

---

---

## الفصل السابع

### صفات القائد

---

---

مقدمة :

أولاً : صفات القائد .

ثانياً : صفات القيادة .

obeykandi.com

## الفصل السابع صفات القائد

### مقدمة:

يتوقف نجاح القيادة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية على القائد والذى يمثل قطب الرحى في العملية القيادية فتنتقلها من النمطية والشكلية والروتين إلى الحركة والديناميكية والتفاعل والتناغم الملحوظ بين القائد والمرءوسين والتي من خلالها يتم توظيف كل المهارات والقدرات القيادية للقائد لتحقيق الأهداف المرجوة. والفرق بين مؤسسة ناجحة ومؤسسة أخرى تواجه مشاكل على ووجود القادة المتميزين لديهم بعض السمات والصفات والقدرات شخصية، وبما اكتسبوه من مهارات وخبرات يستطيعون النهوض بمؤسساتهم إلى المستويات المتقدمة.

ولذا تمثل القيادة أهمية كبرى قيادة المؤسسات كما أن القيادة نفسها عملية نسبية فالقائد في موقف ما قد يكون تابعاً في موقف آخر لذا ارتبط مفهوم القيادة بمفهوم الدور والمسئولية ونمط شخصية القائد والمهارات الإدارية الصفات التي أصبح لزاماً على رجل القيادة أن يتصف بها لضمان نجاحه في العمل في قيادة المؤسسة.

ويمكن حصر الخصائص والسمات فيما يتوفر لدى القائد من قدرات ومهارات وثقة وذكاء وما يتوفر لمرءوسيه من دافعية وحب للعمل ورغبات وتوقعات إضافة إلى ضرورة توافر الإبداع والاجتهاد والتخطيط والمشاركة في الرأى والقرار وخبراته وتجاربه السابقة، ويمكن القول أن تلك الخصائص تساعد على تسهيل القدرة في التأثير على الجماعة وتوجيههم باتجاه سليم داخل النظام بما يحقق الأهداف

المنشودة وقدرة القائد في التكيف مع الظروف والمواقف وتجاوز ما فيها من معوقات ومشاكل، وإن فهم القيادة يتطلب التعرف على خصائص القائد التربوي. ويمكن عرض هذه الصفات على النحو التالي:

#### أولاً: صفات القائد:

توجد مجموعة من الصفات والخصائص ينبغي توافرها في القائد حتى يتمكن من قيادة المؤسسة وتسهم بشكل فعال على تحقيق أهدافها المنشودة، ويمكن إيجاز هذه السمات على النحو التالي: يمكن إيضاحها فيما يلي:

#### ١ - الاتزان الانفعالي "إدارة الذات":

تعتبر مهارة تعامل القائد مع ذاته من أهم الصفات اللازمة لنجاح القائد ويقصد بها قدرة القائد على التعامل مع نفسه بما يتعامل به مع الآخرين ومعرفته بقدراته ومهاراته واستغلالها بفعالية وبناء شخصيته من خلال السيطرة التامة على عواطفه ومشاعره الذاتية والقدرة على ضبط النفس والشهوات بمختلف أنواعها ومستوياتها المادية والمعنوية: على القائد الإداري أن يراعى أسس إدارة الذات ليكون أكثر قدرة على إدارة ذاته ومن هذه الأسس ما يلي:

- وجود رسالة واضحة للحياة الشخصية محدداً فيه تطلعاته ورسالته.
- الالتزام بوضع وتحديد بعض الأهداف الذاتية لتحقيق تطلعاته.
- التميز في تعامله مع نفسه بدرجة عالية من الانضباط الشخصي في كافة التعاملات ويأتي ذلك من خلال التزامه بمعايير الأخلاقيات في كل التعاملات.
- التعهد بالالتزامات والوفاء بها.
- التأكيد على أن الانتصارات الخاصة تسبق الانتصارات العامة أي أن وفاءه بمواعيدهم للآخرين يسبق وفاء الآخرين بمواعيدهم معه.

- الاتزان والنضج العاطفى والانفعالى وأن يكون غير مشكك فى مبادئه وغير خاضع للضغوط الداخلىة والخارجىة.
- التواضع فى التعامل مع الآخرين وعدم التقليل من قيمهم الإنسانية والوظيفية
- القدوة الحسنة للآخرين فى كل تصرفاته وسلوكياته المختلفة .
- التوازن فى تعامله وجعله نموذجًا وجزءًا من حل المشكلة وليس منها.
- الاعتراف بالخطأ والعمل على تصحيحه وعدم الوقوع به مرةً أخرى

كما يتطلب الأمر أن يكون القائد متزن انفعاليًا حتى تكون قراراته أكثر موضوعية وأيسر وأدق، وهذا بعكس القائد حاد الطباع والذى تميل قراراته إلى السطحية والبعد عن الموضوعية، ولذلك فالالتزام الانفعالى يجعل القائد أكثر استجابة للمثيرات المختلفة فى اتزان ونضج، بحيث يستجيب القائد المتزن انفعاليًا للمثيرات المختلفة فى روية ورزانة ، وبذلك تكون قراراته أكثر اعتدالاً وموضوعية وهذا على العكس تمامًا من القائد الذى تصدر قراراته دون دراسة كافية ما يميز قراراته بالسطحية وتأثرها بالمسائل الذاتية.

## ٢- الذكاء:

الذكاء يساعد القائد على إدراك عناصر الموقف وتحديد الأهداف فى كافة المواقف القيادية كما يساهم فى إنجاح القادة على القيام برسالتهم، والذكاء عامل عام وهو ضرورى فى كافة المواقف القيادية وذلك لأنه يعين القادة على تحديد أهدافهم ويساعدهم على حسن تقدير المواقف وعلى إدراك العناصر المتداخلة منها ويقصد بالذكاء القدرة على ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتفنن فى إيجاد حلول لها، وهو ضرورية لمساعدة القائد على النجاح فى تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات وتوقع الأمور التى يمكن أن تحدث فى المستقبل، وبذلك يمكن تقليل الأخطار أو الخسائر أو تحقيق الفوائد المرجوة.

وعلى هذا فإن نجاح أى قرار يتوقف على القدرات العقلية التى يتمتع بها القائد أولئك الذين يتخذون القرارات والذين يضعون موضع التنفيذ، وتعتبر القدرات العقلية أهم المهارات اللازمة للقائد، وهى فى الوقت نفسه أصعب المهارات بالنسبة له فى تعلمها واكتسابها، وتعنى القدرات العقلية للقائد مهارته فى التصور والنظرة إلى المؤسسة فى الإطار العام الذى يرتبط فيه وليس مجرد نظرة جزئية فى نطاق المؤسسة.

وإن القائد الذى يتمتع بالقدرات العقلية هو الذى يحتفظ فى ذهنه دائماً بالصورة الكلية للعناصر الأساسية للمواقف التى يتعرض لها أو الأشياء التى يتعامل معها، فضلاً عن أنه يربط بين أى إجراء يتخذه وبين أهداف المؤسسة، سواء كان هذا الإجراء متعلقاً بوظائف القيادة ويمكن تنمية القدرات العقلية عن طريق المؤتمرات والندوات والحلقات الدراسية والمشاعل التربوية الخاصة بذلك.

### ٣- السلامة النفسية:

السلوك هو نشاط "جسمى، عقلى، اجتماعى أو انفعالى" يصدر من الكائن الحى نتيجة لعلاقة دينامية وتفاعل بينه وبين البيئة المحيطة به، وهو عبارة عن استجابة أو استجابات لمثيرات معينة، والسلوك خاصية أولية من خصائص الكائن الحى. والسلوك متعلم عن طريق التنشئة الاجتماعية ويتضمن اتصالاً اجتماعياً، التنشئة الاجتماعية هى تفاعل اجتماعى فى شكل قواعد للتربية والتعليم يتلقاها الفرد فى مراحل عمره المختلفة منذ الطفولة حتى الشيخوخة من خلال علاقته بالجماعات الأولية "الأسرة، المؤسسة، الجيرة، زملاء" وتعاونهم تلك القواعد والخبرات اليومية التى يتلقاها فى تحقيق التوافق الاجتماعى مع البناء الثقافى المحيط به من خلال اكتساب المعايير الاجتماعية وتشرب الاتجاهات والقيم السائدة حوله.

