

القيادة الفاعلة في الميدان التربوي

الأستاذة/ عناية حسن القبلي
مشرفة الإدارة المدرسية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شركة أمان للنشر والتوزيع

الناشر : شركة أمان للنشر والتوزيع

ص.ب. : ٢٩ الرمز البريدي ١١٦٥٧

- حدائق القبة - القاهرة - مصر

تليفاكس : ٢٦٨٥٩٢٦٣ / ٠٠٢٠٢

موبايل : ٠١١١٦٢٥٤٨٥ / ٠٠٢

رقم الإيداع : ٨٤٩٤ / ٢٠١٤

الترقيم الدولي : ٥ - ٣٨ - ٦٣١٣ - ٩٧٧ - ٩٧٨

الموقع على شبكة الإنترنت :

www.daraman.net

البريد الإلكتروني :

daraman2001@yahoo.com

لا يسمح بإعادة طباعة هذا الكتاب أو جزء منه أو نسخه أو نقله ولا يتم تخزينه بنظام استرجاعي أو بنقل أي صورة كانت وبأي وسيلة، سواء كانت إلكترونية أو ميكانيكية أو تصويرية دون إذن كتابي مسبق من المؤلفة.

حقوق الطبع محفوظة للمؤلفة

رقم الإيداع : ٢٠١٥ / ٢٠٠٩

الترقيم الدولي : 9-56-6313-977-978

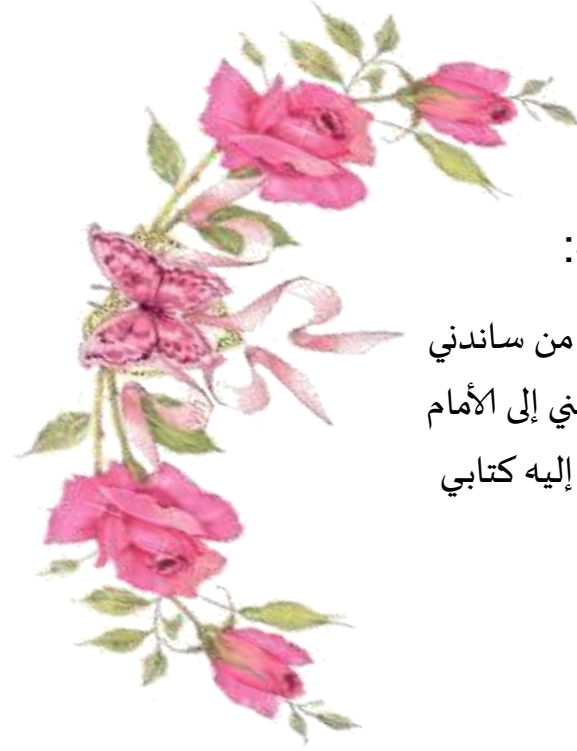
القيادة الفاعلة

في الميدان التربوي

عناية حسن القبلي

الطبعة الأولى





إهداء:

: إلى كل من ساندني
: أو دفعني إلى الأمام
؛ أهدي إليه كتابي

المدخل والمقدمة:

الحمد لله الذي خلق فسوى وقدر فهدى ، والصلاة والسلام على قائدنا ونبينا محمد بن عبد الله الذي قاد فأجاد وعلى آله وصحبه أجمعين ومن تبع هداه إلى يوم الدين ، وبعد :
فغني عن القول أن المدرسة اليوم أضحت قاعدة التطوير التربوي وميدان التغيير الفسيح وبين القاعدة والميدان يبرز دور القيادة والإدارة المدرسية كعامل رئيس من عوامل نجاح العملية التعليمية وعليها يتوقف نجاح المنظومة التربوية في تحقيق أهدافها ، وإننا بقدر الحاجة الماسة للإدارة المدرسية الفاعلة ، نحن بحاجة ملحة وشديدة أيضاً للقيادة المدرسية الفاعلة كذلك ، إذ تشير الدراسات الحديثة في مجال فاعلية المدارس إلى أن القيادة القوية هي إحدى خصائص المدارس الفاعلة أو الذكية ، كما تشير دراسات أخرى إلى أن تطوير الأداء المدرسي مرتبط إلى حد كبير بوجود قيادة محترفة تقود عمليات التغيير والتطوير.
ومن أجل ذلك تم إعداد هذا الكتاب ليتحقق من خلاله الأهداف المرسومة في سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية تربوياً وتعليمياً.
ويتكون الكتاب من بابين ، الباب الأول يحتوي على ثلاثة فصول ، ويتحدث عن القيادة بصفة عامة ، والقائد الإداري بصفة خاصة ، ثم الفصل الثالث ويتحدث عن الاتصال والذكاء الاجتماعي وعلاقتها بالقيادة.



بينما يحتوي الباب الثاني على فصلين الأول عن التمكين الإداري وأهميته في التعليم وارتباطه بالقيادة بينما يتحدث الفصل الثاني عن الاجتماعات بكل تفاصيلها الكبيرة والصغيرة.

وأخيراً أسأل الله العلي العظيم أن تتحقق الفائدة التي سعين من أجلها بالارتقاء بمستوى أداء العمل للمستوى الطموح الذي تصبوا إليه برامج التنمية الإدارية في بلاد الحرمين الشريفين.

وما التوفيق إلا من عند الله

مشرفة الإدارة المدرسية
عناية حسن القبلي
الإدارة العامة للتعليم بتبوك



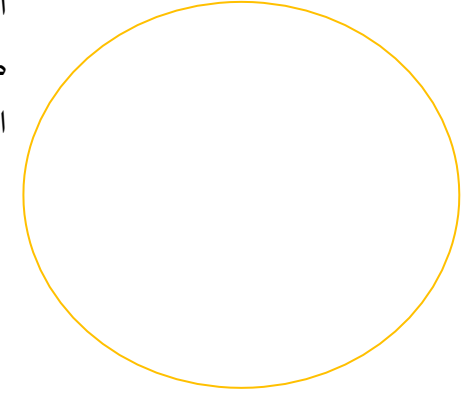
وزارة التربية والتعليم
Ministry of Education
القيادة العامة في الميدان التربوي

- (١٤) مفهوم القيادة..
(١٤) طبيعة القيادة.
(١٥) هل القائد يولد أم يصنع.
(١٥) الصفات القيادية.
(١٦) خطة للقيادة الناجحة.
(١٧) سر الإنجاز القيادي.
(١٩) انماط القيادة.
(٢١) القيادة المبدعة.
(٢٢) الأخطاء القيادية في التعامل مع الآخرين.
(٢٣) خطوات صناعة وإعداد القائد
(٢٧) الوظائف الجديدة للقيادة



الفصل الثاني: القائد الإداري.

- (٣٠) مفهوم القيادة الإدارية وأنواعها.
- (٣٠) القيادة والإدارة.
- (٣٣) أسس القيادة المدرسية.
- (٣٣) صفات القائد الإداري.
- (٢٤) الصفات الشخصية للقائد الإداري.
- (٣٥) معايير الإدارة المدرسية في المملكة.
- (٣٨) مهارات القيادة المدرسية.
- (٤٠) مهارة التفويض.
- (٤٤) أفكار لسرعة الإنجاز.



الفصل الثالث: الاتصال والذكاء الاجتماعي.

- (٤٧) الحوار البناء وأهميته في عملية الاتصال.
- (٤٩) مواصفات الحوار الإيجابي.
- (٥١) أنواع عملية الاتصال.
- (٥١) الذكاء العاطفي والقيادة.



القيادة الفاعلة في الميدان التربوي

(٥٥)

(٥٦)

(٥٧)

(٥٩)

(٦١)

المقصود بالتمكين الإداري.

ركائز التمكين ومقوماته.

متطلبات التمكين.

أساليب التمكين.

مزايا تطبيق التمكين.

الفصل الرابع: التمكين الإداري:



الفصل الخامس: الاجتماعات:

(٦٥)

الاجتماعات ذات المغزى.

(٦٥)

تعريف الاجتماعات.

(٦٦)

ما السبب في عقد الاجتماع.

(٦٦)

إذن من يحضر الاجتماع.

(٦٧)

تحديد الأدوار والمسؤوليات في الاجتماع.

(٦٨)

كيف تقود الاجتماع.

(٦٩)

نصائح تفيد في الحصول على مشاركة الجميع.

(٦٩)

تقديم الخاتمة عند انتهاء الاجتماع.

(٧٣)

المراجع العربية والاجنبية.



الفصل الأول : القيادة.



- مفهوم القيادة..
- طبيعة القيادة.
- هل القائد يولد أم يصنع.
- الصفات القيادية.
- خط للقيادة الناجحة.
- سر الإنجاز القيادي.
- انماط القيادة.
- القيادة المبدعة.
- الأخطاء القيادية في التعامل مع الآخرين.
- الوظائف الجديدة للقيادة.

القيادة الفاعلة في الميدان التربوي

الإبداع عملية مهذبة
فيها خيال خصب ...
وتفكير منطقي ..
وعمل منظم ..
وتحليل عملي ..
ونظرة واقعية ..
ومنهج قويم ..
وأدب جم ..



مفهوم القيادة:

تعددت تعريفات القيادة وتنوعت بين المهتمين بعلم الإدارة ، نورد بعضاً منها:

- ١) قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- ٢) المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة.



- ٣) مجموعة من الأبعاد تتمثل في ربط الرؤيا المستقبلية ببعض الاستراتيجيات التي تحقق هذه الرؤيا والقدرة على استخدام المساندة والإذعان وعمل الفريق في تحقيق تلك الرؤية والعمل على التحفيز والمحافظة على الالتزام نحو تلك الرؤيا.

فالقيادة الإدارية تتكون من أربعة عناصر أساسية هي:

- ١) وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.
- ٢) قائد من أفراد المجموعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم .
- ٣) هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.
- ٤) الموقف الاجتماعي الذي تحدث به عملية التأثير والتأثر بين القائد وأتباعه.

طبيعة القيادة:

هل القيادة علم أم فن أم تجمع بين العلم والفن؟
يؤكد الكثير من الكتاب والمهتمين في مجال الإدارة والقيادة أنها مزيج من العلم والفن في آن واحد.

فالقيادة علم لأنها حصيلة للكثير من الدراسات والأبحاث العلمية المنهجية في مجال القيادة والإدارة.
كما يمكن القول بأن القيادة فن لأنها تتمحور حول معاملة الطبيعة البشرية والتأثير في السلوك الإنساني لتوجيه الأفراد نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم .



الصفات القيادية:

المهارات والقدرات الفنية والتي يمكن تنميتها بالتدريب وأهمها ما يلي:

- ١) الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.
- ٢) الإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.
- ٣) القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء.
- ٤) القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.

هل القائد يولد أم يصنع ؟

اختلفت إجابات المتخصصين عليه اختلافاً واسعاً، فأكد بعضهم إلى أن القيادة موهبة فطرية تمتلكها فئة معينة قليلة من الناس. يقول وارن بينسي: لا تستطيع تعلم القيادة، فالقيادة شخصية وحكمة وهما شيان لا يمكنك اكتسابه بالتعلم والممارسة والتمرين. يقول وارن بلاك: لم يولد أي إنسان كقائد، القيادة ليست مبرمجة في الجينات الوراثية ولا يوجد إنسان مركب داخلياً كقائد.

ويقول بيتر دركر: القيادة يجب أن تتعلمها وباستطاعتك ذلك.

والذي يتبين لنا أن القيادة تارة تكون فطرية وأخرى تكون مكتسبة، فبعض الناس يرزقهم الله تعالى صفات قيادية فطرية، كما قال النبي ﷺ للأحنف بن قيس رضي الله عنه إِنَّ فِيكَ خصلتين يحهما الله:

الحلم والأناة، فقال الأحنف: يا رسول الله: أنا تخلقت بهما أم الله جبلني عليهما؟ قال ﷺ: بل الله جبلك عليهما، فقال الأحنف: الحمد لله الذي جبلني على خلقين يحهما الله ورسوله.



- ٥) الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه واكتساب ثقة الغير.
 - ٦) الحزم وسرعة البت وتجنب الاندفاع والتهور.
 - ٧) الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة.
 - ٨) القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل.
 - ٩) المواظبة والانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمؤوسيه.
 - ١٠) سعة الصدر والقدرة على التصرف ومواجهة المواقف الصعبة.
 - ١١) توخي العدالة في مواجهة مؤوسيه.
 - ١٢) تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم.
- ٥) كفاء المتعاونين والمجدين..
- ٦) تقبل التفاوت بين الموظفين وأحسن استغلاله.
- ٧) بين لأفراد مجموعتك دور كل منهم في عمل الفريق.
- ٨) أصغ لما يقوله موظفك.
- ٩) وظف الأشخاص الذين لديهم استعداد للعمل ضمن فريق.
- ١٠) اجعل موظفيك يشاركونك في صنع الأهداف والمقررات.
- ١١) اعترف بأخطائك.
- ١٢) لا تقدم وعودًا بل أنجزها.
- ١٣) أحسن إدارة وقتك واحرص على قضاء ما تستطيع من الوقت مع موظفيك.
- ١٤) كلف موظفيك بمهام تشبع رغباتهم في الانجاز وتلبي حاجة العمل.

خطة للقيادة الناجحة:

- ١) حافظ على علاقات طيبة مع رئيسك في العمل.
- ٢) تحل بالصفات التي تريد من موظفيك أن يظهروها أمامك.
- ٣) ليكن ما تطلبه من مؤوسيك واضحًا لهم.
- ٤) أجعل الاجتماعات وسيلة لتقوية روح الفريق.

٢) استثمار الملكات والمواهب:

المنجزون يستخدمون ما وهبهم الله من أوقات وطاقات ومواهب. يركزون جهودهم على الخطوات الرئيسية والأنشطة الأكثر أهمية. يفضلون تأجيل المتع وينتظرون النتائج بعيدة المدى. لا يستعجلون النجاح ولا يسرقون النتائج ولا يسلقون المهام. يعطون لكل شيء حقه ويخصصون لكل عمل وقته.

٣) تهيئة الظروف:

نحن نستجيب للجو المحيط بنا والتميزون يخلقون مناخاتهم بأنفسهم. يهتمون بمكاتهم وبأجسامهم. يرتدون أفضل الملابس ويبقون أدواتهم جاهزة للاستخدام والعمل. كل الناجحين حقا يعملون في مكاتب أنيقة ويعيشون حياة منظمة ومرتبطة.

