

العنوان:	مؤتمر الإدارة التربوية : القيادة في الإدارة التربوية
المصدر:	رسالة المعلم
الناشر:	وزارة التربية والتعليم - إدارة التخطيط والبحث التربوي
المؤلف الرئيسي:	جرادات، عزت
المجلد/العدد:	مج 24, ع 4
محكمة:	لا
التاريخ الميلادي:	1983
الصفحات:	117 - 148
رقم MD:	433184
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EduSearch
مواضيع:	القرارات الإدارية ، الإدارة التربوية ، القيادة الإدارية، البحث العلمي ، الوظائف الإدارية ، النظريات الإدارية ، القيادة التربوية ، الإدارة الناجحة ،
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/433184

مؤتمر الإدارة التربوية

القيادة في الإدارة التربوية

اعداد: د. عزت جرادات

مدير التعليم / وزارة التربية والتعليم / عمان

المحتويات

- ١ - مقدمة في الادارة
 - أ - المراحل الادارية
 - ب - مفهوم الادارة
 - ج - تطور مفهوم الادارة
 - د - النظريات الادارية
- ٢ - القيادة التربوية
 - أ - ابعاد العملية القيادية
 - ب - انماط القيادة الادارية
 - ج - انماط القائد الاداري
 - د - السلوك القيادي
 - هـ - مؤشرات للتعامل الاداري
- ٣ - السمات الادارية الناجحة
- ٤ - المحافظة والتجديد في الادارة
- ٥ - المراجع: العربية والانجليزية

بسم الله الرحمن الرحيم

١ - مقدمة في الادارة:

— كان للشورة الصناعية، وللصناعة بشكل عام، الأثر الهام في الادارة وتطورها. ففي أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، كانت محاولات المؤسسات الصناعية في أوروبا وأمريكا تهدف الى إيجاد وسائل متطورة لزيادة الانتاجية مع تخفيض التكلفة. وكان لكبار مستشاري تلك المؤسسات من المهندسين الدور الرئيس في وضع اساس تلك الوسائل التي كانت (نواة) الادارة، باعتبارها الوسيلة التي تحقق الهدف الأول للمؤسسة الصناعية ضمن معادلة (زيادة الانتاجية مع تخفيض التكلفة). ولسنا بصدد البحث في تفاصيل المحاولات. اذ اننا نهدف الى التوصل الى الأصول العلمية للادارة وتطوراتها:

— ابرز الباحثون والدارسون لعلم الادارة أهمية الادارة كعلم قائم على مبادئ، وله أصول المستمدة من الأبحاث والدراسات، وله مدارسه ذات الاتجاهات التي تمثل بمجموعها 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، الا انه لتسهيل هذه الدراسة يمكن اعتماد مراحل تاريخية لتطور مفهوم الادارة، مع ملاحظة ان هذه المراحل متداخلة في الفعاليات والممارسات والاستمرارية ولكن نمطا واحدا من أنماط المدارس الادارية كان هو النمط 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 ما يقوم به المدير من اعمال وفهم هذه العملية عن طريق التحليل المنطقي والمنظم، وتحديد دور الوظائف الادارية وطرق الأداء، واعتماد معايير واضحة تقاس بها الانتاجية من قبل الأفراد. والتخطيط لأهداف محددة.

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

— ومن أبرز مبادئ الادارة التي وصفها تايلور:

- تخطيط الأعمال من مهمة الادارة العليا.
- تنفيذ الأعمال من مهمة القوى العاملة.
- أهمية الحوافز المادية لرفع الكفاءة الانتاجية.
- وضع مقاييس أو معايير لظروف العمل وعلاقتها بالانتاج.
- وفي حين بدأ (تايلور) أبحاثه الادارية في الولايات المتحدة كان (هنري فايول) يجرى أبحاثه في اوروبا (فرنسا)، محاولا ابراز 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:

مبادئ فايول في الادارة

الرقم	المبدأ	المضمون
١—	تقسيم العمل	التخصص في الاداء يرفع مستوى الكفاءة الانتاجية
٢—	السلطة والمسؤولية	تعادل السلطة مع المسؤولية.
٣—	الانضباطية السلوكية	طاعة الأوامر واحترام الأنظمة
٤—	وحدة القيادة/الأمر	رئيس واحد أعلى
٥—	وحدة التوجيه/الاتجاه	لكل مجموعة مشتركة في الاهداف رئاسة واحدة
٦—	أولوية المصلحة العامة	تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الفردية
٧—	المكافأة العادلة للعاملين	توافق المكافأة مع الرضا عن العمل
٨—	المركزية	درجة المركزية تحددها الظروف العامة
٩—	تسلسل السلطة/الرئاسة	أهمية التسلسل الوظيفي والمسؤولية
١٠—	الرتب / النظام	الشخص المناسب في المكان المناسب
١١—	المساواة	اهمية معاملة الادارة للأفراد بالمساواة
١٢—	استقرار العاملين	اهمية استقرار الأفراد في وظائفهم وأعمالهم
١٣—	المبادأة والابتكار	أهمية توفير روح المبادأة والابتكار بين الأفراد
١٤—	روح الفريق / الجماعة	أهمية تنمية روح الفريق بين الأفراد.

٢ (مرحلة العلوم السلوكية (١٩٣٥ - ١٩٥٠)

— ظلت المدرسة العلمية في الإدارة نمطا سائدا لفترة زمنية، الى ان تعرضت الإدارة لنتائج أبحاث علم النفس، وعلم النفس الاجتماعي، وعلم الاجتماع، بغرض فهم السلوك الانساني في المؤسسة فأصبحت العلاقات الانسانية والصلات بين الافراد، والاتجاهات النفسية ودوافعها لدى الأفراد هي المحور الذي تركز عليه الدراسات والبحوث المعنية بالإدارة وتطوريرها، حيث ان العلاقة بين ظروف العمل المادية او الطبيعية وبين انتاجية العاملين تتأثر بالمتغيرات والعوامل الاجتماعية ومنها درجة تحقيق الرضا الشخصي لدى الأفراد. كما تتسم هذه المرحلة بالتغير الذي طرأ على المؤسسة باعتبارها نظاما اجتماعيا يعتمد نجاحه على التطبيق السليم لمبادئ العلوم السلوكية والاجتماعية وعلى تحليل السلوك الاجتماعي للأفراد وأثره في عمل المؤسسة.

ومن أبرز المبادئ التي عيّنت 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 الإدارة من حيث تفهم المعرفة المتخصصة في السلوك الانساني، والمهارة في استخدام طرق البحث لدراسة السلوك الانساني والقدرة على تفهم المضمون الفكري للنظرية الادارية.

ومن أبرز المبادئ التي عيّنت بها هذه المرحلة:—

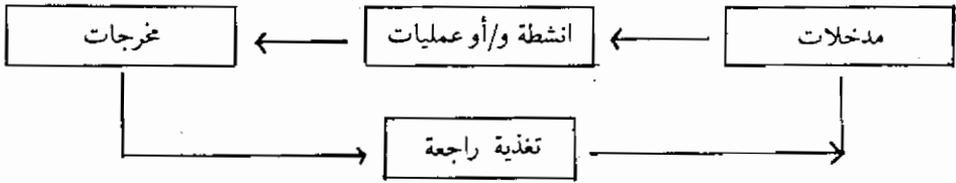
— ان الإدارة تشتمل على معرفة متخصصة، ومهارات ومفاهيم مختلفة عن الأنشطة او الممارسات العملية المألوفة في العمل.

— ان الممارسة الادارية تعتمد على نظرة واقعية وحقائقية للمؤسسة وامكانياتها.

— ان الاسس العلمية للإدارة ينبغي ان تستمد من العلوم السلوكية.

— ان التغير حتمي في الإدارة التربوية، كما ان التجديد فيها يظل حاجة ملحة.

