

# القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة

د. شهرزاد محمد شهاب

تدريسية في معهد إعداد المعلمين / نينوى

يشهد عصرنا الحالي تغيرات كثيرة وسريعة في جميع جوانب الحياة المعقدة والمتشعبة وعلى مختلف المستويات العلمية والإنسانية والعملية.

وان الإنسان هو الأساس في عملية التغيير والتطوير ولا يكون هذا التطوير والتغيير ناجحاً إلا إذا توافرت للإنسان إدارة تُنظّم حياته وعلاقاته بالآخرين وتوظف إمكانياته لمصلحة الجميع. إن الإدارة وسيلة مهمة لتنظيم جهد الإنسان أفراداً وجماعات وهي فن توظيف الإمكانيات والمعطيات لتحقيق الأهداف المنشودة (المصري وآخرون ، 1997: 92).

كما ان الإدارة عملية إنسانية ونشاط إنساني غايتها تحقيق أهداف محددة. وتعني مجموعة من العلاقات والاتصالات والتفاعلات بين فئات ومهن ذات أهداف وتطلعات متباينة (جرادات، 1985: 92).

من هنا يجب أن تكون علاقات الإداري مع الناس حيوية لنجاح أية مؤسسة في تحقيق أهدافها وبخاصة المؤسسات التربوية، والإداري الذي يكون علاقات إنسانية سليمة يستطيع أن يساعد المجتمع على إظهار الشعور بالهدف أو الغرض التربوي ويساعد مجلس التربية على وضع

## القيادة الإدارية ودورها في تأخير روابط العلاقات العامة.....

د. شمرزاد محمد شهاب

سياسات أفضل ويستقطب عاملين أفضل للجهاز التربوي ويستطيع أن يحقق تنفيذاً أفضل للسياسة المدرسية. (الياس، و خليل، 1988: 25)

وقد أشار كونتز و اودونيل (Koonts & Donnel) إلى انه لا يوجد مجال من مجالات النشاط الإنساني أكثر أهمية من الإدارة إذ إنّ إنجاز عملها يتطلب كفاية في التعامل مع الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة تتحدد بقدرة القيادة على قيامها بالتنسيق الفعال لهذه الموارد البشرية. (مطر، 1995: 72)

والإدارة إلى جانب كونها نشاطاً إنسانياً هادفاً يسعى إلى تحقيق مصالح مشتركة للمنظمة فإنها تجرى أو تمارس وفق أصول علمية وأساليب فنية يكون الغاية من ممارستها تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف وفي أقصر وقت (المصري، 1997: 52) هذا من جانب ومن جانب آخر تمثل الإدارة العنصر الأساس في عمليات التنمية الشاملة لأي مجتمع من المجتمعات. (إبراهيم، أ، 2000: 19)

وقد اشار ( لطف الله ، 1996) إلى أن الإداري في عمله يقوم بمهام عدة منها :

**التخطيط:** والذي يعني به رسم الخطوط العريضة لسير العمل الإداري والتربوي.

**الإدارة:** التي يقصد بها إنجاز الخطة وتنسيق العمل وتوزيعه بين العناصر البشرية.

**الإشراف:** الذي يتضمن دراسة الظروف المحيطة بالعمل والإشراف على سير العمل والتأكد من صحته.

توجيه العاملين: توجيهاً سليماً لدفع كفايتهم وأدائهم وتطوير عملهم.

العلاقات العامة بقصد إطلاع الآخرين على سير العمل التربوي. (لطف الله، 1996: 51)

وانطلاقاً من هذا فإن الإدارة هي قيادة، والقيادة هي عملية تأثير في الآخرين (أبو الفضل، 2003: 7) والقيادة الإدارية شأنها شأن الإدارة نفسها ليست موهبة أو فناً بل تستند إلى قواعد ومبادئ أساسية يجب على الإداري (القائد) أن يلم بها حتى يصل إلى وضع قيادي يمكنه من التأثير في الآخرين، وتغيير سلوكهم الإداري بالشكل المرغوب فيه ومن هنا أصبحت الإدارة (القيادة) أساساً ضرورياً لأي ميدان من ميادين المجتمعات (القيوتي، 2001: 285) والإدارة التربوية من أهم الميادين في المجتمعات التي تهتم ببناء الأفراد والمجتمعات.

ان الإدارة التربوية وسيلة لا غاية يقاس نجاحها بمدى قدرتها على تحسين البرامج التربوية وحسن تنفيذها من خلال تأكيدها على التعاون والعمل الجماعي وترابط مقومات العملية التربوية مع بعضها البعض وهذا يفرض على الإداري التربوي فهماً عميقاً وشاملاً لتلك المقومات مع تحقيق أقصى درجات التكامل والتنسيق بينها وبين الإدراك الواعي لأهمية الإنسان ودوره وروحه المعنوية وأهدافه في جميع ما يتخذه من إجراءات ترتبط بمواقف في العملية التربوية.

والإدارة التربوية جهّدي إنسانيّ منظمّ يتوخى الوصول إلى أهداف محددة بأقل التكاليف وأعلى مستويات الكفاءة والمقدرة (صالح، 1990: 21) وهي عملية تعاونية تسعى إلى تحقيق الأهداف التربوية حاضراً ومستقبلاً فضلاً عن اهتمامها بالماضي وصولاً إلى أفضل النتائج عن طريق سياساتها التربوية والتعليمية. (الياس، 1972: 91)

أما المدير هو القائد الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه إذ يتوقع منه أن يقوم بتقديم خدمة تعليمية وتربوية عالية المستوى وتحقيق معدلات من الترابط والتنسيق بين العاملين معه لرفع وتحسين العملية التعليمية وتطوير الأداء العام وتحقيق الأهداف التربوية المرسومة له (ملتقى التربية والتعليم، 2004: 3).

وتعد وظيفة المدير من أهم الوظائف ، وهو يتحمل المسؤولية كاملةً أمام الإدارة التربوية من حيث حسن سير العملية التربوية ومتابعة تنفيذ الخطط.

وفي ضوء ما تقدم فالمدير لا يقوم بمهمة واحدة بل يتولى أداء مهام عديدة. ولم يعد عمل المدير مقصوراً على الأعمال ، بل أصبح عمله إبداعياً يحتاج إلى الخبرة والإطلاع الدائم على ما يجري في حقل عمله والنمو المهني المستمر (صالح، 1990: 24) كما ان المدير لا يولي اهتماماً بعنصر من عناصر العملية الإدارية والتربوية دون غيره من العناصر (سلام، 1988: 134) ولذا فهو بحاجة إلى مهارات قيادة إدارية وتربوية.

فالمهارة تعد مسألة بالغة الأهمية ينبغي أن يمتلكها المدير فقد أشار (السلمي، 1970) و(الطيب، 1982) و(العميرة ، 1999) إلى ضرورة توافر المهارات الذاتية والفنية والتنظيمية والإنسانية في المدير لكي يتمكن من مهامه القيادية (السلمي، 1970: 77) (الطيب، 1982: 17-18) (العميرة، 1999: 97).

وبين كل من (حسين وزيدان، 1976) و (عابدين، 2001) أن نجاح أي مدير يعتمد على ما يتمتع به من مهارات إدارية (ذاتية، وفنية، وتنظيمية، وإنسانية) فهي تساعده على تفهم العمل وأدائه بصورة متقنة

وتمكنه من التحليل لما يجري في نطاق تخصصه ومعالجته للمواقف التي يصادفها (حسين وزيدان، 1976: 16) فقد تتضمن المهارات الذاتية مجموعةً من الصفات والخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية للمدير والتي تحدد معالم شخصيته وتؤثر منفردة أو مجتمعةً في سلوكه وتعامله مع الآخرين (عابدين، 2001: 90) ومقدرته على ضبط النفس، والمبادأة، والابتكار، وقدرات ذهنية تساعده في التوجيه النفسي (الأسدي و ابراهيم، 2003: 134).

