

العنوان:	القيادة فى الادارة التربوية
المصدر:	مجلة التربية
الناشر:	اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم
المؤلف الرئيسي:	جرادات، عزت
المجلد/العدد:	ع 70
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	1985
الشهر:	مارس
الصفحات:	86 - 94
رقم MD:	315378
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EduSearch
مواضيع:	السلوك الاداري ، الإدارة التربوية ، القيادة الإدارية ، الثورة الصناعية ، التطور التكنولوجي ، القرارات الإدارية ، نظرية فايول، العلاقات الاجتماعية، المهارات الادارية، النظريات الادارية، التطوير الاداري، المؤسسات التعليمية، الادارة التعليمية، الاهداف الادارية
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/315378

القيادة في الإدارة التربوية

اعداد : الدكتور عزت جرادات
مدير التعليم - وزارة التربية والتعليم - عمان

السائد في المرحلة التاريخية الواحدة .

أ - المراحل الادارية :

(١) مرحلة الادارة العلمية ١٩١٠ - ١٩٣٥

- تتصف هذه المرحلة باعتماد الادارة على تحليل العملية الادارية في ضوء مايقوم به المديرون من أعمال وفهم هذه العملية عن طريق التحليل المنطقي والمنظم ، وتحديد دور الوظائف الادارية وطرق الاداء واعتماد معايير واضحة تقاس بها الانتاجية من قبل الافراد ، والتخطيط لاهداف محددة .

- ويعتبر (فردريك تايلور) هو مؤسس حركة الادارة العلمية ، حيث غرس مفهوم البحث العلمي في الادارة ، وأبرز اهميتها كعلم قائم على مبادئ عامة صالحة للتطبيق في مختلف المجالات البشرية .

- ومن أبرز مبادئ الادارة التي وصفها تايلور :

- ★ تخطيط الاعمال من مهمة الادارة العليا .
- ★ تنفيذ الاعمال من مهمة القوى العاملة .
- ★ أهمية الحوافز المادية لرفع الكفاءة الانتاجية .
- ★ وضع مقاييس أو معايير لظروف العمل وعلاقتها بالانتاج .

- وفي حين بدأ (تايلور) ابحاثه الادارية في الولايات المتحدة كان (هنري فايول) يجرى أبحاثه في أوروبا (فرنسا) محاولا إبراز أهمية المدخل العلمي في حل مشكلات الادارة . وقد حدد (فايول) عددا من المبادئ الادارية التي يمكن تطبيقها في مختلف المواقف الادارية ، وهي أربعة عشر مبدأ ويمكن ايجازها على النحو التالي :

كان للشورة الصناعية وللصناعة بشكل عام الاثر الهام في الادارة وتطورها . ففي أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين ، كانت محاولات المؤسسات الصناعية في أوروبا وأمريكا تهدف الى ايجاد وسائل متطورة لزيادة الانتاجية مع تخفيض التكلفة . وكان لكبار مستشاري تلك المؤسسات من المهندسين الدور الرئيسي في وضع أسس تلك الوسائل التي كانت (نواة) الادارة ، باعتبارها الوسيلة التي تحقق الهدف الاول للمؤسسة الصناعية ضمن معادلة (زيادة الانتاجية مع تخفيض التكلفة) . ولسنا بصدد البحث في تفاصيل المحاولات ، إذ أننا نهدف الى التوصل الى الاصول العلمية للادارة وتطوراتها :

- أبرز الباحثون والدارسون لعلم الادارة أهمية الادارة كعلم قائم على مبادئ ، له أصوله المستمدة من الأبحاث والدراسات ، وله مدارس ذات الاتجاهات التي تمثل مجموعها المراحل والتطورات التي مرت بها الادارة بشكل عام .

- قد يصعب وضع حد فاصل بين المراحل التي مرت بها الادارة من حيث المدارس الفكرية والاتجاهات الأساسية لتلك المدارس ، إلا أنه لتسهيل هذه الدراسة يمكن اعتماد مراحل تاريخية لتطور مفهوم الادارة ، مع ملاحظة أن هذه المراحل متداخلة في الفعاليات والممارسات والاستمرارية ، ولكن نمطا واحدا من أنماط المدارس الادارية كان هو النمط

مبادئ فايول في الادارة

الرقم	المبدأ	المضمون
٠١	تقسيم العمل	التخصص في الادارة يرفع مستور الكفاءة الانتاجية
٠٢	السلطة والمسؤولية	تبادل السلطة مع المسؤولية .

طاعة الاوامر واحترام الانظمة	الانضباطية السلوكية	٠٣
رئيس واحد اعلى	وحدة القيادة/ الامر	٠٤
لكل مجموعة مشتركة في الاهداف رئاسة واحدة .	وحدة التوجيه/ الاتجاه	٠٥
تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الفردية .	اولوية المصلحة العامة	٠٦
توافق المكافأة مع الرضا عن العمل	المكافأة العادلة	٠٧
درجة المركزية تحددها الظروف العامة	للعاملين	
اهمية التسلسل الوظيفي والمسؤولية	المركزية	٠٨
الشخص المناسب في المكان المناسب	تسلسل السلطة/ الرئاسة	٠٩
اهمية معاملة الادارة للافراد بالمساواة	الرتب / النظام	١٠
اهمية استقرار الافراد في وظائفهم واعمالهم	المساواة	١١
اهمية توفير روح المبادرة والابتكار بين الافراد	استقرار العاملين	١٢
اهمية تنمية روح الفريق بين الافراد .	المبادرة والابتكار	١٣
	روح الفريق/ الجماعة	١٤

المتخصصة في السلوك الانساني ، والمهارة في استخدام طرق البحث لدراسة لدراسة السلوك الانساني والقدرة على تفهم المضمون الفكري للنظرية الادارية .

ومن أبرز المبادئ التي عنيت بها هذه المرحلة :

- ان الادارة تشتمل على معرفة متخصصة ، ومهارات ومفاهيم مختلفة عن الانشطة أو الممارسات العملية المألوفة في العمل .

- ان الممارسة الادارية تعتمد على نظرة واقعية وحقيقية للمؤسسة وامكاناتها .