ومن ثم يجب أن يتوافر لدى القادة قدر كاف من الصحة النفسية والخلو من الاضطرابات الوجدانية خاصة وأنه يتعامل مع العديد من الأفراد ويحتاج إلى القيام

بسلوك قوييم، الأمر الذى يؤدى إلى علاقات عمل هادئة مع المرءوسين. ومن ثم نجد أن السلامة النفسية للقائد تمكنه من زيادة تحكمه فى انفعالاته والوصول إلى حالة من الصحة والنفسية والاجتماعية الكاملة لا بد أن يكون قادرًا على التعرف على تطلعاته وتحقيقها، وأن يلبي احتياجاته القيادية.

وإن العمل الذى يعتمد على القيادة الجماعية يحتاج إلى شخص يؤثر فيهم ويوجههم ويرشدهم وهذا ليس بالأمر السهل ولا يستطيع القيام بذلك إلا من تتوفر فيه صفات وسمات متعددة ومتنوعة ومن هذه السمات الصحة النفسية فإذا ما توفرت الصحة النفسية فى قائد المؤسسة وما يلازمها من استقرار نفسى وعاطفى فإنها تساعد على احتفاظ مدير قائد المؤسسة بأعصابه سيما تحت ضغط العمل والمهام الكثيرة والمرهقة أحيانًا واحتفاظه بقدرته على التركيز فى التفكير وإصدار الأحكام وتجعله قادرًا على مواجهة المشكلات بثقة واتزان وهدوء.

#### ٤- المهارة فى التعامل مع الأفراد:

الإنسان اجتماعى بطبعه وطبيعته لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن الناس فهو فى اتصال مستمر معهم من خلال الحوار والإقناع، ولذلك حفل الحوار ومهاراته بأهمية خاصة خصوصًا لدى القائد الناجح إذ هو يتعامل مع أنواع متنوعة من الناس ومن ثم يجب أن تتوافر فى قادة المؤسسات قدر كبير من مهارة التعامل مع الآخرين نظرًا لأن هذه المؤسسات بحكم طبيعتها تتعامل مع عملاء متباينى المستوى التعليمى والاتجاهات، ولا نتوقع نجاح هؤلاء القادة فى رسالتهم إلا عندما تتوافر فيهم مهارة التعامل مع الآخرين ومن الصفات التى يجب أن يتصف بها القائد الناجح:

- إتقان فن الإنصات والاستماع للآخر.
- أن يكون لبقًا فى العبارات والتعاملات.
- إتقان معايرة الآخر بغرض معرفة سماته الظاهرة ضعفاً وقوة.

- التحلى بالهدوء ورباطة الجأش .
- قوة البديهة وحاضر الفكر .
- ضبط النفس .
- التواضع فى التعامل مع الآخرين .
- دماثة الأخلاق وهذه من أهم الصفات .
- ٥- قوة التأثير على الأفراد:

من السمات التى يجب توافرها فى القائد قوة الشخصية وضرورتها تأتي من قدرتها على التأثير فى الآخرين، ولذلك فإن القائد الذى يمتاز بشخصية قوية يكون تأثيره على العاملين أكثر ويجذب ثقتهم فيه ويكون قادرًا على إصدار القرارات دون تردد ولكن دون تسرع أو تهور، وينبغى أن تتوافر لدى القائد مهارة قوة التأثير على الغير وجذب الناس إليه وإقناعهم بمبادئه؛ بحيث يكون لديه القدرة على الإقناع والتفاهم والمحادثة والمجادلة، ويوصل ما يريد من كلام بيسر وسهولة فلا يجرح ولا يتناول يتحدث إليهم بمهارة فائقة وليكون محل حبه وتقديرهم واحترامهم فالقائد اللبق يجب كثيرًا ويدنو الناس منه ويميلون إليه ويرتاحون لسماع حديثه، فاللياقة والطف والسهولة أمور مهمة فى القائد الذى نريده. وتتعلق القوة بالقدرة على التأثير فى الآخرين، ويتوقف مداها على هؤلاء الآخرين وفيما يتعلق بالعلاقة بين القوة التأثير والقيادة فإن القائد قد يتمتع بالسلطة لأداء شىء معين بينما تنقصه القوة على أدائه والوجه الآخر هو أنه قد يتمتع بالقوة ولكنه يفتقر للسلطة وكلا الوضعين غير مرغوب فيه لأنه يمثل حالة عدم الاستقرار فى المؤسسة كما أن الفشل فى الموازنة بين القيادة والقوة على جميع المستويات يؤدى لإيجاد النزاع والخلاف.

#### ٦- الاستقرار والثبات:

يجب أن يكون القائد مثابرًا على عمله من خلال حفظ الوقت والإنتاج فيه، إذ واجب القائد أن يعطى المثل الذى يحتذى فى المواظبة على الحضور المبكر وأن



يستمر في عمله حتى نهاية اليوم ويكون آخر من يخرج منه متفقدًا ومطلعًا ومساعدًا فالمثابرة والاستقرار في مكان العمل يعطى القائد الوقت الكاف والفرصة الجيدة للمتابعة والتوجيه.

كما أن قضية الاستقرار وثبات القائد في القيادة من الموضوعات المهمة اجتماعيًا وليس بالمسألة الفردية الخاصة بصاحبها فالحالات الذاتية التي لا تتجاوز نفس صاحبها ليست من العلم في شيء، وإذا زعم القائد قضية قيادية في معالجة الموضوعات كان من حق كل فرد في المؤسسة مناقشة الموضوع نفسه مع القائد وأن يجد من القائد صدر رحم وقلب كبير عند المناقشة حتى لو كانت هذه الأفكار تعارض فكر أو أهداف المؤسسة وأن يتحقق من صدقها أو غير ذلك مما يقال عنه إنّه يتصف بالصبر والثبات في معالجة الموضوعات من ثم تتطلب القيادة عدم الانفعال والغضب عند التعامل مع المرءوسين والتحرر من التحيز وبذلك تغلب على القائد صفة الثبات والاستقرار والثقة في النفس وأن يكون للقائد قدرات عقلية حتى يكمل له أحد المقومات الرئيسية للتأثير فيمن يشرف عليهم إضافة إلى أن تكون لديه دوافع قوية للنجاح رغم الصعوبات التي تعترض طريقه.

#### ٧- الطاقة الجسدية والعقلية:

يعمل القائد في المؤسسة لفترات طويلة وتحت ظروف ليست بالسهلة، بالإضافة إلى أن القيادة تتطلب تركيز الاهتمام على بعض جوانب العمل، إلى جانب قدرة القائد على اتخاذ القرار الفعال ولعل هذا يستدعى توافر الطاقة الجسدية للقائد للقيام بتلك الأعباء، وهذا لا يعنى قوة البنية أو ضخامة الحجم بل يعنى ألا يتسم القائد بتشويه بدني معيب أو مرض مزمن يقعهه ويفضل أن يكون القائد بحالة صحية جيدة حتى يستطيع أن يبذل الجهد البدني والعقلي، بم يتلاءم مع مسؤوليته وأن يكون قوى الأعصاب لا تهزه المشاكل.

## ٨ - الموضوعية:

يجب أن يكون القائد في علاقاته مع الآخرين موضوعياً، حتى يتمكن من تشخيص المواقف والمشكلات تشخيصاً موضوعياً، وبالتالي تؤثر الموضوعية في إنجاح القيادة أو تعويقها، لا بد للقيادة العلمية أن تحيىء مستقلة فلا ييازجها شىء من ميوله وأهوائه وقيم ونزعات القائد الذاتية فى جميع الأفعال التى يقوم بها الأشياء. القائد الحق هو من ينظر إلى الواقع الخارجى نظره منزهة من كل الجوانب الذاتية، فالقائد يحصر نفسه فيما هو موضوعى عام وليس له أدنى شأن بما هو ذاتى خاص.

## ٩ - المهارة فى الاتصال:

يستخدم القائد الاتصال بمهارة فى قيادة الأفراد داخل المؤسسات لأغراض مختلفة منها: تكوين اتجاهات فكرية فى الأفراد يراها المجتمع صالحة ومحقة لأهدافه، وتزويد الأفراد بعناصر معرفية جديدة، بالإضافة إلى زيادة فرص التعرف الاجتماعى بينهم، هذا ويستخدم القائد الاتصال فى أغراض أخرى مثل الإقناع والتشجيع والحفز للعاملين، ومن العوامل التى تزيد من فعالية الاتصالات:

- الثقة فى مصدر الرسالة.
- المعرفة والوعى الكامل لقيمة المعلومات والبيانات.
- لغة مفهومة وانتقاء العبارات الواضحة.
- اختيار الوقت المناسب لتوجيه الرسالة حتى لا تكون المعلومات عديمة الفائدة.
- استخدام المؤثرات الدالة التى تعكس حقيقة المعنى والمفهوم المطلوب (نبرات الصوت، اختيار الكلمات، حركات الوجه).
- جذب الانتباه الكامل.
- التحدث بطريقة مشوقة وتجنب الإسهاب الزائد أو الإيجاز الشديد.