**المهارة الذاتية :** أكد (مارش March) بأن المهارة الذاتية تتكون من خلال الخبرات البيئية أو الموقفية للفرد ودرجة مواجهاته لهذه المواقف وتحدياته للحياة بصورة مستمرة (عزت، 2002: 160)

أما **المهارة الفنية** فقد عدّها (الدويك وآخرون، ب.ت) من أسهل المهارات اكتساباً وتطويراً فهي تزود المدير بمعرفة عالية ومقدرة كافية على التحليل وتمده بقدرات تمكنه من تحمل المسؤولية (الدويك وآخرون، ب.ت: 35) واعدها (نصير، 1987) الأكثر أهمية للإدارة لما تتضمنه من إجراءات وتقنيات عالية (نصير، 1987: 26)

وعدها (السالموطي، 1980) من المهارات المهمة لكونها تتمثل في فهمه لنظم ولوائح التعليم وقوانينه وإدراكه لحقوقه واختصاصاته ومسؤولياته (السالموطي، 1980: 68)

وتتجلى أهمية توافر المهارات الفنية لدى المدير في قدرته على حل المشكلات ، وقدرته على تبصير العاملين بالأساليب والطرائق الحديثة ومناقشة نتائج العمل معهم لتذليل الصعوبات التي تعترض تنفيذ الخطة السنوية (صالح، 1990: 26)

## القيادة الإدارية ودورها في تأخير روابط العلاقات العامة .....

د. شمرزاد محمد شهاب

في حين أكد (عاشور، 1996) على المهارات الفنية التي ينبغي توافرها في شخصية المدير والمتعلقة بمجالات مختلفة من العمل الوظيفي وأخرى تتعلق بالتعليم وتطوير الإدارة على أن يكون هناك توازن وعدم إهمال مجال على حساب آخر (عاشور، 1996: 201).

أما المهارات الذهنية فتتمثل في اتساع منظور الرؤية لدى المدير من خلال قدرته على تكوين نظرة شمولية للأمر والموضوعات والمشكلات التي تواجهه (السالموطي، 1980: 68) ويرى (جوهر، 1974) أنها أكثر المهارات ضرورة للمدير إذ تحتم عليه مسؤولية تحليل المواقف إلى مكوناتها واستنباط النتائج المحتملة لها. وعليه أن يتصف بقوة التصور والإدراك لربط الأسباب بالمسببات (جوهر، 1974: 167-168).

ويعد (مرسي وعبد الموجود، 1971) أن امتلاك المهارات التنظيمية يساعد على تحقيق الأهداف العامة والحصول على أحسن كفاية وضمان لسير العمليات الإدارية والتعليمية المختلفة بسهولة ويسر (مرسي، وعبد الموجود، 1971: 100).

وعدها (الخطيب والخطيب، 1984) من أصعب المهارات في تعلمها واكتسابها. (الخطيب والخطيب، 1984: 85-86) إذ تتطلب مجموعة من نشاطات الأداء الذهني الذي يستوجب اتباع خطوات التخطيط والتحليل المنطقي والترتيب أثناء حل مشكلة معينة (البكر، 2002: 369).

أما المهارات الإنسانية فإن امتلاك المدير لها يجعله عضواً فاعلاً في الجماعة وقادراً على بناء جهود تعاونية، وخلق جو من الاستحسان والأمن (نيول، 1988: 34-40)

وأكد (أحمد، 1988) ان امتلاك المدير للمهارات الإنسانية يظهر في خلق شعورٍ متنامٍ لدى العاملين في الإدارة بقدرتهم على الاتصال ببعضهم والتفاعل فيما بينهم وخلق مناخ تسوده روح العمل الجماعي (أحمد، 1988: 14)

وان هذه المهارة اعدّها كل من (العمارة، 1999) و (الأسدي وإبراهيم، 2003) أكثر صعوبة من المهارات الفنية لان ما يدخل في هذه المهارات من علاقات إنسانية هي أكثر تعقيداً وتغيراً وتنوعاً وان التعامل مع الأفراد أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء (العمارة، 1999: 102) (الأسدي وإبراهيم، 2003: 178)

وأكدت الأبحاث التي قدمتها جمعية الإدارة الأمريكية ان أهم سمة للمديرين الناجحين هي في كفاءتهم في بناء علاقات إنسانية طيبة مع من يتعاملون معه وذلك من خلال امتلاكهم للمهارات الإنسانية (مرسي، 1984: 146).

أي ان مفهوم العلاقات الإنسانية يتحدد على أساس أنها إشباع للحاجات النفسية وما تتضمن من أمن واستقرار وتأکید ذات الفرد في نطاق الجماعة، وبذلك يمكن أن يحدث التغيير والتطوير للجماعة نحو الأفضل، كما ان أي جماعة تربط أفرادها علاقات إنسانية وبقدر هذه العلاقات من القوة والضعف يكون الاتجاه نحو تحقيق الأهداف (شعلان واخرون، 1969: 71)

كما أكدت دراسة موبلي (Mobly, 1987) على ضرورة توافر مهارات لدى المديرين وخصوصاً المهارات الإنسانية والمتمثلة بالاتصال المؤثر والمرونة والتعاون، واتخاذ القرار (Mobly, 1987: 266)

في حين أكد كاتز (Katz, 1955) على أهمية المهارات التنظيمية المتمثلة بالقدرة على الرؤية الشمولية للوظائف المختلفة والتناسق المؤشر لأجزاء العمل المختلفة، والتي تمثل انعكاسات لمهارة المدير وطريقة استيعابه واستجابته للاتجاه الذي يجب أن ينمو العمل فيه: (Katz, 1955: 36-38)

وفيما يخص يوكي (Yuki, 1989) فقد حدد خمس مهارات قيادية

يجب أن يمتلكها المدير وهي:

### 1. مهارة تفويض السلطة

وتعني اشتراك العاملين في أعمال الرقابة والتأثير في الآخرين، وإن امتلاك المدير لهذه المهارة تدفع العاملين إلى المشاركة في اتخاذ القرارات التي تحقق أهداف المنظمة ومن ثم دفعهم لتحمل جوانب من مسؤوليات العمل.

### 2. مهارة الحدس:

وهي القابلية على التوقع بالتغيير وتوسيع الرؤية المستقبلية وتبني الثقة والخطر وامتلاك روح المبادرة وقبول التغيير.

### 3. مهارة فهم الذات:

وهي قدرة القائد على تشخيص مواطن الضعف والقوة لديه والتعرف على قدراته وإمكاناته واختيارها من أجل إكساب مهارات معينة.

### 4. مهارة الانسجام:

وهي قدرة القائد على فهم واستيعاب مبادئ مسيرة العمل في المنظمة وقيم العمل وقيم العاملين وإحداث التوافق بينها من أجل الإنجاز الأفضل



## 5. مهارة التبصر:

وهي قابلية القائد على التصور والتمثيل والنظرة إلى ما وراء الحالات التي تواجهه في المستقبل ليتمكن من وضع خطة عمل لمواجهة تلك الحالات (Yuki, 1989: 205)

كما حدد سويني (Sweeny, 1981) الخصائص التي تساعد المديرين على أداء واجباتهم بكفاءة وأجملها بقدرتهم على المبادرة وتقدير أدوار العاملين والتخطيط والضبط والنظام والقدرة على اتخاذ القرار (Sweeny, 1981: 104)

وفي هذا الصدد وضع مايكل (Michel) في دراسته ((مهارات المديرين في الإدارة الرشيدة للعمل)) أنموذجاً توصل من خلاله إلى أن المديرين يجب أن يمتلكوا مهارات خاصة ومميزة لأجل القيادة الفعالة إذ تضمن الأنموذج هذه المهارات وهي القدرة على تحفيز الأفراد ودعم الإدارة المفتوحة وتوجيه المشاركة في اتخاذ القرار، وتطوير مهارات العاملين، والاتصال الفعال وقيادة وتوجيه الفعاليات والجماعات، باتجاه تحقيق أهداف المدرسة (حسن، 2000: 15)

وأضاف (بافيلاس، 1960) مهارات أخرى كالسرعة في اتخاذ القرار والشجاعة في التغلب على المخاطر، الهدوء تحت الضغط الشديد، سرعة البديهة، امتلاك روح العمل الجماعي كفريق يحمل قيم الإخلاص والأمانة والاستقامة والشرف (Mckenna, 2000: 355)

وفي هذا أشار كارلتون (Carlton, 1987) إلى أهمية امتلاك المديرين للمهارات القيادية (Carlton, 1987: 1939) والتي ضرورة تقويم مهارات المديرين وبخاصة من قبل العاملين.