١٥) قم بعمل للأشياء بسيطة تظهر لمرؤوسيك أنك تقدرهم كأفراد.

١٦) تعامل مع اختلافات موظفيك بأمانة وعدل.

١٧) زود موظفيك بالمعلومات التي يحتاجونها قبل أن يطلبوها.

١٨) تحرر من ضغط العمل اليومي بين الفترة والأخرى لتراجع خططك وإنجازاتك.

١٩) لا تأخذ نفسك بجدية أكثر من اللازم.... اترك وقتًا للمرح.

سر الإنجاز القيادي:

كل قفزة عظيمة في حياتك تأتي بعد اتخاذ قرار حاسم في أمر ما!.

بعد دراسة سلوك المنجزين والمؤثرين، تبين أن السمات التالية تربط بينهم:

١) الانضباط:

معظم الناس يعتبرون الالتزام والنظام شيئاً مؤملاً وحرماناً من الاستمتاع بالحياة، ولكن الحقيقة عكس ذلك. الانضباط هو المدخل الوحيد للحرية. فهو يعني اختيار الطريق والسير بالاتجاه الصحيح الذي نختاره بملاءمة إرادتنا.



٤) العمل الشاق:

الناجحون جدًا يعملون أكثر من بقية الناس. لا تصدقوا مقولات وادعاءات دعاة الرفاهية والإفراط في الاستمتاع بالوقت. فهؤلاء أنفسهم يعملون لساعات طويلة ويبدلون جهودًا أكثر من غيرهم. لكن جهودهم لا تنصب على إنجاز العمل بأنفسهم، بل يولون اهتمامًا أكبر للعلاقات والقرارات والمؤتمرات والإنجازات.

الماضي لا يماثل

المستقبل. الماضي شيء والمستقبل شيء آخر. الماضي انتهى والمستقبل جاهز للتفصيل حسب المقاس الذي ترغبه. حدث لك في الماضي قطعًا لا يجب أن يتكرر في المستقبل. مهما حدث لك من تعثر في الماضي فلا يعني هذا أنه سيتكرر في المستقبل. عندما حدث لك موقف في السابق فلم تعرف كيف تتعامل معه فلا يعني هذا أنك في المستقبل ستكون بنفس قدراتك السابقة فأنت تتغير وتتطور.

يقول المفكرون والقادة والمصلحون ورجال التربية أنه يجب على الإنسان أن يكون مثابرًا ومجتهدًا وصبورًا متقنًا لعمله، منظمًا لوقته إلى آخر القائمة الطويلة من مفردات الجودة. ولكنهم لم يقولوا كيف يمكن للإنسان أن يفعل ذلك.

٥) القادة هم من يقرؤون:

يقول أنتوني رابينز (علمني أحد أساتذتي أن قراءة شيء دسم ذي قيمة سوف يغذيك ويعلمك أشياء جديدة متميزة تجدها أكثر أهمية من تناول الطعام نفسه، ونتيجة لذلك تعلقت بفكرة القراءة لفترة لا تقل عن ثلاثين دقيقة في كل يوم، فقد قال لي (أنس وجبة الطعام ولكن لا تتجاهل فترة قراءتك) ولقد تكون لدي قناعة في فترة مبكرة من حياتي وهي

أن القادة هم من يقرؤون.
الهدف النهائي للحياة هو الفعل وليس العلم، فالعلم بلا عمل لا يساوي شيئاً، نحن نتعلم
لكي نعمل. توماس هيكسلي.

اختيار نمط القيادة المناسب لهذا الموقف .
عندما نتحدث عن أنماط القيادة، فنحن
نعني الطريقة التي يستخدمها القائد في
التصرف بالصلاحيات المتاحة له لقيادة
الآخرين.

أمثلة على أنماط القيادة:

المستبد:

- لديه قدر قليل من الثقة في قدرات الأعضاء.
- يعتقد أن الثواب المادي وحده هو الذي يحفز الناس للعمل.
- يصدر الأوامر لتنفيذ من دون نقاش.

تحدي نفسك واتخذ القرار بأن تكون إنساناً مهماً ونافعاً في هذه الحياة وتخلص من الشخصية الضعيفة المستسلمة، اسق نفسك بالإيمان بالله، اسق نفسك بالثقة بالله ثم بقدراتك وذاتك، اسق نفسك بحب الناس والعمل على خدمتهم، وثبت هذا كله بالدعاء وقراءة القرآن وقيام الليل لتكون شجرة عظيمة تهب ثمارها للجميع.

معظمنا يستطيع أن يفعل أكثر مما يعتقد أنه قادر على فعله، ولكننا عادة ما نفعل أقل مما نعتقد أننا نستطيع فعله . ماثيو ارنولد.

يقول علماء الطب النفسي: إذا واجهت مشكلة ما فتوقع أسوأ الاحتمالات يهون عليك ما وقع دونها.

لا يوجد شيء يستطيع اضطرابك سوى أفكارك أنت وأنت لديك القوة على رفض كل الأفكار التي داخلك.

أنماط القيادة:

القيادة تتضمن قيام القادة بحث وتحسيس العاملين لإنجاز أعمالهم بصورة جيدة مهما كانت المهام الموكلة إليهم ، وحتى يمكن ذلك بكفاءة، يجب أن تكون مدرِّجاً لجميع العوامل المؤثرة في الموقف، ومن ثم

والأسلوب الديمقراطي في القيادة هو أكثر هذه الأساليب فعالية وإنتاجية، وهو أقربها لروح الشريعة الإسلامية، لأنه يؤدي إلى توليد أفكار جديدة وإحداث تغييرات إيجابية وترسيخ الشعور بالمسؤولية الجماعية.

القيادة المبدعة:

لا يوجد تعريف واحد محدد للقيادة المبدعة أو القائد المبدع ولكن يمكن القول بأنها الإدارة التي تعمل وتمارس باستمرار تحفيز العاملين واكتشاف مواهبهم وتحتاج إلى استجابتهم بشفافية ووضوح واهتمام وحسن خلق



في سبيل إرضاء العملاء وتطوير وتميز المنشأة.

المستبد الطيب:

- ينصت بعناية لما يقوله الأتباع.
- يعطي الانطباع بأنه ديمقراطي.
- يتخذ قراراته بشكل فردي (شخصي) دائماً.

الديمقراطي:

- يشرك الأعضاء في اتخاذ القرارات.
- يعبر عن امتداحه أو نقده للآخرين بموضوعية.
- يشرح لأتباعه الأسباب الموجبة للقرارات التي يتخذها.

الليبرالي:

- ثقته في قدراته القيادية ضعيفة.
- لا يقوم بتحديد أي أهداف لأتباعه.
- قليل الاتصال بالأفراد والتفاعل معهم.

القيادة الفاعلة في الميدان التربوي

من غير أن يشعروا أنهم يراقبهم.

- الاستقامة وحسن الخلق:

إذ لن يكون القائد مؤثراً إذا فقد ثقة رؤسائه ومرؤوسيه وسرعان ما تتجاوز المؤسسة هذا القائد. أو غير الجدير بالثقة أو يعصي أمره وسينظر إلى القائد الذي يقول ويفعل خلافه على أنه غير جدير بالثقة، كما أن الصفات الأخلاقية مثل العدل والصدق والأمانة والنزاهة والاهتمام، تجعل من القائد قدوة يحتذى به.

- المثالية:

يجب أن يكون مثلاً يحتذى فهو يتوقع من موظفيه التصرف وفقاً لمعايير لا يتقيد بها سيفقد احترامه كما ستقل إنتاجية الموظفين الذين لا يحترمون قائدهم.



معوقات الإبداع:

يمكن تصنيف معوقات الإبداع على النحو التالي:

- معوقات بيئية.
- معوقات تنظيمية.
- معوقات دافعية.
- معوقات انفعالية.
- معوقات عقلية.

ويمكن التغلب عليها من خلال تناولنا للقيادة الإبداعية.

صفات القيادة المبدعة:

- المعرفة:

ويقصد بها معرفة حقائق المحيط واستخدامها وتفاصيل عمله بأكملها.

- الثقة:

لا تعتمد الإدارة الجزئية إذا كان شعور العاملين بأن قائدهم حاضر فوق الجميع بل يحرص على متابعتهم

التغذية المرتدة:

هي عملية حيوية للفريق إذ يتعين على القائد مراجعة أعماله مع موظفيه لكي يحصل على النتائج المرجوة ويطور العمل مستقبلاً وهي مع المكافأة تعلم الموظف بأنه قام على الوجه الأمثل وتجعل لجهود الموظفين معنى وتأثير محفز.

الأخطاء القيادية في التعامل مع العاملين:

- ✓ قلة الاحترام.
- ✓ ضعف الحافز.
- ✓ تجاوز الآخرين: فلا أحد يرغب في العمل مع قائد بغيض فلا يهتم بالفريق.
- ✓ الاهتمام بالجزئيات: إن إدارة الجزئيات هي ممارسة قدر مفرط من التحكم والتفاصيل في نشاطات

- الحسم:

يحظى القائد بالتقدير والالتزام عندما يمتلك قدرات اتخاذ القرار وخصوصاً في الأوقات الصعبة وأفضل القرارات هي تلك التي تنبع من الامتلاك التام للحقائق.

- التحفيز والتشجيع:

إن القائد لا يواجه التحديات لوحده فنجد أن مع القائد مجموعة أو منظمة تعمل على مواجهة كل تحد وتدقيق كل هدف وليس وظيفة القائد حل كل مشكلة لوحده بل إلهام من يقودهم لكي يحلوا المشاكل، فإلى جانب الصفات الشخصية مثل الرؤية والتفكير الإيجابي يتعين على القائد المبدع أن يخطو بحذر لكي يحقق التواصل مع فريقه بأفضل الطرق الممكنة، وعلى العكس فإن التفكير والحديث السلبي سوف يقلل من قوة



الإبداع وأن الرؤيا تتلازم مع التفكير الإيجابي والحديث الإيجابي، فالإبقاء على اتصال دائم ومستمر ومنتظم بالعاملين لقياس العمل المنجز وإنجاحهم في القيام به.

- القدرة على الإقناع:

أي حفز العاملين لكي تتجز الأهداف ويمكنهم بالقيام بما لا يقومون به عادة

- ✓ الأدب والذوق العام. (علمًا وممارسة)
- ✓ التفكير والتأمل في الكون والحياة والخلق والنفس.
- ✓ مراجعة القيم والنوايا باستمرار والتأكد من موافقتها للإسلام ومصحتها للناس وليس للفرد أو لمجموعة محددة.

الخطوة الثانية:

بناء العقل والوعي:

- ✓ دراسة المنطق والفلسفة السليمة، والتاريخ والتعلم من دروسه.



الفريق وهذا نابغ من فقدان الثقة بقدرات الموظفين أو شعور الشخص بفقدان السيطرة، إن وظيفة القائد تتلخص في تحديد الرؤيا للمؤسسة ووضع الأهداف ومشاركة المهام لإنجاز تلك الأهداف.

- ✓ الإمساك بزمام الأمور: فلا يأخذ الأمور على محمل شخصي والترفع عن الشجار حتى ولو كان بشكل شخصي.
- ✓ التقرب الزائد من العاملين.
- ✓ النظر إلى أعضاء الفريق كأهم منافسين.

خطوات صناعة وإعداد القائد:

عشر خطوات لصناعة وإعداد القائد والتي يمكن الإفادة منها في التطوير والإعداد الذاتي للقائد نفسه بحيث تكون أمامه بمثابة خارطة نحو القيادة الإدارية وهي:

الخطوة الأولى:

الأساس العقائدي والأخلاقي:

- ✓ العقيدة والإيمان بالله تعالى وأركان الإيمان (علمًا وممارسة)
- ✓ التزكية والأخلاق. (علمًا وممارسة)

القيادة الفاعلة في الميدان التربوي



✓ تعلم الإبداع وقواعد التفكير.

✓ فهم منهجية التغيير ، وقواعد النجاح ، وفلسفة القيادة.

✓ دراسة الفكر الإنساني والإسلامي وعلم الاجتماع وكيفية تطويرهم.

✓ لا تقبل أي رأي بدون تفكير وتأمل ، ولا تؤجر عقلك لأحد.

الخطوة الثالثة:

إدارة الذات:_____:

✓ السياسة (العالمية، الإقليمية، المحلية

المنظمات، المعاهد الرئيسية)

✓ الاقتصاد (مبادئه، أشخاصه، أدواته،

دراسات الجدوى)

✓ الكمبيوتر والبرامج المتميزة والتكنولوجيا

الشخصية.

الخطوة الخامسة:

فن بناء العلاقات:

✓ تعلم بناء الأسرة وتربية الأولاد.

✓ دراسة فن التعامل مع الناس (علمًا

وسلوًا)

✓ تحديد الأهداف في الحياة وعدم الانحراف عنها (خطة طويلة المدى ومكتوبة)

✓ تحديد الأهداف المشتركة مع الأتباع (خطة مكتوبة)

✓ إدارة الوقت بفاعلية، وفهم الأولويات (جداول)

✓ تعلم قواعد ضبط النفس والتحكم في السلوك.

✓ مراجعة الرغبات والميول والمهارات الشخصية باستمرار.

✓ الحياة بتوازن بين الروح والعقل والعاطفة والجسد (خطة أسبوعية وشهرية)

✓ الحياة بتوازن بين الأهداف القريبة والبعيدة (خطة لسنة أو لخمس أو لعشر سنوات)

الخطوة الرابعة:

الثقافة الواسعة:

✓ أساس في العلوم الشرعية (السيرة ، التفسير ، الحديث..)

✓ اللغات والآداب (العربية، والإنجليزية، الشعر، والأدب...)

القيادة الفاعلة في الميدان التربوي

- ✓ مارس الصراحة وتقبل النصيح ومواجهة الإشاعات.
- ✓ أظهر صمودك أمام المفاجآت والصدمات والتغيرات.
- ✓ حلل الواقع وحاول قراءة المستقبل وفق الأسس العلمية والعقائدية.
- ✓ كن قدوة وقارن ما تقول بأعمالك.
- ✓ لا تتردد بعد المشاورة.
- ✓ أبدع وابحث عن مجالات جديدة وطرق فريدة للعمل.