- ان الاسس العلمية للادارة ينبغي ان تستمد في العلوم السلوكية .

- ان التغيير حتمي في الادارة التربوية ، كما ان التجديد فيها يظل حاجة ملحة .

● وقد ظهرت في هذه المرحلة عدة مداخل للعملية الادارية ، ومن أهمها :

١ - مداخل الكمية في الادارة : وهي مجموعة أساليب تساعد في حل المشكلة الادارية ، ولكنها لاتحل محل القدرات والمهارات والتصورات التي ينبغي أن تتوافر لدى الاداري ، كما تعتبر الاساليب التالية من مداخل الكمية :

Probablility - أسلوب تحليل الاحتمالات

Operation Research - بعوث العمليات

ب - مدخل النظم في الادارة : وهو أسلوب اداري يعنى بمختلف العوامل المحيطة بالموقف المحدد ، ويساعد على التحكم الذاتي في مكونات النظام الاداري بحيث يتم اكتشاف أية

(٢) مرحلة العلوم السلوكية ١٩٣٥ - ١٩٥٠

- ظلت المدرسة العلمية في الادارة نمطا سائدا لفترة زمنية ، الى ان تعرضت الادارة لنتائج أبحاث علم النفس ، وعلم النفس الاجتماعي ، وعلم الاجتماع بفرض فهم السلوك الانساني في المؤسسة فاصبحت العلاقات الانسانية والصلات بين الافراد ، والاتجاهات النفسية ودوافعها لدى الافراد هي المحور الذي تركز عليه الدراسات والبحوث المعنية بالادارة وتطويرها ، حيث ان العلاقة بين ظروف العمل المادية أو الطبيعية وبين انتاجية العاملين تتأثر بالتغيرات والعوامل الاجتماعية ومنها درجة تحقيق الرضا الشخصي لدى الافراد ، كما تتسم هذه المرحلة بالتغير الذي طرأ على المؤسسة باعتبارها نظاما اجتماعيا يعتمد نجاحه على التطبيق السلم لمبادئ العلوم السلوكية والاجتماعية وعلى تحليل السلوك الاجتماعي للافراد واثره في عمل المؤسسة .

ومن أبرز المبادئ التي عنيت بها هذه المرحلة :

- تحفيز العاملين لرفع المعنويات وزيادة الانتاج .

- علاقة القيادة بنجاح المؤسسة .

- علاقة العوامل البيئية بنجاح القائد .

- الاهتمام بالاتصالات وعلاقتها بنجاح المؤسسة .

- الاهتمام بتطوير مهارات العاملين وحسن تطبيقها في العمل .

(٣) المرحلة الجديدة ١٩٥٠

تتسم هذه المرحلة بالاتجاهات والمبادئ التي تسعى لتحقيق النظرة الشمولية في الادارة من حيث تفهم المعرفة

اجراءات خاضة أو انحرافات عن المعايير المقررة ويجرى العمل على تصحيحها بصفة مستمرة .

كما يمكن تحديد سمات هذا الاسلوب على اعتباره :

- طريقة تحليلية في التخطيط للاهداف المحددة .
- طريقة نظامية للتقدم من الاهداف المحددة .
- طريقة يتم بوساطة عمل منضبط .
- طريقة يتم وفق ترتيب للاجزاء التي يتألف منها النظام الإداري .
- ان يعنى بتكامل الاجزاء وفقا لوظائفها .
- اداة فاعلة لتحقيق الاهداف العامة للنظام .
- وتعتبر الطرز التالية من مداخل النظم :
- طريقة الادارة بالاهداف والنتائج
- طريقة الميزانية المبرمجة

ب - مفهوم الإدارة :

إذا ما اعتبرت الإدارة عملية توجيه وسيطرة للنشاط البشرى ، بهدف تنظيم شؤون الحياة وتطويرها ، فإنها - أي الإدارة - تعتبر موجودة بهذا المعنى منذ وجد الإنسان على الأرض . كما تعتبر الممارسات التي عرفها الإنسان لتنظيم حياته نوعا من أنواع الإدارة ، والتي من أبسط أنواعها إدارة شؤون الأسرة أو التعاون بين الزوجين لإنجاز أمور الحياة العائلية المختلفة .

- ومع تطور أمور الحياة فقد كان تطور أساليب ادارتها أمرا حتميا ، وكان تطورها متباينا ما بين أمور بسيطة محدودة الى وضعها المعاصر ، حيث أصبحت معقدة لاتصالها باناس كثيرين ، وهناك هيئات متعددة ، ومؤسسات متداخلة ، وتخصصات عديدة ، نتيجة لتعدد العمل في النصف الثاني من القرن العشرين .

- وتختلف أساليب ادارة أمور الحياة ، من حيث التعقيد ، حسب مستوى الهيئات والمؤسسات في المجتمع من جهة ، وحسب حجم تلك المؤسسات وعدد افراد العاملين فيها ونوعياتهم ، وتخصصاتهم وامكانياتهم وقدراتهم من جهة أخرى .

- أما التطور الرئسي الذي مرت به أساليب الإدارة فهو ذلك التطور الذي فرضته المؤسسات الصناعية ، وبخاصة العربية والمؤسسات التجارية في القرن العشرين ، حيث كان الاهتمام بتحقيق أقصى درجة من استغلال الامكانيات المتاحة ، المادية والبشرية لتحقيق النصر أو النجاح .

- وكانت أبرز الجوانب التي عنيت بها تلك المؤسسات هي عمليات البحوث المتصلة بعلم الإدارة لتحقيق ادارة افضل في عمليات الحرب ، ثم انتقل التفكير بتلك البحوث الى الصناعات والاعمال التجارية والمدنية ، ثم الى مختلف مرافق المجتمع ومؤسساته .

- ويمكن الانتهاء الى القول بان (علم الإدارة) قد انتقل من المؤسسات الصناعية والتجارية الى المؤسسة التربوية في النصف الاول من القرن العشرين ، حيث كان (علم الإدارة) 'سبق دورا في تلك المؤسسات منه الى المجالات التربوية .

