

الأكاديمية العربية الدولية



الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy

الأكاديمية العربية الدولية المقررات الجامعية

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيْمِ

الناشر : شركة أمان للنشر والتوزيع
ص.ب. : ٢٩ الرمز البريدي ١١٦٥٧
- حدائق القبة - القاهرة - مصر
تليفاكس : ٠٠٢٠٢ / ٢٦٨٥٩٢٦٣
موبايل : ٠٠٢ / ٠١١١٦٢٥٤٨٥
رقم الإيداع : ٢٠١٤ / ٨٤٩٤
الترقيم الدولي : ٩٧٧ - ٩٧٧ - ٦٣١٣ - ٣٨ - ٥ - ٩٧٨
الموقع على شبكة الإنترنت :
www.daraman.net
البريد الإلكتروني :
daraman2001@yahoo.com



شركة أمان للنشر والتوزيع

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 : ٩-٥٦-٦٣١٣-٩٧٧-٩٧٨

القيادة الفاعلة

في الميدان التربوي

عنابة حسن القبلي

الطبعة الأولى



إهداء:

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

المدخل والمقدمة:

القيادة الفاعلة في الميدان التربوي

الحمد لله الذي خلق فسوى وقدر فهدى ، والصلوة والسلام على قائدنا ونبينا محمد بن عبد الله الذي قاد فأجاد وعلى آله وصحبه أجمعين ومن تبع هداه إلى يوم الدين ، وبعد: فغنى عن القول أن المدرسة اليوم أصبحت قاعدة التطوير التربوي وميدان التغيير الفسي 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 مرتبطة 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 وعلاقتهما بالقيادة.



القيادة الفاعلة في الميدان التربوي

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

وما التوفيق إلا من عند الله



مشرفاة الإدراة المدرسية
عنابة حسن القبلي
الإدراة العامة للتعليم بتبوك



الفهرس

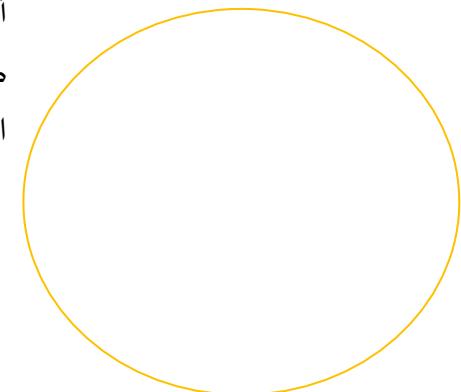
الفصل الأول : القيادة.

- (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



الفصل الرابع: التمكين الإداري:

- (٥٥) المقصود بالتمكين الإداري.
- (٥٦) ركائز التمكين ومقوماته.
- (٥٧) متطلبات التمكين.
- (٥٩) أساليب التمكين.
- (٦١) مزايا تطبيق التمكين.



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 لقيادة الناجحة.

سر الإنجاز القيادي.

أنماط 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 ..
و عمل منظم ..
وتحليل عملي ..
ونظرة واقعية ..
ومنهج قوي ..
وأدب جم ..



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 وثقهم واحترامهم.



الفصل الأول / الصفحة 15

مفهوم القيادة:

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

١) قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة وتوجههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم

للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

٢) المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقادتها لتحقيق أهدافها المشتركة.

٣) مجموعة من الأبعاد تمثل 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 تكون من أربعة عناصر أساسية هي:

١) وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.

٢) قائد من أفراد المجموعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجههم.

٣) هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

٤) الموقف الاجتماعي الذي تحدث به عملية التأثير والتآثر بين القائد وأتباعه.

الصفات القيادية:

المهارات والقدرات الفنية والتي يمكن تنميتها بالتدريب وأهمها ما يلي:

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

هل القائد يولد أم يصنع؟

اختلفت إجابات المتخصصين عليه اختلافاً واسعاً، فأكـد بعضـهم إلى أن القيادة موهبة فطرية تمتلكـها فئة معينة قليلة من الناس.

يقول وارين بينسـى: لا تستطيع تعلم القيادة، فالقيادة شخصـية وحكمة وهمـا شـيـان لا يمكنـك اكتـسابـه بالـتعلـم والمـمارـسة والـتمـرين.