الخطوة الثامنة:

تعلم مهارات الإدارة:

- ✓ التفاوض.
- ✓ التفويض.
- ✓ اتخاذ القرارات.
- ✓ الرقابة والمتابعة.
- ✓ الخدمة المتميزة.
- ✓ إدارة الاجتماعات.

- ✓ دراسة فن التعامل مع الأشخاص الصعبين.
- ✓ تعلم فن الاستماع.
- ✓ تعلم فنون التربية وعلم النفس.
- ✓ تطوير الروح المرحة وفن الابتسامة.
- ✓ تعلم فن بناء فريق العمل وإدارة العمل الجماعي.

الخطوة السادسة:

فن التأثير:

- ✓ تعلم فن الحوار والإقناع.
- ✓ تعلم فن التحفيز وتنمية الولاء.
- ✓ ممارسة الثقة بالنفس ، والثقة في الآخرين.
- ✓ أكثر من اللقاءات الفردية والجماعية مع الاتباع.
- ✓ تعلم فن تحليل الشخصيات وكيفية التعامل مع الأنماط المختلفة.

الخطوة السابعة:

فن الريادة:

- ✓ أعمل بوضوح وأمام الأنظار.
- ✓ ركز على الأهداف المشتركة وكرر ذكرها.
- ✓ تعلم فن الإلقاء والمقابلات الإعلامية.
- ✓ تعلم ومارس فن تشكيل صورتك أمام الآخرين.



- ✓ أبطئ في السير إذا تأخروا واصبر عليهم.
- ✓ قيمهم باستمرار وانصحبهم ووجههم،
- وكن واضحًا معهم، وأشركهم في التقييم.

الخطوة العاشرة:

التدريب العملي:

- ✓ حاور العلماء والدعاة والمختصين
- والمفكرين.
- ✓ احضر الجلسات والمناقشات المتنوعة
- ولقاءات الشخصيات البارزة.



- ✓ منهجية تغيير المنظمات.
- ✓ إدارة الأزمات والخلافات.
- ✓ التنظيم والهيكل واللوائح.
- ✓ التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي.

الخطوة التاسعة:

أوجد حولك قادة:

- ✓ حدد معايير للتمييز والقدرات القيادية وابحث عن أصحابها.
- ✓ أعط من حولك فرصة للحوار والنقاش وإبداء الرأي وأكثر من مشاورتهم.
- ✓ اترك لهم حرية اتخاذ القرار واعطهم الصلاحيات اللازمة لذلك.
- ✓ أوجد تكاملاً بينهم ليكمل كل منهم نقص الآخر.
- ✓ حدد معايير للأداء المتميز المطلوب؛ وكن أنت القدوة في ذلك.
- ✓ دَرِّب وعَلِّم وأوجد لهم فرصاً لتنمية ذواتهم.
- ✓ ساعدهم على تحقيق أهدافهم الخاصة.
- ✓ ازرع القيادة الأخلاقية المبنية على القيم وعاملهم بها.
- ✓ استعمال أنماط مختلفة للقيادة (كل حسب ما يناسبه)
- ✓ حفز وشجع وكافئ أي عمل جيد، واجعل مناخ العمل مشجعاً.
- ✓ ساعد على معرفة قدراتهم وأعطهم من الأعمال ما يناسبهم.

القيادة الفاعلة في الميدان التربوي



- ✓ اكتب دراسة جدوى اقتصادية وأطلب من أحد المختصين تقييمها.
- ✓ اقرأ مذكرات القياديين أو استمع منهم مباشرة لتاريخهم.
- ✓ قم بزيارة إلى خارج بلدك وتعرف على حضارات البشر.
- ✓ أنشئ مشروعًا بالتعاون مع الآخرين.
- ✓ مارس قيادة مجموعة من الشباب أو النشء .
- ✓ ألق كتاباً في موضوع يهمك.
- ✓ التزم صحبة القادة وتعلم من أعمالهم وأفعالهم.
- ✓ تعلم باستمرار، وتابع الصحف والمجلات الدورية، واستغل كل فرصة.

الوظائف الجديدة للقيادة:



إن القيادة كعملية متغيرة بل دائمة التغيير لم تعد تعني بالعمليات التقليدية المعروفة، وإنما تجاوزتها لتتعامل مع تحديات العصر التي نعيشها، والموارد التي نملكها، وسيتم تناول بعض هذه الوظائف الجديدة بحيث تعطي للقائد مجموعة من الأفكار والخطوات العملية والتي يمكن أن يتبناها بشكل مباشر في مدرسته:

القيادة الفاعلة في الميدان التربوي

الفصل الثاني : القائد الإداري.



- مفهوم القيادة الإدارية وأنواعها.
- القيادة والإدارة.
- أسس القيادة المدرسية.
- صفات القائد الإداري.
- الصفات الشخصية للقائد الإداري.
- معايير الإدارة المدرسية في المملكة.
- مهارات القيادة المدرسية.
- مهارة التفويض.
- أفكار لسرعة الإنجاز.

القيادة الفاعلة في الميدان التربوي

الطريق إلى النجاح يذهب إلى الأعلى



القيادة الفاعلة في الميدان التربوي _

القيادة والإدارة:

استقر الرأي عند كثير من الباحثين على أن وظائف الإدارة الرئيسية تتمثل في: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، أما القيادة تهتم بالتطوير والتغيير والذي يظهر من خلال عمليات القيادة الرئيسية الثلاثة:

- (١) تحديد الاتجاه والرؤيا.
- (٢) التحضير وشحن الهمم.
- (٣) حشد القوى تحت هذه الرؤية.

والجدول التالي يوضح الفرق بين القيادة والإدارة نقلاً عن د. محمد العدلوني.

مفهوم القيادة الإدارية وأنواعها:

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة سواء كانوا علماء أم قادة ظهوروا في التاريخ، لكن القيادة لم تكن في كل هذه التعاريف موضوعاً قابلاً للجدل بقدر ما كانت موضوعاً يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة.

وتعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

جدول يوضح الفرق بين القيادة والإدارة نقلاً عن د. محمد العدلوني.

م	وجه المقارنة	القيادة/ القائد	الإدارة / المدير
١	الاختيار	اختيار العمل الصحيح	اختيار الطريقة الصحيحة للعمل
٢	التركيز	تحديد الرؤية وبلورة الرسالة	بناء الهيكل التنظيمي ووضع الأنظمة
٣	الفاعلية والكفاءة	يهتم بالفاعلية (تحقيق النتائج)	يهتم بالكفاءة (طرق الاستخدام والسياسات)
٤	الهرم	التركيز على قمة الهرم (القيادة العليا)	التركيز على قاعدة الهرم (المنفذين)
٥	السلطة	تستمدها من القيم والمبادئ الصحيحة	تستمدها من أهداف المنظمة وإنتاجيتها
٦	الاهتمام	تكريس الاهتمام على العلاقات بين الأعضاء	تكريس الاهتمام على الجهد والإنتاجية
٧	العاطفة والمنطق	تركز على العاطفة	تركز على المنطق
٨	طريقة التعبير	تفضل استخدام الصور	تفضل استخدام الكلمات
٩	الشمولية / الجزئية	تهتم بالكليات والعلاقات بين الجزئيات	تهتم بالجزئيات والتفصيلات
١٠	التجمع / التحليل	تهتم بالتجمع بين الأشياء	تهتم بتحليل الأشياء إلى عناصرها.
١١	التفكير	طبيعة التفكير شمولية / كلية وغير مقيدة بوقت	طبيعة التفكير متتالية

م	وجه المقارنة	القيادة/ القائد	الإدارة/ المدير
١٢	الوقت	غير مقيدة بالوقت	مقيدة بالوقت
١٣	الدماغ	تسيطر على الجزء الأيمن من الدماغ	تسيطر على الجزء الأيسر من الدماغ
١٤	الإدارة	يهتم بما بعد إنجاز العمل	يهتم بإنجاز العمل وإدارة الشؤون
١٥	النسخة /الأصل	القائد أصل	المدير نسخة
١٦	التجديد / التطوير	يهتم بالتطوير والتجديد والإبداع	يهتم بالمحافظة والصيانة للموجود
١٧	الرقابة	يلهم الثقة بالآخرين ويركز على الرقابة الذاتية	يعتمد على الرقابة والسيطرة
١٨	الأجل	ذو نظرة طويلة الأجل	ذو نظرة مقيدة الأجل
١٩	الأسئلة	يهتم بماذا؟ ولماذا؟	يهتم بكيف؟ ومتى؟
٢٠	التقليد / الاجتهاد	يعتبر مجتهدًا	يعتبر مقلدًا
٢١	التحدي	يقبل التحدي ويحاول تغيير الواقع	يقبل الأمر الواقع ويتعامل معه
٢٢	التعليم / التدريب	ينمي مواهبه من خلال التعليم	ينمي مواهبه من خلال التدريب
٢٣	الحرية	شخص حر ذاتي	شخص جندي تقليدي.

أسس القيادة المدرسية:

إن القيادة الناجحة والفاعلة تأتي نتيجة المثابرة على التعليم والتطوير والتجربة الناجحة والممارسة السليمة إلى جانب ما يصفه الله تعالى في القائد من صفات القيادة ومواهبها ، ومن أهم أسس القيادة المدرسية:



(١) وضوح الأهداف والبرامج العملية.

(٢) تنظيم العمل على صورة هيكل تنظيمي.

(٣) التنسيق الكبير بين منظومة العمل المدرسي.

(٤) الاتصال المقنع والفعال.

(٥) التأكيد على دور المعلمين في تحقيق الأهداف .

(٦) التوقع الصحيح لمتطلبات المعلمين وحوافزهم.

(٧) التأثير الإيجابي في المعلمين من خلال التصرفات والأدوار المختلفة للقائد.

صفات القائد الإداري:

يمكن تلخيص صفات القيادة في عشرة صفات:

(١) صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية: بحيث لا يستطيع القائد الفعّال أن يعيش

أخلاقيات مزدوجة إحداها في حياته العامة (الشخصية) والأخرى في العمل، فالأخلاقيات

الشخصية لا بد أن تتطابق مع الاخلاقيات المهنية.

(٢) النشاط العالي: بحيث يترفع القائد

عن توافه الأمور وينغمس في

القضايا الجليلة في حال اكتشافه

بأنها مهمة ومثيرة.

(٣) الإنجاز: فالقائد الفعال تكون لديه

القدرة على إنجاز الأولويات، غير أن

هناك فرقاً ما بين إعداد الأولويات

وانجازها.

امتلاك الشجاعة: فهناك فرق في الطريقة

التي يتعامل بها الشخص الشجاع

والشخص الخجول مع الحياة، فالشخص

الجريء المقدم قد يلجأ إلى المشي على

الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله

لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية

الكاملة، في حين أن الشخص المسالم ذا

الحركة البطيئة والثقيلة يعكف على

المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف

الوصول إلى الموت بسلام.

يؤدي إلى التعاون، ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءاً متكاملًا لا يتجزأ منتجين فريقيًا يتصدى لأقوى الفرق والمهام.

الصفات الشخصية للقائد الإداري:

(١) السمعة الطيبة والأمانة والأخلا الحسنه.

(٤) العمل بدافع الإبداع: يتميز القادة الفعالون بدوافعهم

الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي

لا تجدي نفعًا أما الأفراد الذين يتمتعون

بالحماس والإقدام فلن يكون لديهم الصبر

لانتظار رنين الهاتف من اجل البدء بالعمل،

فالقائد الفعال هو شخص مبدع .

(٥) العمل الجاد بتفان والتزام: فالقادة الفعالين

يقوموا بإنجاز أعمالهم بتفان وعطاء كبير كما

يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال.

(٦) تحديد الأهداف: فجميع القادة الفعالين الذين تم دراستهم

صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.

(٧) استمرار الحماس: إن أغلب القادة يمتلكون حماسًا ملهمًا، فهم تمامًا كالشعلة التي لا تنطفئ

أبدًا لتبقى متقدة على الدوام، فنمو القائد وتطوره يتطلب حماسًا حقيقيًا ملهمًا وإذا كان الفرد

في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول بها على ذلك الحماس فما عليه إذا إعادة الصفات

القيادي السابقة لوجود علاقة وثيقة ومتراصة بين تلك الصفات.

(٨) امتلاك الحنكة: فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعا من الحنكة بحيث

يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها.

(٩) مساعدة الآخرين على النمو: فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط،

وعندما يكون جو العمل سليمًا وصحياً وخاليًا من التفاهات يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما

- ✓ مسيرة المملكة العربية السعودية منذ نشأتها حتى الوقت الحاضر.
- ✓ دور السلطات: التشريعية، التنفيذية، القضائية.
- ✓ دور المؤسسات والمنظمات المجتمعية.
- ✓ الخدمات المدنية.
- ✓ وثيقة سياسة التعليم ولوائح مراحل التعليم المختلفة.
- ✓ الخطط الخمسية السابقة والقائمة المتعلقة بالتعليم والتدريب.
- ✓ الخطة العشرية لوزارة التربية والتعليم.



٢) الهدوء والالتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات.

٣) القوة البدنية والسلامة الصحية.

٤) المرونة وسعة الأفق.

٥) القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.

٦) المظهر الحسن.

٧) احترام نفسه واحترام الغير.

٨) الإيجابية في العمل.

٩) القدرة على الابتكار وحسن التصرف.

١٠) أن تتسم علاقاته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه بالكمال والتعاون.



معايير الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية:

حددت وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية لمديري المدارس عددًا من المعايير تهدف إلى تطوير النمو المهني لعناصر العملية التعليمية بغرض تحسين نوعية أداء مديري المدارس مما سوف يؤثر بدرجة كبيرة على تعليم الطلاب وتعلمهم ، وهذه المعايير هي:

المعيار الأول:

يفهم مدير المدرسة أهداف السياسة العامة للتعليم، والأنظمة واللوائح المنظمة للعملية التعليمية. يجب أن يتعرف مدير المدرسة على التالي:

المعيار الثاني:

يتعاون مدير المدرسة مع أعضاء المجتمع المدرسي من بناء رؤية علمية مستقبلية تقود عمليات التخطيط والتطوير. ويجب أن يعرف مدير المدرسة ويفهم:

✓ غاية التعليم وأهدافه في المملكة العربية السعودية.