## القيادة الإدارية ودورها في تأخير روابط العلاقات العامة .....

د. شمرزاد محمد شهاب

ومن هنا تأتي أهمية إعداد المدير وتدريبه تدريباً ينمي مهاراته لإكسابه فرصاً أكبر للنجاح في عمله ويتم ذلك من خلال تطوير أطر فكرية وعملية وبناء نماذج للتدريب المهاري في كافة مجالات العمل الإداري.

لأن تنمية المهارات لدى المدير تسهم في تطوير قابلياته القيادية وزيادة تأثيره في العاملين (Nelson, 1988: 3024)

كما أشارت دراسة بارتن (Partin, 1969) الى أن تحسين العمل الإداري يتطلب تهيئة المدير لغرض اتصال أكبر بينه وبين المعلمين والتلاميذ إذا ما اشتملت عناصر السلوك الإداري المؤثر على العلاقات الإنسانية الجيدة (Partin, 1969: 1373)

ودراسة (المناصرة، 2001) التي أشارت إلى ان المديرين يؤكدون على أهمية البرامج التدريبية بشكل عام، وان تلك البرامج تسهم في رفع الكفايات الإدارية والإشرافية للمديرين بدرجة عالية في كافة المجالات، القيادة الإدارية، والنظم الإدارية والتخطيط، وبناء الفريق والقياس والتقويم، والإرشاد والتوجيه، والثقافة، وإدارة الصراع (المناصرة، 2001: 45). وبناءً على ذلك فالتدريب عملية مستمرة ونشاط مستمر وهو وسيلة لتحسين القدرات والمهارات والأداء ويتناول المعارف والمهارات والاتجاهات ويتم بطريقة منظمة ويهتم بالأداء والسلوك الحاليين والمستقبليين.

ويسهم تدريب المديرين مساهمة هامة في القضاء على قصور الأداء وإعداد الكوادر المؤهلة والقادرة على تنظيم العمل وتطويره. وإحداث تعديلات مصاحبة في المهارات وقدرات الأفراد وله انعكاساته على المدير، وهو يعود بالفائدة عليهم جميعاً فهو يُحسن من قدرة المدير

على التخطيط والتنظيم والإشراف والتوجيه وعلى مواجهة العقبات وحل المشكلات . كما يسهم في رفع روحه المعنوية وزيادة شعوره بالرضا وتعزيز انتمائه لعمله لذلك فان تدريب المديرين يعني توفر فرصة أكبر لديهم للنجاح والفعالية وبلوغ الأهداف من خلال إعداد قائد تربوي كفء مقيم يبادر إلى التنظيم الجيد والعمل الحسن والمساعدة في التطور المهني والشخصي ورفع جودة العمل ويحمي من الأخطار والوقوع في الخطأ (عابدين، 2002: 39).

فقد أكدت دراسة (الفرح، 1978) ان التدريب يُحسن ممارسات المدير ويرفع من مستوى أدائه بدرجة عالية (الفرح، 1978: 43) وقد يكون التدريب قبل الخدمة أو أثناءها في موقع العمل أو خارجه، ومن أشهر الطرائق المستخدمة في تدريب المديرين وأكثرها شيوعاً: المحاضرة، والمشغل التربوي، والمؤتمر التربوي، والندوات، والحوار المفتوح، والحلقة الدراسية، والزيارة الميدانية، والملاحظة المنظمة لهم أثناء الممارسة ودراسة الحالة، وتمثيل الدور (عابدين، 2002: 40).

وفي هذا السياق وضع فيلمينك وايزي مان (Felming & Eiseman, 1988) أنموذجاً يستخدم من قبل المسؤولين المهنيين في تعزيز مهارات القيادة تضمن ست فعاليات وهي: (تحديد الرؤية وإيجاد بيئة للتنشئة وتهيئة فرص الأداء والعمل والتزويد بالتغذية الراجعة والمتابعة) (Felming & Eiseman, 1988: 52).

وأكد (بستان، 1981) على انه يجب إعداد القادة التربويين قبل ممارستهم لمهامهم القيادية عن طريق برامج تأهيل القيادات التربوية والدورات التدريبية بأنواعها وكذلك تنمية قدراتهم ومعالجة جوانب

## القيادة الإدارية ودورها في تأخير روابط العلاقات العامة.....

د. شمرزاد محمد شهاب

القصور لديهم عن طريق البرامج التدريبية المتنوعة والتقويم الذاتي والتغذية الراجعة المستمرة والعناية بتخطيط البرامج التدريبية ومراعاة الأسس العلمية في مجالات تقدير المحتوى والحوافز والتنفيذ والتقويم (بستان، 1981).

كما أكد (عاشور، 2001) على أن عملية تدريب وتهيئة القادة الإداريين والتربويين تعد جزءاً من عملية التنمية والتطوير حيث يلعب التدريب دوراً كبيراً في تمكين الإدارات في تحقيق أهدافها وإنجاح خططها ورفع مستوى أداء العاملين لديها للإسهام في تحقيق أهداف التنمية الشاملة (عاشور، 2001: 6).

ودراسة (سعد، 1988) التي استنتجت أن البرامج التدريبية إيجابية وان هناك دوراً للسمات الشخصية والوظيفية للقادة الإداريين في تقويمهم لفاعلية البرامج التدريبية من حيث نوعيتها وان هذه البرامج قد أدت الى تطوير في قدرات المشاركين وفي اتجاهاتهم (سعد ، 1988).

ولما للمديرين من دور فاعل في تسيير شؤون العاملين ، إذ لم يعد دوره مقتصرأ على التسيير اليومي لشؤون الدائرة من منظور روتيني بل اصبح ينظر إليه بوصفه القائد التربوي الذي يسعى إلى التطور ورفع أداء العاملين لتحقيق أهدافها بشكل أمثل (السعود وبطاح، 1993: 196).

لذا دعت الحاجة إلى إجراءات لمعالجة جوانب الضعف في أداء المدراء لينعكس ذلك على تحسين العملية الإدارية وتطويرها، ولتحقيق ذلك يجب التعرف على جوانب الضعف في أداء المدراء في محافظة نينوى في ضوء مهاراتهم ومن ثم القيام ببناء برنامج تطويري في ضوء تقويم أدائهم مهارات القيادة الإدارية علماً يساهم في حل جزء من هذه المشكلة.

## المهارات القيادية:

مفهوم القيادة: اختلف المفكرون والباحثون في تعريف القيادة الا ان أغلبهم أكدوا على أهمية سلوك القائد في سلوك العاملين معه، فضلاً عن الخصائص والصفات الشخصية التي تمثلها، فالقيادة مفهوم يعني السلوك الذي يمارسه الفرد عندما يوجه الأنشطة والأعمال التي يقوم بها العاملون من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة (المحبوب، 1996: 102-103).

واستخدم لفظ القيادة كونه يمثل علاقة متبادلة بين من يبدأ بالفعل وبين من ينجزُه وهذه العلاقة يترتب عليها أداء دورين متباينين يمثل الدور الأول من يتولى القيام بالعمل وهو القائد ووظيفته إصدار الأوامر. ويمثل الدور الثاني الذين ينجزون العمل وهم الأتباع أو الأفراد ووظيفتهم تنفيذ الأوامر وهذا واجب عليهم (الجوسي وجار الله، 2000: 130-131).

وعرفت القيادة على مستويات مختلفة من قبل إداريين ومفكرين منهم تعريف (العدلوني، ب.ت) الذي عدها الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجهات المرؤوسين وهي في مجملها تحمل مسؤولية تجاه المجموعة كما قال عمر بن عبد العزيز: (ألا إني لست بخيركم ولكني رجل منكم غير ان الله جعلني أثقل حملاً) (العدلوني، ب.ت: 18).

كما عدها (الطالب، 2003) القوة التي تتدفق بين القادة والأفراد بطريقة مهمة يترتب عليها توجيه طاقات الأفراد بأسلوب متناسق ومتناغم باتجاه الأهداف التي حددها القادة والسعي لتحقيق هدف معين والمحافظة عليه هو مبعث رضا مشترك لكل من القادة والأفراد في آن واحد، وهي

## القيادة الإدارية ودورها في تأخير روابط العلاقات العامة .....

د. شمرزاد محمد شهاب

توظيف للمبادئ والوسائل والأساليب من أجل غايات واضحة وعلى نحو محدد ومنسق (الطالب، 2003: 2).