- ضرب الأمثلة واستخدام وسائل الإيضاح البصرية (أو السمعية أو الرسوم التوضيحية أو النماذج والبيانات).
  - عدم التسرع في اتخاذ القرارات أو تكوين رأى إلا بعد تلقي الرسالة كاملة.
  - اختيار المكان المناسب لإبلاغ المعلومات.
  - تنظيم الأفكار قبل عرضها.
  - الإنصات جيداً.
- ١٠ - المهارة الاجتماعية في القيادة:

القيادة على أنها تسلسل هرمى للعلاقات بين القادة والمرءوسين في إطار نظام اجتماعى، يتكون من جانبين يمكن تصورهما في صورة مستقلة كل منهما عن الآخر وإن كان في الواقع متداخلين فالجانب الأول يتعلق بالمؤسسات وما تقوم به من أدوار أو ما يسمى بمجموعة المهام المترابطة والأداء والسلوك أو كل ما يقوم به الأفراد من أجل تحقيق الأهداف والغايات الكبرى للنظام الاجتماعى، والجانب الثانى يتعلق بالأفراد وشخصياتهم واحتياجاتهم وطرق تميز الأداء بمعنى هل هم متساهلون أم يتسمون بالتعاون أم هل هم معنيون بالإنجاز وما إلى ذلك من أمور يمتازون بها والسلوك الاجتماعى هو وظيفة لهذين الجانبين الرئيسيين.

وتمثل المؤسسات والأدوار والتوقعات البعد التنظيمى أو المعيارى، بينما يمثل الأفراد والشخصيات والحاجات البعد الشخصى؛ حيث يجب أن ينظر إليها القائد جميعاً مراعيًا في ذلك حاجاتهم الشخصية والأهداف أيضًا كذلك فإذا التقت النظريات استطاع كل منهما أن يفهم الآخر وأن يعمل معًا بروح متعاونة بناءة أما عندما تختلف النظريات فإن العلاقة بينهما تكون على غير ما يرام ومن ثم القيادة تقوم على أساس أن سلوك الفرد ضمن النظام الاجتماعى وفى إطاره فالمؤسسة مثلًا هى محصلة ونتيجة لكل من التوقعات المطلوبة من القائد ومن قبل الآخرين لتحقيق حاجاتهم الشخصية وما تشمله من نزعات وأمزجة، كما يعمل القائد مع مؤسسة بها

أفراد لهم أمانيتهم وطموحهم وآمالهم وآلامهم، ولعل هذا يستدعى تفهم القائد لتابعيه، والتعرف على نواحي القوة والضعف فيهم والتعامل معهم والوصول بهم إلى أفضل حالات الرضا والتكيف لاكتساب ثقتهم وولائهم.

## ١١ - المهارة الفنية:

عناصر العملية الإدارية عناصر متداخلة والظروف المحيطة بالعمل هي التي تفرض على القيادة أسلوب العمل، والقدرة على التعامل مع عناصر العملية القيادية تستلزم استخدام قدرات مهمة تكون الامتياز الفنى للقيادة، وهذا يعنى أن يكون القائد متمتعاً بالسيادة الفنية في مجال القيادة في المؤسسة الذى يقودها، ملماً بالأصول العلمية للقيادة، وهذا هو أول طريق للنجاح ذلك لأن إلمام القائد بأصول القيادة يوفر عليه الكثير من الجهد الذى يبذله للتوصل لهذه الأصول .

ويقصد بالمهارة الفنية توفر قدر ضرورى من المعلومات والأصول العلمية والفنية التى يتطلبها نجاح القائد والقدرة على تنظيم الظروف التى تمكن الجماعة من تحقيق أهدافها، والقدرة على اتخاذ القرار المناسب فى الوقت المحدد، والقدرة على المزج بين الإدارة والقيادة بنسب تتفق والمواقف المطروحة والقدرة على التنبؤ برد فعل القرارات التى يتخذها، والقدرة على التفويض، والقدرة على السيطرة على الوقت والاستفادة القصوى من الاجتماعات، والقدرة على الاستفادة من تكنولوجيا المعرفة لأنها أساس التقدم والقدرة على تهيئة المواقف التى يصل فيها المعاملين معه بطريقة تعاونية، حيث ثبت أن الفرد لا ينمو إلا حين يشترك مع الآخرين فى العمل .

وتنمية هذه المهارات هي مسئولية مشتركة بين القائد نفسه والسلطات الإدارية الأعلى، ولذلك ينبغى على قائد المؤسسة أن يعمل باستمرار على تنمية المهارات الفنية لديه بتعميق الجانب العلمى للعملية القيادية وزيادة مهاراته المعرفية القيادية باستمرار، وهذا ما يسمى النمو المهنى الذاتى، وفى الوقت نفسه يجب على السلطات

الأعلى ممثلة في الإدارات العليا أن تضع برامج تدريبية فعالة تساعد قادة المؤسسات على النمو المهني في مجالات عملهم.

## ١٢ - المهارة التعليمية:

ترتبط المعرفة العلمية بالمنهج العلمي، فهو يكشف لنا عن مدى حتمية العلم، وبالتالي عن مدى إمكان تغيير الواقع كما أن مسألة المنهج العلمي تفترض الصلة بين العلوم الطبيعية والعلوم الاجتماعية من حيث مدى إمكان ممارسة المنهج العلمي في مجال القيادة، ومن هنا يقال أن القائد الجيد معلم جيد، فالقائد الذي يستخدم مهارته التعليمية فيشرح للمرء وسين نقاط الأخطاء في مجالات عملهم ويقدم المقترحات التي تساهم في التغلب على هذه النقاط بدلاً من إصدار الأوامر، ويعتبر التدريس من أحسن الطرق لتنمية المرء وسين فهو قائد جيد.

وقد أظهرت أكثر الدراسات أن القادة الإداريين قد حصلوا على تعليم متقدم فهم يلاحقون المعرفة أينما وجدت ويطالعون ويستمعون ويشاهدون ودائماً ما يغتنمون الفرص المؤدية إلى زيادة معرفتهم إن اضطلع القائد بالمعرفة يجعله ينجذب نحو الآخرين فالعاملين ينظرون إلى هذا القائد المثقف وكأنه مرشدهم ودليلهم .

## ١٣ - العلاقات الإنسانية:

العلاقات الإنسانية لها أهميتها في العمل لأنها تؤمن بأن السلطة ليست موروثاً للقائد التربوي، ولا هي نابعة من القائد لأتباعه في المؤسسة فالسلطة في القائد نظرية وهو يكتسبها من أتباعه من خلال إدراكهم للمؤهلات التي يمتلكها هذا القائد ومن ضمن مسؤوليات القائد أن يعرف ويفهم ويحلل حاجات العاملين ليقدر أهمية التوفيق بين حاجاتهم وحاجات المؤسسة.

ومن ثم يجب أن لا ينخرط القائد في علاقات شخصية مباشرة مع العاملين بحيث لا تعود هناك مسافات اجتماعية تفصل بين القائد والمرء وسين لأن جهود

القائد في هذه الحالة تتشتت بعيداً عن الهدف الإنتاجي للمؤسسة، ولكن ما يتوخاه أصحاب النظرية هو مراعاة الأبعاد النفسية والاجتماعية التي تجعل العاملين يؤدون دورهم بدون اللجوء للمراوغة ومقاومة السلطة لأن المرءوسين يتطلعون دائماً إلى نوع من الفهم المشترك يجعل القيادة تشعرهم بأن مصلحتها أن تنظر في شأنهم بعناية مثلما تولى متطلبات العمل عنايتها وإن المرءوس الذى لا يكون معوقاً بمشكلات يستطيع أن يركز العمل فتقل الأخطار التى يرتكبها وتزداد وجوه التكامل بين عمله وأعمال الفريق ويحافظ على التعاون مع الأقران دعماً لاستمرارية المؤسسة ونجاحها وبهذا يضمن المحافظة على الأوضاع القائمة التى يرتاح لها.

كما ينبغي على القائد أن يعرف الكثير عن أحوال المرءوسين، وأن ينظر إلى المؤسسة لمجتمع بشرى له أمانيه وطموحه ولذلك يجب أن يكون ملماً بالسلوك الإنسانى فى القيادة حتى يتسنى له إشباع احتياجات الأفراد النفسية والاجتماعية بجوار الاحتياجات المادية، وعلى القائد أيضاً أن يعرف ماذا يستطيع الآخريين عمله وما لا يستطيعون القيام به.