✓ كيفية بناء الرؤية العلمية وصياغتها.

✓ متطلبات الفرد المعرفية والمهارية والوجدانية في عالم اليوم.

✓ مبادئ وضع الخطط الاستراتيجية التربوية وخطواتها

وأساليب تطبيقها.

✓ كيفية كتابة أهداف مدرسية وصياغتها.

✓ تطبيقات نظرية النظم في الإدارة المدرسية.

✓ تحديد مصادر المعلومات، وطريقة جمعها

واستراتيجيات تحليلها.

✓ مبادئ الاتصال الفاعل.

المعيار الثالث:

يبني ثقافة مدرسية تربوية تعتمد على رفع مستوى التعلم وغرس التعاون بين منسوبي المدرسة:

من معلمين وطلاب وأولياء أمور. ويجب ان يمتلك مدير المدرسة المعارف والمهارات التالية:

✓ مفهوم ثقافة المدرسة.

✓ استراتيجيات التأثير على ثقافة المدرسة.

✓ أهمية تنوع المناشط التربوية.

✓ أساسيات عملية التغيير واستراتيجياتها.

المعيار الرابع:

يسهم في تجويد عمليتي التعليم والتعلم

لجميع الطلاب، ويجب أن يمتلك مدير

المدرسة المعارف والمهارات التالية:

✓ التقنيات التربوية.

✓ أساليب تعلم الطلاب.

✓ كيفية حدوث التعلم.

✓ مبادئ التدريس ونماذجه.

✓ أساليب الإشراف التربوي.

✓ مراحل النمو وتطبيقاتها في التدريس.

✓ القياس والتقويم واستراتيجياتهما

وأدواتهما.



المعيار السادس:

- يتعاون مع المعلمين في إيجاد فرص التعاون البناء مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع ؛ لتحقيق أهداف المدرسة. ويجب أن يمتلك مدير المدرسة المعارف والمهارات التالية:
- ✓ وسائل التعاون بين المدرسة والعائلة.
 - ✓ القضايا والاتجاهات المؤثرة في رسالة المدرسة.
 - ✓ استراتيجيات تشجيع المجتمع في تحقيق رسالة المدرسة.
 - ✓ مصادر التعلم الموجودة في المجتمع وكيفية الاستفادة منها.



- ✓ أهداف التعليم على مستوى المملكة والمرحلة التعليمية.
- ✓ نتائج الأبحاث والدراسات الحديثة المتعلقة بالتدريس والتعلم.

المعيار الخامس:

- يدير المدرسة بفاعلية ويؤمن المصادر التعليمية الآمنة؛ لإيجاد بيئة تعليمية مربية. ويجب أن يمتلك مدير المدرسة المعارف والمهارات التالية:
- ✓ نظريات الإدارة التربوية ونماذجها ومبادئ تطويرها.
 - ✓ تأثير أسلوب الإدارة على تعلم الطلاب والتدريس.
 - ✓ تأثير عمليات إدارة التعليم على عمليتي تعلم الطلاب وتعليمهم.
 - ✓ أنظمة وزارة التربية والتعليم وإدارة التعليم.
 - ✓ الإجراءات العملية على مستوى المدرسة وإدارة التعليم.
 - ✓ النظام التفاعلي للمدرسة.
 - ✓ الأمن والسلامة المدرسية.
 - ✓ إدارة الموارد البشرية وتطويرها.
 - ✓ الإجراءات المالية للإدارة المدرسية.

مهارات القيادة المدرسية:

يقرر الباحثون في مجال القيادة والإدارة المدرسية بأن هناك مجموعة من المهارات اللازمة توافرها في قائد المدرسة، ولا مناص له عن امتلاكها حتى يتمكن من القيام بمسؤولياته على وجه صحيح، والتي يمكن تصنيفها إلى أربع مهارات هي:

المهارات البينية Skills Interpersonal :

وتشمل مجموعة الصفات والخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية للقائد والتي تحدد وتؤثر في معالم شخصيته، وسلوكه

المعيار السابع:

يعمل بأمانة وعدل وصدق وفق الأسس الشرعية والمبادئ الأخلاقية. ويجب أن يمتلك مدير المدرسة المعارف والمهارات التالية:

- ✓ التربية في الإسلام.
- ✓ فلسفة التربية وتاريخها.
- ✓ قوانين العمل التربوي الأخلاقية.
- ✓ اعتقادات المجتمع السعودي وقيمه.
- ✓ غاية التعليم وأهدافه في المجتمع السعودي.

المعيار الثامن:

يتعامل مدير المدرسة مع التقنية الحديثة وحوسبة المعلومات بصورة وظيفية ناجحة. كما يجب أن يمتلك مدير المدرسة المعارف والمهارات التالية:

- ✓ خصائص المدرسة العصرية.
- ✓ تطبيقات التقنيات الحديثة في المدرسة.
- ✓ تطبيقات الحاسب المتعددة لخدمة وظائف المدرسة المختلفة.

وتعامله مع الآخرين وفي استجاباتهم له، وهذه المهارات لا يتم تعلمها تعلمًا، بل تعتمد أساسًا على الاستعدادات الفطرية للمدير.

المهارات الإدراكية (التصورية)

: Conceptual Skills

ويتعلق النوع الرابع والأخير من مهارات قائد المدرسة، بمدى كفاءة القائد وقدرته في رؤية تنظيم مدرسته، وفهمه، وربط أجزائه، وإدراك أثر العلاقات بين الأجزاء والتغيرات التي تحدث فيها على العلاقة مع المدرسة ككل، كما تشمل مهارة مدير المدرسة في الإلمام بشمولية العملية التربوية والعلاقة بين المدرسة والمجتمع، وليس مجرد النظر إلى القيادة والإدارة المدرسية كعلم تسيير الأمور، أو النظر إلى التعليم كعملية منفصلة عن التخطيط والتطوير والتقويم والإرشاد. وسنعرض بشيء من التفصيل لأهم مهارات قائد المدرسة وهي مهارة التفويض.

: Technical Skills

ويقصد به معرفة القائد المتخصصة في الإدارة والتربية وما يرتبط بهما من حقائق ومفاهيم وأسس، والتي تمكنه من القيام بعمله ومسئولياته، ومن نقل الأفكار النظرية إلى ممارسة عملية، ويمكن لمدير المدرسة اكتساب هذه المهارات من خلال الدراسة، والتعلم، والتدريب، والخبرة المنتقاة.

: Human Skills

ويضطلع هذا الصنف من المهارات بالطريقة التي يتعامل بها قائد المدرسة مع مرؤوسيه بنجاح، بما يؤدي إلى تنسيق جهودهم، وإشاعة جو التعاون والعمل الجماعي، والتمكن من جذبهم وحفزهم للعمل بجد وإخلاص، ويحتاج هذا الصنف إلى أكثر من الدراسة والتدريب للتمكن منه وإتقانه.



كما يعني تفويض السلطة أن يعهد الرئيس المختص بجزء من سلطاته المخولة له أصلاً بموجب النظام أحد مرؤوسيه ليباشرها تحت إشرافه، وهذا التفويض لا يعني انتقال الرئيس كما هي، وإذا أخطأ المرؤوس في استخدام ما خول من سلطة فإن رئيسه يكون مسؤولاً عما يترتب على هذا الخطأ أمام الرئيس الأعلى باعتباره لم يحسن التقدير بتفويض سلطات لا تتناسب والقدرة الفعلية للمرؤوس، كما أنه لم يحسن الإشراف على مباشرة هذا المرؤوس للسلطات المفوضة إليه على الوجه السليم.

إن التفويض يجب أن يكون واضحاً ودقيقاً، ومحددًا ثم يضاف للمرؤوس المفوض من الصلاحيات شيئاً فشيئاً بحسب أدائه وقدرته على تحمل المسؤولية، وبحسب مستوى الثقة التي منحت له وتقديره للأمانة وأهمية المسـؤوليات وتعاملاته، مع الآخرين.



وتدور عملية التفويض حول هذه العناصر الثلاثة للوظيفة، حيث يتعهد القائد من خلال التفويض إلى بعض مرؤوسيه بواجبات أو مهام معينة مبيئاً لهم حدود الواجبات والنتائج المطلوبة منهم تحقيقها، ولما كان القائد ملتزماً أصلاً بإنجاز هذه الواجبات بما لديه من سلطة نابعة من مركزه القيادي، فإن تفويض هذه الواجبات لمرؤوسين يقتضي أن يفوضهم قدرًا من سلطته يكون كافيًا لإنجاز هذه الواجبات.



مهارة التفويض:

تتألف الوظيفة الإدارية من ثلاثة عناصر رئيسية هي:

- (١) الاختصاصات والواجبات التي أنشأت الوظيفة من أجلها.
- (٢) المسؤوليات والالتزامات على شاغل الوظيفة لإنجاز وظيفته.
- (٣) السلطة المخولة لشاغل الوظيفة لإنجاز وأداء واجبات وظيفته.

التفويض: الاستعانة بالآخرين ممن تثق فيهم

لمساعدتك على القيام ببعض مهامك على خير وجه ممكن مع دعمك وعونك لما فيه كل الخير. (ملانكة، ٢٠٠٧م)

والصلاحيات التي فوض بها، وبحسب ممارسته للمسؤوليات والصلاحيات في تحركاته وقراراته

مزايا التفويض:

لقد أصبح التفويض في السلطة ضرورة من ضرورات تنظيم العمل الإداري في كل منظمة إدارية، وبالتالي لا يمكن أن تتحقق الأهداف التي تسعى إليها إدارة المنظمة أو إنجاز المهمة الموكول إليها بدون الالتجاء إلى أسلوب تفويض السلطة.

ومن أهم مزايا التفويض بالنسبة للمدرسة وهيئتها الإدارية:

- ١) رفع مستوى الانتاجية بالمدرسة، وإشباع مناخ العمل بالتفاهم المتبادل بين المدير والهيئة الإدارية والتعليمية.
- ٢) إزالة ضغط العمل عن كاهل المدير، بما يمكنه من التفريغ للمهام والوظائف الإدارية والإشرافية، والاعتناء بالاستراتيجية العامة للمدرسة.

ويقول سميث إنه لكي يكون المرء قائدًا فعلاً حقًا، فإنه يتوجب عليه أن يمنح مرؤوسيه قدرًا كبيرًا من الثقة، وهذه الثقة تحتاج إلى الموازنة، وذلك بأن يكون القائد مستعدًا لإزاحة أولئك الذين لا يمكن الثقة بهم، ولاتخاذ قرارات صارمة.

- ويمكن أن نخلص من السابق إلى أن عملية منح وتفويض السلطة تعتمد على الاعتبارات الآتية:
- ١) تحديد واجبات المرؤوس وتفويض السلطة اللازمة للقيام بهذه الواجبات وجعله مسئولًا أمامه عن تحقيق هذه الواجبات.
 - ٢) أن يكون المرؤوس المفوض إليه قادرًا على ممارسة السلطات المفوضة.
 - ٣) أن يكون مستوى كفاءة المفوض إليه بالدرجة التي تجعله يمارس السلطات المفوضة بكفاءة عالية.
 - ٤) ألا ينتج عن تفويض السلطة أي إخلال بالتوازن الذي يجب أن يكون متوفرًا بين السلطة والمسؤولية.
 - ٥) أن يكون المفوض إليه موضع ثقة القائد.
 - ٦) أن يدرب من ستفوض إليه السلطة على استعمالها قبل تفويضها إليه نهائيًا.
 - ٧) أن يتوفر نظام فاعل للاتصالات والمتابعة والرقابة بحيث يمكن التأكد دومًا من حسن استخدام السلطة المفوضة.
 - ٨) يجب أن تساعد عملية التفويض على تحقيق أهداف المدرسة على أفضل وجه.

- ٣) إضفاء طابع المرونة والحركة على اتخاذ القرارات الإدارية على مختلف المستويات وتوفير سرعة البت في الأمور، مما يسهل أداء الأعمال وإنجازها.
- ٤) إيجاد رصيد من الكفايات والخبرات لدى المرؤوسين بما يمكن من بناء فئة منهم ليكونوا قادة المستقبل المنظور.
- ٥) زيادة خبرة المرؤوسين ونموهم المهني ورفع روحهم المعنوية، كما ينمي ثقتهم بأنفسهم ويشجع الرغبة لديهم لتحمل المسؤولية.
- ٦) يؤدي إلى وضع خطط واقعية للعمل بسبب مساهمة المعلمين المشاركين في عملية صنع القرارات.
- ٧) يؤدي إلى إشاعة وتعميق فكرة الديمقراطية في المدرسة والبيئة المحيطة بها.
- ٥) أن يكون التفويض علنيًا. ويمكن أن نضيف عددًا من الشروط هي:
- ✓ لا تفويض في المسؤولية.
 - ✓ عدم تفويض الاختصاصات المفوضة.
 - ✓ لا يكون التفويض إلا من أعلى لأسفل.
 - ✓ حق المدير في تعديل السلطات المفوضة أو استردادها..

شروط التفويض:

- ١) أن يكون التفويض قانونيًا: بمعنى أن المدير لا يمكنه تفويض أي صلاحيات إذ لم يكن مخولاً قانونًا بتفويضها.
- ٢) أن يكون التفويض مكتوبًا: إذ لا عبارة للتفويض الشفهي لأن أمر التفويض يجب أن يكون قرينة من قرائن الإثبات في حالة حدوث خلاف.
- ٣) أن يكون التفويض شخصيًا: بمعنى أن يمنح التفويض لشخص بعينه يحتل منصبًا معينًا.
- ٤) أن يكون التفويض جزئيًا لا يشمل كل صلاحيات المدير، إذ هناك أعمال هي من صلب مسؤوليات المدير، والتي لا يمكنه تفويضها.

معوقات التفويض:

لا يعد التفويض هدفًا بذاته بل وسيلة يرجى من خلالها تنفيذ المهام والنشاطات التي تساهم في تحقيق أهداف العمل في كافة المستويات الإدارية، إلا أن ذلك ليس مطلقًا من الناحية الواقعية، فهناك العديد من الصعوبات والمعوقات ما قد يقيد سياسة التفويض في المنظمة:



- القدرة والكفاءة: فكلما كانت المقدرة التعليمية والتدريبية محدودة ومنخفضة للعاملين كلما دفع ذلك نحو حجب التفويض والعكس قد يكون صحيحًا.