ج - تطور مفهوم الإدارة :

يمكن القول ان الإدارة عملية تدخل في جميع الجهود المتعلقة بشؤون المجتمع المختلفة ، ولكنها تختلف في نوعيتها باختلاف طبيعة المجال أو الفرع الذي تتم فيه عملية الإدارة وتكيف تبعا للاطار العام الذي يعيش فيه المجتمع بقوانينه وانظمته وعلاقاته . فهي تنتشر في كل أنواع تنظيمات المجتمع ويكون أفراد المجتمع الواحد أما قائمين على شؤون الإدارة ، أو خاضعين لها أو منتفعين بها . ولعل هذا هو الدافع لاهتمام الإداريين في شتى مجالات العمل لتحسين العمل أو تنظيم فعالياته

● وفي ضوء ذلك يمكننا ان نستعرض تطور مفهوم الإدارة من حيث :

(1) التعريفات التالية :

الإدارة - هي :

- تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مرغوبة .
- عملية تكامل الجهود الانسانية في الوصول الى هدف مشترك .
- الترتيب والتنظيم الخاص الذي يحقق اهدافا معينة .
- تنظيم معين لتسيير الاعمال المختلفة وتنفيذها لتحقيق هدف معين : بأقل جهد ، وأسرع وقت ، وأفضل نتيجة .

الإدارة العامة - هي :

- نوع من السلوك العام الذي يوجد في كافة المنظمات البشرية ، كما أنها عملية توجيه وسيطرة على الحياة في المنظمة الاجتماعية من اجل تطوير وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بكفاءة عالية .

- تنظيم وادارة الافراد والمواد لتحقيق الاهداف العامة للمجتمع أو الدولة .

الإدارة التربوية - هي :

- مجموعة من العمليات والاجراءات والوسائل المصممة وفق تنظيم معين ، وتنسيق وانسجام بين عناصر العملية التربوية ، للاتجاه بالطاقات والامكانيات البشرية والمادية نحو أهداف موضوعية وتعمل على تحقيقها في اطار النظام التربوي الشامل وعلاقاته بالمجتمع .

الإدارة التعليمية - هي :

- مجموعة من العمليات المتشابهة التي تتكامل فيما بينها ، سواء في داخل المؤسسات التعليمية أو بينها وبين نفسها ، لتحقيق الاغراض العامة المنشودة من التربية .

الإدارة المدرسية - هي :

- مجموعة من العمليات والاجراءات التي تعنى بتنفيذ العملية التربوية في اطار التشريعات التربوية مستخدمة الامكانيات البشرية والمادية والوسائل التقنية التعليمية لتحقيق الاهداف المحددة للتربية .

التي يتم فيها التفاعل ما بين الطالب والمعلم ، والطالب
والمتهاج ، والطالب ورفيقه ، الطالب وتوجيهها لتحقيق
الاهداف الموضوعه للمناهج

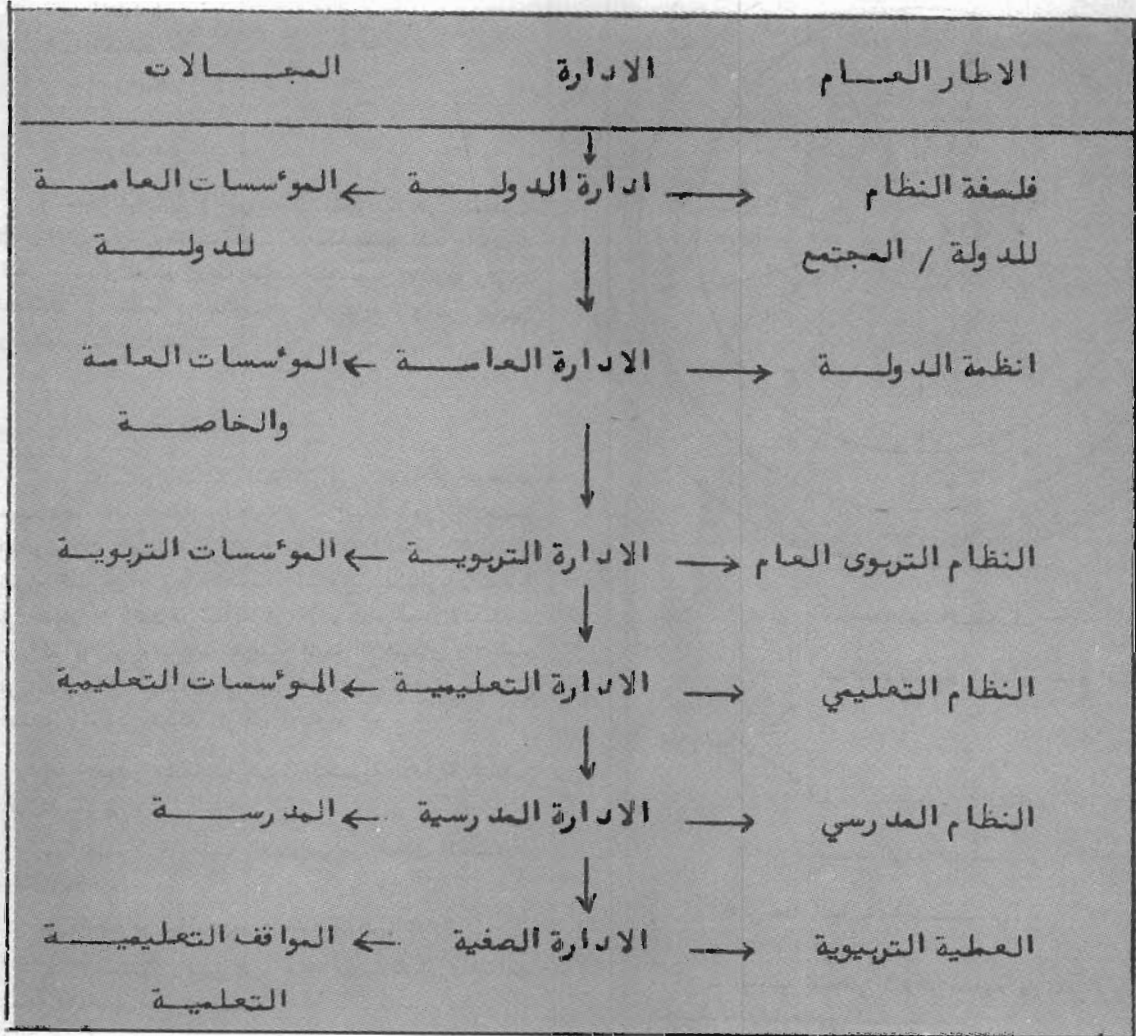
الادارة الصفية - هي :

- مجموعة من العمليات والمواقف التعليمية-التعليمية

(٢) المجالات :

توضح الشبكة التالية ارتباط هذه الادارات بالاطار العام

لمجالات العمل :



خلال أشخاص آخرين ، كما انها مسؤولة تحقيق افضل النتائج
باكفا الطرق من خلال اقل جهد بشري ممكن .