#### ١٤ - الدافع الشخصى:

يجب أن تأتى الرغبة فى القيادة والدافع لها من داخل الشخص نفسه ولعل هذا يتضح فى استعداد القائد للعمل لساعات طويلة ومثابرتة على العمل، وتوافر هذه الصفات والمؤهلات فى قائد لا تكفى لأن تجعل منه قائداً، فالكثير من القادة لا تتوافر فيهم كل الصفات ومع ذلك فهم قادة ناجحين، وعلى الجانب الآخر قد تتوافر فى قائد ما كل الصفات ومع هذا لا يكون ناجحاً، وإنما هناك عوامل أخرى قد تتدخل فى الأمر منها: الظروف المحيطة بالمؤسسة، نوعية أفرادها، ولكى يقوم القائد بدوره الشخصى بنجاح فمن الضرورى توفر مجموعة من الصفات فيه وأهم تلك الصفات القدرة على:

- تفهم الأفراد والتعامل معهم.

- توجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم.

- مهارة إدارة المناقشات الفردية والجماعية.
- اتخاذ قرارات منطقية سليمة.
- تنمية روح الجماعة مع مرءوسيه.
- المبادأة والابتكار.
- استخدام سلطاته الاستخدام السليم.
- التنبؤ باحتمالات المستقبل والتخطيط له.
- تقويم جهود المرءوسين بطريقة موضوعية بناءه تشجيعهم على النمو الفنى  
الوظيفى.
- وبالإضافة إلى الصفات السالفة الذكر توجد مجموعة من السمات والصفات  
للقائد منها أن يكون:

- القائد محبوباً إلى حد كبير.
- سهل التكيف مع الظروف التى تطرأ من حين إلى آخر فالمرونة، وسعة  
الأفق، وبعد النظر من أهم مقومات وصفات قائد المؤسسة الكفاء فقائد  
المؤسسة كقائد تربوى ناجح يحتاج إلى وعى ورأى سديد وعزيمة صادقة  
من عقلية راجحة.
- صادق الحكم ذا رأى سديد يتبع من عقل رشيد وخبرة ودراية فالحكم  
على الأشياء يحتاج إلى صبر وتبصر وحلم وأناة، ومن أهم سمات  
وميزات قائد المؤسسة، وأكثر ما يواجهه الناس من مشكلات أسبابها فساد  
التصور والحكم على الأشياء برعونة وسذاجة وعفوية أحياناً.
- طموحاً إلى ما هو أفضل وأكمل وطموحاً إلى التجديد المفيد طموحاً إلى  
الابتكار والارتقاء بعمله نحو الأفضل والأكمل.
- مهارة إقامة العلاقات المتينة مع الآخرين فرجل العلاقات حرى بالنجاح  
وهذه من المواهب الشخصية الواجب توفرها فى القائد الكفاء فالإدارة

الصحيحة وسيلة مهمة لإيجاد التعاون المثمر الذى يؤدي إلى تحقيق الأهداف وهذا يشمل العاملين والمستفيدين وكل من له حاجة في المؤسسة.

- طلق الوجه وعذب الحديث يألف الناس ويألفونه.
- مثقفًا ثقافة كافية فهو رجل تربية وتعليم فلا بد أن يكون لديه إلمام واسع وإطلاع على ما يستجد مع إجادته لتخصص بعينه ليقوم بواجبه على خير وجه وأن يكون لديه ثقافة عامة ومعرفة ببعض المواد الأخرى، ومثقفًا تربويًا.
- مثلاً حياً ونموذجاً قوياً في مظهره ومخبره وسلوكه وتعامله وأن تكون تصرفاته حميدة وسديدة.
- مثلاً يجتدى وقدوة حسنة في دوامه وحضوره منتجاً خلال ساعات عمله فالحضور بدون إنتاج لا قيمة له.
- المرونة في تصرفاته وأن يجمع بين الحزم واللين حسب المواقف والأحوال والظروف.
- أن يكون لديه القدرة على البت في الأمور العاجلة لديه عزيمة صادقة، ورأى سديد

ومن صفات القادة أيضاً ما يلي:

- التمتع بصفة العلم باستمرار: القراءة، التدريب، الدورات، الاستماع.
- السرعة في تقديم الخدمات: ينظرون إلى الحياة كرسالة ومهمة لا كمهنة، إنهم يشعرون بالحمل الثقيل والمسئولية.
- الشعور بالطاقة الإيجابية: فالقائد مبتهج دمث سعيد نشيط مشرق الوجه لا يعرف العبوس والتقطيب إلا في موضعها، متفائل إيجابى، وتمثل طاقته شحنة للضعيف ونزعة لسلبية القوى.



- الثقة في الآخرين: لا يبالغ القائد في رد الفعل تجاه التصرفات السلبية أو الضعف الإنساني، ويعلمون أن هناك فرقاً كبيراً بين الإمكانيات والسلوك، فلدى الناس إمكانيات غير مرئية للتصحيح واتخاذ المسار السليم.
- الحياة متوازنة: فهم نشيطون اجتماعياً، و متميزون ثقافياً، ويتمتعون بصحة نفسية وجسدية طيبة، ويشعرون بقيمة أنفسهم ولا يقعون للألقاب والممتلكات، وهم أبعد ما يكونون عن المبالغة وعن تقسيم الأشياء إلى نقيضين، ويفرحون بإنجازات الآخرين، وإذا ما أخفقوا في عمل رأوا هذا الإخفاق بداية النجاح.
- التكامل مع غيرهم: يتكاملون مع غيرهم ويحسنون أى وضع يدخلون فيه، ويعملون مع الآخرين بروح الفريق لسد النقص والاستفادة من الميزات، ولا يترددون في الأعمال إلى غيرهم بسبب مواطن القوة لديهم.
- تدريب النفس على تجديد الذات: يدرّبون أنفسهم على ممارسة الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية: البدنية والعقلية والانفعالية والروحية؛ فهم يمارسون الرياضة والقراءة والكتابة والتفكير، ويتحلون بالصبر وكظم الغيظ ويتدربون على فن الاستماع للآخرين مع المشاركة الوجدانية، ومن الناحية الروحية يصلون ويصومون ويتصدقون ويتأملون في ملكوت الله ويقرأون القرآن ويتدارسون الدين، ولا يوجد وقت في يومهم أكثر عطاء من الوقت الذى يخصصونه للتدريب على الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية، ومن شُغل بالنشاطات اليومية عنها كان كمن شغل بقيادة السيارة عن ملء خزائنها بالوقود.

ومن الصفات السبع التى يجب أن يتصف بها القادة الإداريين ما يلي:

- الاختيار فى الاستجابات: وهذه الخصلة تتصل بمدى معرفة الذات ومعرفة الدوافع والميول والقدرات، فلا تجعل لأى شىء أو أى أحد سيطرة عليك،

كن فاعلاً لا مفعولاً به، مؤثراً بالدرجة الأولى لا متأثراً دومًا، ولا تتهرب من المسؤولية وهذا سيعطيك درجة من الخبرة وكلما مارست هذه الحرية كلما أصبحت مختارًا بهدوء لردود أفعالك وتكون ممسكًا بزمام الاستجابة بناء على قيمك ومبادئك.

- وضوح الغاية عند البدء بعمل ما: يعنى ابدأ ونظرك على الغاية، فتحتاج إلى إطلاق الخيال ليحلّق بعيدًا عن أسر الماضي وسجن الخبرة وضيق الذاكرة.

- ترتيب الأشياء بحسب أولويتها: وهذه مرتبطة بالقدرة على ممارسة الإرادة، فلا تجعل تيار الحياة يسيرك كيفما سار، بل اضبط أمورك وركز اهتمامك على ما له قيمة وأهمية وإن لم يكن أثرًا ملحًا الآن، ومثل هؤلاء يكون لهم أدوار بارزة وقوية في حياتهم.

- فكر على أساس الطرفين الرابعين: أن تؤمن أن نجاح شخص ما لا يعنى فشل الآخر، وتحاول قدر الإمكان حل المشاكل بما يفيد الجميع، وهذه الخصلة ترتبط بعقلية ثرية واسعة الأفق عظيمة المدارك تتبع عقلية الوفرة لا عقلية الشح.

- الفهم أولاً، ثم اسع إلى أن تفهم: وترتبط هذه الخصلة باحترام الرأى الآخر، فمن الخطأ أن يكون استماعك لأجل الجواب والرد بل لأجل الفهم والمشاركة الوجدانية.