(٣) العوامل النفسية: يتجه بعض المديرين إلى عدم التفويض نسبيًا، أو عدم التفويض بشكل مطلق، وقد يرجع ذلك إلى مجموعة من العوامل منها:

- فلسفة المدير نفسه: فكون المدير من النوع الأوتوقراطي الذي يؤمن بفلسفة ديمقراطية الإدارة وإشراك العاملين معه في اتخاذ القرارات؛ هو الدافع وراء حجب الكثير من السلطات عن مرؤوسيه.

- الشعور بالأهمية: كثيرًا ما يمتنع بعض المديرين عن تفويض السلطات رغم يقينهم بأهمية التفويض في تسهيل عمليات المنظمة وأنشطتها؛ ذلك أن

(١) الفلسفة الإدارية: حيث يعتمد تفويض السلطة والتوسع فيها على فلسفة إدارة المنظمة. فبعض المنظمات ترى أن مركزية السلطات هي الوسيلة المثلى في إدارة المنظمة واتخاذ القرارات، بينما منظمات أخرى تمنح قدرًا كبيرًا من الحرية لاتخاذ القرارات في مختلف المستويات التنظيمية.

(٢) الظروف الوظيفية: وفي هذا السياق تتحكم عوامل عدة في درجة التفويض من أهمها:

- أهمية القرارات: يغلب الاتجاه في عدم التفويض كلما كانت القرارات المطلوب اتخاذها على جانب كبير من الأهمية والعكس قد يكون صحيحًا.

- نوع الوظيفة: إن محدودية مهام ومسئوليات بعض الوظائف قد تدفع المدير للاتجاه إلى حجب التفويض عن ممارسة الوظيفة بشكل مطلق. مما يجعله يحتفظ بكامل سلطاته، وعلى النقيض من ذلك فإن تعدد واجبات الوظيفة قد يولد نوعًا من الصعوبة في الإشراف عليها ومراقبتها، مما يدفع إلى الاتجاه في تفويض السلطة.

يقول ابن الجوزي أعجب الأشياء اغترار
الإنسان بالسلامة فكلما أصبح وأمسى معافي
زاد الاغترار وطلال الأمل.

لخص عالم النفس (ماسلو) الصفات المميزة

لبعض من استطاعوا تحقيق ذاتهم في الآتي:

- ✓ مبدعين وخلاقين.
- ✓ يتحلون بملكة الفكاهاة.
- ✓ يهتمون بسعادة الإنسان
والبشرية.
- ✓ تلقائيين في تفكيرهم وسلوكهم.
- ✓ يقاومون التشكل الحضاري
الدخيل.
- ✓ يتقبلون ذاتهم كما هي والآخرين
كما هم.
- ✓ يركزون اهتماماتهم في المشاكل
أكثر من تركيزهم على ذاتهم.
- ✓ يدركون الحقيقة بكفاءة
ويستطيعون تحمل التآرجح بين
الشك واليقين.

- التفويض قد يقلل من أهمية المدير؛ من خلال تقليص حجم السلطات الممنوحة له في التنظيم.
- الخوف من فقدان المركز: يخاف بعض المديرين من أن نتائج تفويض السلطات قد يكون على حساب مراكزهم الوظيفية، وخاصة إذا أثبت الموظف المفوض إليه السلطة نوعًا باهرًا من القدرة والكفاءة الإدارية.
- الشك في قدرات الموظفين: ينطلق لجوء بعض المديرين إلى الاحتفاظ بالسلطة وعدم تفويضها إلى عدم الثقة في قدرات المرؤوسين في ممارسة السلطة بالشكل الذي يساهم في تحقيق الأعمال والمهام المطلوبة منهم.

أفكار لسرعة الإنجاز:

- (١) أجعل بيئة العمل ممتعة.
- (٢) ضع جدولاً زمنيًا للإنجاز.
- (٣) أبدأ يوميًا بالأعمال المهمة.
- (٤) كافئ نفسك عند الإنجاز.
- (٥) قسم العمل الكبير إلى أجزاء صغيرة.
- (٦) أنجز مهمة واحدة في الوقت الواحد.
- (٧) حدد وقت البداية والنهاية لأي عمل تريد انجازه.
- (٨) اكتشف يوميًا ساعات النشاط واستغلها لنجاحك.
- (٩) اكتب يوميًا على قصاصة من ورق ماذا تريد انجازه.



الفصل الثالث: الاتصال والذكاء الاجتماعي.



- الحوار البناء وأهميته في عملية الاتصال.
- مواصفات الحوار الإيجابي.
- أنواع عملية الاتصال.
- الذكاء العاطفي والقيادة.
- مكونات الذكاء العاطفي.

ما تتخيله بكل قوة ووضوح،

وترغب فيه بكل قوة وإصرار،

وتؤمن به إيماناً عميقاً،

وتعمل على تنفيذه بكل عزم ونشاط

فحتماً سيتحقق وبكل قوة ..

الحوار البناء

وأهميته في عملية الاتصال:



لقد أصبح الحوار من أكثر المواضيع بحثًا، نظرًا لأهمية الحوار في عملية الاتصال والتواصل الإنساني ونجاح هذه العلاقات . إن الحوار يكون -أحيانًا- أقوى من الأسلحة العسكرية كلها؛ لأنه يعتمد على القنوات الداخلية الذاتية؛ بل ربما أفلح الحوار فيما لا تفلح فيه الحروب الطاحنة.

إننا بحاجة إلى أن نحاو أصحاب المذاهب والنظريات والأديان الأخرى؛ بهدف دعوتهم إلى الله تعالى، فالحوار وسيلة من وسائل الدعوة.

ولا يجوز أبدًا أن -نعتقد كما يعتقد الكثيرون- أن العالم اليوم يعيش حالة إفلاس من النظريات والعقائد والمبادئ والمثل، فهذا غير صحيح؛ بل العالم اليوم يعيش حالة تخمة من كثرة النظريات والمبادئ والعقائد والمثل والفلسفات وغيرها، صحيح أنها باطلة، ولكن هذا الركام الهائل من الباطل مدجج بأقوى أسلحة الدعوة والدعاية، والدعاة الذين تدرّبوا وتعلموا كيف يدافعون عن الباطل حتى يصبح في نظر الناس حقًا.

أما أهل الحق فكثير منهم لا يحسن الطريقة المثلى للحوار؛ لإقناع الخصم بما لديه من الحق والسنة.

وقد لا يحسن هؤلاء أن يناقش بعضهم بعضًا، إلا من خلال فوهات المدافع والبنادق، فإن لم يملكوها، فمن خلال الأفواه التي تطلق من الكلمات الحارة الجارحة، ما هو أشد فتكًا من الرصاص والقذائف.

ولأن الحاجة إلى الحوار ضرورية وملحة في الدعوة الإسلامية فقد رسم الرسول ﷺ أروع الأخلاق في الحوار وأحسنها، بل وأسماها وأنبلها، لأنها مطلب إلهي أوصى الله به رسوله ﷺ في كثير من الآيات القرآنية العظيمة، والتي من بينها قوله تعالى: (وجادلهم بالتي هي أحسن).



واطمئنان وشعور المستمع بالفهم الجيد والإلمام بموضوع الحوار مما يمكنه من الرد المناسب، ولتحقيق الاستماع الجيد لا بد من توفر شروط منها:

- إقبال المستمع نحو المتحدث.
- عدم إظهار علامات الرفض والاستياء.
- عدم الانفعال أو إعطاء ردود فعل سريعة ومباشرة قبل إنهاء المتحدث كلامه؛ كي يستمر المتحدث في الاسترسال ويستمر التواصل.

أدب الحديث:

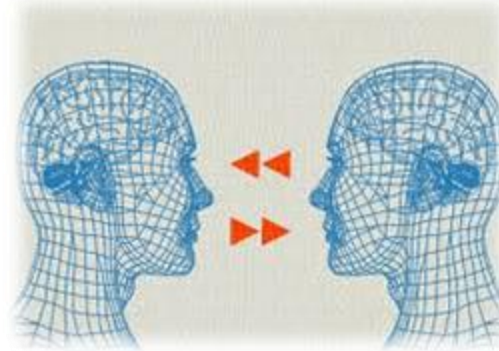
ويكون بالإقبال نحو المستمع، وعدم المبالغة في إظهار الانفعال وحركات الأيدي والتوسط في سرعة الرد، ومما يؤثر على استمرار الحوار إيجابية الموضوع وجاذبية وراحة المستمع له.

ولقد اهتم الإسلام بالحوار اهتمامًا كبيرًا، وذلك لأن الإسلام يرى بأن الطبيعة الإنسانية ميالة بطبيعتها وفطرتها إلى الحوار، أو الجدل كما يطلق عليها القرآن الكريم في وصفه للإنسان: (وكان الإنسان أكثر شيء جدلاً) بل إن صفة الحوار، أو الجدل لدى الإنسان في نظر الإسلام تمتد حتى إلى ما بعد الموت، إلى يوم الحساب كما يخبرنا القرآن الكريم في قوله تعالى: (يوم تأتي كل نفس تجادل عن نفسها).

عليه فإن للحوار أصولًا متبعة، وللحديث قواعد ينبغي مراعاتها، وعلى من يريد المشاركة في أي حوار أن يكون على دراية تامة بأصول الحوار المتبعة؛ لينجح بحول الله في مسعاه، ويحقق ما يرمي إليه.

الحوار والتواصل:

هو القدرة على التفاعل المعرفي والعاطفي والسلوكي مع الآخرين، وهو ما يميز الإنسان عن غيره، مما سهل تبادل الخبرات والمفاهيم بين الأجيال، ويتم التواصل من خلال عمليتين هما: الإرسال (التحدث) والاستقبال (الاستماع)



أدب الاستماع:

يعد حسن الاستماع من أهم شروط التواصل الناجح مع الآخرين ويفيد الطرفين في استمرار الحوار والتواصل وشعور المتحدث بارتياح

مواصفات الحوار الإيجابي:

- حوار متفائل (في غير مبالغة وإهداراً للوقت (
- حوار صادق وعميق وواضح الكلمات ومدلولاتها.
- حوار متكافئ يعطي لكلا الطرفين فرصة التعبير والإبداع الحقيقي ويحترم الرأي الآخر ويعرف حتمية الخلاف في الرأي بين البشر وآداب الخلاف وتقبله.
- حوار واقعي يتصل إيجابياً بالحياة اليومية الواقعية واتصاله هذا ليس اتصال قبول ورضوخ للأمر الواقع بل اتصال تفهم وتغيير وإصلاح.
- حوار موافقة الهدف النهائي له هو اثبات الحقيقة حيث هي لا حيث نراها بأهوائنا وهو فوق كل هذا حوار تسوده المحبة والمسئولية والرعاية وإنكار الذات.
- حوار تسوده المحبة والمسئولية والرعاية وإنكار الذات.

صفات المحاور:

أولاً: جودة الإلقاء وحسن العرض، وسلامة العبارة:

وقد كان ذلك من صفات الرسول ﷺ كما جاء في الصحيحين عن عائشة ؓ قال: كان النبي ﷺ يحدث حديثاً لو شاء العباد أن يحصيه لأحصاه، لم يكن يسرد الحديث كسرديكم، فعلى المحاور أن يكون هادئاً سلساً، جيد الإلقاء.

ثانياً: حسن التصور:

والمقصود من حسن التصور، ألا تكون الأفكار عند المتحدث مشوشة أو متداخلة أو متضاربة، فبعض الناس ربما يطرح فكرة أثناء النقاش، وبعدما ينتصف في شرحها يتبين له أنها غير صالحة، ولا تخدم الغرض، فينتبه في منتصف الطريق بعدما يكون قد تورط في ذلك.

ثالثاً: ترتيب الأفكار:

فالقدر على ترتيب الأفكار، وتسلسلها، وارتباط بعضها ببعض وعدم تداخلها، أو اضطرابها، مما يثبت حجة المحاور ويقويها.



- ثانيًا: إن الكل مَنَّا يمتلك قدرات فردية ومهارات أخلاقية يدير بها علاقاته مع الآخرين ويستخدمها في العديد من مواقف المساومة والتفاوض.

إلا أن في مواقف الاختلاف أو النزاع التي في الغالب تثير شحنة قوية من الانفعالات فإننا أحيانًا ننسى القواعد الأساسية للتواصل والحوار الهادئ.

عملية الاتصال: تبادل للمعلومات بين الأفراد من خلال علامات وأصوات وسلوك.



رابعًا: العلم:

ينبغي أن يكون المحاور ذا علم وقوة وقدرة، فإن بعض المحاورين قد يخذل الحق بضعف علمه، فرغم أن الحق معه، إلا أنه لم يدعمه بالعلم القوي، فيضع نفسه في غير موضعه.

لذلك فليس كل إنسان مهياً للحوار، حتى وإن كان صاحب حق، فإنه ربما حاور بهدف نصر الحق؛ لضعف علمه وبصيرته، وربما حاور بجهل فيقتنع بالباطل الذي مع خصمه، وربما احتج بحجج باطلة،

مثلما يحدث في بعض المناظرات والمحاورات التي تعقد، فلا يفتنع بالحق الذي يحمله.

خامسًا: الفهم مع العلم:

لا بد من الفهم وقوة العقل؛ ليدرك المتحدث حجج الخصم، ويتمكن من فهمها، ويعرف نقاط الضعف والقوة فيها، فيقبل ما فيها من حق، ويرد ما فيها من باطل.

سادسًا: الإخلاص:

فينبغي التجرد في طلب الحق وتوصيله إلى الآخرين، بحيث لا يكون همّ المرء الانتصار لرأيه، وإنما همه طلب الحق وإيصاله للآخرين.

سابعًا: التواضع:

فالتواضع أثناء المناقشة، أو بعد الانتصار على الخصم، من أهم ما ينبغي أن يتحلى به المحاور ومن أجل أن يكون الحديث بناءً

- أولاً: لا بد لنا من أن نتواصل مع الطرف الآخر ونتفاهم معه بشكل واضح ومثمر.

ووفقًا لجاكسون ولشأ، يمثل الذكاء العاطفي ٨٥% من أسباب الأداء المرتفع للأفراد القياديين، وذكروا كذلك تأثير الذكاء العاطفي على الأداء المؤسسي، وأنه باستخدام الذكاء العاطفي يمكن مضاعفة إنتاجية الموظفين في بعض الأدوار التي يقومون بها.

