Texas, 2009, PP.212-213.
- (29) William, B. Werthcr, J. and Dariv U. : Personnel Human Resource Management, T. Mc Graw-Hill, Inc, London, 2009, PP.172-173.
- (30) Steiner, G. : Top Management Planning, Macmillan Inc, New York, 2009, PP.111-112.