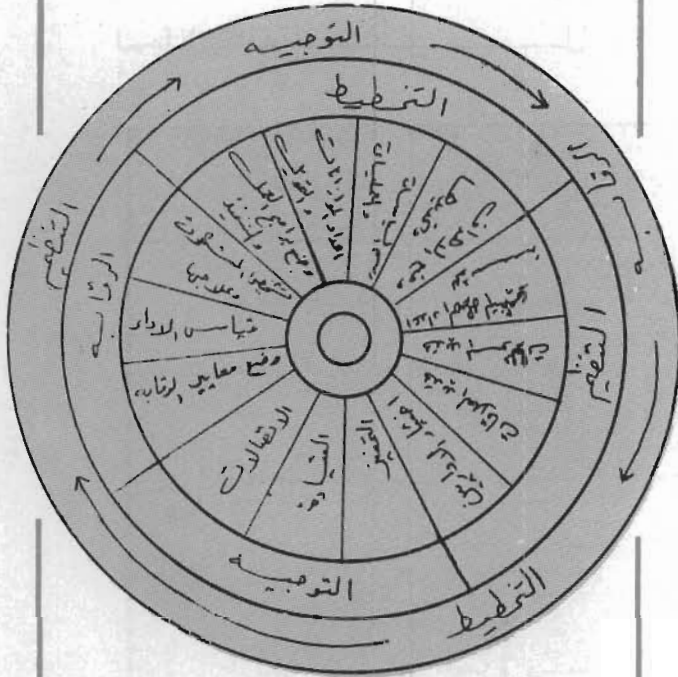
وقد تطورت وظائف الادارة مع تطور مفهوم الادارة :
وقد عرضنا مبادئ العملية الادارية التي وضعها (فايول)
في اطاره ، والتي تعتبر أساسيات تطور العملية الادارية .
واستطاع عدد من الباحثين التوصل الى تحديد المبادئ
الادارية حتى ان الكلمة التركيبية التي وضعها ظلت الصيغة
التذكيرية لتخطيط وظائف الادارة لفترة من الزمن . وهي
تعني بإيجاز :

(٣) الوظائف :

تعتبر وظائف الادارة هي المكونات الاساسية للعملية
الادارية بمختلف ابعادها ومستوياتها ، اذ ان تعدد ابعاد
العملية الادارية وتنوع مستوياتها يفرض مهارات خاصة
فنية وادراكية ومهنية في المعنيين بهذه العملية . وكما
ارتفع المستوى الوظيفي كلما زادت مستويات المهارات
الاساسية المطلوبة في الفرد . فالغرض الاساسي من الادارة
هو تحقيق اهداف معينة ، كما ان الادارة هي تنفيذ اعمال من

- 1 - أنتهيو والاستعداد لاتخاذ القرار
عملية وضع الانظمة موضع التنفيذ
عملية اختيار الافراد للعمل
عملية توجيه الافراد
عمليات تنسيق العناصر ذات العلاقة
عملية اعداد مراحل العمل
عملية دراسة تخصيص النفقات

- (P = Planning) التخطيط
(O = Organizing) التنظيم
(S = Staffing) التوظيف
(D = Directing) التوجيه
(Co = Co-ordinating) التنسيق
(R = Reporting) التقرير
(B = Budgeting) التمسويل



- كما وضع (سيرز) وظائف الادارة في عدة عناصر رئيسية هي :

- التخطيط
- التنظيم
- التوجيه
- التنسيق
- الرقابة

ونتيجة للبحوث والدراسات المتواصلة في العملية الادارية وتحديد وظائفها فقد اتجهت معظم تلك البحوث والدراسات الى تحديد أربعة عناصر للعملية الادارية وهي : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ، والتي يمكن توضيحها بالرسم التالي :

د - النظريات الادارية :

بدأ الاهتمام بصياغة النظريات في الادارة في مرحلة دخلت فيها الادارة مجال البحوث والدراسات ، وزاد الاهتمام بالبحوث والدراسات في الادارة مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين . وجاء اهتمام الباحثين بالنظرية الادارية على اعتبار ان النظرية تساعد في فهم القواعد الاساسية وصياغة قوانين ومبادئ تجريبية قابلة للاختبار والاختيار فهي نظام كامل للحصول على المعرفة وتوجيه العمل ، وجمع الحقائق وتفسير طبيعة المواقف الادارية .

أما المصادر الاساسية لبناء النظرية الادارية فيمكن ايجازها بما يلي :

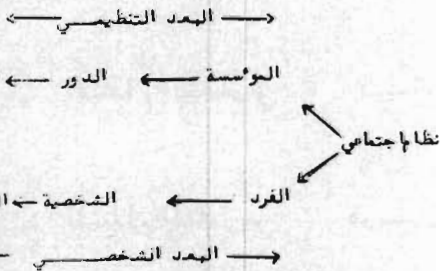
- الخبرات العملية للاداريين من خلال التقارير والدراسة .
- خلاصة دراسات وبعوث المختصين في الادارة .
- الاستدلال العقلي في استخلاص الافكار والمبادئ العامة للاداريين .

- اقتباس نماذج نظرية من ميادين الادارة الاخرى وتكييفها .
وفي ضوء هذه الاعتبارات في اهمية النظرية في الادارة فانه يمكن ايجاز أهم نظريات الادارة بما يلي :

(1) نظرية الادارة كعملية اجتماعية :

تلخص هذه النظرية بنموذج " جيتزلز "

- الجانب المؤسسي : وهو مايقوم به المؤسسة من ادوار وما يتوقعه منها المجتمع .