مكونات الذكاء العاطفي:

يرى جولمان (Goleman) في كتابه الشهير عام ١٩٩٨م (Working with Imotional Intelligence)

أن أهم مكونات الذكاء العاطفي هي:
(١) الوعي:

أ/ الوعي بالذات: وتتمثل في القدرة على التعرف وتفهم الشعور الشخصي، ومعرفة الأشياء التي تحفزنا، وتأثير ذلك على الآخرين، وتشمل الصفات كذلك الثقة بالنفس، والموضوعية في تقييم قدراتك.

أنواع عملية الاتصال:

- ✓ الاتصال الشفهي.
- ✓ الاتصال الغير شفهي.

يكمن الاتصال الشفهي في كل المكاتبات والرسائل وغيرها، أما الاتصال غير الشفهي فيكمن في الاتصال بالجسد مثل:

- الاتصال بالفم عن طريق التحدث.
- الاتصال بالعين.
- الاتصال بالأيدي.
- الاتصال عن طريق إيماءات الرأس.
- التعبير بالوجه ويلاحظ أن كلها تنقسم إما تحدث أو لغة جسدية.

الذكاء العاطفي والقيادة:

يشكل الذكاء العاطفي أحد المتغيرات الأساسية والتي أخذت في البروز كأحد الصفات الجوهرية للقائد الإداري. يعرف كولدمن الذكاء العاطفي بأنه القدرة على التعرف على شعورنا الشخصي وشعور الآخرين، وذلك لتحفيز أنفسنا، وإدارة عاطفتنا بشكل سليم في علاقتنا مع الآخرين.



بالشفقة، ويؤدي إلى سد الطريق في وجه العمل التعاوني البناء، فالعاطفة تزودنا بلا شك بالطاقة، العاطفة السلبية توجد أو تخلق طاقة سلبية، والطاقة الإيجابية تخلق قوة إيجابية.

ويشكل الذكاء العاطفي أحد المتغيرات الأساسية والتي أخذت في البروز كأحد الصفات الجوهرية للقيادة الإدارية الفعالة، ويوصف الذكاء العاطفي بأنه مجموعة من القدرات والتي تتعلق بكيفية قدرة الفرد بالتعامل ذاتياً مع مشاعره وعواطفه والقدر على التعامل مع مشاعر الآخرين.

وفي موضوع القيادة، فالقدرة في التعامل مع العواطف والمشاعر يمكن أن تساهم في كيفية التعامل مع احتياجات الأفراد وكيفية تحفيزهم بفاعلية، فالقائد الذي يتمتع بذكاء عاطفي يعتقد بأنه أكثر ولاءً والالتزام للمنظمة التي يعمل بها وأكثر سعادة في عمله.

ب/ الوعي الاجتماعي: وتتمثل في القدرة على التعرف كيف يشعر الآخرون والتعامل معهم وفقاً لاستجاباتهم العاطفية، وتشمل الصفات كذلك التعامل بحساسية مع الثقافات والبيئات الأخرى، والقدرة على تقديم خدمة متميزة للزبائن،

(٢) الأفعال:



أ/ الإدارة الذاتية: وتشمل القدرة على إصدار الحكم، التفكير المتأن قبل القيام بأي تصرف، القدرة على التحكم في السلوك الفردي، وتتضمن كذلك وجود الحافز الذاتي لدى الفرد للوصول للأهداف التي يسعى

لتحقيقها بدلاً من التركيز على دوافع الحوافز المادية، ومن الصفات الأساسية التي لا بد أن يتصف بها الفرد: أن يكون صادقاً، متفائلاً، ملتزم، لديه القابلية لتقبل التغيير، القدرة على التعامل مع المواقف التي تتسم بالغموض، ويحفزه دافع الإنجاز.



ب/ المهارات الاجتماعية: القدرة على بناء وإدارة العلاقات الاجتماعية بصورة فعالة، وتشمل على بعض الصفات الأساسية ومنها: القدرة على قيادة التغيير بفاعلية، بناء وقيادة فريق العمل، والقدرة على الإقناع.

انخفاض الذكاء العاطفي يجلب للأفراد الشعور السلبي كالخوف، الغضب، والعدوانية، وهذا بدوره يؤدي

إلى استهلاك قوة هائلة من طاقة الأفراد، انخفاض الروح المعنوية، الغياب عن العمل، الشعور

الفصل الرابع: التمكين الإداري



- المقصود بالتمكين الإداري.
- ركائز التمكين ومقوماته.
- متطلبات التمكين.
- أساليب التمكين.
- مزايا تطبيق التمكين.

ضع دائماً صورتك التي تريد أن تكون عليها في عقلك ومخيلتك ..

وستتجه تدريجياً نحوها..

وإذا لم تهزم نفسك ، ستهزمك نفسك ...

فإن سلم النجاح لا يعاني من الازدحام في أعلاه ..

وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده على اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها. وهذه عبارة شهيرة نادى بها جميع العاملين المهتمين بهذا المفهوم الإداري الجديد وهي: (إنَّ مزيدًا من التمكين يؤدي إلى مزيدًا من النجاح الإداري، ولكن بشروط لا بد من توافرها)



إن مزيدًا من التمكين يؤدي إلى مزيد من النجاح الإداري، ولكن بشروط لا بد من توافرها انطلاقًا من هذه العبارة يسعى هذا الفصل إلى الوقوف على معنى (التمكين الإداري) كأداة من أدوات الجودة الشاملة ومن الأساليب الحديثة المتقدمة في الفكر التربوي والذي يعد أبرز المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري بشكل عام، والإداري التربوي بشكل خاص، ذلك لما يقع على كاهل المؤسسات الإدارية التربوية من دور كبير لتربية الأجيال وبالتالي الارتقاء بكافة ميادين التطور في حياة المجتمعات، كما يقدم هذا الفصل نظرة شاملة وموجزة للتمكين، محاولاً إبرازه كأسلوب تربوي جديد في حقل الإشراف التربوي الحديث والنهوض بالأداء الوظيفي، وتطوير الفكر القيادي لدى مديري المدارس، والذي من شأنه النهوض بالعملية التربوية في مؤسسات التربية والتعليم.

المقصود بالتمكين:

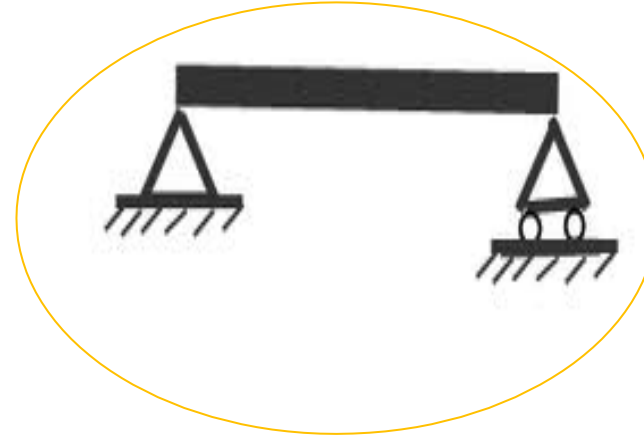
مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وتأهيلهم فنيًا وسلوكيًا والثقة فيهم.

ومن أهم تعريفات التمكين ما جاء عند Bowen and Lawer :

التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يُفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، إن التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني

مركائر التمكين ومقوماته:

من عرضنا لمفهوم التمكين كمصطلح فإنه يعني منح المرؤوسين حق المشاركة في اتخاذ القرار ، أي غياب المركزية في اتخاذ القرار ، إن تكريس المركزية في أي مؤسسة لا شك له انعكاسات سلبية تحد من التطور، والأسوأ منه هو منح المدير للمرؤوسين الحق في اتخاذ القرار والحرية في التصرف دون توفير متطلبات ذلك الحق والحرية في التصرف، ومن هنا وجب توفير بعض المقومات الأساسية للمنظمة قبل تمكين العاملين بها ونجملها بما يلي:



(١) العلم والمعرفة والمهارة:

فكلما زادت خبر الفرد ومهاراته ومكتسباته المعرفية، ارتفعت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار واستقلالية أكبر ، وبالتالي يمكّن الفرد ويمنح حرية في التصرف والمشاركة، وهنا تكمن أهمية التأهيل العلمي الكافي خصوصًا في المجالين الإداري والتربوي، فمن غير المعقول تمكين مدير القيادة الفاعلة في الميدان التربوي

مدرسة بدون تأهيله ببرنامجي دبلوم أحدهما تربوي والآخر في مجال القيادة والإدارة التربوية على الأقل، فبالأول يصبح مدير المدرسة مدرسًا تربويًا مقيمًا لأعضاء هيئة التدريس، وبالثاني يصبح قائدًا تربويًا ماهرًا.

(٢) الاتصال وتدقيق المعلومات:

فكلما زادت اللقاءات والاجتماعات والحوار بين مديري المدارس والعاملين وتبادل المعلومات الصحيحة والمتجددة بشفافية ووضوح وصراحة زاد الشعور بالتمكين وحرية التصرف والشعور بالملكية والانتماء ويتكون لدى العاملين الحماس الذاتي من أجل تحسين الأداء، دون مراقبة صارمة ودون حال من عدم الثقة، كما يجب زيادة انفتاح المدرسة على المجتمع المحلي المحيط بها وتلبية

مما سبق يتضح أن الثقة والحوافز والمعرفة والمهارات والمعلومات وتدفعها بشكل حر وواضح، لهي جميعاً من أهم مقومات التمكين بصفته مفهومًا من مفاهيم الإدارة الجديدة.

متطلبات التمكين:

حتى يتم التطبيق الناجح لعملية تمكين العاملين في المجال التربوي ولا سيما مديري المدارس، يجب توافر مجموع من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين يمكن تحديدها بالتالي:

(١) صياغة وتطوير رؤى للمنظمة

التعليمية:

إن بناء الرؤيا تمثل الخطوة الأولى نحو التمكين، فالرؤيا تزود الموظفين بالإحساس: ما الذي سنقوم به لاحقًا؟ وبالتالي تقودهم للإبداع، وتسمح لهم باتخاذ قرارات تصب في الاتجاه الذي تعتقد القيادة الإدارية

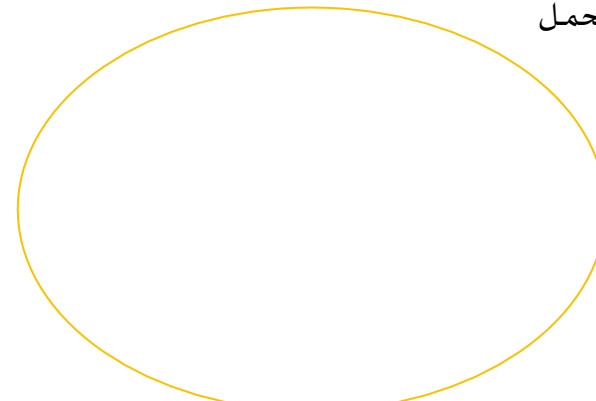
احتياجاته، إذ في عدم تمكين القيادات المدرسية تفويت لفرص سانحة للمدرسة نحو كسب المزيد من رضا المجتمع المحلي.

(٣) الثقة بين المديرين والعاملين:

وتتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين، وأن يكون المدير في صف العاملين فيما يحدث لهم من خير أو شر، ويشاركهم همومهم ومشاكلهم، وهذا الاهتمام والصدق والصراحة يؤدي إلى التمكين، ويجعل المرؤوسين يتصرفون وكأنهم أصحاب المنظمة أو على الأقل كأنهم شركاء فيها وبالتالي بذل طاقة أكبر من أجل التغيير والتطوير نحو الأفضل، وكذلك يعطي الدافع لتطوير الذات من خلال اكتساب العلم والمعرفة واستمرارية التعلم، وهذه الثقة تزيد من روح الرضا الوظيفي للقيادات التربوي المدرسية الناجمة عن الثقة بهم وبأهميتهم، وبالتالي سيادة روح الفريق وارتفاع درج الولاء التنظيمي ومستوى العلاقات الإنساني لدى كافة أفراد المدرسة.

(٤) الحوافز المادية والمعنوية:

لا بد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بحيث يكون من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية، والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق.



مما يجنب المدرسة والمتعاملين معها ما قد يفوتهم من مكاسب في حال الرجوع للمستويات الإدارية الأعلى، والنظام والتوجيه من شأنه أن يحجم من سيادة العاطفة والمحسوبة والمجاملة فمدير المدرسة وفق منحه الصلاحيات الجديدة ينبغي أن يكون بمواصفات موثوقة وخالية من أي تأثير طائفي أو قبلي أو انحياز، أيضًا يجب أن يكون بقدرات عالية وجراءة وحكمة تؤهله لأن يدير القرارات دون مجاملة ولا محسوبية، دون قلق من إفساد الجو العام، وهنا تبرز قيمة النظام والتوجيه كعنصر هام من عناصر التمكين الإداري.

٤) الدعم والثقة والشعور بالأمان:

في سبيل أن يشعر المدبرون بأن النظام يوفر لهم بيئة تشجع على التمكين، يحتاج إلى الشـعور بوجـود

بأنه صحيح، إن مدير المدرسة هو الأكثر رؤية لما تحتاجه وتتطلبه العملية التربوية من تحديات وأفكار؛ لأنه المشرف الميداني على سير هذه العملية، ومن هنا تكمن أهمية تحقيق مبدأ لا مركزية التنظيمات التربوية.

٢) الانفتاح وفرق العمل:

لا بد



لكي يشعر الأفراد في الإدارة التعليمية بأنه تم تمكينهم، أن يشعروا أنهم جزء من ثقافة المؤسسة التي تعتبر أن أصول البشرية أهم موارد المنظمة، فالمدير الذي يتم تمكينه يجب أن يشعر إن المعلمين في مدرسته يمكن أن يعملوا سويًا وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكار العاملين في المؤسسة التعليمية يتم احترامها وتؤخذ على محل الجد، وبذلك شعور الانتماء للمدرسة من قبل أفرادها كمؤسسة تربوية اجتماعية وتنظيم فاعل في تعديل سلوك الأفراد المنتمين إليها وتحسين أدائهم باطراد.