- وقد ظهرت في هذه المرحلة عدة مداخل للعملية الادارية، ومن أهمها:
- أ - مداخل الكمية في الادارة: وهي مجموعة أساليب تساعد في حل المشكلة الادارية، ولكنها لا تحل محل القدرات والمهارات والتصورات التي ينبغي ان تتوافر لدى الاداري، كما تعتبر الأساليب التالية من مداخل الكمية:-
- اسلوب تحليل الاحتمالات
- بحوث العمليات
- ب - مدخل النظم في الادارة: وهو أسلوب اداري يعني بمختلف العوامل المحيطة بالموقف المحدد، ويساعد على التحكم الذاتي في مكونات النظام الاداري بحيث يتم اكتشاف أية اجراءات خاطئة او انحرافات عن المعايير المقررة ويجري العمل على تصحيحها بصفة مستمرة، ويمكن توضيحها بالشكل التالي:



- كما يمكن تحديد سمات هذا الأسلوب على اعتباره:-
- طريقة تحليلية في التخطيط للأهداف المحددة.
- طريقة نظامية للتقدم من الأهداف المحددة.
- طريقة تتم بوساطة عمل منضبط.
- طريقة تتم وفق ترتيب للأجزاء التي يتألف منها النظام الاداري.
- ان يعنى بتكامل الأجزاء وفقا لوظائفها.
- اداة فاعلة لتحقيق الأهداف العامة للنظام.
- وتعتبر الطرق التالية من مداخل النظم:-
- طريقة الادارة بالأهداف والنتائج
- طريقة الميزانية المبرمجة

ب - مفهوم الادارة:

إذا ما اعتبرت الادارة عملية توجيه وسيطرة للنشاط البشري، بهدف تنظيم شؤون الحياة وتطويرها، فانها - أي الادارة - تعتبر موجودة بهذا المعنى منذ وجد الانسان على الأرض.. كما تعتبر الممارسات

- التي عرفها الانسان لتنظيم حياته نوعا من أنواع الادارة، والتي من أبسط أنواعها ادارة شؤون الأسرة او التعاون بين الزوجين لانجاز أمور الحياة العائلية المختلفة.
- ومع تطور أمور الحياة فقد كان تطور أساليب ادارتها أمراً حتمياً، وكان تطورها متبايناً ما بين أمور بسيطة محدودة، الى وضعها المعاصر، حيث أصبحت معقدة لا تصالها بأناس كثيرين، وهناك هياكل 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 أفراد العاملين فيها، ونوعياتهم، وتخصصاتهم وامكانياتهم وقدراتهم من جهة اخرى.
- اما التطور الرئيس الذي مرت به أساليب الادارة فهو ذلك التطور الذي فرضته المؤسسات الصناعية، وبخاصة الحربية، والمؤسسات التجارية في القرن العشرين، حيث كان الاهتمام بتحقيق أقصى درجة من استغلال الامكانيات المتاحة، المادية والبشرية، لتحقيق النصر او النجاح.
- وكانت أبرز الجوانب التي عنيت بها تلك المؤسسات هي عمليات البحوث المتصلة بعلم الادارة لتحقيق ادارة أفضل في عمليات الحرب، ثم انتقل التفكير بتلك البحوث الى الصناعات والأعمال التجارية والمدنية، ثم الى مختلف مرافق المجتمع ومؤسساته.
- ويمكن الانتهاء الى القول بأن (علم الادارة) قد انتقل من المؤسسات الصناعية والتجارية الى المؤسسة التربوية في النصف الأول من القرن العشرين، حيث كان (علم الادارة) أسبق دوراً في تلك المؤسسات منه الى المجالات التربوية.

جـ — تطور مفهوم الادارة:

يمكن القول ان الادارة عملية تدخل في جميع الجهود المتعلقة بشؤون المجتمع المختلفة، ولكنها تختلف في نوعيتها باختلاف طبيعة المجال او الفرع الذي تتم فيه عملية الادارة وتتكيف تبعاً للاطار العام الذي يعيش فيه المجتمع بقوانينه وأنظمتيه وعلاقاته. فهي تنتشر في كل أنواع تنظيمات المجتمع ويكون أفراد المجتمع الواحد اما قائمين على شؤون الادارة، واما خاضعين لها، واما منتفعين بها، ولعل هذا هو الدافع لاهتمام الاداريين في شتى مجالات العمل لتحسين العمل او تنظيم فعالياته.

وفي ضوء ذلك يمكننا ان نستعرض تطور مفهوم الادارة من حيث:

(١) التعريفات التالية:—

الادارة: هي:—

— تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق اهداف مرغوبة.

- عملية تكامل الجهود الانسانية في الوصول الى هدف مشترك.
- الترتيب والتنظيم الخاص الذي يحقق أهدافا معينة.
- تنظيم معين لتسيير الأعمال المختلفة وتنفيذها لتحقيق هدف معين بأقل جهد، وأسرع وقت، وأفضل نتيجة.

الادارة العامة: هي:—

- نوع من السلوك العام الذي يوجد في كافة المنظمات البشرية، كما انها عملية توجيه وسيطرة على الحياة في المنظمة الاجتماعية من اجل تطوير وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بكفاءة عالية.
- تنظيم وادارة الأفراد والمواد لتحقيق الأهداف العامة للمجتمع او الدولة.

الادارة التربوية: هي:—

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

الادارة التعليمية: هي:—

- مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها، سواء أفي داخل المؤسسات التعليمية أم بينها وبين نفسها، لتحقيق الأغراض العامة المنشودة من التربية.

الادارة المدرسية: هي:—

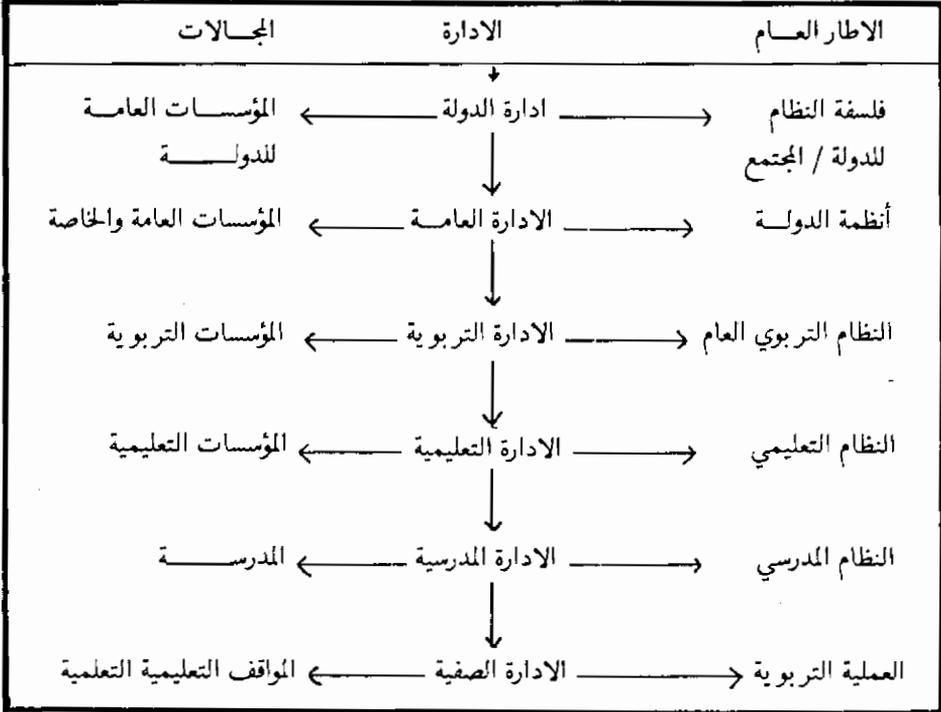
- مجموعة من العمليات والاجراءات التي تعنى بتنفيذ العملية التربوية في اطار التشريعات التربوية فتستخدم الامكانيات البشرية والمادية والوسائل التقنية التعليمية لتحقيق الأهداف المحددة للتربية.

الادارة الصفية: هي:—

- مجموعة من العمليات والمواقف التعليمية — التعليمية التي يتم فيها التفاعل ما بين الطالب والمعلم، والطالب والمنهاج، والطالب ورفيقه الطالب، وتوجيهها لتحقيق الأهداف الموضوعة للمنهاج.