تعني هذه النظرية بما يلي :-

- الجانب الشخصي : وهو مايقوم به الافراد وما يحقق احتياجاته وتطلعاتهم الشخصية .
- السلوك الاجتماعي : وهو محصلة تفاعل المؤسسة والادوار والتوقعات مع الافراد والطموحات الشخصية والعاجات .

(2) نظرية القيم في الادارة :

تعني هذه النظرية بما يلي :

- تناثر العملية الادارية بمستوى القيم
- تصنيف القيم الى ثلاثة مستويات :
- المستوى الاول : القيم المقدسة كالمعتقدات

المستوى الثاني : القيم العلمية .. قابلة للتغيير

المستوى الثالث : القيم العملية .. المتغيرة سلوكيا

- تتأثر العملية الادارية بنظام المجتمع من حيث :

المواقف الدستورية

المواقف التشريعية

المواقف القضائية

المواقف التنفيذية

- تتداخل مستويات القيم والانظمة فى الموقف الادارى

وتؤثر على نوعية القرار .

(٣) نظرية الادوار

نشأت نظرية الادوار نتيجة لتطور مهمات وواجبات ومسؤوليات الادارى ، وقيامه بعدة أعمال مترابطة ولكنها مختلفة فى الممارسات .. مما يحتم على الادارى ان يتقن مهارة (لعب الادوار) من جهة ، وان يدرك التطلعات والتوقعات المنتظرة للدور الذى يقوم به ، سواء كانت تطلعاته وتوقعاته شخصا ، أو تطلعات وتوقعات الاخرين من مسؤولين أو غير مسؤولين .

تعنى هذه النظرية :

- بايجاد الفهم العميق للادوار .

- باتقان مهارة تنسيق الادوار .

- بتحليل الادوار والمهارات المترتبة عليها .

(٤) نظرية الادارة كعملية اتخاذ القرار

يعتبر اتخاذ القرار جوهر العملية الادارية ومحوها ، ويمكن ايجاز العناصر الاساسية لعملية اتخاذ القرار بمايلى :

التخطيط - التنظيم - التحفيز - التقييم

اما الخطوات الاساسية لاتخاذ القرار ، فيمكن ترتيبها كما يلى :

- تحديد المشكلة : ويشمل ذلك الفهم الواضح للهدف الذى يخدمه القرار المتخذ .

- جمع المعلومات : ويشمل ذلك الحقائق والآراء والافكار المتصلة بالمشكلة .

- تحليل المعلومات : ويشمل ذلك تفسير المعلومات بمنطق سليم .

- وضع الحلول المقترحة : وهى عبارة عن بدائل او احتمالات ممكنة للقرار .

- تقييم الحلول / البدائل : من حيث ايجابيات وسلبيات كل حل .

- اختيار الحل الافضل : فى ضوء البدائل المقترحة .

- تطبيق القرار : اى اتخاذه ووضعه موضع التنفيذ .

(٥) نظرية القيادة فى الادارة :

تقوم نظرية القيادة فى الادارة على تحقيق ثلاثة ابعاد للادارى : البعد النفسى ، والبعد الموقفى ، والبعد السلوكى . كما تعتبر هذه النظرية من أكثر النظريات الادارية شمولاً لعناصر العملية الادارية ومكوناتها ، وتقبلا من قبل العاملين

فى مجالات الادارة ، وتطورا وتفهما من قبل الباحثين والدارسين فى مجالات الادارة .

(٦) القيادة التربوية :

تمثل القيادة أهمية كبرى فى الادارة التربوية ، كما تمثل الادوار التى تترتب على ابعاد القيادة أهمية كبرى فى تحديد النمط القيادى للادارى التربوى : القدور هو الاطار المعيارى للسلوك الذى يطالب به الفرد نتيجة قيامه بوظيفة معينة ، كما انه الاطار المعيارى للانشطة والفعاليات التى تحقق ما هو متوقع منه فى مواقفه المختلفة . وللتمييز بين الادارة والقيادة ، فان الادارة هى اقرب الى الدور التنفيذى لتوفير الظروف المناسبة والامكانيات المادية والبشرية اللازمة للعملية الادارية والتربوية بخاصة ، اما القيادة فتتعلق بادراك الاهداف البعيدة للعملية الادارية ، وبتاحة الفرص للتنمية الادارية للعاملين فى الادارة ، وبمسؤولية القائد فى نوعية القرارات الادارية ومستوى ارتباطها بالاهداف العامة وقد تعنى الادارة بالتغيير والتطوير .. متخذة العاضرمحوها الرئيسى ، بينما تعنى القيادة بالتغيير ، متخذة المستقبل محورها الرئيسى ، كما يرتبط بالادارة مفهوم السلطة ، بينما يرتبط بالقيادة مفهوم التأثير ، فالقيادة : هى القدرة على التأثير فى نشاط الافراد والجماعات وتوجيهه وتنسيق ذلك النشاط للوصول الى هدف معين .

- وهى : نشاط اجتماعى هادف لصالح الجماعة عن طريق التعاون فى رسم الغطة وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات البشرية والامكانيات المادية المتاحة .

- وهى فن الادارة وليس الادارة بحد ذاتها ، اذ انها تعنى بالنشاط المؤثر فى الجهاز الادارى لانه ينقله من العالة الساكنة الى العالة المتحركة أو الديناميكية ، والقائد الادارى هو الذى يمارس ذلك الفن ، متمتلا فى القدرة على التوجيه والتنسيق والتحفيز والرقابة بالنسبة لعدد من الناس الذين يعملون معه لتحقيق الاهداف المطلوبة ، وهى القدرة على استخدام السلطة الرسمية عند الاقتضاء أو الضرورة ، وهى القدرة على التأثير أو الاستمالة فى مواقف اخرى .

وهى ضوء ذلك، فانه يمكن تحديد عناصر القيادة بمايلى :

- النشاط الإيجابي للقائد والافراد .

- تحقيق الغرض الوظيفى المحدد للمؤسسة .

- اتخاذ الوسيلة المناسبة لتحقيق الغرض .