٣) النظام والتوجيه:

إن وجود نظام واضح للمديرين يزودهم بأهداف المنظمة التربوية، والمسؤوليات المترتبة عليهم يحد من الغموض الذي عادة ما يصاحب جهود التمكين، فقد وجد أن هناك علاقة قوية بين غموض الدور الموكل للعامل والتمكين، تساعد المعلومات على تقليل درجة عدم التأكد من خلال زيادة تفهم الأفراد لبيئة عملهم، ويتطلب ذلك السرعة والدقة والحسم في القرار التربوي المدرسي،

الجوهرية- وتعرف على أنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق.

أساليب التمكين الإداري:

(١) التمكين من خلال المسؤوليات: على شرط أن تكون المسؤوليات المنوطة بالموظف واضحة ومحددة، وهنا لا يعني أن يتجمد القرار الإداري عند المسؤوليات المنوطة بمديري المدارس فقط، بل يجب أن يشعر مدير المدرسة أن أي عمل من شأنه خدمة عمله التربوي والتعليمي هو من مسؤولياته.

(٢) التمكين من خلال الصلاحيات: يبدي الموظفون حماساً أكبر للعمل في ظل زيادة الصلاحيات لديهم في العمل، وعلى ذلك يجب تمكين مدير المدرسة

دعم من رؤسائهم وزملائهم في العمل والمشرفين التربويين، فجهود الموظفين لأخذ المبادرة والمخاطرة يجب أن تعزز وتدعم بدلاً من معاقبتها.

ففي حالة فقدان أو ضعف الدعم الاجتماعي فإن الموظفين سيشعرون بالقلق بشأن الحصول على إذن قبل القيام بالتصرف بدلاً من طلب الصريح في حالة ارتكاب أخطاء، يجب أن يتوافر الاعتقاد لدى المديرين أن برنامج التمكين الذي تتبناه المنظمة التعليمية سيشكل عملية دعم ومساندة للتعليم والتطوير لدى العاملين، فالواجب إشاعة ثقافة الثقة على مستوى المدرسة والمستويات الإدارية الأعلى من خلال التدريب التربوي وذلك ليثق المدير بقدراته وصحة قراراته، ويثق في نفس الوقت بقدرات هيئة التدريس والمرشدين وسائر المعلمين في المدرسة وصحة ممارستهم الصفية وغير الصفية.

(٥) القيادة الإدارية:

يجب منح مديري المدارس قدرًا من الحصانة التي تجعلهم أكثر قدرة على المخاطرة واتخاذ القرارات التربوية الرشيدة في بيئة عدم تأكد، كالبينة المحيطة بالقرار التربوي في العادة، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب تغيير الأنماط القيادية التقليدية التي تركز على السلطة والتوجيه إلى نمط قيادي يؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين، وبالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المعلمين فيتطلب التحول من اتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، وهنا يبرز دور القيادة التحويلية - حيث يمثل تمكين العاملين أحد سماتها

(٦) **التمكين من خلال التقدير والاهتمام:** أن

يقدر المدير الموظف، وذلك له أثر كبير على ذات الموظف وإنجازاته وتوجهاته نحو العمل والتمكين، وتمكين المدير يكمن من خلال تكريم إدارة التعليم له وشكره على ما يقدم في مجال عمله الإداري.

(٧) **التمكين من خلال الثقة:** إعطاء الثقة

للموظف يقلل من سعيه نحو تبرير الخطوات التي يقوم بها وبالتالي يوفر الوقت والتفكير في العمل، والثقة شعور متبادل بين القائد والمرؤوسين، وثقة المجتمع في المدير هي دليل على نجاحه، وهي إحدى أهم نتائج التمكين وهذا ما يعرف بالتبادل المثمر للطاقة، فالثقة يجب أن تكتسب ولهذا السبب تعد القيادة صناعة ينبغي إعادة اختراعها، واكتساب الثقة يتحقق من

بشكل أكبر من صلاحياته التي تحددها أنظمة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية

(٣) **التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي:** على الإدارة وضع معايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم للوصول لأقصى إمكاناتهم، ولعل المسابقات التي تعني بالمعلم المثالي، والوكيل المثالي، والمدير المثالي، وهنا يجب التركيز على قيمة المعايير التي تحدد من جهة، والحيادية في اختيار المثالي من جهة أخرى، حتى يتحقق التمكين وفق معايير مثالية وبأداء مثالي.

(٤) **التمكين من خلال التدريب والتطوير:** التدريب هو من



أهم العناصر التي تطور العامل، وتجعل لديه

خبرة أعلى في الأعمال الموكلة له، ولعل هنا تكمن الإشارة إلى أمرٍ في غاية الأهمية يجب الانتباه إليه ومراعاته؛ ألا وهو ضرورة تطبيق التدريب

على المنتسب الجديد والقديم في العملية

التربوية؛ والتدريب عامل مهم من عوامل تمكين مدير

المدرسة للمنتسب الجديد والقديم في العملية التربوية، ولا بد أن يتزامن التدريب مع متطلبات

العصر، وتطورات تقنيات العملية التعليمية والتربوية.

(٥) **التمكين من خلال المعرفة والمعلومات:** على الموظفين حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة

بهم وبدون ذلك سيكون الموظفون قاصرين في مقدرتهم على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم.

- (٢) **زيادة انفتاح المدرسة على المجتمع المحلي المحيط بها، وتلبية احتياجاته** إذ في عدم تمكين القيادات المدرسية تفويت لفرص سانحة للمدرسة نحو كسب المزيد من رضا المجتمع المحلي.
- (٣) **تحقيق الذات لدى العاملين في القيادة المدرسية، وما يشكله من حافز معنوي يقع في قمة الحاجات الإنسانية.**
- (٤) **تحفيز وضمن ظهور المبادرات المدرسية المبدعة والرائدة، التي يمكن أن تمثل تجارب تربوية إبداعية يمكن احتذاؤها من قبل المدارس الأخرى.**
- (٥) **تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد البشرية المتمثلة في القيادات التربوية المؤهلة على مستوى**

خلال الاهتمام بالآخرين وأن تكون إلى صفهم في ما يحدث لهم من خير أو شر وتشاركهم همومهم ومشاكلهم حتى تحظى بثقتهم تلك الثقة التي قد تبنى كالبنا.

مزايا تطبيق التمكين الإداري:



لتطبيق التمكين لمديري المدارس مزايا عديدة، منها إطلا قدرات المديرين العاملين الإبداعية والخلاقة وذلك بضمن وصول مقترحاتهم وأفكارهم إلى متخذي القرار، وعدم وضع هذه الأفكار في الطريق الطويل للمستويات الإدارية الهرمية الكبيرة في الارتفاع والمعوقة للإبداع والابتكار، ومنها توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء الوظيفي، وشعور

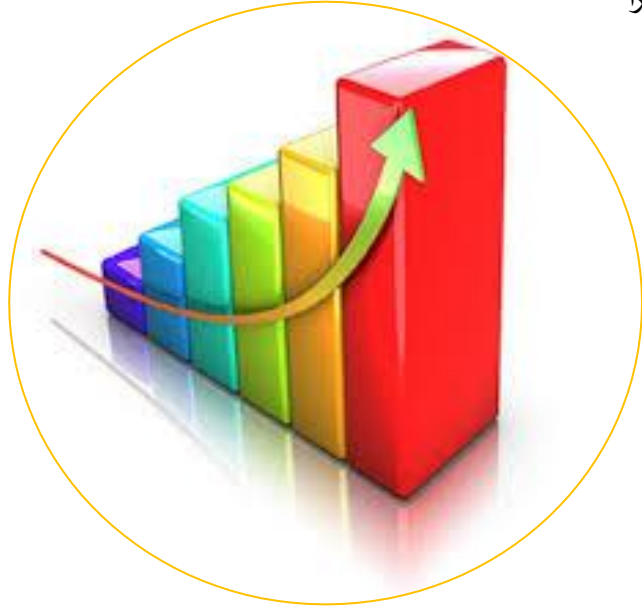
مديري المدارس بالثقة الإيجابية بذواتهم وبأهميتهم وأهمية الأدوار التربوية القيادية المنوطة بهم. وفي الحقل التربوي يبدو تمكين مديري المدارس بوساطة الصلاحيات الممنوحة لهم، والتي يفترض أن تتجدد وتزيد باطراد، محققاً للعديد من المزايا ومنها:

- (١) **تطوير المدرسة ومناهجها:** وطرائق تدريسها من مواقع الممارسة التربوية اليومية؛ التي قد تبدو غير واضحة لدى القيادات التربوية في المستويات الإدارية التربوية الأعلى قدر وضوحها لدى قيادة المدرسة.

المدرسة بتحريرها مما قد يعوق الإفادة من تلك الكفاءات ويعوق تحقيق الذات لديها.

٦) دفع أفراد المدرسة خصوصاً قيادتها نحو مواصلة التعلم والتدريب وتطوير الذات بشكل مستمر.

يتبين مما تقدم أن للتمكين قيمة كبرى في نظريات التربية الحديثة، وهو مرتبط بالرضى الوظيفي، وكلما ازداد مستوى التمكين الإداري يزداد الشعور بالرضا الوظيفي لدى العاملين، إن وجود المدرسة بكونها مؤسسة تعليمية مستقلة تدير شؤونها بنفسها عمل تقدمي، يفسح الكثير من الإنجازات، وهذه الإنجازات مرتبطة بتحمل المسؤولية كلٌّ في مجال عمله، ويبقى التمكين الإداري مجالاً ونظرية تربوية ناضجة قابلة للتحقيق، ومن شأنها أن تغير من أسلوب الإشراف تغييراً إيجابياً، ويتوقف كل ذلك على الممارسة الجادة والفعّالة، ويجب أن تكون متكاملة الجوانب.



الفصل الخامس: الاجتماعات



- الاجتماعات ذات المغزى.
- تعريف الاجتماعات.
- ما السبب في عقد الاجتماع.
- لا تطلب عقد اجتماع في الحالات التالية.
- إذن من يحضر الاجتماع.
- تحديد الأدوار والمسؤوليات في الاجتماع.
- كيف تقود الاجتماع.
- نصائح تفيد في الحصول على مشاركة الجميع.
- تقديم الخاتمة عند انتهاء الاجتماع.

لكي تكون بطلا ... عليك أن



تثق بنفسك ، حين يشاء

الآن

الاجتماعات ذات المغزى:

متى كانت آخر مرة سمعت فيها شخصًا يقول لك: لقد كان اجتماعًا رائعًا! أو: أتلهف للذهاب لذلك الاجتماع؟ وفي هذا السياق ذاته، كم مرة غادرت اجتماعًا وأنت تشعر أن حضور ذلك الاجتماع كان استثمارًا جيدًا لوقتك؟

يرى معظمنا أن اجتماعات المدرسين واللجان مقبولة ويمكن احتمالها، في أفضل الحالات، فهي اجتماعات يتوجب علينا حضورها لأننا مضطرون لذلك! ولكن إذا ترك الخيار لنا فإننا نفضل الابتعاد عن حضور معظمها، والسبب في ذلك أننا نذهب للاجتماعات وفي أذهاننا توقع بأنه لا فائدة ترجى منها، ونغادر الاجتماعات ولدينا شعور بأننا كنا على صواب في توقعاتنا.

والاجتماع الرديء لا يقدم خدمة لكل من يحضره، والاجتماع الرديء مليء بأخطاء لا تحصى، إنما من العدل والإنصاف القول إن معظم الاجتماعات تكون رديئة في نظر الجميع إذا رأوا فيها مضيعة للوقت.

والاجتماعات تكون رديئة عادة بسبب سوء المعالجة، أي كيفية إدارتها وليس السبب في انعقادها، فالكثير جدًا من الاجتماعات تفتقر إلى التنظيم الجيد والقيادة الفاعلة، هذا إذا تم الإعداد لها ولإدارتها، فمهما علت أهمية وعلائقية مضمون الاجتماع، فإن التنظيم الرديء له يفضي إلى الشعور بخيبة الأمل والإحباط في نفوس كل من له علاقة به، بما في ذلك الشخص الذي يترأس الاجتماع.

تعريف الاجتماع:

- ✓ هو التقاء عدد من الأفراد في مكان ما، وفي وقت محدد لمناقشة موضوعات معينة، للتوصل لأهداف محددة.
- ✓ هو فعل اللقاء لعدد من الأفراد بهدف التداول في الأعمال وبناء الثقة.

لا تطلب عقد الاجتماع في الحالات التالية:

- ✓ حين يكون الموضوع قضية تتعلق بالعاملين ومن الأفضل معالجتها على انفراد.
- ✓ عندما لا يتسع وقتك للتحضير لها.
- ✓ إذا وجدت طريقة للتواصل تفي بالغرض أو ربما أفضل من الاجتماع ، مثل إرسال مذكرة أو بريد الكتروني أو مكالمة هاتفية.

إذن من يحضر الاجتماع:

- ✓ صناع القرار والرئيسون بما يخص القضايا المطروحة
- ✓ من لديهم العلم والمعرفة في المواضيع قيد البحث
- ✓ من لديهم التزام أو مصلحة أو دور في القضايا المطروحة.
- ✓ كل من يطلب إليه تنفيذ أي قرار يتخذ في اجتماع.

ما السبب في عقد الاجتماع؟

- (١) حين تحتاج لأن تسمع من المجموعة معلومات أو مشورة حول أمرها.
- (٢) حين نريد إشراك فريق العمل في اتخاذ قرار ما أو حل مشكلة ما.
- (٣) حين تحتاج لإزالة الغموض عن أمر معين لا يمكن حله في اجتماع منفرد.
- (٤) حين تريد إبلاغ الجماعة كلها بمعلومات معينة أو نجاح تحقق أو أمر يثير القلق أو تريد إخبار الجميع بموقف معين.
- (٥) حين تعالج مشكلة تحتاج إلى مداخلات من أفراد في جماعات مختلفة لها آراء متباينة.
- (٦) حين تجد أن المسؤولية عن مشكلة معينة أو في قضية بحاجة للإيضاح.
- (٧) حين تكتشف أن الجماعة تشعر بضرورة عقد اجتماع لها.