وهي العملية التي يتم من خلالها التأثير في سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة (سالم وآخرون، 1998: 207).

كما انها عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم، والقيادة دورٌ يهدف إلى التأثير في الآخرين.

يعتمد نجاح القيادة في تحقيق أهداف الجماعة على ما يمتلكه القائد من قدرة على تحفيز العاملين معه وبث النشاط فيهم والمحافظة على روحهم المعنوية وتنمية حب العمل التعاوني وبث روح الحماس لدفعهم لتحقيق أهدافهم (فرج، 1976: 90).

والقائد الإداري هو الذي يتحسس مطالب الجماعة التي يتعامل معها ويوجهها بمرونة، فمدير المؤسسة مثلاً هو أحد هؤلاء القادة فهو المفكر والموجه والقائد الإداري في عمله وان نجاح المؤسسة يتأثر إلى حد كبير بشخصيته وميوله واتجاهاته (مصطفى، 1982: 44).

ومن خلال القيادة يستطيع المدير تحقيق التعاون بين الأفراد لبلوغ الأهداف، كما يحفزهم على تحسين الأداء باستمرار ويتطلب ممارسة هذه الوظيفة فهم سلوك الأفراد والجماعات الصغيرة وتحقيق الاتصالات معهم وفيما كانت الوظيفة تسمى في الماضي بـ(التوجيه) وفي السبعينيات بـ(التحفيز) فان التسمية الأكثر شيوعاً في الثمانينيات والتسعينيات هي (القيادة) أو القيادة والتحفيز وذلك بجمع التسميتين معاً بوظيفة واحدة (الشماع، 1991: 17).

مما سبق تبين انه هناك فرق بين مفهوم الإدارة ومفهوم القيادة في العمل إذ يعني الأساليب العلمية والعملية لأفضل استخدام للموارد والإمكانات البشرية والمادية وتوفير الظروف المناسبة للتنفيذ بينما يعني مفهوم القيادة المهارات الفنية والقدرات الإبداعية لتوجيه أنشطة التنفيذ نحو تحقيق أهداف التربية (محمد، 2003: 321)، أي ان القائد يجمع بين مهام التنفيذ ومهام التخطيط والتوجيه والقيادة الإدارية بهذا تصبح عقل الإدارة وعينها ... عقل يرسم تفاصيل الحركة والأداء مخططاً وموجهاً ومشاركاً في التنفيذ ومسؤولاً عنه أولاً وأخيراً وعين تراقب إيقاعات أجزاء التربية فعلها وانفعالها في إطار التربية ككل بما يفضي إلى تلافي أي عيوب وتصحيح أي انحراف أو تصويب المسار نحو نتائج التربية وغايتها النهائية في بناء احيال علمية واعية تستطيع احداث التغيير الايجابي في المجتمع مستقبلا .

### نظريات القيادة:

لقد أسفرت نتائج الأبحاث التي أجريت حول ظاهرة القيادة عن نظريات نستعرضها بإيجاز وفق قدمها على النحو الآتي:

**نظرية الرجل العظيم (The Great Man Theory)** تعد من أقدم النظريات القائمة على فكرة ان القادة يولدون قادة (صبيح، 1981: 157) أي يمتلكون سمات قيادية فطرية وموروثة (Hollander 1990: 179 & offerman (عبد الباقي ، 2001 : 230) .

ومن المآخذ عليها إهمالها لسمات المرؤوسين ومسؤولياتهم وحاجاتهم (Hollander, 1992: 71) وانها تقدم سمات مثالية (Gordon 1990: 555) & et al, 1990, (Watkins, 1997, 11-13) وقد استمر

الاعتقاد بأن الشخص يولد ومعه خصائص القيادة أو لا يولد بها، (صبيح، 1981: 157) (محمد وحسون، 1990: 16) (النعيمي، 1994: 183).

ومن أهم ما جاءت به هو افتراضها بقدرة القائد (الرجل العظيم) على إحداث التغييرات في حياة الجماعة وسماتها وخصائصها وان القيادة يولدون ولا يصنعون والشخص عندما يولد اما ان يمتلك السمات الضرورية للقيادة او لا يمتلكها (Feldman & Arnold, 1983: 294) (النداوي، 2004: 271).

كما يلاحظ ان القيادة ليست صفة مطلقة يتمتع بها أفراد دون الآخرين وإنما هناك من العوامل الأخرى التي تتدخل في الأمر منها الظروف المحيطة بالجماعة وكذلك نوعية الجماعة ذاتها. (أحمد، 1985: 42) (أحمد، 2003: 89) (عريفج ، 2004: 113) ومما يلاحظ ان هذه النظرية أخفقت في تفسير ظاهرة القيادة وتوصيف القائد.

ومن ثم ظهرت نظرية السمات التي ركزت على التمييز بين دراسة مميزات القادة ومميزات مرؤوسيهم في النواحي الجسمية والعقلية والسمات الشخصية (عبد الباقي، 2001: 230). وان القادة يتميزون عادة بصفات جسمية كالطول والقوة والحيوية وحسن المظهر وصفات عقلية كالذكاء وسعة الأفق والقدرة على التنبؤ وحسن التصرف والطلاقة في الكلام والسرعة النظرية المناسبة للحل (نشوان ونشوان ، 2004: 37) (محمد ، 2004: 126).

ويرى (يسيل Cecil) ان القيادة لا ترتبط كلية بالفرد القائد بل انها ترتبط بالعلاقات الوظيفية بينه وبين أعضاء الجماعة (أحمد، 2003: 91).

ومما يلاحظ ان الكثير من الباحثين ومنهم (ستوكدل) حاولوا البحث عن مدى وجود سمات ثابتة للقائد أو مميزات تفرض وجودهم بين



## القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة.....

د. شمرزاد محمد شهاب

الأتباع لكنهم عجزوا عن الوصول أو الاتفاق على صفات يتميز بها القائد حتى تجعله يصلح للقيادة في جميع المواقف والظروف (محمد وحسون، 1990: 17) كما لم يجدوا قائمة ثابتة تصلح لتميز القادة عن غيرهم. ومن الانتقادات التي وجهت لها من حيث انه لا يمكن أن يصبح جميع الناس الذين يملكون هذه الصفات قادة بل ان القائد وليد الظروف الاجتماعية وكذلك فان القائد في موقف معين ليس من الضروري أن يكون قائداً في موقف آخر مهما امتلك من صفات (تركي، 1986: 191) (العيسوي، 1999: 294) .

ولذلك ظهرت النظرية الموقفية التي تقوم على افتراض مؤداه ان أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد الا إذا تهيأت له في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته، ان الموقف والسلوك الذي يبديه الإنسان يُحدد شخصيه القائد ويتيح له فرصة استخدام مهاراته وإمكاناته القيادية (عزت، 2002: 155) (عطوي، 2004: 82).

وركزت هذه النظرية على عناصر ثلاثة مهمة هي سلوك القائد، وسلوك مرؤوسيه، والموقف (الخياط، 1995: 60) (حجي، 1998: 190). أي ان هذه النظرية تحكمها سمات القائد الشخصية وقدراته، وسمات الاتباع واستعداداتهم وقدراتهم، فضلاً عن سمات الموقف وطبيعة الظروف (العدلوني، ب.ت: 29).

أي ان القيادة تصبح قيادة نابعة من الموقف وليس من الوظيفة أو غيرها فأى قرار يتخذ استناداً إلى مدى ملاءمته مع الموقف الذي يوجد فيه (سالم، 1994: 15).

ومن المآخذ على هذه النظرية ان القيادة يصعب أن تكون وقفاً تاماً على الموقف والظروف، وان الفروق الفردية تؤثر بوضوح في

إدراك الأفراد اجتماعياً للآخرين (أحمد، 1985: 44-45) (محمد وحسون، 1990: 18). (Hersey & Blanchard, 1977: 92).

لذلك ظهرت النظرية التفاعلية التي قامت على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادت بها النظريات الأخرى التي سبقتها وأعطت أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له، وإدراك القائد للآخرين، وبمعنى آخر ان هذه النظرية تتوقف على الشخصية وعلى المواقف وعلى الوظائف وعلى التفاعل بينها جميعاً (أحمد، 1985: 46) (اللوزي، 2001: 111) (أحمد، 2003: 92).