أ - ابعاد العملية القيادية :

توصلت المؤسسات المعنية بالدراسات والبحوث فى مجال القيادة الادارية الى تحديد بعدين اساسيين للسلوك القيادى :

- انشاء الهيكل التنظيمى للمؤسسة ، حيث يتم فى اطاره تخطيط العمل وتنظيم المهام .

- الاعتبارات الانسانية فى المؤسسة ، حيث يجرى الاهتمام بحفظ وصيانة العلاقات الانسانية بين الافراد العاملين فى المؤسسة .

وان المحصلة لهذين البعدين تتمثل فى تحقيق السلوك القيادى الفعال .

ويتصف هذا السلوك القيادى بما يلى :

- القدرة على التعبير عن السلوك القيادى فى التنظيم

الهيكل ، وتعدد الأنشطة التي يقوم بها الافراد أو الجماعة وعلاقة القائد بهم : فهو يخطط ، ويحدد الأدوار ، ويعين المهمات ، ويضع وسائل التنفيذ ، ويعزز على الانتاج .

- القدرة على ادراك السلوك القيادي الذي يوحي بالثقة المتبادلة، والفهم المشترك بينه وبين المجموعة ويعنى بالاهتمام باحتياجات الافراد ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتشجيع الاتصالات المتبادلة .

ب - أنماط القيادة الإدارية :

عنيت دراسات وبعوث المختصين في الإدارة بالتوصل الى تحديد أنماط القيادة الإدارية . وقد توصلت معظم تلك الدراسات والبحوث الى تحديد الانماط القيادية التالية :

- القيادة التقليدية (Traditional)
- القيادة الجذابة (Charismatic)
- القيادة البيروقراطية (Bureaucratic)
- القيادة التسلطية (Authoritarian)
- القيادة الديمقراطية (Democratic)

ويمكن القول انه لا توجد فوارق قاطعة في تصنيف النمط القيادي اذ يتعدى ان توصف اية قيادة بنمط واحد من هذه الانماط بجميع الفعاليات والممارسات ، ولكن النمط الغالب للسلوك القيادي هو الذي يحدد نوع القيادة اذ قد يكون النمط الديمقراطي هو السائد في سلوك قائد معين ، ولكن ذلك لايعني عدم اتخاذه لموقف تسلط يتطلبه موقف اداري معين ، لمواجهة مشكلة معينة . وعلى هذا الاساس ، فان القائد الاداري يمكن ان يختار سلوكا لمعالجة مشكلة ما من السلوكيات التالية :

- السلطة : حيث تبرز سلطة القائد
- الابوة : حيث تبرز احترام القائد .
- المفاوضة : حيث يرجع للقائد لحل المشكلات .
- الثقة المتبادلة : حيث الاهداف المشتركة والفهم المتبادل .

ج - أنماط القائد الإداري :

يلعب انقائد الاداري دوراً رئيسياً وهاماً في التأثير على عملية اتخاذ القرارات بمختلف مستوياتها ، كما يلعب دوراً رئيسياً وهاماً بالنسبة للافراد العاملين من المؤسسة ، ويتوقف على سلوكه القيادي مدى النجاح الذي تحققه المؤسسة . ونظراً لهذه الأدوار ، فقد عني الباحثون بانماط القائد الاداري وتعدد هذه الانماط ويمكن ايجاز أهم هذه الانماط بما يلي :

- القائد المنتج : حيث تكون لديه القدرة على الاندماج مع أهداف المؤسسة .
- القائد الناجح : حيث تكون لديه القدرة على حل المشكلات والتغيير في السلوك الاداري .
- القائد الفعال : حيث تكون لديه القدرة على التأثير المستمر في معالجة المشكلات .

د - السلوك القيادي :

عنى المختصون بالبحوث والدراسات في الإدارة بالسلوك انقيادي وسدى تأثر القائد الاداري بالنظريات أو المدارس الادارية . وغالبا ماكان يوصف القائد الاداري بالاستبدادي

او الديمقراطي . الا أن دراسة السلوك القيادي تدل على ممارسات وفعاليات يكون فيها استخدام القائد للسلطة او منحه حرية المشاركة للاخرين على درجات متفاوتة بحيث يوصف سلوك القائد الاداري في مرحلة معينة من مراحل اتخاذ القرار بأنه أقرب الى الاستبدادية الى الديمقراطية او العكس

وحتى يستطيع القائد الاداري أن يكون مدركاً لمراسل مواقف السلوكية ، فان سلوكه يتأثر بدرجات مختلفة بالعوامل التالية :

- العاقل : ما الذي يحفز الافراد للقيام بالاعمال التي يقومون بها ؟ ان الاداري لا يستطيع ان يجد اجابة لهذا السؤال في مجال الدوافع النفسية وحدها . . فهناك الاعتبارات الاجتماعية ، والثقافية . . وغيرها .

- الادراك : كيف يدرك الاداري دوره في المؤسسة ، وكيف ينظر للافراد وكيف ينظر الآخرون اليه ؟ .

- الاتصال : ان البيئة الادارية هي بيئة لنظية غالبا ، فينبغي ان يكون الاداري في اتصال مستمر مع الافراد في المؤسسة مستخدماً اللغة والاسلوب اللذين يمكن ان يعبرا عما يعنيه بوضوح .

- القوة التنظيمية : تتماسك المؤسسة بـ كل عام نتيجة لقوتها التنظيمية ، وان معرفة الاداري لطبيعة هذا التماسك يساعد على حيويتها وفعاليتها .

- السلطة : تستمد المؤسسة قوتها من سلطة المخولة اليها بالتشريعات . ودور الاداري ان يحسن استخدام هذه السلطة .

- المعنويات : ان درجة ارتضاع معنويات الافراد في المؤسسة هي مقياس النجاح الاداري ، ومهمة لاداري ان يحقق الروح المعنوية العالية المتفاوتة في المؤسسة .

- ديناميكية الجماعة : ان الحجم الاكبر من العمل يمكن انجازه من خلال العمل الجمعي ، أو العمل بروح الفريق وان معرفة الاداري لما يمكن ان يرفع من أداء المجموعة ومهارته في هذه المعرفة . . يؤديان الى سلوك ديناميكي جماعي .