(٢) المجالات :

توضح الشبكة التالية ارتباط هذه الادارات بالاطار العام بمجالات العمل:



(٣) الوظائف:

تعتبر وظائف الادارة هي المكونات الأساسية للعملية الادارية بمختلف أبعادها ومستوياتها، اذ ان تعدد أبعاد العملية الادارية وتنوع مستوياتها بغرض مهارات خاصة فنية وادراكية ومهنية في المعنيين بهذه العملية .. وكلما ارتفع المستوى الوظيفي كلما زادت مستويات المهارات الأساسية المطلوبة في الفرد. فالغرض الأساسي من الادارة هو تحقيق أهداف معينة، كما ان الادارة هي «تنفيذ أعمال من خلال أشخاص آخرين»، كما أنها «مسؤولة تحقيق أفضل النتائج بأكفأ الطرق من خلال أقل جهد بشري ممكن».

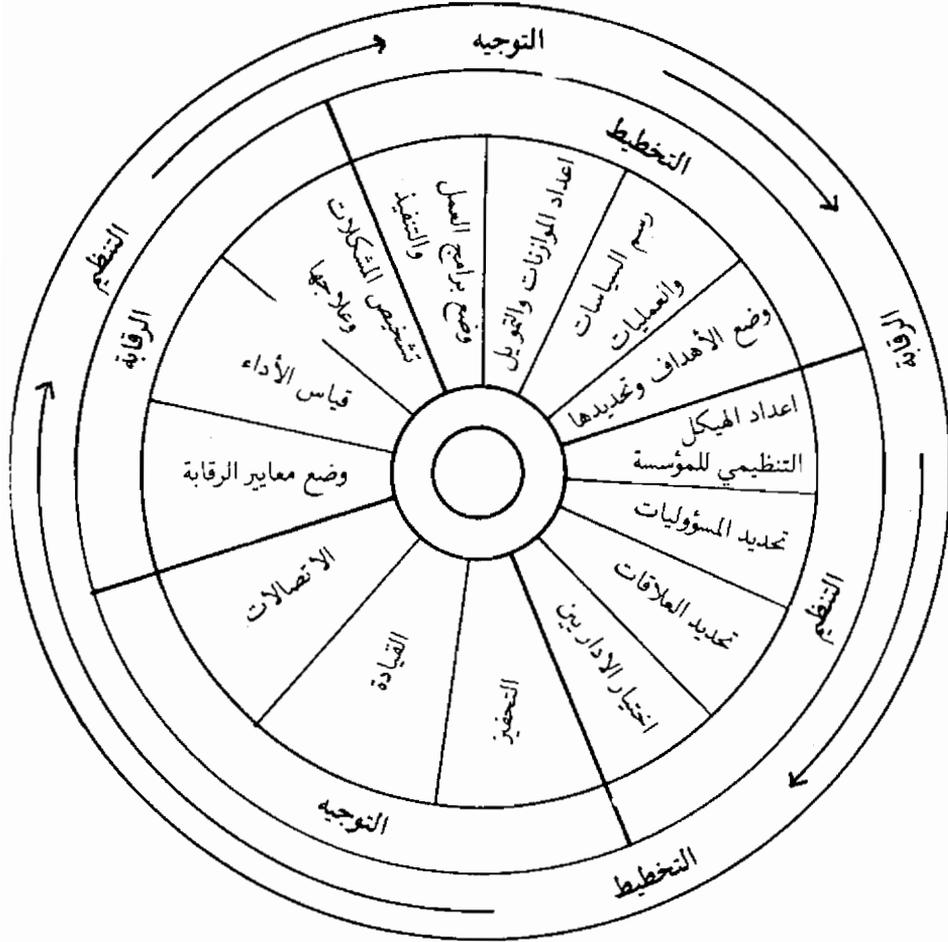
وقد تطورت وظائف الادارة مع تطور مفهوم الادارة: وقد عرضنا مبادئ العملية الادارية التي وضعها (فايول) في اطاره والتي تعتبر أساسيات تطور العملية الادارية. واستطاع عدد من الباحثين تحديد المبادئ الادارية، وظلت الكلمة التركيبية هي الصيغة التذكيرية لتخطيط وظائف الادارة لفترة من الزمن وتعني بإيجاز.

التخطيط	التهيؤ والاستعداد لاتخاذ القرار
التنظيم	عملية وضع الأنظمة موضع التنفيذ
التوظيف	عملية اختيار الأفراد للعمل
التوجيه	عملية توجيه الأفراد
التنسيق	عمليات تنسيق العناصر ذات العلاقة
التقرير	عملية اعداد مراحل العمل
التمويل	عملية دراسة تخصيص النفقات

— كما وضع سيزر وظائف الادارة في عدة عناصر رئيسة وهي:

- 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:

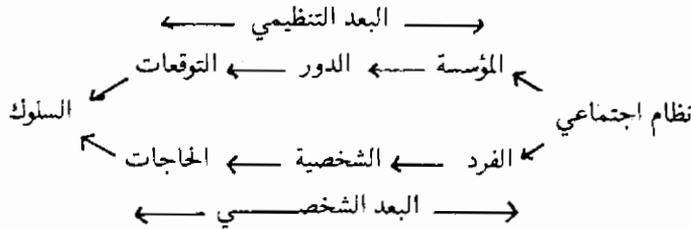
بدأ الاهتمام بصياغة النظريات في الادارة في مرحلة دخلت فيها الادارة مجال البحوث والدراسات، وزاد الاهتمام بالبحوث والدراسات في الادارة مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين. وجاء اهتمام الباحثين بالنظرية الادارية على اعتبار ان النظرية تساعد في فهم القواعد الأساسية وصياغة قوانين ومبادئ تجريبية قابلة للاختبار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

اما المصادر الاساسية لبناء النظرية الادارية فيمكن ايجازها بما يلي:-

- الخبرات العملية للاداريين من خلال التقارير ودراسة خلاصة دراسات وبحوث المختصين في الادارة.
- الاستدلال العقلي في استخلاص الأفكار والمبادئ العامة للاداريين.
- اقتباس نماذج نظرية من ميادين الادارة الأخرى وتكييفها.
- وفي ضوء هذه الاعتبارات في أهمية النظرية في الادارة، فإنه يمكن ايجاز أهم نظريات الادارة بما يلي:—

١) نظرية الادارة كعملية اجتماعية:

تتلخص هذه النظرية بنموذج «جيتزلز» التالي:

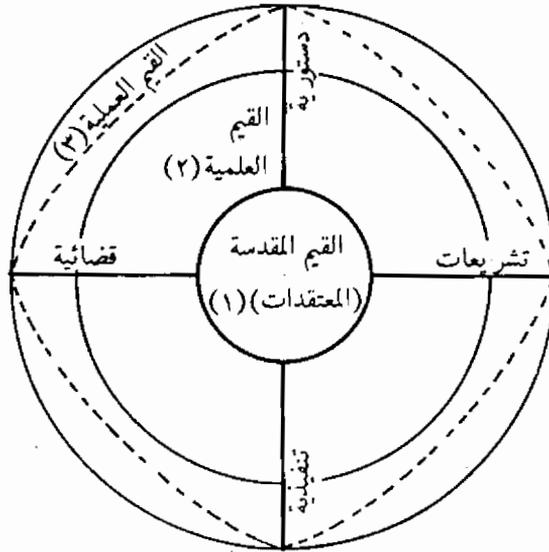


تعنى هذ النظرية بما يلي:—

- الجانب المؤسسي : وهو ما تقوم به المؤسسة من أدوار وما يتوقعه منها المجتمع.
- الجانب الشخصي : وهو ما يقوم به الأفراد وما يحقق احتياجاته وتطلعاتهم الشخصية.
- السلوك الاجتماعي : وهو محصلة تفاعل: المؤسسة والأدوار والتوقعات، مع الأفراد والطموحات الشخصية والحاجات.