يقول وارن بلاك: لم يولد أي إنسـان كـقـائـد، الـقيـادـة لـيـسـتـ مـبرـمـجـةـ فيـ الجـيـنـاتـ الـورـاثـيـةـ ولاـ يـوـجـدـ إـنـسـانـ مـرـكـبـ دـاخـلـيـاـ كـقـائـدـ.

ويقول بيتر درـكـرـ: الـقـيـادـة يـجـبـ أـنـ تـتـعـلـمـهـاـ وـبـاستـطـاعـتـكـ ذـلـكـ. والـذـيـ يـتـبـيـنـ لـنـاـ أـنـ الـقـيـادـةـ تـارـةـ تـكـونـ فـطـرـيـةـ وـأـخـرـىـ تـكـونـ مـكـتبـةـ، فـبعـضـ النـاسـ يـرـزـقـهـمـ اللـهـ عـالـىـ صـفـاتـ قـيـادـيـةـ فـطـرـيـةـ، كـمـاـ قـالـ النـبـيـ ﷺـ لـلـأـحـنـفـ بـنـ قـيـسـ ﷺـ إـنـ فـيـكـ خـصـلـتـيـنـ يـحـمـمـاـ اللـهـ:



الـحـلـمـ وـالـأـنـاـ، فـقـالـ الـأـحـنـفـ: يـاـ رـسـوـلـ اللـهـ: أـنـاـ تـخـلـقـتـ بـهـمـاـ أـمـ اللـهـ جـبـلـنـيـ عـلـيـهـمـاـ؟ـ قـالـ ﷺـ: بـلـ اللـهـ جـبـلـكـ عـلـيـهـمـاـ، فـقـالـ الـأـحـنـفـ: الـحـمـدـ اللـهـ الـذـيـ جـبـلـنـيـ عـلـىـ خـلـقـيـنـ يـحـمـمـاـ اللـهـ وـرـسـوـلـهـ.

القيادة الفاعلة في الميدان التربوي

- ٥) الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه واكتساب ثقة الغير.
 - ٦) الحزم وسرعة البت وتتجنب الاندفاع والتهور.
 - ٧) الديمقراطية في القيادة وتتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة.
 - ٨) القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل.
 - ٩) المواظبة والانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه.
 - ١٠) سعة الصدر والقدرة على التصرف ومواجهة المواقف الصعبة.
 - ١١) توخي العدالة في مواجهة مرؤوسيه.
 - ١٢) تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمرؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم.
- خطة للقيادة الناجحة:**
- ١) حافظ على علاقات طيبة مع رئيسك في العمل.
 - ٢) تحَل بالصفات التي تريد من موظفيك أن يظهروها أمامك.
 - ٣) ليكن ما تطلبه من مرؤوسيك واضحاً لهم.
 - ٤) أجعل الاجتماعات وسيلة لتقوية روح الفريق.

٢) استثمار الملكات والمواهب:

المنجزون يستخدمون ما وهم الله من
أوقات وطاقات ومواهب. يركزون جهودهم
على الخطوات الرئيسية والأنشطة الأكثـر
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 والمحيط بنا
والمتميّزون يخلقون مناخاتهم بأنفسهم.
يَهْتَمُونْ بمكانتهم وبأجسامهم. يرتدون
أفضل الملابس ويبقون أدواتهم جاهزة
للاستخدام والعمل. كل الناجحين حقاً
يعملون في مكاتب أنيقة ويعيشون حياة
منظمة ومرتبة.

١٥) قم بعمل للأشياء بسيطة تظهر لرؤوسيك أنك تقدّرهم 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 وقتاً للمرح.

سر الإنجاز القيادي:

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

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

١) الانضباط:

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



يقول المفكرون والقادة والمصلحون
ورجال التربية أنه يجب على الإنسان أن
يكون مثابراً ومجتهداً وصبوراً متقدماً
لعمله، منظماً لوقته إلى آخر القائمة
الطويلة من مفردات الجودة. ولكنهم لم
يقولوا كيف يمكن للإنسان أن يفعل
ذلك.

٥) القادة هم من يقرؤون:

يقول أنتوني روبنز (علمني أحد أساتذتي
أن قراءة شيء دسم ذي قيمة سوف
يغذيك ويعملك 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

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

الماضي لا يماثل
المستقبل. الماضي شيء والمستقبل شيء آخر. الماضي انتهى والمستقبل جاهز لتفصيل حسب
المقياس الذي ترغبه. حدث لك في الماضي قطعاً 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.