- اتخاذ القرار : لا يتم اتخاذ القرارات في فراغ ، بل يستند اتخاذها الى مجموع الخبرات والمهارات المتوافرة في المؤسسة ، ودور الاداري ان يحسن هذا الاستخدام .

- فن القيادة : ان الاداري هو القائد للمؤسسة وليست القيادة سوى تنظيم خطوات جماعية بحكمة وكفاءة .

هـ - مؤشرات للتعامل الإداري :

اصبحت الإدارة عملية انسانية تعنى بتحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشري بالدرجة الاولى كما انها نشاط انساني مستمر يعنى بمجموعة من العلاقات والاتصالات والتفاعلات بين فئات ومهن متعددة ذات أهداف وتطلعات متباينة . فالعنصر الرئيسي في الإدارة هو القدرة على الابداع الانساني وحفزه من جانب المديرين وهذا يتطلب الاهتمام الاداري بالجانب النفسي وأسس التعامل مع الانسان من خلال النظرة الشمولية للانسان من النواحي النفسية والاجتماعية والثقافية وغيرها .

ولم يترك علم الإدارة هذا الجانب دون بحث أو تصورات محددة ، فالنظرية التقليدية أو التي تسمى نظرية (X) تقوم على مجموعة من الافتراضات عن حقيقة النفس البشرية

ومؤثرات السلوك ، مثل الافتراضات التالية :

- الانسان بطبعه كسول .. ولا يحب العمل .
- الانسان بطبعه خامل ولا يريد تحمل المسؤولية .
- الانسان يفضل دائما ان يجد شخصا آخر يقوده ويرشده للعمل .

- الانسان يدفع الى العمل بالعقاب او التهديد بالعقاب كانت هذه بعض فروض النظرية التقليدية التي بنيت عليها مبادئ ادارية في معاملة الاداريين للأفراد . ولما لم تكن هذه المظاهر للسلوك الانساني مقبولة بأسلوب منطقي لتفسير مواقف الابداع في العمل ، فان النظرية الحديثة ، والتي تسمى (بنظرية ×) هي التي تقدم صورة حقيقية لطبيعة الانسان ومحددات سلوكه .

- فالانسان يرغب في العمل ويفضله على الفراغ .
- والانسان يحب المخاطرة بطبعه ، ويسعى لتحمل المسؤولية .

- والانسان يفضل ان يكون قائدا ، ويمتلك حرية العمل والتحرك

- والانسان يسعى لاشباع حاجات ورغبات ليست مادية وحدها .

فالسلك الانساني هو محصلة التفاعل بين الانسان ، برغباته وتطلعاته وافكاره ، وبين الموقف الذي يحيط به في أي وقت من الاوقات ، ويتخذ السلوك الانساني شكل نظام متكامل

أما أساليب ومحاولات الاداري التي يمكن استخدامها في التعامل مع السلوك الانساني في تنظيمات العمل فمتمتها :

- توفير الظروف المناسبة للعمل من الناحيتين المادية والفكرية .

- ايجاد جو من العلاقات الانسانية المناسبة .
- توفير العواطف المناسبة .
- اشراك الافراد في تخطيط العمل وتنظيمه حسب اختصاصاتهم .

- توضيح الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات بدقة .
- التدريب المستمر .
- توفير الاتصالات الفعالة .

السمات الادارية الناجحة :

يرتبط نجاح الادارة بالسمات الادارية التي تتوافر لدى افرادها ومؤسساتها ، وتعتبر العوامل التنظيمية والادارية المختلفة ذات أهمية في تحديد تلك السمات . وقد توصلت إحدى الدراسات الى تحديد أربعة أنواع من المنظمات ، ويرتبط بها أربعة أنواع من الانظمة والسمات الادارية

وحتى يستطيع الاداري ان يحقق يمارس هذا السلوك الاداري فانه ينبغي ان يتوافر لديه :

- المهارات التصورية ..

وتعنى بمعنى كفاءته في ابتكار الافكار والاحساس بالمشكلات ووضع الحلول والتوصل الى الاراء .

- المهارات الفنية ..

وتتعلق بالاساليب والطرائق التي تستخدم في ممارسة العمل ومعالجة المواقف التي يصادفها الاداري .

- المهارات الانسانية ..

وتتعلق بالطريقة التي يستطيع بها الاداري التعامل مع الاخرين بنجاح .

واذا ماتوافرت لدى الاداري هذه المهارات الاساسية ، فانه يكون قادرا على معالجة مواقفه الادارية بفعالية ، كما يكون قادرا على اتخاذ القرار من مقتضيات الموقف ومتطلباته . وقد يجد الاداري نفسه بين العناصر المكونة للموقف او المرتبطة به ، ولكل من هذه العناصر متطلبات خاصة ينبغي على الاداري ادراكها والامام بها ، ومن ثم السيطرة عليها .. واذا لم ينجح في السيطرة على الموقف أو بالتأثير في أحد عناصره ، فينبغي ان يغير من نمطه السلوكي والاداري طبقا لمقتضيات الموقف الجديد .

● والمبادئ التالية تساعد في فهم هذه السمات والصفات :

- مبدأ السمات الادارية :

هل الصفات الشخصية والسمات الذاتية معيار اساسي لنجاح الاداري ؟

- مبدأ المواقف الادارية :

هل المواقف هي التي تبرز القيادات وتكشف عن الامكانيات الحقيقية في الادارة ؟

- مبدأ الاختبارات :

هل تنجح الاختبارات في الكشف عن الاداري الناجح؟ مثل قوائم الرصد ، معايير الرتب ، الاجراء الموقفي .. الخ .