بمعنى آخر ان هذه النظرية تدور حول مسألة التفاعل والتكامل والأولويات والمتغيرات الرئيسة في القيادة من قائد واتباع وجماعة فضلاً عن المواقف وان القيادة عملية تفاعل اجتماعي وقيادة نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية (العدلوني، ب.ت: 31).

وانها تنشأ عندما تتكون الجماعة من خلال عمليات التفاعل وظهور الأدوار وتكوين المعايير ومكانة الأعضاء (أبو جادو، 1998: 204).

ومما يلاحظ ان هذه النظرية عالجت الثغرات في النظريات السابقة (محمد وحسون، 1990: 18) الا انه من الصعب الاتفاق على خصائص عامة للقائد الفعال نظراً لاختلاف ثقافات وأيديولوجيات الدول (أحمد، 2003: 91).

وبذلك جاءت النظرية الوظيفية مركزة على دراسة المهام والوظائف التي تقوم بها القيادة معتمدة على المعايير التي تتصل بالمهام الوظيفية التي يقوم بها القائد (العدلوني، ب.ت: 28) (أبو جادو، 1998: 206).

والقيادة في ضوء هذه النظرية تحدد في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقاً لحجم ما يقوم كل من هذه الوظائف وطبقاً لذلك فان هذه النظرية تصلح أساساً لاختيار القادة والمديرين في مجال إدارة المؤسسات نظراً للصعوبات التطبيقية التي تصادفها (أحمد، 2003: 92) (عطوي، 2004: 85).

ويهتم أصحاب هذه النظرية بالسؤال عن كيفية توزيع الوظائف القيادية في الجماعة فقد يكون توزيع الوظائف القيادية على نطاق واسع وقد يكون ضيقاً جداً لدرجة ان كل الوظائف القيادية تنحصر في شخص واحد هو القائد (قشطة، 1981: 75).

**القيادة التحويلية** هي اتجاه حديث يسمى نموذج القائد المغير (المحول) أو نمط القيادة التحويلية (درة وآخرون، 1994: 281) وتعد هذه النظرية من النظريات الحديثة جداً والتي مازالت البحوث والدراسات جارية حولها على الرغم من ان مؤشراتها ظهرت منذ منتصف السبعينيات من القرن العشرين (Graen & Schiemann, 1978: 207-306) (الشامي، ونيو، 2001: 232). ففي عام 1986 نشر نويل تشي (Noel Tich) وماري ان ديفانا (Mary Ann Devana) كتاباً تحت عنوان القائد المغير (المحول) .

ان هذه النظرية أخذت بعين الاهتمام الاتصال العمودي بنوعيه التنازلي (بين القائد ومرؤوسيه) والتصاعدي (بين القائد ورؤسائه) وأثر ذلك في فاعلية القائد وتقدمه في المنظمة (درة وآخرون، 1994: 286).

ويضيف باس (Bass, 1990) نمط القيادة التحويلية بأنه نمط متميز عن أنماط القيادة كونه يشمل تغييرات المعتقدات والحاجات والقيم الخاصة بالمرؤوسين (Hater & Bass, 1988). وان القيادة التحويلية

## القيادة الإدارية ودورها في تأخير روابط العلاقات العامة.....

د. شمرزاد محمد شهاب

تحت المرؤوسين على تخطي التوقعات الأصلية وفي ضوء هذا تزداد فاعلية هذا النمط القيادي (زايد، 1999: 197).

والقيادة التحويلية هي القيادة من خلال الدافعية إذ يعمل القائد على التأثير في أعضاء المنظمة بمناشدهم التحلي بالمثل العليا والقيم الأخلاقية وخلق المناخ الملائم لبروز الأفكار الجديدة لمعالجة المشكلات المختلفة (إبراهيم، ب، 2000: 182). فالقادة التحويليون يعملون على إيجاد ظروف عمل منتجة مع تنمية مهارات موظفيهم على نحو مستمر وإدارة العلاقات بين الموظفين (العامري، 2002: 22) (أبو الفضل، 2003: 5).

وتحقيق علاقات احترام وثقة متبادلة بين المرؤوسين الآخرين إذ ليس بالضرورة معاملة القائد لجميع المرؤوسين على السواء، ولكن باستطاعته أن يجعلهم يدركون أنهم جميعاً مهمون ومحترمون في المنظمة، وانهم ليسوا مجموعة من الدرجة الثانية (Yukl & Van Fleef, 1992: 161-163).

وكذلك تصميم البناء التنظيمي ليكون مناسباً للتغيير المستمر، وتشجيع التعليم والتكيف السريع، وتوسيع مستوى إدراك الموظفين، وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها (العامري، 2002: 22) (wright, & et al, 1996:412). والقادة (التحويليون) يتبادلون الدوافع الإيجابية والمكافآت بينهم وبين المرؤوسين فهم يساعدون مرؤوسيهم على توضيح المسار الجيد ومن ثم إعطاء المكافآت لهم (Ivancerich & et al, 1997: 353). والقادة التحويليون يخرطون في عدة سلوكيات تساهم على إحداث التغيير بمنظمتهم وهذه السلوكيات هي سلسلة من ثلاث مراحل:

### 1- إدراك الحاجة للتغيير:

عندما تكون التغييرات في البيئة بطيئة، يعجز العديد من أعضاء الإدارة العليا عن إدراكها كونها تهديدات لمنظماتهم ولكي يدرك أعضاء المنظمة التغييرات البيئية يجب تشجيعهم لزيارة منظمات أخرى لمعرفة كيف تعمل وتعالج المشكلات.

## 2- خلق رؤية جديدة:

وهذه الرؤية تتطور بمرور الزمن من خلال الأفراد الذين شاركوا في قرارات تشكيل تلك الرؤية وسينفذون التغيير.

## 3- تنفيذ وتأسيس التغيير:

لضمان التنفيذ الناجح للتغييرات الكبرى يجب أن يعمل القائد التحويلي مع مجموعة من الأفراد لديهم الرغبة والالتزام الإيجابي تجاه التغيير وأن يلقى الدعم والمساندة من جانب المديرين في المستويات الإدارية العليا (إبراهيم، ب، 2000: 382-383).

ان سر القيادة التحويلية هو قدرة القادة على الوصول إلى أهدافهم على نحو واضح وحازم (Van Engen, & Willemson, 2000: 6).

وترى الباحثة من خلال عرضها لنظريات القيادة ان القيادة ظاهرة دينامية دائمة التغيير ويصعب الإبقاء على أنموذج واحد منها ومن الصعب التكهن بأسلوب قيادي فعال وطريقة مثلى في القيادة لأن ليس هناك منهجٌ أمثل في جميع مرافق الحياة العملية ويناسب جميع الظروف.

قلما نجد أسلوباً ديمقراطياً أو توتوقراطياً 100% لأن القيادة هي عملية معقدة نظراً لتداخل العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيها فضلاً عن تأثير خبرة القائد السابقة والظروف السائدة وشخصية القائد ومتطلبات المهام التي سيؤديها والغاية والهدف الذي سيحققه وصولاً إلى ما يصبو إليه من دون عبث بالنظام وإخلال بأمن الجماعة التي تعمل معه.

ومن هذا الإطار نجد القائد الفعال هو الذي يستطيع أن يتأثر ويؤثر على رؤوسيه بشكل يساهم في زيادة أنشطتهم وفعاليتهم ورفع الروح المعنوية لديهم لتحقيق الأهداف التربوية المرجوه مع التقليل من نسبة الهدر في المخرجات.