- الشراكة مع الآخرين فى العمل: فنحن يكمل بعضنا بعضًا نظرًا للاختلافات بيننا، وموقف المشاركة هذا هو الموقف الرابع للطرفين، لا موقف الرابع والخاسر.

- اشحذ قدراتك: ويقصد بها التحسين المستمر والولادة المتجددة وألا يبقى الفرد منا فى مكانه بلا تقدم لأنه سوف يتأخر حتمًا.

## ثانياً : صفات القيادة الإدارية التربوية :

### • القيادة عملية إنسانية :

القيادة عملية إنسانية في المقام الأول تستهدف تحقيق أقصى إشباع ممكن للطلبات والحاجات الإنسانية، وتسعى جاهدة لتحسين حياة الإنسان وتعمل أساساً من خلال السلوك الإنساني، وتتوقف كفاءتها ونجاحها إلى حد كبير على نوعية السلوك الإنساني أو الجهد البشري المبذول فيها، وعلى فهم وتفسير السلوك الإنساني للأفراد والجماعات التي تتعامل معها الإدارة والتي تعمل بها ومن أجلها، إن المادة والآلة والمباني والموارد المادية المتاحة بصورة عامة لا قيمة لها إلا بالإنسان، فالعمل الإنساني هو مصدر كل القيم، إذن لا بد من معرفة لماذا وكيف يعمل الإنسان وكيف تجعله يعمل أكثر حتى يمكن الحصول على مزيد من القيم، إن الإنسان له إرادة مستقلة وهو ينمو ويتغير، والإنسان يدرك ويفهم ويتعلم ومن ثم يجب دراسة أسباب ودوافع السلوك الإنساني، حتى يمكن التكهن بهذا السلوك واتخاذ الإجراءات الضرورية للتأثير عليه (بالتغيير أو التدعيم).

كما إن العملية القيادية، تقوم أساساً على الأفراد ومن أجل خدمة الأفراد، وتتعامل في داخل وخارج المؤسسات إنتاجية كانت أم تربوية مع الأفراد كذلك. وإذا صح الكلام فإن القيادة الإدارية تشبه الجهاز الذي لديه مقومات وأهمها الأفراد الذين يوجدون فيه يكونونه ويحكون به. وهؤلاء الأفراد بدوافعهم ومفاهيمهم وقيمهم ومهاراتهم وأساليب سلوكهم يأتون في الموقع الأول في العملية الإدارية، قبل المال والمباني والمعدات والأدوات، وهذا الحكم بأولوية الإنسان في العملية القيادية لا يقوم فقط على أن الإنسان قيمة عليا في حد ذاته، بل نجاح ميكانيكية العملية الإدارية، ونجاح العملية الإدارية يتوقف أساساً على الإنسان، والقول بأولوية العامل الإنساني في الأهمية للعملية الإدارية، والقول بوجود النظر لهذه العملية من زاوية إنسانية لا ينفي أن للناحية المادية قيمتها، لكن هذه القيمة

فوقها قيمة الإنسان، ولا بد لها أن تضع كل اعتبار للإنسان الذى يتصل بها ويجعل إجراءاتها صحيحةً ممكنًا.

#### • القيادة عملية اجتماعية:

إن القول بإنسانية العملية القيادية يؤدي قطعًا للقول باجتماعية هذه العملية، فالقيادة أولاً وقبل كل شيء تحدث في إطار اجتماعي تؤثر فيه وتتأثر به، وهى في كل الأحوال وليدة حاجة أو حاجات اجتماعية وقيامها في الأصل من أجل فائدة عامة للمجموع... ثم إن القيادة تنظيم لجماعة من الأفراد بينهم تفاعل أفقى ورأسى هو أساس كل عملية اجتماعية.

#### • القيادة عملية جماعية تعاونية:

القيادة مجموعة من العمليات، ولا تكون السلطة فيها احتكاريًا لفرد أو جماعة معينة من الأفراد، وعلى جميع الأفراد في الجهاز بطريقة الشورى، ومن ثم لا تكون القيادة رئاسة عليا تعمل فوق الناس، وإنما تكون أسلوبًا للعمل والتجاوب وحشد الجهود لتحقيق الأهداف عن وعى وبصيرة، والقيادة إذا تهتم بالعمل الجماعي التعاوني، لا تهمل بأى حال من الأحوال فردية المشتركين والمنتمين إليها، بل تشجع الفردية البناء بينهم وتنمى لديهم روح الخلق والإبداع والمبادأة وتحمل المسؤولية. وأن أى نظام قيادى إدارى تعليمى يتجاهل فردية المشتركين في العملية الإدارية ولا يعمل على تنمية شخصياتهم وتشجيعها يتعرض للشكلية والركود، والقيادة لا تهتم بالتعاون الداخلى فقط، بل تهتم أيضًا بالتعاون الخارجى مع الأفراد والجماعات والمؤسسات الخارجية، التى تربطهم بها مصالح ومنافع متبادلة ويمكن أن تستفيد منهم في تحقيق أهدافها التربوية.

#### • القيادة عملية تربوية:

العملية القيادية كما هى عملية إنسانية واجتماعية وتعاونية، فإنها أيضًا عملية تربوية، تستهدف من ناحية تربية وتنمية العاملين والمتصلين بها، وتسعى من ناحية

ثانية إلى تحقيق الأهداف التربوية للمجتمع والمؤسسة التعليمية التي توجد هي فيها، كما أن إدراك القيمة التربوية للعملية القيادية على جانب كبير من الأهمية، ونجاح القيادة في الواقع يتوقف على قوتها التربوية الذاتية الصالحة، أى قدرتها على تنمية الأفراد داخلها وخارجها على نحو يؤدي بهم إلى اطراد النمو والتحسين، وهذا الشرط يتمشى مع كون القيادة عملية إنسانية اجتماعية، وإذا كان هذا يصدق على القيادة بوجه عام، فهو أكثر صدقاً على القيادة التربوية، وواجب القيادة أن تراجع نفسها، لترى ما إذا كانت من حيث الشكل والأسلوب والروح تخدم القيم التربوية التي تسعى إلى تنميتها في كل مواطن أم لا.

#### • القيادة عملية منظمة:

لا مكان للعشوائية والارتجال وسوء التنظيم في العملية القيادية، حيث تتم وفق أهداف محددة وتنظيم سليم وتنسيق لكافة الجهود وتنظيم شامل لجميع النواحي وأوجه النشاط التي تمارس تحت إشراف المؤسسة التي توجد فيها القيادة، وتوزيع عادل وحكيم للمسئوليات والواجبات وربط المسئوليات بالصلاحيات الممكنة من إنجازها وإشراف ورقابة على التنفيذ وتقويم ومتابعة للأداء.

#### • القيادة عملية تستفيد من معطيات العلم:

تستفيد العملية الإدارية في جميع عملياتها ونواحيها من نتائج البحث العلمى في مجالات العلوم الإنسانية والطبيعية المختلفة، وعلى الأخص العلوم النفسية والعلوم الاجتماعية والعلوم الاقتصادية والرياضية والإحصائية والإدارية، وقد استفادت بدرجة كبيرة من طريقة وأسلوب التفكير العلمى في بحث مشاكلها، حتى أصبحت كفاءة القيادة وقدرتها على تحقيق الأهداف المقررة تتوقف على درجة نجاحها في توفير المعلومات والبيانات الصحيحة والدقيقة التي تفسر الظواهر والتطورات التي تعرض للإدارة ومن ثم تمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة.

## • القيادة عملية هادفة:

بمعنى أنها ليست غاية في حد ذاتها ولكنها وسيلة لتحقيق غاية أو غايات تربوية محددة، فهي العملية التي يتم بمقتضاها تعبئة الجهود الإنسانية والمادية وتنظيمها والتنسيق بينها وتوجيهها لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة التربوية إلى تحقيقها، ومن هذا المنطلق عرفت القيادة أيضًا بأنها فن العمل الهادف الموجه، أو هي التأثير على الأفراد وتجميع الموارد وتجميع الجهود ناحية تحقيق الأهداف، وهي فن تحقيق التقارب بين الوسائل والغايات، أو هي ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد الأهداف والتتائج المرغوبة والممكن تحقيقها باستخدام القوة البشرية وغيرها من الموارد المساعدة.