٢) نظرية القيم في الادارة:—

تتلخص هذ النظرية بالشكل التالي:—



تعنى هذه النظرية بما يلي:-

- تتأثر العملية الادارية بمستوى القيم.
- تصنيف القيم الى ثلاث مستويات:-
- المستوى الأول: القيم المقدسة كالمعتقدات
- المستوى الثاني: القيم العلمية.. قابلة للتغير
- المستوى الثالث: القيم العملية.. المتغيرة سلوكيا.
- تتأثر العملية الادارية بنظام المجتمع من حيث:

المواقف الدستورية

المواقف التشريعية

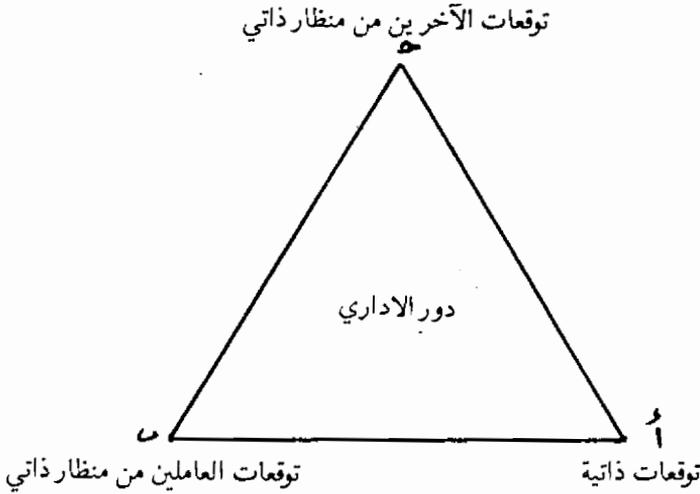
المواقف القضائية

المواقف التنفيذية

— تتداخل مستويات القيم والأنظمة في الموقف الاداري وتؤثر على نوعية القرار.

٣ (نظرية الأدوار:-

نشأت نظرية الأدوار نتيجة لتطور مهمات وواجبات ومسؤوليات الإداري، وقيامه بعدة أعمال مترابطة ولكنها مختلفة في الممارسات.. مما يحتم على الإداري ان يتقن مهارة (لعب الأدوار) من جهة، وأن يدرك التطلعات والتوقعات المنتظرة للدور الذي يقوم به، سواء أكانت تطلعاته وتوقعاته شخصيا، أم تطلعات وتوقعات الآخرين من مسؤولين أو غير مسؤولين.



تعنى هذه النظرية:—

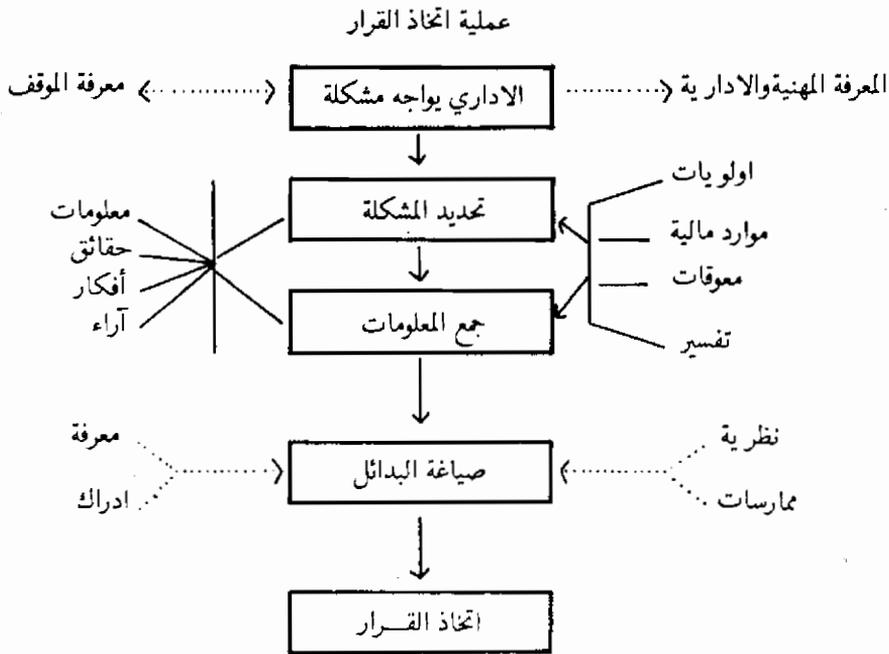
- بايجاد الفهم العميق للأدوار.
- باتقان مهارة تنسيق الأدوار.
- بتحليل الأدوار والمهارات المترتبة عليها.

٤ (نظرية الادارة كعملية اتخاذ للقرار

يعتبر اتخاذ القرار جوهر العملية الادارية ومحورها، ويمكن إيجاز العناصر الأساسية لعملية

اتخاذ القرار بما يلي:—

- التخطيط — التنظيم — التحفيز — التقييم
- اما الخطوات الأساسية لاتخاذ القرار، فيمكن ترتيبها كما يلي:—
- تحديد المشكلة: ويشمل ذلك الفهم الواضح للهدف الذي يخدمه القرار المتخذ.
- جمع المعلومات: ويشمل ذلك الحقائق والآراء والأفكار المتصلة بالمسكلة.
- تحليل المعلومات: ويشمل ذلك تفسير المعلومات بمنطق سليم.
- وضع الحلول المقترحة: وهي عبارة عن بدائل او احتمالات ممكنة للقرار.
- تقييم الحلول/البدائل: من حيث إيجابيات وسلبيات كل حل.
- اختيار الحل الأفضل: في ضوء البدائل المقترحة.
- تطبيق القرار: أي اتخاذه ووضعه موضع التنفيذ.
- والشكل التالي يوضح هذه الخطوات:—



٥) نظرية القيادة في الإدارة:

تقوم نظرية القيادة في الإدارة على تحقيق ثلاثة أبعاد للأدري: البعد النفسي، والبعد الموقف، والبعد السلوكي. كما تعتبر هذه النظرية من أكثر النظريات الإدارية شمولاً لعناصر العملية الإدارية ومكوناتها، وتقبلاً من قبل العاملين في مجالات الإدارة، وتطوراً وتفهماً من قبل الباحثين والدارسين في مجالات الإدارة.

٦) القيادة التربوية:

تمثل القيادة أهمية كبرى في الإدارة التربوية، كما تمثل الأدوار التي تترتب على إبعاد القيادة أهمية كبرى في تحديد النمط القيادي للأدري التربوي: فالدور هو الاطار المعياري للسلوك الذي يطالب به الفرد نتيجة قيامه بوظيفة معينة، كما أنه الاطار المعياري للأنشطة والفعاليات التي تحقق ما هو متوقع منه في مواقفه المختلفة. وللتمييز بين الإدارة والقيادة، فإن الإدارة هي أقرب إلى الدور التنفيذي لتوفير الظروف المناسبة والامكانيات المادية والبشرية اللازمة للعملية الإدارية والتربوية بخاصة، أما القيادة فتتعلق بادراك الأهداف البعيدة للعملية الإدارية، وباتاحة الفرص للتنمية الإدارية للعاملين في الإدارة، وبمسؤولية القائد في نوعية القرارات الإدارية ومستوى ارتباطها بالأهداف العامة وقد تعنى

الإدارة بالتسيير والتطوير... متخذة الحاضر محوراً رئيسي، بينما تعنى القيادة بالتغير، متخذة المستقبل محوراً رئيسي، كما يرتبط بالإدارة مفهوم السلطة، بينما يرتبط بالقيادة مفهوم التأثير، فالقيادة: هي القدرة على التأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه وتنسيق ذلك النشاط للوصول إلى هدف معين.

— وهي: نشاط اجتماعي هادف لصالح الجماعة عن طريق التعاون في رسم الخطة وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتاحة.

— وهي: فن الإدارة وليس الإدارة بحد ذاتها، إذا أنها تعنى بالنشاط المؤثر في الجهاز الإداري لأنه ينقله من الحالة الساكنة إلى الحالة المتحركة أو الديناميكية، والقائد الإداري هو الذي يمارس ذلك الفن، متمثلاً في القدرة على التوجيه والتنسيق والتحفيز والرقابة بالنسبة لعدد من الناس الذي يعملون معه لتحقيق الأهداف المطلوبة، وفي القدرة على استخدام السلطة الرسمية عند الاقتضاء أو الضرورة، وفي القدرة على التأثير أو الاستمالة في مواقف أخرى.

في ضوء ذلك، يمكن تحديد عناصر القيادة بما يلي:—

— النشاط الإيجابي للقائد والأفراد.

— تحقيق الغرض الوظيفي المحدد للمؤسسة.

— اتخاذ الوسيلة المناسبة لتحقيق الغرض.