ومما يلاحظ ان القائد يجب أن يمتلك مهارات قيادية تمكنه من القيادة الفعالة لمجموعته ومن هنا نتطرق إلى المهارات القيادية:

### مهارات القيادة

**مفهوم المهارة:** المهارة تعني أداء العمل بسرعة ودقة (الخطيب، 1983: 85) (الشكر، 2002: 5) كما تعني القدرة على القيام بالأعمال الحركية المعقدة بسهولة ودقة مع القدرة على تكييف الأداء للظروف المتغيرة (مرسي، 1975: 95) (المنيف، 1979: 14)

والملاحظ أن الإدارة قبل أن تكون علماً هي مهارة وفن بمعنى آخر انها لا تعني فقط دراسة وفهم العلوم الإدارية والإطلاع على آراء وأفكار المدارس الفكرية في الإدارة ومعرفة العملية الإدارية ومراحل اتخاذ القرارات فحسب وإنما تعني الكفاءة في استخدام هذه الأفكار والمبادئ والأساليب في الواقع العملي وضمن ظروف البيئة التي تعمل فيها المؤسسة (الياسع، 1985: 38)، أي ان الإداري لا يكفي اعتماده الخطوات العلمية بل عليه اعتماد المهارة أسلوباً فنياً في السير بتلك الخطوات العلمية إلى غايتها في تنفيذ المهام الإدارية (محمد، 2003: 326) (أحمد، 2003: 45).

وفي هذا الميدان أشار إسويني (Sweeney, 1981) إلى المهارات التي تساعد المدير في واجباته بكفاءة وأجلها بقدرته على

## القيادة الإدارية ودورها في تأخير روابط العلاقات العامة.....

د. شمرزاد محمد شهاب

المبادأة وتقدير أدوار العاملين والتخطيط والضبط والنظام ومهارة اتخاذ القرار (Sweeney, 1981: 127).

كما أكد روبرت كاتز (Katz) أن المدير الناجح بحاجة إلى ثلاث مهارات أساسية هي المهارات الفنية والمهارات الإدراكية والمهارات الإنسانية (سعيد، 1978: 31) فضلاً عن المهارات الذاتية (البياع، 1985: 35).

فبالنسبة إلى المهارة الذاتية يقصد بها مجموعة الاتجاهات الذهنية والسلوكية التي يتصف بها المدير كما انها تتضمن مجموعة خصائص جسمية وعقلية وانفعالية تحدد معالم شخصية المدير وتؤثر منفردة أو مجتمعة في سلوكه وتعامله مع الآخرين وفي استجاباتهم له (حسن، 1987: 614).

وفي تلك المهارات السمات الشخصية للمدير والقدرات العقلية والمبادأة والابتكار والقدرة على ضبط النفس والقدرة على حسم الأمور والقدرة على مواجهة الجمهور (عقبلي، 1997: 382) (عابدين، 2001: 90) (الأسدي وإبراهيم، 2003: 174).

أما بالنسبة إلى المهارات التصورية فهي تعد من أصعب المهارات في تعلمها واكتسابها (البكر، 2002: 369) (أحمد، 2003: 46). ويرى كاتز (Katz, 1955) ان المهارات التصورية تمثل القدرة على الرؤية الشمولية للوظائف المختلفة والتناسق المؤثر لأجزاء العمل المختلفة كما انها انعكاسات لمهارة المدير وطريقة استيعابه الاستجابات للاتجاه الذي يجب أن ينمو العمل فيه (Katz, 1955: 35-36).

كما تعني قدرة المدير على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء

## القيادة الإدارية ودورها في تأخير روابط العلاقات العامة.....

د. شمرزاد محمد شهاب

منه على بقية أجزائه ونشاطاته وقدرته على تصور وفهم علاقات العاملين بالمؤسسة وعلاقات المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه (الأسدي وإبراهيم، 2003: 179) (مرسي، 1995: 87).

وتعتمد هذه المهارة على عاملين أساسيين هما الخبرة السابقة والذكاء وكذلك على قدرة المدير للتفكير التجريدي أي على القابلية الذهنية لاستيعاب علاقات السبب والنتيجة (الشماع، 1991: 10) والتي تساعد القائد الإداري على رسم الخطط وبناء برامج عمل المؤسسة التربوية وصولاً إلى تحقيق الأهداف المطلوبة (علاوي، 1998: 20).

وتتعلق هذه المهارات لدى رجل الإدارة بمدى كفاءته في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتفنن في الحلول والتوصل إلى الآراء وهي ضرورية في تخطيط العمل وتوجيههم وترتيب الأولويات وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل، أي ترقب الأحداث وما يترتب على ذلك في تقليل الخطر والخسارة أو تحقيق الفائدة المرجوة (الشكر، 2002: 5).

وفيما يتعلق بالمهارات الفنية فهي تتضمن جملة الأساليب والطرق العلمية والفنية التي يتبعها الإداري عند ممارسته لمهامه، فعندما يصادف مشكلاتٍ أو مواقف غير مألوفة، فإنه يقيم الموقف ويدرك أبعاده المختلفة، ثم يقدم الآراء والمقترحات اللازمة، وتحتاج هذه المهارات الفنية إلى أن يلم الإداري بأصول علم الإدارة وأساليبه الفنية التي تمكنه من رسم السياسة العامة، والتخطيط للعمليات والأنشطة الإدارية والتربوية ووضع نظام للإشراف والاتصال وأسلوب العلاقات العامة وتوزيع الأعمال والأنشطة وغير ذلك من الإجراءات والممارسات الإبداعية التي تخص الإدارة التربوية (أحمد، 2003: 45) (محمد، 2003: 327).



## القيادة الإدارية ودورها في تأخير روابط العلاقات العامة .....

د. شمرزاد محمد شهاب

فالمهارات الفنية ترتبط بمهام المدير ومسؤولياته سواء أكانت مسؤوليات إدارية وإشرافية وذلك بما يساعده على الوفاء بمتطلبات عمله والقيام بها وممارستها لبلوغ غاية الإدارة والتعليم (عابدين، 2001: 92) ويمكن الحصول على هذه المهارة بالدراسة والخبرة والتدريب.

أما المهارات الإنسانية Human Skills فهي تعكس قدرة القائد على التعامل مع العاملين وهي أكثر صعوبة من المهارة الفنية كون مجالها أكثر تعقيداً أو تغييراً وتنوعاً من المجالات الفنية وان التعامل مع الأفراد أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء (العمامرة، 1999: 102).

ان امتلاك المدير للمهارة الإنسانية يجعله قادراً على بناء علاقات طيبة مع المرؤوسين وإدراك ميولهم واتجاهاتهم وفهم مشاعرهم والثقة بهم وبقدراتهم وإتاحة الفرصة لهم لعرض مقترحاتهم وانتقاداتهم وإظهار روح الابتكار لديهم ومساعدتهم على الشعور بالأمن والطمأنينة وإشباع حاجاتهم (صالح، 1986: 254) (مرسي، 1996: 157) (عابدين، 2001: 93).

فالإداري الناجح هو الذي يُقيم علاقات إنسانية حميمة مع كل العاملين معه من خلال معرفة القائد المستمرة والمتزايدة بالخصائص النفسية للعاملين لغرض خلق التكامل بين أهدافهم وأهداف المؤسسة (أبو الخير، 1977: 30-31) فهو يحترم شخصيات العاملين ويودهم، يلبي مطالبهم ويحترم أفكارهم وآراءهم في مناقشته مشاكل الإدارة والبحث عن حلول لها ويعطيهم الثقة بأنفسهم وغير ذلك من الأمور التي تجعل العاملين متعاونين في بذل الجهد وزيادة قدرتهم على العطاء والإنجاز (مصطفى، 2002: 33) (راتشمان وآخرون، 2001: 175).

ومن جانب آخر فقد تنقسم المهارات القيادية الى قسمين أساسيين هما:

1- مهارات قيادة إدارية

2- مهارات قيادة تربوية

ومع ذلك فإن تحليل هذه المهارات يُفيدنا في معرفة الأهمية النسبية لكل منها وهي تختلف باختلاف ظروف العمل، كما يُفيدنا عند تصميم البرامج التدريبية التي تلزم لتنمية رجل الإدارة في مجالات العمل المختلفة (مصطفى، 2002: 33).