ومن ثم اعتبرت الوظيفة الأساسية للقيادة تحقيق أهداف محددة بأداء بعض الأنشطة توجد مناسبا للعمل والإنتاج، ووسيلة العملية الإدارية تستوجب من القائمين عليها تحديد الأهداف المشتركة التي يسعون إلى تحقيقها، والتخطيط السليم للوصول إلى تحقيق هذه الأهداف، والاتصال الفعال بأفراد المؤسسة لتوضيح الأهداف لهم وبلورتها في أذهانهم وربطهم بها وجعلهم يشعرون بقيمتها ويتحمسون لتحقيقها ودفعهم إلى العمل المشترك من أجل تحقيقها، كما تستوجب منهم ترجمة هذه الأهداف إلى أساليب وتنظيمات وإجراءات حكيمة تتعلق بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والإشراف والمراقبة والتقويم.... إلخ ومن أجل هذا كان أول شرط على القيادي الإداري أن يفهم الهدف من عمله وأن يتعرف عليه وأن يشترك مع من يعمل معهم على زيادة هذا الهدف بلورة ووضوحًا وأن يفكر وإياهم في كيفية ترجمة هذا الهدف إلى مقومات سلوكية يعبر عنها التلاميذ ليصيروا كبارًا نافعين.

## المراجع

- ١- إبراهيم أبو فروة (١٩٩٧م): الإدارة المدرسية، الجامعة المفتوحة، طرابلس، بيروت
- ٢- أحمد إبراهيم حسن (١٩٩٢م): رفع كفاءة الإدارة المدرسية، الإسكندرية، دار المطبوعات الجديدة .
- ٣- أحمد إبراهيم، (٢٠٠١م) إدارة الأزمة التعليمية : منظور عالمي، الإسكندرية: المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع .
- ٤- أحمد زكي بدوى (١٩٩٤م): معجم مصطلحات العلوم الإدارية، بيروت، الدار العربية للموسوعات .
- ٥- أحمد صقر عاشور (١٩٩٠م): السلوك الإنساني في المنظمات. دار المعرفة للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- ٦- أحمد ماهر (٢٠٠٣م): السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع .
- ٧- أسامة محمد شاكر عبدالعليم ، حشمت عبدالحكم ومحمدين (١٤٢٠هـ) :دراسة نمط القيادة الرسمية لمديري المدارس في بعض عمليات الإدارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين، دراسة علمية بمجلة البحوث التربوية والنفسية والاجتماعية. عدد ٨١، كلية التربية، جامعة الأزهر .
- ٨- أسامة محمد شاكر عبدالعليم، حميد بن محمد الأحمدي (٢٠٠٨م): إدارة الجودة الشاملة في التعليم، طبعة أولى، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية .
- ٩- إسماعيل محمد السيد وآخرون (١٩٩٧م): تنمية المهارات القيادية والسلوكية : تدريبات وأنشطة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة .

- ١٠- الأحكام السلطانية والولايات الدينية: أستعيدت تاريخ ٢ / ١ / ١٤٣١هـ
- ١١- الحسن بن محمد المغيدى (١٤٢٥ هـ): الإشراف التربوى الفعال، الرياض، مكتبة الرشد.
- ١٢- الحسن بن محمد المغيدى،، محمد بن عبدالله آل ناجى (١٩٩٤م): الأساليب القيادية لعمداء الكليات بجامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية، دراسة منشورة في مجلة اتحاد الجامعات العربية العدد التاسع والعشرون رجب ١٤١٤هـ، الإحصاء.
- ١٣- الفارابى: (<http://ar.wikipedia.org/wiki>) أستعيدت بتاريخ ٢ / ١ / ١٤٣١هـ
- ١٤- القلقشندى: (<http://ar.wikipedia.org/wiki>) أستعيدت بتاريخ ٢ / ١ / ١٤٣١هـ
- ١٥- الما هاريس، دانيال موجيس (٢٠٠٧م): تحسين المدارس من خلال دور المعلم القائد، ترجمة علا أحمد إصلاح، القاهرة، مجموعة النيل العربية .
- ١٦- أندرودى ووالاس سيزلاقي، مارك جى (١٤١٢هـ): السلوك التنظيمى والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- ١٧- إيزابيل فيفر، وحين وندلاب (١٩٩٧م) : الإشراف التربوى على المعلمين - دليل لتحسين التدريس، ترجمة محمد عيد ديرانى، ط ٢، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- ١٨- بروس . ج أفوليو (٢٠٠٣م) : تنمية القيادة؛ بناء القوى الحيوية ، ترجمة عبدالحكم الخزامى، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- ١٩- بيترج نورث هاوس (١٤٢٧هـ): القيادة الإدارية، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.
- ٢٠- جمال أبو الوفا، وسلامة عبد العظيم (٢٠٠٠م): اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.



- ٢١- جودت عزت عطوى (٢٠٠١م): الإدارة التعليمية والإشراف التربوى: فصولها وتطبيقاتها. الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- ٢٢- جون أدير (٢٠٠٨م): مهارات الإدارة للمحترفين " الأساسيات السبعة لإعداد القادة، ترجمة خالد العامرى، القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- ٢٣- جيمس وليامز (٢٠٠٣م): فن الإدارة المدرسية : دليل عملى لأصحاب الأدوار الإدارية فى العملية التعليمية، ترجمة: خالد العامرى، القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- ٢٤- جينى هيل (٢٠٠٨م): إدارة الأداء، ترجمة خالد العامرى، ط ١، القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع .
- ٢٥- حازم الببلاوى (١٩٩٨م) : التغيير من أجل الاستقرار، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- ٢٦- حافظ فرج أحمد، محمد صبرى حافظ (٢٠٠٣م): إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة.
- ٢٧- حسن إبراهيم عبد العال (٢٠٠٥م) : التربية الإبداعية ضرورة وجود، القاهرة، دار الفكر.
- ٢٨- خالد بن عبدالله بن دهيش، عبدالرحمن بن سليمان الشلاش، سامى عبدالسميع رضوان (٢٠٠٧م): الإدارة والتخطيط التربوى "أسس نظرية وتطبيقات عملية"، الطبعة الثانية، الرياض، مكتبة الرشد.
- ٢٩- خالد قدرى السيد (١٩٩٦م): التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثانوى الأول لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، جامعة عين شمس.
- ٣٠- دانيال جولمان، وآخرون (١٤٢٥ هـ): القادة الجدد : تحويل فن القيادة الإدارية إلى علم نتائج، ترجمة عثمان الجبالى المثلوثى، وبشير أحمد سعيد، دار

- المريخ للنشر، الرياض.
- ٣١- رعد حسن الصرن (٢٠٠٤م): نظريات الإدارة والأعمال : دراسة لـ (٤٠١) نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها، دمشق، دار الرضا للنشر .
- ٣٢- زكى محمود هاشم (١٩٩٦م): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الكويت، ذات السلاسل.
- ٣٣- زينات طبالة (١٩٩٣م) : محاضرات في التخطيط التعليمي، معهد التخطيط القومي، مذكرة رقم ٩٠٣، القاهرة.
- ٣٤- سالم بن سعيد القحطاني (١٤٢٢هـ): القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي. دون ناشر، الرياض.
- ٣٥- سامى سلطى عريفج : الإدارة التربوية المعاصرة، عمان، دار الفكر، ١٤١٢هـ - ٢٠٠١م.
- ٣٦- سعد بن عبدالله الكلابي (١٤٢١هـ): نحو نموذج شامل في القيادة: دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية. مطابع جامعة الملك سعود، الرياض.
- ٣٧- سعود النمر وآخرون : الإدارة العامة الأسس والوظائف، مكتبة الشقري، الرياض، ١٤٢٦هـ
- ٣٨- سعيد محمد بامشموس (١٤٢٣هـ): المقدمة في الإدارة المدرسية، جدة، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.
- ٣٩- سعيد يس عامر (١٩٩٥م) : الإدارة وسرعة التغيير، القاهرة : مركز وإيدسيفيس للاستشارات والتطوير الإداري .
- ٤٠- سلسلة الإدارة المثلى (٢٠٠١م) . القيادة الإدارية الفعالة . بيروت : مكتبة لبنان .
- ٤١- سليمان عبدالرحمن الحقييل (١٩٩٦م): الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية، الرياض.