أ — أبعاد العملية القيادية:

توصلت المؤسسات المعنية بالدراسات والبحوث في مجال القيادة الإدارية إلى تحديد بعدين

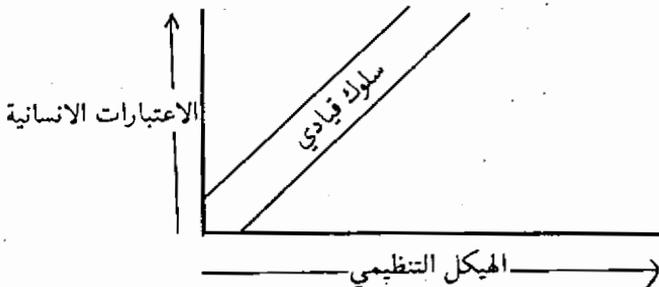
أساسيين للسلوك القيادي:

— انشاء الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث يتم في إطاره تخطيط العمل وتنظيم المهام.

— الاعتبار الإنسانية في المؤسسة، حيث يجري الاهتمام بحفظ العلاقات الإنسانية بين الأفراد

العاملين في المؤسسة وصيانتها.

وإن المحصلة لهذين البعدين تتمثل في تحقيق السلوك القيادي الفعال.



ويتصف هذا السلوك القيادي بما يلي:—

- القدرة على التعبير عن السلوك القيادي في التنظيم الهيكلي، وتحديد الأنشطة التي يقوم بها الافراد او الجماعة وعلاقة القائد بهم: فهو يخطط، ويحدد الأدوار، ويعين ات، ويضع وسائل التنفيذ، ويحفز على الانتاج.
- القدرة على ادراك السلوك القيادي الذي يوحى بالثقة المتبادلة، والفهم المشترك بينه وبين المجموعة ويعنى بالاهتمام باحتياجات الافراد، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتشجيع الاتصالات المتبادلة.

ب — انماط القيادة الادارية:

عنيت دراسات وبحوث المختصين في الادارة بالتوصل الى تحديد انماط القيادة الادارية. وقد توصلت معظم تلك الدراسات والبحوث الى تحديد الانماط القيادية التالية:—

— القيادة التقليدية

— القيادة الجذابة

— القيادة البيروقراطية

— القيادة التسلطية

— القيادة الديمقراطية

ويمكن القول انه لا توجد فوارق قاطعة في تصنيف النمط القيادي اذ يتعدان توصف أية 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 لا يعني عدم اتخاذه لموقف تسلط يتطلبه موقف اداري معين، لمواجهة مشكلة معينة. وعلى هذا الأساس، فإن القائد الاداري يمكن ان يختار سلوكا لمعالجة مشكلة ما من السلوكيات التالية:—

— السلطة: حيث تبرز سلطة القائد.

— الأبوة: حيث تبرز احترام القائد.

— المفاوضة: حيث يرجع للقائد لحل المشكلات.

— الثقة المتبادلة: حيث الاهداف المشتركة والفهم المتبادل.

والجدول التالي يبين الميزات القيادية ونوع المؤسسة والسلوك القيادي الغالب لانماط القيادة.

النمط القيادي	الميزات القيادية	نوع المؤسسة او البيئة	السلوك القيادي الغالب
١- التقليدي	كبر السن، الحكمة، الفصاحة الطاعة المطلقة للقائد..	البداية أو القبلية	أبوي
٢- الجذاب	التأثير الشخصي للقائد، الشخصية المثالية، قوة الشخصية، الولاء الشخصي للقائد	غير الرسمية	أبوي
٣- البيروقراطي	التأثير للمركز الوظيفي، الدور المرتبط بالمركز، السيادة للتشريعات، الولاء للأنظمة والتشريعات، ولاء القائد للتشريعات وليس للمؤسسة	المؤسسة الساكنة	تسلطي
٤- التسلطي	الاستبداد بالرأي، التوجيه من خلال التعليمات، تدخل في تفاصيل العمل، انغزالية القائد، احكام السلطة، وانتظام العمل، والانتاجية بوجود القائد.	المؤسسة المغلقة	تسلطي
٥- الديمقراطية	احترام شخصية الفرد، المشاركة في اتخاذ القرار، تشجيع القائد وتحفيزه للآخرين، حرية اقتراح البدائل، العلاقات الانسانية المتميزة.	المؤسسة المفتوحة	ديمقراطي

جـ - أنماط القائد الإداري:

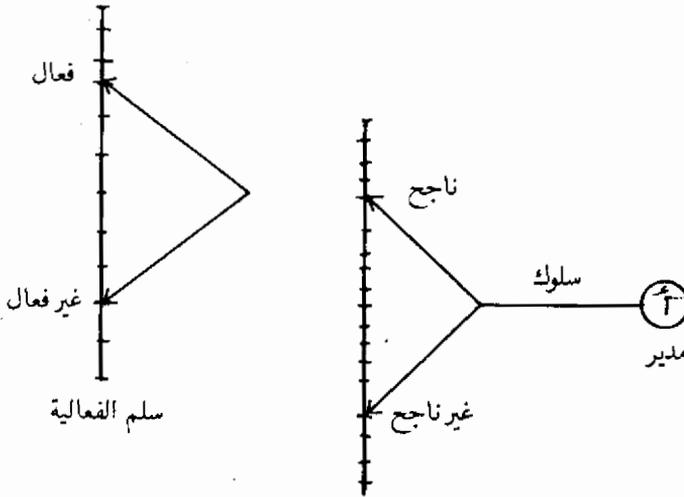
يلعب القائد الإداري دورا رئيسا وهاما في التأثير على عملية اتخاذ القرارات بمختلف مستوياتها، كما يلعب دورا رئيسا وهاما بالنسبة للأفراد العاملين من المؤسسة، ويتوقف على سلوكه القيادي مدى النجاح الذي تحققه المؤسسة. ونظرا لهذه الأدوار، فقد عني الباحثون بأنماط القائد الإداري وتحديد هذه الأنماط، ويمكن إيجاز أهم هذه الأنماط بما يلي:-

— القائد المنتج: (Productive) : حيث تكون لديه القدرة على الاندماج مع أهداف المؤسسة.

— القائد الناجح: (Successful) : حيث تكون لديه القدرة على حل المشكلات والتغلب في السلوك الإداري.

— القائد الفعال: (Effective) : حيث تكون لديه القدرة على التأثير المستمر في معالجة المشكلات.

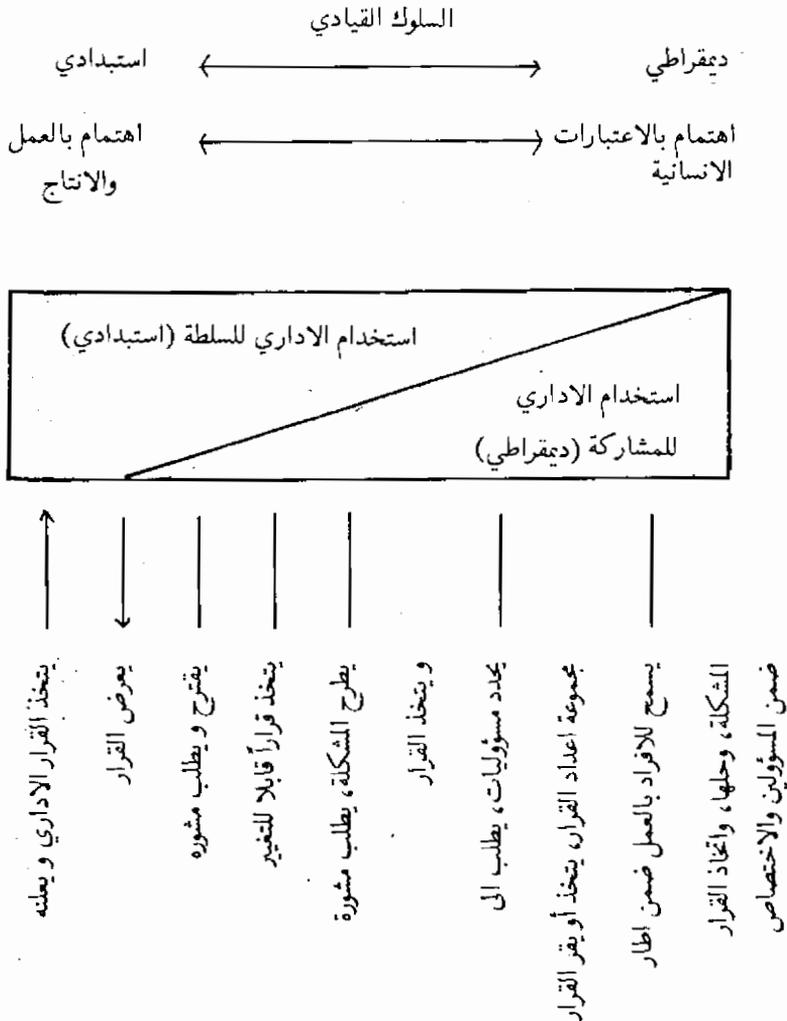
ويمكن توضيح هذه السلسلة من أنماط القيايين بالشكل التالي:-



المعادلة: كل قائد فعال هو قائد ناجح ولاعكس.