- مبدأ الاعداد والتدريب والتنمية :

هل تنجح رفع المستوى المهني والعلمي للاداري من خلال التدريب ؟

هل ينجح رفع المستوى المهني والعلمي للاداري من المشكلات بفعالية ؟

هل تنجح تنمية اتجاهاته الادارية بالاحساس بالمزيد من الامة بعمله وآثاره الاجتماعية المختلفة ؟

- وهل يمكن استخدام الاساليب التدريبية المؤثرة مثل:

● طريقة دراسة الحالة : (عرض ومناقشة حالة وموقف فعلي)

● طريقة تمثيل الادوار : (ايجاد مواقف واقعية للمتمدرسين)

● طريقة الورش العملية : (توزيع موضوعات الدراسة على ورش)

● طريقة حلقات المناقشة : (باشراف وقيادة مدرب)

● طريقة المؤتمرات : (باشراف الروابط المتخصصة)

وهو الادارى الذى اكتسب مهاراته الادارية من خلال عمله فى المؤسسة ، وبالتالي يفتقر الى الانتماء الحقيقى للمهنة أو للمؤسسة واعتمادا على نتائج الدراسات والبحوث ، فان الاداريين المبدعين ينتمون الى فئة (الادارى الابداعى العالمى) وهم يمثلون نسبة ٢٥ ٪ من الاداريين، وتتوافر فيهم السمات التالية :

- ينتمون الى جيل الشباب ، وروح المغامرة •
- ينتمون الى الروابط المهنية •
- يميلون الى متابعة افاق المهنة من خلال المؤتمرات والندوات المتخصصة •
- يتمتعون بدرجة عالية من الثقافة والتاهيل المهني •
- ينتجون الافكار والاراء ، ويبحثون عنها •
- يتسمون بالنجاح المهني بمختلف مجالات أعمالهم •

• المراجع :

١ - المراجع العربية ..

- ١ - دوايت والدو : دراسة الادارة العامة • ترجمة الشريف عيود - دار الفكر العربى - القاهرة ١٩٦٥ م •
- ٢ - د. خميس السيد اسماعيل : القيادة الادارية ، دراسة نظرية ومقارنة عالم الكتب - القاهرة •
- ٣ - د. عرفات سليمان : استراتيجىة الادارة فى التعليم - مكتبة الانجلو مصرى - القاهرة ١٩٧٨ م •
- ٤ - د. عبد الفنى عيود : ادارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة - دار الفكر العربى - القاهرة ١٩٧٨ م •
- ٥ - د. محمد فيروسي : الادارة التعليمية - عالم الكتب - القاهرة ١٩٧٧ م •
- ٦ - د. على السلمى : السلوك الانساني فى الادارة - دار غريب للطباعة القاهرة •
- ٧ - د. زكى هاشم : الادارة العلمية ، وكالة المطبوعات - الكويت ١٩٧٩ م •
- ٨ - د. السيد الهوارى : المدير الفعال - مكتبة عين شمس - القاهرة ١٩٧٦ م •
- ٩ - د. وهيب سمعان : الادارة المدرسية الحديثة - عالم الكتب - القاهرة •

ب - المراجع الانجليزية ..

1. Ordway Tead. The Art of leadership. Whittlesey House, N.Y. 1955.
2. Paul Hersey and others. Management of Organizationai Behavior. 2nd ed. Prentice — Hall, Inc. N.J. 1972.
3. Thomas Sergiovanni. The New School Executive. A Theory of Administration. Dodd, Mead Co. N.Y. 1977.
4. Robert Owens. Organizational Behavior in Schools. Prentice-Hall. N.J. 1977.

تعتبر ظاهرتنا المحافظة والتجديد من الظواهر السلوكية فى الادارة • فالقائد الادارى يسعى الى تحقيق الاستقرار فى المؤسسة من جهة ، كما يعمل على تجديد اساليب العمل وطرق الاداء من جهة اخرى • وهذا يتطلب تهيئة جو الاستقرار للعاملين فى المؤسسة حتى ينتظم العمل فى اطواره الطبيعى وفى نفس الوقت ادخال التجديدات المناسبة بتخطيط سليم فى بنية المؤسسة وممارستها وفعاليتها •

والادارى الناجح هو الذى يحاول ايجاد معادلة تجمع بين المحافظة والتجديد فى اطار المؤسسة وطبيعة دورها : المحافظة بمعنى ترشيح تقاليد مرتبطة بقيم المجتمع وأهداف المؤسسة ، وتهيئة الاستقرار فى اطار العمل والتجديد بمعنى تطوير الطرق والاساليب التى تعمل على تحسين مستوى الاداء فى المؤسسة وافتتاحها على نتائج البحوث والدراسات وتجارب المؤسسات المماثلة •

• وقد توصلت الدراسات والبحوث المختصة باتجاهات القائد الادارى الى تحديد نوعين من القيادة :

أ - الابداعى العالمى :

وهو القائد المنتمى للمهنة . وتطوير فعاليتها ، بغض النظر عن عمله فى مؤسسة واحدة •• اذ يسهل عليه الانتقال من مؤسسة الى اخرى حيث يستطيع العمل على تطور الفعاليات بحرية •

هذا النوع من القادة الاداريين يمكن ان يكون :

١ - خارجى النزعة : وهو الاداء الذى لا يكتفى بما توفره له المؤسسة من فرص للنمو المهني أو التفاعل مع الخبرات الممكنة داخل المؤسسة ، بل تغلب عليه نزعة الارتباط المهنية ومؤسسات ذات علاقة بمجال اختصاصه •

٢ - بنية المؤسسات : وهو الادارى الذى ينتمى للمؤسسة انتماء قويا ، ويسعى الى تقوية المؤسسة وتطوير امكاناتها وفعاليتها •

ب - القائد المحلى :

وهو القائد المنتمى للمؤسسة اكثر من انتمائه للمهنة ويميل الى البقاء اطول مدة ممكنة فى المؤسسة الواحدة • وهذا النوع من الاداريين يمكن ان يكون :

١ - المتفانى ••

وهو الادارى الذى يؤمن بفلسفة المؤسسة واهدافها ويرتبط بقاؤه الوظيفى ببقائها ، منهم أكثر ولاء للمؤسسة من اى فئة اخرى عاملة فيها •

٢ - البيروقراطى ••

وهو الادارى الذى يعارض التغيير ، ويحول دون ادخال العناصر الجديدة فى المؤسسة وتكون لديه حساسية رافضة لل نقد والتقييم •

٣ - الكبار ••

وهو الادارى الذى عاش مع المؤسسة ردحا من الزمن وينظر لمستقبلها من خلال تجاربه المحدودة الماضية •