- ٤٢ - سناء محمد نصر حجازى (٢٠٠٦م): سيكولوجية الإبداع " تعريفه طرق  
تنميته وقياسه لدى الأطفال"، القاهرة، دار الفكر العربى، ٢٠٠٦م.
- ٤٣ - سنتيا سكوت (١٤٢٢هـ): إدارة التغيير فى العمل، ترجمة مركز القعيد  
للترجمة، الرياض، دار المعرفة للتنمية البشرية .
- ٤٤ - سيد الهوارى : الإدارة (٢٠٠٢م): الأصول والأسس العلمية للقرن الـ ٢١،  
القاهرة، مكتبة عين شمس .
- ٤٥ - سيد الهوارى (١٩٩٨م) : التنظيم -النظريات والهيكل التنظيمية  
والسلوكيات والممارسات، ط٧، القاهرة، مكتبة عين شمس.
- ٤٦ - سيد محمود (١٩٩٧م): الهوارى المدير العالمى .. مهارات حديثة ومتعددة،  
القاهرة، مكتبة عين شمس .
- ٤٧ - سيد محمود الهوارى (١٩٩٥م): أسرار المدير الفعال : اتجاهات فكرية  
ومهارات إدارية، القاهرة، مكتبة عين شمس،.
- ٤٨ - سيد محمود الهوارى (١٩٩٩م): ما بعد المدير الفعال ؟: القائد التحويلي  
للعبور بالمنظمات إلى القرن الـ ٢١، القاهرة مكتبة، عين شمس .
- ٤٩ - صاححة عبد الله يوسف عيسان (١٩٩٢م) : إدارة الوقت ' وزارة التربية  
والتعليم، مسقط، سلطنة عمان.
- ٥٠ - صلاح عبد الحميد مصطفى (٢٠٠٢م): الإدارة المدرسية فى ضوء الفكر  
الإدارى المعاصر، الرياض، دار المريخ للنشر.
- ٥١ - صلاح عبد الحميد مصطفى (١٤٠٧هـ): الإدارة المدرسية فى ضوء الفكر  
الإدارى المعاصر، دار المريخ، الرياض .
- ٥٢ - طارق عبد الحميد البدرى (٢٠٠٢م): الأساليب الإدارة التعليمية  
ومفاهيمها، دار الفكر للطباعة والنشر ولتوزيع، عمان.
- ٥٣ - طارق محمد السويدان، جريدة المدينة المنورة، العدد (١٥٢٦٠)، السنة  
السبعون، ٢٣ / ١٢ / ١٤٢٥هـ

- ٥٤ - طارق محمد السويدان ؛ فيصل باسراحيل (١٤٢٥ هـ) صناعة القائد، الطبعة الثالثة، الكويت، مجموعة الإبداع.
- ٥٥ - طلق عوض الله السواط وآخرون (٢٠٠٠ م): الإدارة العامة المفاهيم والوظائف والأنشطة، دار حافظ.
- ٥٦ - عباس محمود العقاد (٢٠٠٤ م): عبقرية علي، بيروت، المكتبة العصرية .
- ٥٧ - عباس محمود العقاد (٢٠٠٥): عبقرية عمر، بيروت: المكتبة العصرية.
- ٥٨ - عباس محمود العقاد (٢٠٠٦ م): عبقرية الصديق، بيروت، المكتبة العصرية .
- ٥٩ - عبد الرحمن أحمد هيجان (١٤١٤ هـ): نموذج الإشراف الموقفي :مدخل عملي لتدريب المديرين والمشرفين " . الإداري، ع ٥٤، س ١٥، معهد الإدارة العامة، مسقط.
- ٦٠ - عبد الرحمن الضحيان (١٤١٠ م): الإدارة في الإسلام الفكر والتطبيق، الرياض، دار عالم الكتب للنشر والتوزيع.
- ٦١ - عبد الرحمن توفيق (١٩٩٨ م): فن إدارة الأزمات والصراعات، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة .
- ٦٢ - عبد الصمد الأغبري (١٤٢٦ هـ): الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية، بيروت .
- ٦٣ - عبد العزيز عبد الوهاب الباطين (٢٠٠٤ م): اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، الطبعة الأولى، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.
- ٦٤ - عبد العزيز محمد ملائكة (٢٠٠٦ م): مبادئ ومهارات القيادة الإدارة . مع قراءات من المنظور الإسلامي، جدة.
- ٦٥ - عبد العزيز محمد ملائكة (٢٠٠٧ م): مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، المملكة العربية السعودية، جدة، دار العلم للنشر.
- ٦٦ - عبد الله السيد عبد الجواد (١٤٢٤ هـ): الإدارة التربوية والتخطيط التربوي، الرياض، دار النشر الدولي .

- ٦٧- عبد الله بن عبد اللطيف العجيل (١٤٢٥ هـ) : الإدارة القيادية الشاملة، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية .
- ٦٨- عبدالرحمن أحمد محمد هيجان (١٩٩٨ م): ضغوط العمل : منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض.
- ٦٩- عبدالصمد الأغبري (٢٠٠٦ م): الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، الطبعة الثانية، بيروت، دار النهضة العربية.
- ٧٠- عبدالعزيز الباطين (١٤٢٥ هـ) اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي، الرياض، حقوق الطبع محفوظة للمؤلف.
- ٧١- عبدالعزيز محمد ملائكة (٢٠٠٧ م): مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، جدة، دار العلم.
- ٧٢- عبدالله عبد الغنى الطجم، وطلق عوض الله والسواط (١٩٩٤ م): السلوك التنظيمي: المفاهيم، النظريات، التطبيقات، جدة، دار النوابع للنشر والتوزيع.
- ٧٣- عبدالله عبدالرحمن السويلم (١٩٩٤ م): درجة ممارسة المشرف التربوي لأدواره من وجهة نظر المديرين والمعلمين في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- ٧٤- عز الدين حسين الرزان (١٩٩٥ م) : التخطيط وإدارة الأزمات في المؤسسات، عمان، دار مجدولين للطباعة والنشر .
- ٧٥- عمر حسن مساد (٢٠٠٥ م): الإدارة التعليمية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع
- ٧٦- فاروق حلمي محمد منصور (١٩٩٣ م): الأزمة ذات الطبيعة الإدارية، ندوة الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات اتحاد جمعيات التنمية الإدارية بالاشتراك

- مع الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة القاهرة .
- ٧٧- فتحى إبراهيم محمد (١٩٩٩م): التأسيس العلمى لتفسير ظاهرة التطور والتغير فى المنظمات - نحو إستراتيجية تطبيقية للتغير، القاهرة، مركز إيدسرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى.
- ٧٨- فهد صالح السلطان (١٩٩٧م): النموذج الإسلامى فى الإدارة : مطابع الخالد : الرياض .
- ٧٩- قاسم بن عائل الحربى (١٤٢٥ هـ): القيادة المدرسية فى ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة . الرياض . مكتبة الرشد .
- ٨٠- كامل محمد المغربى (١٩٩٥م): السلوك التنظيمى : مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة فى التنظيم . دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان .
- ٨١- لایل م سبنسر ؛ سبنسر م وسيجن (١٩٩٩م): الجدارة فى العمل : نماذج للأداء المتفوق. (ترجمة): أشرف فضيل عبدالمجيد جمعة . الرياض : معهد الإدارة العامة .
- ٨٢- ماجدة العطية (٢٠٠٣م): سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة . دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان
- ٨٣- ماهر محمد صالح حسن (٢٠٠٤م): القيادة : أساسيات ونظريات ومفاهيم، عمان، دار الكندى للنشر والتوزيع .
- ٨٤- محسن الخضيرى (١٩٩٣م): إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة الأسلوب العلمى لإدارة الأزمات، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية بالاشتراك مع الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة القاهرة .
- ٨٥- محمد الرضا الأغبش (١٩٩٢م): تنظيم العمل الإدارى فى الإسلام، الرياض، دار النشر الدولى .
- ٨٦- محمد عبد الله آل ناجى (١٤٢٦ هـ) : الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات فى المملكة العربية السعودية، الرياض مكتبة الملك فهد الوطنية.