د - السلوك القيادي:

عني المختصون بالبحوث والدراسات في الادارة بالسلوك القيادي، ومدى تأثر القائد الاداري بالنظريات او المدارس الادارية. وغالبا ما كان يوصف القائد الاداري بالاستبدادي او الديمقراطي. الا ان دراسة السلوك القيادي تدل على ممارسات وفعاليات يكون فيها استخدام القائد للسلطة او منحه حرية المشاركة للآخرين على درجات متفاوتة بحيث يوصف سلوك القائد الاداري في مرحلة معينة من مراحل اتخاذ القرار بأنه اقرب الى الاستبدادية منه الى الديمقراطية او العكس، ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:-



وحتى يستطيع القائد الاداري ان يكون مدركا لمراحل مواقف السلوكية، فان سلوكه يتأثر بدرجات مختلفة بالعوامل التالية:

- الحافز (Motivation): ما الذي يحفز الأفراد للقيام بالأعمال التي يقومون بها؟ ان الاداري لا يستطيع ان يجد اجابة لهذا السؤال في مجال ، الدوافع النفسية وحدها.. فهناك الاعتبارات الاجتماعية، والثقافية.. وغيرها.
- الإدراك (Preception): كيف يدرك الاداري دوره في المؤسسة، وكيف ينظر للأفراد، وكيف ينظر الآخرون اليه..
- الاتصال (Communication): ان البيئة الادارية هي بيئة لفظية غالبا، فينبغي ان يكون الاداري في اتصال مستمر مع الافراد في المؤسسة مستخدما اللغة والأسلوب اللذين يمكن ان يعبرا عن يعنيه بوضوح.
- القوة التنظيمية (Power Structure): تتماصك المؤسسة بشكل عام نتيجة لقوتها التنظيمية وان معرفة الاداري لطبيعة هذا التماسك يساعد على حيويتها وفعاليتها.
- السلطة (Authority): تستمد المؤسسة قوتها من السلطة المخولة اليها بالتشريعات. ودور الاداري ان يحسن استخدام هذه السلطة.
- المعنويات (Morale): ان درجة ارتفاع معنويات الأفراد في المؤسسة هي مقياس النجاح الاداري، ومهمة الاداري ان يحقق الروح المعنوية العالية المتفاوتة في المؤسسة.
- ديناميكية الجماعة: (Group Dynamics): ان الحجم الأكبر من العمل يمكن انجاز من خلال العمل الجمعي، او العمل بروح الفريق وان معرفة الاداري لما يمكن ان يرفع من اداء المجموعة ومهارته في هذه المعرفة.. يؤديان الى سلوك ديناميكي جماعي.
- اتخاذ القرار (Desision Making): لا يتم اتخاذ القرارات في فراغ، بل يستند اتخاذها الى مجموع الخبرات والمهارات المتوافرة في المؤسسة، ودور الاداري ان يحسن هذا الاستخدام.
- فن القيادة (Leadership): ان الاداري هو القائد للمؤسسة وليست القيادة سوى تنظير خطوات جماعية بحكمة وكفاءة.

والتنمذج التالي يساعد في تقييم الاداري لسلوكه في عملية المشاركة واتخاذ القرارات. وتم تعبئة هذا النموذج بين فترة واخرى من قبل الافراد العاملين في المؤسسة.

درجة الاجابة					(سلوك القائد الاداري)
مطلقا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما	
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	
					<ul style="list-style-type: none"> - يجد العناصر الانفعالية للمشكلة - يبحث عن بدائل / حلول من الاخرين - يحدد الجهات المتأثرة بالبديل / الحل - يكسب الدعم للحل المقترح - يبحث عن بديل كامل لحل المشكلة - يحسب نتائج البديل النهائي - يعنى بالتنفيذ الراجعة <p>(التقييم)</p>
					المجموع

اما وصف السلوك القيادي فيمكن اعطاء نموذج من خلال (استبيان وصف السلوك القيادي)

والذي نكتفي بعيّنة من بنوده التي تبلغ مائة وثلاثين بندا (١٣٠) وهي تعالج الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والاعتبارات الانسانية في المؤسسة من خلال السلوك القيادي. ويمكن تعبئة هذا النموذج من قبل الافراد في المؤسسة لتقييم السلوك القيادي فيها.

أ - البنود التي تتعلق بالهيكل التنظيمي والقيادي:

الرقم	البند: القائد..	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	مطلقا
٠١	يوضح اتجاهاته للهيئة الادارية معه					
٠٢	يناقش أفكاره الجديدة مع الهيئة					
٠٣	يدير المؤسسة (بيد من حديد)					
٠٤	ينتقد العمل الضعيف					
٠٥	يخاطب مرؤوسيه بلهجة لا تناقش					
٠٦	يعين الأفراد لمهام محددة					
٠٧	يدير المؤسسة بلا خطة					
٠٨	يحافظ على مستوى محدد للإنجاز					
٠٩	يؤكد التقيد بالتوقيت (لإنجاز العمل)					
١٠	يشجع الروتين الرسمي					
١١	يحرص على ان يكون دوره واضحا للجميع					
١٢	يطلب الى الافراد اتباع معايير واسس محددة					
١٣	يشرح للأفراد ماذا يتوقع منهم					
١٤	يراعي مدى تأدية الأفراد للعمل بكل طاقاتهم					
١٥	يراعي توافق التنسيق بين الأفراد في العمل					
١٦	البنود التي تتعلق بالاعتبارات الانسانية					
١٧	يقوم بمساعدات شخصية للأفراد					
١٨	يقوم بإنجاز أمور للانسجام فيه الافراد					
١٩	يسهل فهمه والتعامل معه					
٢٠	لديه الوقت ليستمع للأفراد					
٢١	يبقى انزاليا مع نفسه					
٢٢	يعنى بالمصالح الشخصية للأفراد					
٢٣	يرفض تفسير أعماله					
٢٤	بطيء في تقبل الأفكار الجديدة					
٢٥	يعامل جميع الأفراد بالمساواة					

٢٦	يتصرف دوماً استشارة للأفراد
٢٧	يرغب في التغيير والتجديد
٢٨	يحرص على راحة الأفراد عند التحدث معه
٢٩	يضع اقتراحات الافراد موضع التنفيذ
٣٠	يأخذ موافقة الأفراد في القضايا الهامة

هـ - مؤشرات للتعامل الاداري:

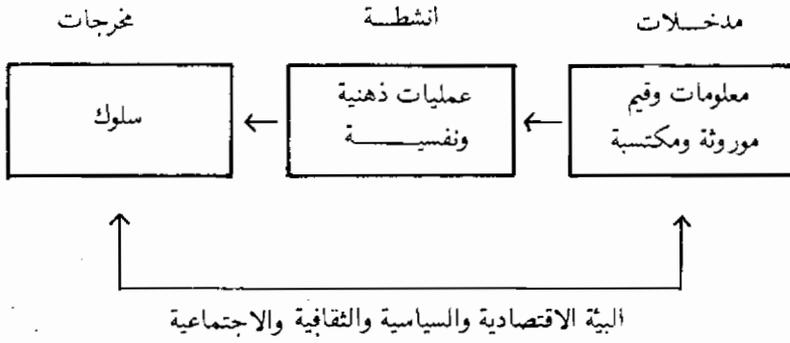
أصبحت الادارة عملية انسانية تعنى بتحقيق اهداف محددة باستخدام الجهد البشري بالدرجة الاولى، كما انها نشاط انساني مستمر يعنى بمجموعة من العلاقات والاتصالات والتفاعلات بين فئات ومهن متعددة ذات اهداف وتطلعات متباينة. فالعنصر الرئيسي في الادارة هو القدرة على الابداع الانساني وحفزه من جانب المديرين وهذا يتطلب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

ولم يترك علم الادارة هذا الجانب دون بحث او تصورات محددة، فالنظرية التقليدية او 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 x) 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 وأفكاره، وبين الموقف الذي يحيط به في أي وقت من الأوقات، ويتخذ السلوك الانساني شكل نظام متكامل كالآتي:



- اما أساليب ومحاولات الاداري التي يمكن استخدامها في التعامل مع السلوك الانساني ؛
- تنظيمات العمل فمنها:
- توفير الظروف المناسبة للعمل من الناحيتين المادية والفكرية.
 - إيجاد جو من العلاقات الانسانية المناسبة.
 - توفير الحوافز المناسبة.
 - اشراك الأفراد في تخطيط العمل وتنظيمه حسب اختصاصاتهم.
 - توضيح الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات بدقة.
 - التدريب المستمر.
 - توفير الاتصالات الفعالة.