## القيادة الإدارية ودورها في تأخير روابط العلاقات العامة .....

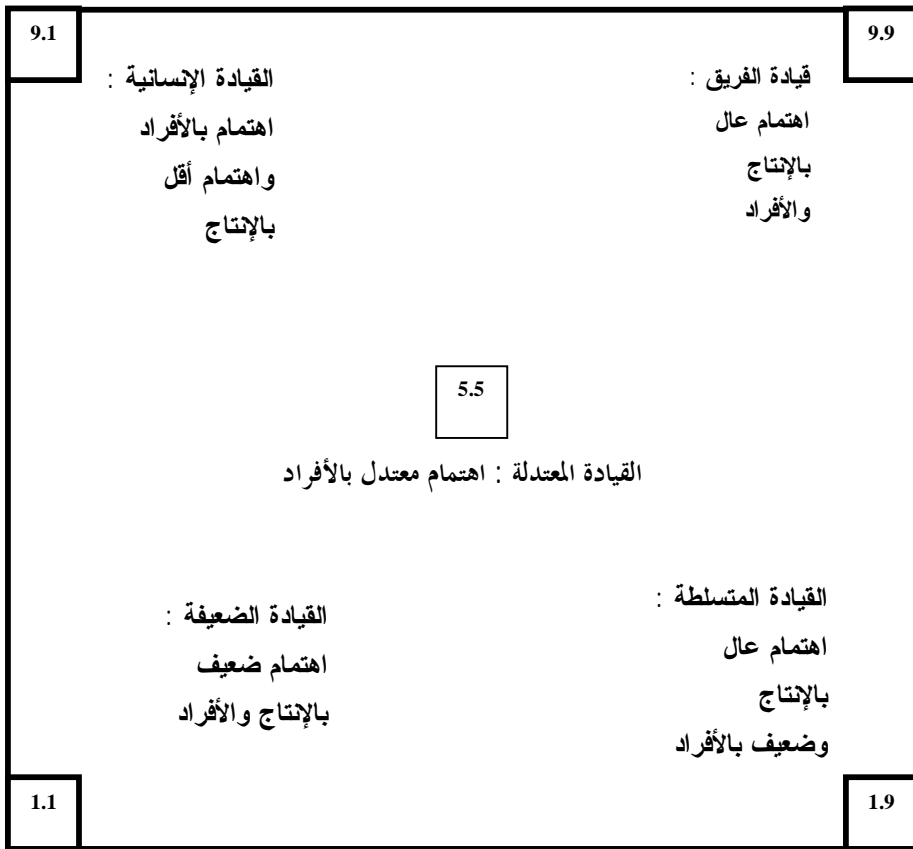
د. شمرزاد محمد شهاب

وبناءً على ذلك طور كل من بليك Robert Black وجيمس ماوتون James Mouton نظرية الشبكة الإدارية والتي حدد فيها أسلوبين لسلوك القائد وهما :

أ. الاهتمام بالأفراد :

ب. الاهتمام بالإنتاج :

وقد قاما بتوضيح أسلوبهما على شكل شبكة لها محورين يظهر عليها أساليب القيادة المختلفة وفي هذه الشبكة يمكن التمييز بين خمسة أساليب رئيسية حسب موقعها على الشبكة كما يلي :



### نظرية الشبكة الإدارية

## القيادة الإدارية ودورها في تأخير روابط العلاقات العامة .....

د. شمرزاد محمد شهاب

الموقع (9.1) أسلوب قيادي يؤدي إلى علاقات جيدة وشعور بالرضا بين أفراد الجماعة لكن التركيز على الإنتاج ضعيف .

الموقع (9.9) وهو أسلوب قيادي يركز على روح الفريق في العمل ويحاول الحصول على إنتاجية جيدة من خلال بناء علاقات إنسانية مع الأفراد العاملين بالمؤسسة .

الموقع (1.9) أسلوب قيادي متسلط يهتم بالإنتاجية بقدر كبير على حساب الأفراد ، يؤدي هذا الأسلوب إلى تخفيض الروح المعنوية للعمال ويجعلهم يعملون في ظروف نفسية ومادية سيئة .

الموقع (1.1) وهو أسلوب قيادي يكون فيه الاهتمام ضعيف بالإنتاج والأفراد ، ويكون فيه القائد مهتماً بنفسه وبأصحاب المؤسسة .

الموقع (5.5) وهو أسلوب يشير إلى ان القيادة لديها اهتمام معتدل بالإنتاج والأفراد حيث يؤدي إلى إنتاجية جيدة من خلال بناء علاقات إنسانية جيدة مع الأفراد .

وبالرغم من اختلاف وجهات النظر فيما يتعلق بمنشأ القيادة وتفسير ظهورها وسلوكها فإن هناك إجماعاً من رجال الفكر الإداري حول ضرورة إتصاف القائد بحد أدنى من السمات التي تؤهله للنجاح في عمله .

### مواصفات القائد الناجح :

إن القائد الناجح هو الذي يحقق أهدافه بطريقة اقتصادية في مناخ تنظيمي يرضا عنه المرؤوسون ، ويمكن إيجاز صفات القائد الناجح كما يأتي :

1. العقيدة الصحيحة: لأنها تهدي إلى المثل العليا وتدعو إلى عقل الخير .
2. الشورى : حيث لا ينفرد القائد الإداري باتخاذ القرارات الهامة وحده بل يشرك معه مرؤوسيه .

3. الاستناد إلى الحقائق : فلا يصدق شيئاً حتى يتبين الأمر ويتأكد منه ، ولا يعتمد على الظن والتأويل .
4. الحرص الشديد : وبخاصة إذا تعلق الأمر بمصالح المرؤوسين ، فلا ينبغي للقائد ان يتخذ قراراً خطيراً إلا بعد دراسة جوانبه كافة وردود الأفعال المتوقعة حياله .
5. الفطنة وبعُد النظر : إذ يجب ان يكون القائد لماحاً سريع الفهم وحكيماً في تصرفاته .
6. الشجاعة : الحزم عند اللزوم والمرونة في الظروف العادية .
7. القدرة على تحميل المسؤولية : ومعنى ذلك أن يكون القائد واثقاً من نفسه في مجال النشاط الذي يشرف عليه .
8. معرفة الأصول العلمية للإدارة : فهي تعد أول الطريق نحو النجاح حيث ان المام القائد بأصول الإدارة يوفر عليه الكثير من الجهد الذي يضيع في تجارب خاصة يتعلم منها .
9. العقلية المنظمة : وتعني بها العقلية التي تستطيع أن تخطط وتنظم وتراقب .
10. الشعور الانساني في المعاملة : وهي أن يحس القائد بأن اتباعه بشر وأنهم لا يختلفون عنه بشيء إلا في موقعه منهم . وبهذا يكون الشعور بالثقة متبادلاً بين الطرفين .
11. الشخصية النافذة : وهي التي تستطيع أن تؤثر على سلوك الآخرين ، وتجذب اهتمامهم نحوه ، ومما يدعم الشخصية ويقويها أن يتصف صاحبها بالاستقامة والتكامل العقلي والتوازن النفسي . وهذا يعني أن قدرات الفرد ومؤهلاته وخبراته لا تكفي لوحدها لضمان الانجاز بالمستوى المطلوب وإنما يحتاج إلى عامل آخر يجب على المؤسسة توفيره وهو الحافز الكافي لكي يتحقق الانجاز بالمستوى الذي تتوقعه المؤسسة .

## المصادر :

1. إبراهيم، مروان عبد الحميد ، أ ، 2000، الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
2. ابو الخير، كمال حمودي، 1977، الإدارة بين النظرية والتطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
3. أبو الفضل، عبد الشافي محمد، 2003، القيادة الإدارية في الإسلام (من الإنترنت).  
[www.swaif.net/sforum1/index.php](http://www.swaif.net/sforum1/index.php).
4. أبو جادو، صالح محمد علي، 1998، سيكولوجية التنشئة الاجتماعية، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، ط1.
5. أحمد، إبراهيم احمد ، 1988، تحديث الإدارة التعليمية، النظارة والإشراف الفني، دار المطبوعات الجديدة، مطابع جريدة السفير، الاسكندرية، مصر.
6. أحمد، إبراهيم أحمد، 2003، الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، مصر، ط1.
7. الأسدي، سعيد جاسم، ومروان عبد المجيد أحمد ابراهيم، 2003، الإشراف التربوي، دار الثقافة ودار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. الياس، طه الحاج، 1972، التخطيط التربوي، مطبعة المعارف، بغداد.
9. الياس، طه الحاج، ومحمد الحاج خليل، 1988، السلوك الإنساني في الإدارة التربوية، دار العربية للنشر، عمان، الأردن، ط1.
10. بستان، أحمد، 1981، بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختيار وإعداد وتدريب القادة التربويين، وزارة التربية والتعليم، الكويت.
11. البكر، محمد عبد الله، 2002، منهجية التدريب، الأسس والتطبيقات العملية، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، مجلد 17، عدد 34، تصدر عن أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
12. الديب، محمد حسن عبد الهادي، 1985، القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة، دار واسط للنشر والتوزيع، لندن.
13. تركي، مصطفى أحمد، 1986، بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية، دار العلم للنشر، الكويت، ط1.
14. الجبوري، حنان عيسى، 1970، مشكلات إدارة المدرسة الثانوية في العراق، رسالة ماجستير في جامعة بغداد، كلية التربية، مطبعة الإرشاد، بغداد.
15. جرادات، عزت 1985، القيادة في الإدارة التربوية، مجلة التربية، العدد السبعون تصدر عن اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم.
16. جوهر، صلاح الدين، 1974، المدخل في إدارة وتنظيم التعليم، دار الثقافة للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.