تحديد الأدوار والمسؤوليات في الاجتماع:

- أثناء تحضيرك للاجتماع تأكد أن لديك أشخاصاً قادرين على تغطية الأدوار والمسؤوليات المهمة جميعاً وقد يقوم فرد واحد بعدة أدوار في اجتماع معين وهنالك عدة قبعات سوف نرتديها وهي:
- ✓ القائد: يقود الاجتماع ويديره أو يتولى مهمة ايضاح الغرض منه وأهدافه وعلى عاتقه تقع مسؤولية المتابعة.
- ✓ الوسيط المسهل: مرشد الجماعة وموجهها لها أثناء المناقشات وحل المشكلات وصنع القرار.
- ✓ الكاتب: يسجل النقاط والأفكار الرئيسية التي تناولها الاجتماع ونتائجه ويضع مسودة المذكرة لما بعد الاجتماع.
- ✓ المسهم في الاجتماع: يشارك بقوة من خلال تقديمه للأفكار والمساعدة في إبقاء المناقشات في مسارها الصحيح.

✓ من ينبغي أن يعرفوا المعلومات التي ستعرضها والتي تفيدهم في أعمالهم.

معلومة مهمة: إذا أردت أن تضمن مشاركة الجميع وزع أفراد الجماعة في جماعات صغيرة تحضر جزءاً من الاجتماع.



سوف

كيف تدعوهم:

- ✓ تحديد الغرض من الاجتماع.
- ✓ تحديد الزمن والمكان للاجتماع.
- ✓ تحديد دور كل واحد من المشاركين.
- ✓ توجيه الدعوة لهم شخصياً واحرص على أن يكون لديهم معرفة بأنك تدعو لعقد اجتماع وأنك تديره.

وهذه الطريقة تضمن حماس المدعويين فالذين يهتمون بالأعمال يجدون المتعة بدور نشط وفاعل وليس في بقائهم دون

نشاط يقومون بدور المتلقي وإذا طال بقاؤهم دون حراك يستمعون ولا يفعلون فسوف يتململون ويضجرون.

معلومة مهمة: لتفادي حصول إي إرباك أو مشكلات قد تظهر في اللحظة الأخيرة احرص على تفقد المكان قبل موعد الاجتماع وكذلك التأكد من عمل الأجهزة.

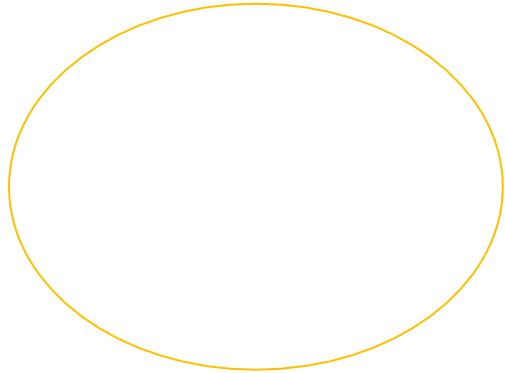
✓ ليكن هناك فهم جيد حول طريقة اتخاذ القرارات.

✓ ضع حدوداً زمنية لحل كل مشكلة أو لاتخاذ قرار ما وخذ موافقة الجماعة قبل تجاوز الزمن المحدد لأي موضوع

✓ حدد صانع القرار النهائي لكل بند من بنود جدول الأعمال.

✓ اطلب مشاركة الجميع واستحثهم على الانفتاح أمام الأفكار الجديدة.

✓ ليكن ثمة اتفاق حول استماع كل عضو للآخر، وضع حدوداً للمقاطع الكلامية.



✓ الخبير: يقدم خبرته في أمور معينه حسب الطلب.

وبعد الانتهاء من تحديد الأدوار يتم تعميم جدول الأعمال على المشاركين.

كيف تقود الاجتماع:

ما أشد الفارق بين قدرات متعثرة وأداء ثابت لا ريب فيه

(١) افتتح الاجتماع بما لديك من سلطة:

حيث تضطلع بالمسؤولية القيادية فور بدء الاجتماع تسيير الأمور بالسلامة التي تنبغي.

(٢) افتتح الاجتماع في الموعد المحدد:

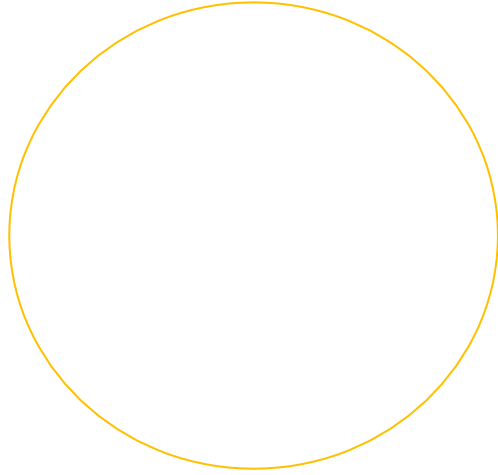
ليكن بدء الاجتماع في مواعده المحدد حتى لو تأخر بعض المشاركين في القدوم وعندما يكتشفون لدى قدومهم المتأخر أن بعض النقاط المهمة قد فاتتهم سوف يحرصون على عدم التأخر مرة أخرى ، لا تعد إلى الوراء وتذكر ما فاتهم من نقاط إن فعلت فإنما أنت تكافئ المتأخرين.

(٣) قدم للمسائل التي سوف تناقش:

ابداً الاجتماع بنقاش مختصر لتتأكد بأن الجماعة كلها على علم بجدول الأعمال والأهداف والنتائج المرجوة. ضع السلوكيات والمبادئ التي يتفق عليها أفراد الجماعة بغية ضمان اجتماع بناء وفيما يلي أهم هذه القواعد الأساسية:

✓ التزم بافتتاح الاجتماع في الوقت المحدد وإنهائه في الوقت المحدد.

✓ ليكن هناك اتفاق حول ما يمكن أن يسهم في جدول الأعمال.



تقديم الخاتمة عند انتهاء الاجتماع:

غالباً ما يقلل المدرء من شأن ابتداء الاجتماع وإنهائه ويرون فيها أهمية دنيا لكن الأمر ليس كذلك، فالبداية لأي اجتماع مهما كان نوعه هي التي ترسم الايقاع له والخاتمة هي التي تحقق الغرض منه: لا بد من تقديم تلخيص لمجريات الاجتماع من إعادة ذكر النقاط المهمة والقرارات والخطوات التالية بما في ذلك أسماء الأفراد والمهام التي سيقومون بها.

نصائح تفيد في الحصول على مشاركة الجميع:

- ١) راقب مستوى إسهامك في الاجتماع لكي تتفادي الهيمنة على النقاش.
- ٢) كن إيجابياً ومشجعاً إزاء ما يقوله الآخرون.
- ٣) دون لديك مداخلات الجميع.
- ٤) وزع الأفراد في جماعات واطلب من كل مجموعة أن تعود إليك.
- ٥) عندما تلاحظ اهتماماً بالغاً من الجميع في مناقشة نقطة معينة انظر واستمع لكل من يريد أن يقدم رأياً وأعرب عن شكرك لهم.
- ٦) لكي تحصل على مداخلات من الجميع قم بجولة في أنحاء القاعة واطلب من كل فرد أن يقدم مداخلته.
- ٧) راقب اشارات تصدر عن لغة الجسد فإذا كان أحد الأفراد يميل بجسده نحو الأمام فهذا يعني أنه يريد الاسهام.
- ٨) توجه إلى أولئك الذين لم يقدموا شيئاً إذا رأيت ذلك مناسباً.
- ٩) تذكر أن الصمت لا يعني دوماً أن المرء لا يريد المشاركة.
- ١٠) لا تتعجل التصويت أو اتخاذ قرار ما قبل أن تستمع إلى وجهات نظر الجميع.

ملاحظة هامة: إن تسجيل الملاحظات والآراء على السبورة البيضاء يبين لأفراد الجماعة أن ما يقدمونه من مداخلات له قيمته ناهيك عن كونه يساعدك في تتبع النقاط والقرارات المهمة.

عزيمري قائد الاجتماع:

نسأل الله أن يرزقنا نعمة من نعم الجنة وهي إخلاء القلوب من الغل، يقول الله تعالى ﴿ إِنَّ الْمُتَّقِينَ فِي جَنَّاتٍ وَعُيُونٍ * ادْخُلُوهَا بِسَلَامٍ آمِنِينَ * وَنَزَعْنَا مَا فِي صُدُورِهِمْ مِنْ غَلٍّ إِخْوَانًا عَلَى سُرُرٍ مُتَقَابِلِينَ ﴾ [الحجر: ٤٥ - ٤٧]

ولكن الأمر لا يخلو من كلمة طائشة أو أسلوب غير متقبل أو اختلاف طباع أو تعارض مصالح.. ولا ننسى أننا في الدنيا. وعلى القائد الفعال في الاجتماع أن يوجه لنفسه نفس الأمر الذي سيوجه للآخرين، من أن يعيدوا ترتيب غرفة الاجتماع فعليه أن يعيد ترتيب القلوب وتنظيمها وإزالة الغبار الذي علق ببعض أجزائها....

هي أَحْسَنُ ([الإسراء: ٥٣]

سجل الأشياء المهمة في الاجتماع ليكون لديك كاتب يدون الملاحظات المهمة وما نحتاجه للاجتماع هو ملخص يكتب على صفحة واحدة لأن الذي نحتاجه هو مجرد معرفة البنود الرئيسة للعمل أثناء وبعد الاجتماع.

ما الذي يجب أن تتضمنه خطة العمل والاتصالات ؟

اذكر بالتفصيل ما تم انجازه في الاجتماع استناداً إلى النقاط المسجلة على السبورة البيضاء والملاحظات التي دونها الكاتب أثناء الاجتماع، لذلك ينبغي أن تغطي الخطة ما يلي:-



- (١) خطة العمل.
- (٢) اسماء الحضور.
- (٣) أهداف الاجتماع.
- (٤) القرارات المهمة المتخذة.
- (٥) كلمة شكر لمن شارك.
- (٦) موعد الاجتماع القادم أو المتابعة.
- (٧) الموضوعات المهمة التي تم مناقشتها.

يَقُولُوا التَّيِّبِي

وَأُظُنُّ أَفْضَلَ وَسِيْلَةَ هِيَ قَوْلُ اللَّهِ تَعَالَى (قُلْ لِعِبَادِي

وبالإخلاص تعذب المناقشات ويصفو النقد
ويحلو العمل فندسأل الله جميعاً الكلمة
الطيبة والإخلاص حتى تكون لقاءنا فعالة
ومثمرة.

ويفسر هذه الآية بعض توجيهات النبي ﷺ حيث يقول: "الكلمة الطيبة صدقة"

ويقول ﷺ "تبسمك في وجه أخيك صدقة"

ويقول ﷺ "إذا تصافح المسلمان لم تفرق أكفهما حتى يغفر لهما"

ويقول ﷺ "تهادوا تحابوا"

ويقول ﷺ "أطب الكلام وأطعم الطعام"

ويقول ﷺ "إن أكمل المؤمنين إيماناً أحسنهم خلقاً، الموطئون أكنافاً الذين يألفون
ويؤلفون"

وتظل الكلمة هي السبيل الأساسي لترتيب القلوب وإعادة بريق التصافي إليها، كذلك فإن

يحذر من دخول الشيطان في العلاقة، وبين أن سبيل دفعه هو الكلمة الحسنة.

يقول تعالى (قُلْ لِعِبَادِي يَقُولُوا الَّتِي هِيَ أَحْسَنُ ۚ إِنَّ الشَّيْطَانَ يَنْزِعُ بَيْنَهُمْ ۚ إِنَّ الشَّيْطَانَ

كَانَ لِلْإِنْسَانِ عَدُوًّا مُّبِينًا) [الإسراء: ٥٣]

وأمر آخر هو الإخلاص:

وهو السبيل الوحيد الذي يتعادل مع المصالح ولا يجعلها الميزان الوحيد للعلاقات

فبالإخلاص يمكن التغاضي عن كثير من الهفوات وبالإخلاص ترى نجاح العمل هو نجاحك
الشخصي.

أقوى شيء في الكون كله ...
أقوى من الجيوش ..
وأقوى من القوة المجتمعة للعالم بأسره ..
هي " فكرة " أن أوان خروجها إلى النور



المراجع:

- (١) الحارثي، إبراهيم بن أحمد مسلم (٢٠٠٣) م نحو إصلاح المدرسة في القرن الحادي والعشرين. الرياض: مكتبة الشقري.
- (٢) السلطان. فخري (١٩٨٣م) التفويض نحو اسس وممارسات جديدة لما يجب أن يكون في الدول النامية، المجلة العربية للإدارة، عدد (٤)
- (٣) حتى تكون مبدعاً ، فاطمة بنت سليم العمري، مكتبة الملك فهد الوطنية: ١٤٣٣هـ
- (٤) كتاب مهارات الحياة ... البرمجة اللغوية العصبية (د. معتز يحي سنبل)
- (٥) أجمل ما قاله العظماء في الإبداع والنجاح (د. إبراهيم الفقي، براين تريسي، بيكاسو، توماس اديسون، ألبرت انشتاين) من الشبكة العنكبوتية.
- (٦) عبد الباري درة، من هو المدير الفعال، معهد الإدارة العامة العدد ٤٢.
- (٧) د. إبراهيم درويش الإدارة العامة في النظرية والممارسة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٦م.
- (٨) القيادة في القرن الحادي والعشرين/ د. محمد أكرم العدلوني + د. طارق السويدان.
- (٩) العادات السبع للقيادة الإداريين: ستيفن كوفي، ترجمة / هشام عبد الله.
- (١٠) فن القيادة ، وليام كوهين.
- (١١) كتاب إدارة الاجتماعات نقلة إلى العربية - وليد شحادة
- (١٢) فن القيادة المدرسية، توماس رهور ، الطبعة الأولى ٢٠٠٩م، ترجمة ونشر العبيكان.

- ١٣) كتاب إدارة اللقاء نحو اجتماعات فعالة - الدكتور. أكرم رضا .
- ١٤) مجلة المعرفة، تمكين مديري المدارس بالصلاحيات: مزايا ومتطلبات و .. مزالق
!!، محمد فالح الجهني، العدد ١٩٢ ربيع الآخر ١٤٣٢ هـ.
- ١٥) التمكين: مفهوم إداري معاصر ، د. يحيى ملحم.
- ١٦) جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، د. سعد بن مرزوق، جامعة الملك سعود
- كلية العلوم الإدارية، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخبر،
١٧ - ١٨ ابريل ، ٢٠٠٥م.