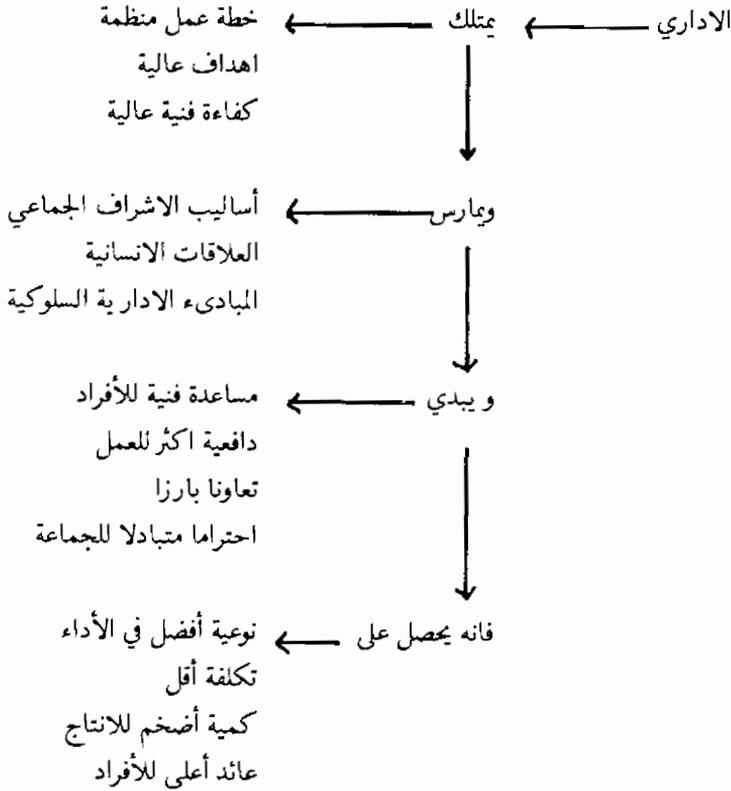
٣- السمات الادارية الناجحة:

يرتبط نجاح الادارة بالسمات الادارية التي تتوافر لدى أفرادها ومؤسساتها، وتعتبر العوامد التنظيمية والادارية المختلفة ذات أهمية في تحديد تلك السمات. وقد توصلت احدى الدراسات ا.

تحديد أربعة أنواع من المنظمات، ويرتبط بها أربعة أنواع من الأنظمة والسمات الادارية ويمكن توضيحها في الجدول التالي:

الرقم	السمات والمبادئ الادارية	صفة المنظمة الادارية
نظام ادارة رقم (١)	<ul style="list-style-type: none"> — عدم وجود الثقة بين الرئيس والمرؤوسين — المدير يتخذ القرارات — العمل يتم خوفا من العقاب — الرقابة قوية من أعلى 	تسلطية استغلالية
نظام ادارة رقم (٢)	<ul style="list-style-type: none"> — ثقة مقبولة بين الرئيس والمرؤوسين — المدير يتخذ معظم القرارات — المدير يسمح للمرؤوسين باتخاذ قرارات محددة — الخوف من العقاب والرقابة قوية — المدير يسمح بتفويض السلطات 	تسلطية كرمية
نظام ادارة رقم (٣)	<ul style="list-style-type: none"> — ثقة كبيرة بين الرئيس والمرؤوسين — المدير يسمح باتخاذ قرارات دنيا — السياسة العامة ترسم من اعلى — احساس معقول بالمسؤولين 	تشاورية
نظام ادارة رقم (٤)	<ul style="list-style-type: none"> — علاقة ثقة تامة بين الرئيس والمرؤوسين — اتخاذ القرارات موزعة حسب الهيكل التنظيمي — شبكة الاتصالات متعددة الاتجاهات — دوافع ذاتية للتخصير — الرقابة ذاتية مع احساس جيد بالمسؤولين 	مشاركة

و يتضح ان نظام الادارة رقم (٤) هو النظام الاداري الناجح حيث:



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

— المهارات التصورية

وتعنى بمدى كفاءته في ابتكار الأفكار والاحساس بالمشكلات ووضع الحلول والتوصل إلى

الآراء.

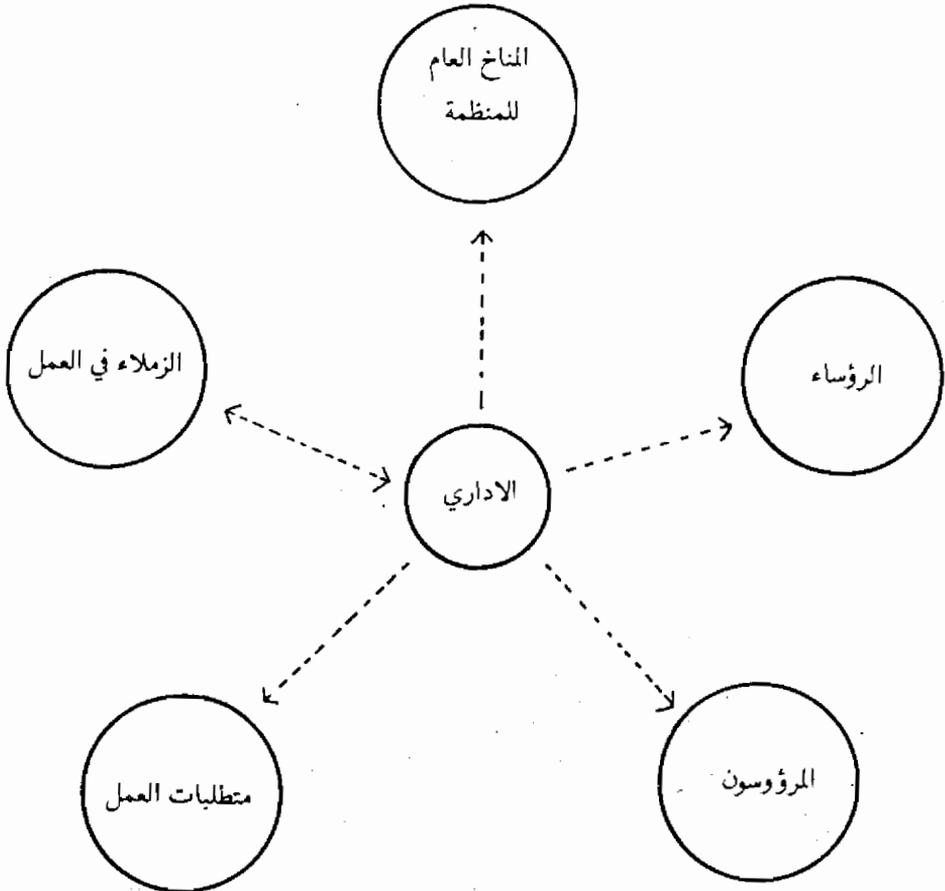
— المهارات الفنية

وتتعلق بالأساليب والطرائق التي تستخدم في ممارسة العمل ومعالجة المواقف التي يصادفها

الاداري.