- ٨٧- محمد حسن حمادات (١٤٢٦ هـ): القيادة التربوية في القرن الجديد، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٨٨- محمد حسن محمد حمادات (٢٠٠٦م): القيادة التربوية في القرن الجديد، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٨٩- محمد رؤوف حامد (٢٠٠٦م): إدارة المعرفة والإبداع المجتمعي "، ط ٣، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مكتبة الأسرة.
- ٩٠- محمد رشاد الحملاوى (١٩٩٣م): إدارة الأزمات : اتجاهات محلية وعالمية، القاهرة : مؤسسة الأهرام للتوزيع .
- ٩١- محمد رشاد الحملاوى (١٩٩٥م): التخطيط لمواجهة الأزمات : عشر كوارث هزت مصر . القاهرة : مكتبة عين شمس .
- ٩٢- محمد صبرى حافظ، السيد السيد البحيرى (٢٠٠٩م): اتجاهات معاصرة فى إدارة المؤسسات التعليمية، القاهرة، عالم الكتب.
- ٩٣- محمد عاطف غيث (١٩٩٥م): قاموس علم الاجتماع، القاهرة، الهيئة المصرية العام للكتاب.
- ٩٤- محمد عبدالله البرعى (١٩٩٣م): معجم المصطلحات الإدارية، الرياض، مكتبة العبيكان.
- ٩٥- مدنى عبد القادر علاقى (١٤٢٠هـ): الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية. مكتبة دار جدة للنشر، جدة.
- ٩٦- مصطفى، صلاح عبد الحميد، (٢٠٠٢م): الإدارة المدرسية فى ضوء الفكر الإدارى المعاصر، الرياض، دار المريخ للنشر.
- ٩٧- منى صلاح الدين شريف (١٩٩٨م) إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء، القاهرة، البيان للطباعة والنشر .
- ٩٨- منير عبوى زيد (٢٠٠٦م): الإدارة بالأهداف، الطبعة الأولى، الأردن، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

- ٩٩ - نشأت فضل محمود شرف الدين (٢٠٠٠م): النمط القيادي السائد في مدارس العليم العام وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر العدد ٩٣، .
- ١٠٠ - نواف كنعان (٢٠٠٠م): القيادة الإدارية، عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- ١٠١ - نورث هاوس بيترج (١٤٢٧ هـ): القيادة الإدارية - النظرية والتطبيق . الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية
- ١٠٢ - هاني عبد الرحمن الطويل (١٩٩٩م): الإدارة التعليمية ... مفاهيم وآفاق. دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
- ١٠٣ - وليد أحمد أسعد (٢٠٠٥م): الإدارة التعليمية. عمان : مكتبة المجتمع العربي.
- ١٠٤ - يعقوب حسين نشوان (١٩٩١م): الإدارة والإشراف التربوي، عمان، دار الفرقان للنشر والتوزيع.
- ١٠٥ - يوسف عبد المعطى : أسلوب القيادة التمويلية كمدخل لتحسين أداء المدرسة في مصر، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد (٧) السنة (٥) يوليو ٢٠٠٢م.
- ١٠٦ - المواقع والروابط الإلكترونية :
- ١٠٧ - منتديات الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الطائف على الإنترنت  
108- [www.taifedu.gov.sa/montada/topic.asp?TOPIC\\_ID=9775](http://www.taifedu.gov.sa/montada/topic.asp?TOPIC_ID=9775)
- ١٠٩ - موقع مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، تصنيف ورقم الوثيقة: مهارات تدريبية، عدد (٦٥)، ٢ أغسطس ٢٠٠٣م  
[www.ngoce.org/content/ts2565.doc](http://www.ngoce.org/content/ts2565.doc).
- ١١٠ - الصفات والمهارات اللازمة للقائد، أستعيدت بتاريخ ٢٠ ديسمبر (٢٠٠٩م) من الشبكة العالمية للمعلومات World wide web:



[http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Askria6/Kedah/sec10.doc\\_cvt.htm](http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Askria6/Kedah/sec10.doc_cvt.htm)

١١١ - صيد الفوائد: مهارات القيادة وصفات القائد، أستعيدت بتاريخ ٢٠ ديسمبر (٢٠٠٩) من الشبكة العالمية للمعلومات World wide web:

<http://www.saaaid.net/Doat/assaf/3.htm>

١١٢ - مفكرة الإسلام: القيادة الإدارية، أستعيدت بتاريخ ٢٠ ديسمبر (٢٠٠٩) من الشبكة العالمية للمعلومات World wide web:

<http://www.islammemo.cc/2006/05/04/4235.html>

١١٣ - مجلة الدفاع: فعالية القيادة، أستعيدت بتاريخ ٢٠ ديسمبر (٢٠٠٩) من الشبكة العالمية للمعلومات World wide web:

<http://www.al-difaa.com/Detail.asp?InNewsItemID=86825>

١١٤ - المنتديات العلمية: القيادة في الإسلام، أستعيدت بتاريخ ٢٠ ديسمبر (٢٠٠٩) من الشبكة العالمية للمعلومات World wide web:

<http://olom.info/ib3/ikonboard.cgi?act=ST;f=13;t=25332;&#top>

١١٥ - موقع الدكتور عبدالجليل محمد حسن: مبادئ إدارة الأعمال، أستعيدت بتاريخ ٢٠ ديسمبر (٢٠٠٩) من الشبكة العالمية للمعلومات World wide web:

<http://faculty.ksu.edu.sa/75709/Pages/%D9%85%D8%B0%D9%83%D8%B1%D8%A9.aspx>

116- Baker, W.B. (2003) A study of the relationship between management behaviors and organizational values and their influences on organizational effectiveness for a service organization, Unpublished Doctoral Dissertation, Argosy University, Sarasota, EL.

117- Day, Christopher (2000) " Beyond Transformational Leadership" , Educational Leadership Association for Supervision and Curriculum Development Prentice-Hall, Englewood Cliffs , NJ .

- 118- Dunn, Victoria Fearn (2000) Principal Leadership for Equity and Excellence : A case study of an inclusive , exemplary school, EdD dissertation , University of Houston.
- 119- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., Shamir, B. (2002). “ Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment”. *Academy of Management Journal*, Vol.45, pp.735-744.
- 120- Eden, D. (1992). “ Leadership and expectations: Pygmalion effects and other self-fulfilling prophecies in organization”. *Leadership Quarterly*, Vol.3, pp.271-335.
- 121- Harper, S. C. (1998), "Leading organizational change in the 21<sup>st</sup> century", *Industrial Management*, Vol.40, No.3, pp.25-30.
- 122- Heisig, P. & Vorbeck, J. (2000)." Benchmarking Survey Results ", in : Mertins, K. & Heisig , P. and Vorbeck , J. (2001), " Knowledge Best Practices In Europe " Spring Verlag Berlin, Heidelberg , Germany.
- 123- Kinicki , Angelo , & Robert Kreitner (2003) *Organizational Behavior*, McGraw-Hill Companies, Irwin.
- 124- Kinlow , D . C. (1989) *Coaching for Commitment : Managerial Strategies For Obtaining Superior Performance*, University Associates, San Diego.
- 125- Luthans , Fred (2005) *Organizational Behavior* , 10th ed ., McGraw- Hill Companies , Inc . , New York.
- 126- Mullins, Lauri (1993) *Management and Organizational Behavior*, 3rd ed., Pitman Publishing Co., London.
- 127- Northouse , Peter G . (2001) *Leadership: Theory and Practice* , 2nded. , Sage Publications, Inc. , Thousands Oaks , California.
- 128- Ogle .Edward Herbert (2000) *The Art of being Human : A case study of Transformational Leadership* , EDD . Dissertation , University of California , Los Angeles.

- 129- Rastogi.P.N. (2000), "Knowledge Management and Intellectual Capital – The New Virtuous Reality of Competitiveness ", Human System Management.19.
- 130- Saffady, William, (2000), "Knowledge Management ", Information management Journal, Vol.34, Issue .3
- 131- Saffady, William, (2000), "Knowledge Management ", Information management Journal, Vol.34, Issue .3 .
- 132- Trofino , A. J .(2002) " Transformational Leadership : Moving Total Quality Management to World –Class Organizations" International Nursing Review , Vol .47, No . 4 , pp. 232-242.
- 133- Turban, E., (2002),"Information Technology for Management ", John Wiley & Sons, Inc.New York.
- 134- Yammarino , Francis J. , & et al .(2001)"AMulti –Level Multidimensional Approach to Leadership : Viewing Leadership Through an Elephant's Eye" , Organizational Dynamics , Vol .29, No .3 ,pp.149-163.

## هذا الكتاب

- يعد من الكتب المهمة في مجال القيادة التربوية والتعليمية لأنه يتضمن تحليلاً لأهم الاتجاهات الإدارية المعاصرة في مجال القيادة التربوية.
  - يعد ذا فائدة كبيرة لجميع طلاب الدراسات العليا وجميع المهتمين بمجال القيادة في التعليم.
  - يحتاجه كل الأفراد الذين لهم وظائف إدارية أو قيادية، عند أى مستوى داخل أى مؤسسة تربوية، حيث يمدهم بالأسس العلمية الحديثة في مجال القيادة وكيفية توظيفها في مجال التعليم.
- وندعو الله أن يحقق هذا الكتاب الأهداف المنشود.

الناشر