## القيادة الإدارية ودورها في تأخير روابط العلاقات العامة .....

د. شمرزاد محمد شهاب

17. حجي، احمد، اسماعيل، 1998، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
18. حسن، محمد يوسف، 1987، فعالية القيادة الإدارية والتربوية لمديري المدارس كما يدرکها المعلمون، دراسة ميدانية في مكة المكرمة، الكتاب السنوي في التربية وعلم النفس، بحوث عن التعليم في المملكة العربية السعودية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، المجلد 11 أو 12.
19. حسن، هدى محسن، 2000، بناء برنامج تدريبي في المهارات الإدارية لمديري ومديرات المدارس الإعدادية في محافظة بغداد، أطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، كلية التربية.
20. حسين، منصور، ومحمد مصطفى زيدان، 1976، سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف الفني التربوي، دار غريب للطباعة، القاهرة.
21. الخياط، أسماء عبد الرحيم خضر، 1995، تقويم المناخ التنظيمي لأقسام كليات جامعة الموصل في ضوء أساليب القيادة فيها، جامعة الموصل، كلية التربية، رسالة ماجستير.
22. درة، عبد الباري وآخرون، 1994، الإدارة الحديثة، المفاهيم والعمليات منهج علمي تحليلي، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن.
23. الدويك، تيسير وآخرون، ب. ت، أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
24. راتشمان، دافيد، وآخرون، 2001، الإدارة المعاصرة، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية.
25. زايد، عادل محمد، 1999، تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين، دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد 6، العدد 2.
26. سالم، فؤاد الشيخ، وآخرون، 1998، المفاهيم الإدارية الحديثة، مطبعة الشرق الأوسط، الأردن، ط6.
27. سالم، محمود، 1994، التخطيط الاستراتيجي في ضوء المتغيرات الدولية المعاصرة، الإدارية، العدد 57.
28. سعد، مأمون حسن، 1988، تقويم فاعلية تدريب القادة الإداريين في القطاع العام في الأردن، جامعة بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة.
29. السعود، راتب، وبطاح أحمد، 1993، اختيار مدير المدرسة الثانوية في الأردن أسس مقترحة، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية، جامعة اليرموك المجلد 8 العدد 1. الأردن.
30. سلام، عبد الحميد، 1988، مجال الاتصال واتخاذ القرار في الإدارة التعليمية، مركز البحوث التربوية، قطر مجلد 16.
31. السلمي، علي، 1970، ماذا يعمل المدير، مجلة الإدارة، معهد الإدارة، العدد 4.

## القيادة الإدارية ودورها في تأخير روابط العلاقات العامة .....

د. شمرزاد محمد شهاب

32. السالموطي، نبيل، 1980، التنظيم المدرسي والتحديث التربوي، دراسة في اجتماعيات التربية الإسلامية، دار الشروق للنشر والتوزيع، جدة.
33. الشامي، لبنان هاتف، وماركو إبراهيم نينو، 2001، الإدارة، المبادئ الأساسية، المركز القومي للنشر، اربد، الأردن.
34. شعلان، محمد سليمان وآخرون، 1969، الإدارة المدرسية والإشراف الفني، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
35. الشكر، غازي احمد، 2002، الدورة التمهيدية للمديرين المساعدين الجدد حول فلسفة ومفهوم وأهداف وأدوار الإدارة المدرسية، وزارة التربية والتعليم، البحرين.
36. الشماع، خليل محمد حسن، 1991، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، مكتبة المثني، بغداد، العراق.
37. صالح، أنور علي، 1990، المهارات الإدارية لمديري ومديرات المدارس الإعدادية من وجهة نظر المديرين أنفسهم ومدرسيهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، كلية التربية، بغداد.
38. صبيح، نبيل أحمد عامر، 1981، القيادة الإدارية في إطار منهج وفلسفة النظم، مركز البحوث التربوية، جامعة قطر.
39. الطالب، هشام، 2003، دليل التدريب القيادي، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، منتديات الاستراتيجية، شبكة النجاح، الإنترنت [www.tl.net](http://www.tl.net)
40. الطيب، حسن ابشر، 1982، التنمية الإدارية بين النظرية ومكونات التجربة العملية، دار الحيل، بيروت، لبنان.
41. عابدين، محمد عبد القادر، 2001، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق، عمان.
42. عابدين، محمد عبد القادر، 2002، تقويم برامج تدريب مديري المدارس الحكومية كما يراه المديرين والمسؤولون في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، مجلة الزيتونة للدراسات والبحوث العلمية، عمان، الأردن، المجلد 1، العدد 2.
43. عاشور، عايد حماد، 1996، جوانب فنية في الإدارة المدرسية، مجلة آفاق تربوية، نصف سنوية، تصدر عن التوجيه التربوي، البحرين، العدد 9.
44. العامري، أحمد بن سالم، 2002، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد 9، العدد 1.
45. العدلوني، محمد أكرم، ب. ت، القائد الفعال، عمان، الأردن، ج 1.
46. عريفج، سامي سلطي، 2004، الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر، عمان، الأردن.
47. عزت، عبد الهادي جودت، 2002، الإشراف التربوي، مفاهيمه وأساليبه، دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن، ط 1.
48. عطوي، جودت عزت، 2004، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي وتطبيقاتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1.



## القيادة الإدارية ودورها في تأخير روابط العلاقات العامة .....

د. شمرزاد محمد شهاب

49. علاوي، عبد المجيد أحمد خليل، 1998، أساليب القيادة الإدارية لمدرء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للهيئات التدريسية في الجامعات، جامعة بغداد، كلية التربية (ابن رشد)، أطروحة دكتوراه إدارة تربوية.
50. العميرة، محمد حسن، 1999، مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة للنشر، عمان، ط1.
51. العيسوي، عبد الرحمن محمد، 1999، علم النفس الحديث، تقييم البحوث النفسية والاجتماعية والتربوية، دراسات في تفسير السلوك الإنساني، دار الغرائب الجامعية، عمان، الأردن .
52. Carlton, Alan Mark, 1987, A comparison of principal and teacher perception of principal leader ship skill **Dissertation Abstract International, Vol, 48, No. 8.**
53. Felming, Douglas, eiseman, Jeffery W., 1988 coaching secrets for school leaders, **ERIC digest** U.S. Mass achusetts.
54. Ivancerich, J. M. & et al, 1997, **Management quality and complitivetness**, 2<sup>nd</sup> ed. McGraw, Hill, Inc.
55. Katz, Robert, 1955, **Skills of an Effective Administrator Harvard Business Review** January-February.
56. Mobley, Jacqnelinkey, 1987, Human and conceptual Management skill, **Dissertation Abstract International Vol, 11, No, 80.**
57. Nelson, Gray Morton 1988. The skills Leader use and why they use them A study of sayless Business Management skills used. Sweeny, Neil, R. 1981, **The Art of Managing Manager californ Addison** Wesly publishing Co.
58. Van Engen, M. L.& Willemson, T. M., 2000, Gender and leadership styles, A review of the past decade, Tilburg University, E-mail: [yengen@kubon](mailto:yengen@kubon)
59. Wright, P. M. & et al, 1996, **Management of Organization Irwin**, McGraw-Hill.
60. Yukl, G.A., 1989, **Leadership organization** Englewood cliffs, perntic Hall.