— المهارات الانسانية —

وتتعلق بالطريقة التي يستطيع بها الاداري التعامل مع الآخرين بنجاح. واذا ما توافرت لدى الاداري هذه المهارات الأساسية، 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 والالمام بها ومن ثم السيطرة عليها.. واذا لم ينجح في السيطرة على الموقف او بالتأثير في احد عناصره، فينبغي ان يغير من نمطه السلوكي والاداري طبقا لمقتضيات الموقف الجديد. ويمكن توضيح العناصر المؤثرة او المرتبطة بالموقف بالشكل التالي:-



تداخل العناصر في (موقف) اداري

والمبادئ التالية تساعد في فهم هذه السمات والصفات:

— مبدأ السمات الادارية:

هل الصفات الشخصية والسمات الذاتية معيار أساسي 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

(Check-Lists)، معايير الرتب (Rating Scales) (الاجراء الموقف

(Situational Test)... الخ.

— مبدأ الاعداد والتدريب والتنمية:

هل ينجح رفع المستوى المهني والعلمي للاداري من خلال التدريب؟

هل تنجح زيادة قدرته على التفكير المبدع في حل المشكلات بفعالية؟

هل تنجح تنمية اتجاهاته الادارية بالاحساس بالمزيد من الأهمية بعمله وآثاره الاجتماعيه

المختلفة؟

— وهل يمكن استخدام الأساليب التدريبية المؤثرة مثل:

— طريقة دراسة الحالة : (عرض ومناقشة حالة وموقف فعلي).

— طريقة تمثيل الأدوار : (ايجاد مواقف واقعية للمتدربين).

— طريقة الورش العملية : (توزيع موضوعات الدراسة على ورش).

— طريقة حلقات المناقشة : (باشراف وقيادة مدرب).

— طريقة المؤتمرات : (باشراف الروابط المتخصصة).

٤ — الادارة: محافظة أم متجددة ؟

تعتبر ظاهرتنا المحافظة والتجديد من الظواهر السلوكية في الادارة. فالقائد الاداري يسمى الى تحقيق الاستقرار في المؤسسة من جهة، كما يعمل على تجديد أساليب العمل وطرق الأداء من جهة أخرى. وهذا يتطلب تهيئة جو الاستقرار للعاملين في المؤسسة حتى ينتظم العمل في اطاره الطبيعي وفي الوقت نفسه ادخال التجديدات المناسبة بتخطيط سليم في بنية المؤسسة وممارستها وفعاليتها.

والاداري الناجح هو الذي يحاول ايجاد معادلة تجمع بين المحافظة والتجديد في اطار المؤسسة وطبيعية دورها: المحافظة بمعنى ترشيح تقاليد مرتبطة بقيم المجتمع وأهداف المؤسسة، وتهيئة الاستقرار في اطار العمل. والتجديد بمعنى تطوير الطرق والأساليب التي تعمل على تحسين مستوى الاداء في

المؤسسة وانفتاحها على نتائج البحوث والدراسات وتجارب المؤسسات المماثلة.
وقد توصلت الدراسات والبحوث المختصة باتجاهات القائد الاداري الى تحديد نوعين من القادة:

أ - الابداعي العالمي

وهو القائد المنتمي للمهنة، وتطوير فعاليتها، بغض النظر عن عمله في مؤسسة واحدة.. اذ يسهل عليه الانتقال من مؤسسة الى أخرى حيث يستطيع العمل على تطور الفعاليات بجرية لهذا النوع من القادة الاداريين يمكن ان يكون:

- ١ () خارجي النزعة: () وهو الاداء الذي لا يكتفي بما توفره له المؤسسة من فرص للنمو المهني او التفاعل مع الخبرات الممكنة داخل المؤسسة، بل تغلب عليه نزعة الارتباط بمهنة ومؤسسات ذات علاقة بمجال اختصاصه.
- ٢ () بناء المؤسسات () وهو الاداري الذي ينتمي للمؤسسة انشاء قويا، ويسعى الى تقوية المؤسسة وتطوير امكاناتها وفعاليتها.

ب - القائد المحلي

وهو القائد المنتمي للمؤسسة أكثر من انتمائه للمهنة، ويميل الى البقاء أطول مدة ممكنة في المؤسسة الواحدة. وهذا النوع من الاداريين يمكن ان يكون:

- ١ () المتفاني وهو الاداري الذي يؤمن بفلسفة المؤسسة وأهدافها ويرتبط بقاؤه الوظيفي ببقائها، وهو أكثر ولاءاً للمؤسسة من أي فئة اخرى عاملة فيها.
- ٢ () البيروقراطي وهو الاداري الذي يعارض التغيير، ويحول دون ادخال العناصر الجديدة في المؤسسة وتتكون لديه حساسية رافضة للنقد والتقييم.
- ٣ () الكبار وهو الاداري الذي عاش مع المؤسسة ردحا من الزمن، وينظر لمستقبلها من خلال تجاربه المحدودة الماضية.
- ٤ () الحارس الأمين وهو الاداري الذي اكتسب مهاراته الادارية من خلال عمله في المؤسسة، وبالتالي يفترق الى الانتماء الحقيقي للمهنة او للمؤسسة. واعتماداً على نتائج الدراسات والبحوث، فان الاداريين المبدعين ينتمون الى فئة (الاداري الابداعي العالمي)، وهم يمثلون نسبة ٢٥% من الاداريين، وتتوافر فيهم السمات التالية:

- ينتمون الى جيل الشباب، وروح المغامرة.
- ينتمون الى الروابط المهنية.
- يميلون الى متابعة آفاق المهنة من خلال المؤتمرات والندوات المتخصصة.
- يتمتعون بدرجة عالية من الثقافة والتأهيل المهني.
- ينتجون الأفكار والآراء، و يبحثون عنها.
- يتسمون بالنجاح المهني بمختلف مجالات أعمالهم.

نموذج

مقياس تفاعل الفرد مع المؤسسة

الرقم	البند	لاشيء	ضعيف	مقبول	عال
١	مدى تقبلي لان يوجد لي الاخرون اعمالا وأوجد اعمالا للآخرين				
٢	مدى استعدادي لمحاسبة نفسي على الخطأ والصواب				
٣	مدى استعدادي لتجربة الجديد في العمل				
٤	مدى قابليتي لتقليل العداء العلني للآخرين وزيادة الصداقة العلنية				
٥	مدى استعدادي لتقبل عمل يتحدى قدراتي				
٦	مدى تقبلي للعمل المستمر الجاد طول يوم العمل				
٧	مدى استعدادي للبحث عن اعمال اخرى أقوم بها أثناء العمل				
٨	مدى قدرتي على العمل بدقائق تفصيلية				
٩	مدى استعدادي للتعاون مع الرئيس				
١٠	مدى تقبلي لمشاركة الرؤوسين في العمل الهام				

٥ - المراجع

أ - المراجع العربية

- ١ - دوايت، والدو
دراسة الادارة العامة/ والدو دوايت ؛ ترجمة الشريف عبود. - القاهرة: دار
١٩٦٥.
- ٢ - خميس السيد اسماعيل
القيادة الادارية: دراسة نظرية ومقارنة. - القاهرة: عالم الكتب.
- ٣ - عرفات سليمان
استراتيجية الادارة في التعليم. - القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية، ١٩٧٨.
- ٤ - عبد الغني عبود
ادارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة. - القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٧٨
- ٥ - محمد فيروسي
الادارة التعليمية. - القاهرة: عالم الكتب، ١٩٧٧.
- ٦ - علي السلمي
السلوك الانساني في الادارة. - القاهرة: دار غريب للطباعة.
- ٧ - زكي هاشم
الادارة العلمية. - الكويت: وكالة المطبوعات، ١٩٧٩.
- ٨ - السيد الهواري
المدير الفعال. - القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٧٦.
- ٩ - وهيب سمعان
الادارة المدرسية الحديثة. - القاهرة: عالم الكتب.

ب - المراجع الانجليزية

1. ORDWAY, Tead.
The Art of leadership .- N.y. : Whittlesey House, 1955.
2. PAUL, Hersey and others.
Management of organizational behavior, 2nd. ed. - N.J. : Prentice - Hall, Inc.
, 1972.
3. THOMAS Sergiovanni.
The New School executive: a theory of administration .- N.Y. : Dodd, Mead
Co., 1977.
4. ROBERT Owers.
Organizational behavior in schools .- N.J. : Prentice — Hall, 1977.