أن القادة هم من يقرؤون.

الهدف المهائي 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 وتخلس من الشخصية الضعيفة المستسلمة، اسق نفسك بالإيمان بالله، اسق نفسك بالثقة بالله ثم بقدراتك وذاتك، اسق نفسك بحب الناس والعمل على خدمتهم، وثبتت 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. ما西و ارنولد.

يقول علماء الطب النفسي: إذا واجهت مشكلة ما فتوقع أسوأ الاحتمالات ٩٥٪ون علىك 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 ببحث وتحميس العاملين لإنجاز أعمالهم بصورة جيدة مهما كانت المهام الموكلة إليهم ، وحتى يمكن ذلك بكفاءة، يجب أن تكون مدرجاً لجميع العوامل المؤثرة في الموقف، ومن ثم

والأسلوب الديمقراطي في القيادة هو أكثر هذه الأساليب فعالية وإنجذبة، 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 مواههم وتحتاج إلى استجابتهم بشفافية ووضوح واهتمام وحسن خلق

في سبيل إرضاء العملاء وتطوير وتميز المنشأة.



المستبد الطيب:

- ينصلب بعناده لما يقوله الأتباع.
- يعطي الانطباع بأنه ديمقراطي.
- يتخذ قراراته بشكل فردي (شخصي) دائمًا.

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.

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، يجعل من القائد قدوة يحتذى به.

- المثالية:

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



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 قائهم 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 بغرض فلا يهتم بالفريق.
- ✓ الاهتمام بالجزئيات: إن إدارة الجزئيات هي ممارسة قدر مفرط من التحكم والتفرض، مما يلقي نشاطات

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 الرؤيا والتفكير الإيجابي يتبعون 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 ومنظم بالعاملين لقياس العمل المنجز وإنجاحهم في القيام به.

القدرة على الإقناع:

أي حفز العاملين لكي تتجز الأهداف ويمكّنهم 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 ومصلحتها للناس وليس للفرد أو لمجموعة محددة.

الخطوة الثانية:

بناء العقل والوعي:

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



الفريق وهذا نابع من فقدان الثقة بقدرات الموظفين أو شعور الشخص بفقدان السيطرة، إن وظيفة القائد تلخص في تحديد الرؤيا للمؤسسة وضع 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 كأنهم 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



- ✓ 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
وسلوگاً)

الخطوة الثالثة:

إدارة الذات:

- ✓ تحديد الأهداف في الحياة وعدم الانحراف عنها (خطة طويلة المدى ومكتوبة)
- ✓ تحديد الأهداف المشتركة مع الآباء (خطة مكتوبة)
- ✓ إدارة الوقت بفاعلية، وفهم الأولويات (جدول)
- ✓ 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 عشر سنوات)

الخطوة الرابعة:

الثقافة الواسعة:

- ✓ أساس في العلوم الشرعية (السيرة ، التفسير ، الحديث..)
- ✓ اللغات والآداب (العربية، وإنجليزية، الشعر، والأدب....)

✓ مارس الصراحة وتقبل النصائح ومواجهة الإشاعات.

✓ أظهر صمودك أمام المفاجآت والصدمات والتغييرات.

✓ حل 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 المجتمعات.



✓ 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 الآباء.

✓ 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 وانصحهم ووجههم،
وكن واضحاً 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 للتميز 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.
- ✓ درب وعلم وأوجد لهم فرصاً لتنمية ذاتهم.
- ✓ 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



إن القيادة كعملية متغيرة بل دائمة التغيير لم تعد تعني بالعمليات التقليدية المعروفة، وإنما تجاوزتها لتعامل 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 يتبنّاها 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



القيادة الفاعلة في الميدان التربوي

القيادة والإدارة:

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

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

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

مفهوم القيادة الإدارية وأنواعها:

كثيرون هم الذين طرقوا إلى تعريف القيادة سواء كانوا علماء أم قادة ظهروا في التاريخ، لكن القيادة لم تكن في كل هذه التعريفات 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 والاستعمال بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستعمالهم للتعاون لتحقيق الهدف.

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

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

م	وجه المقارنة	القيادة/ القائد	الإدارة/ المدير
١٢	الوقت	غير مقيدة بالوقت	مقيدة بالوقت
١٣	الدماغ	تسسيطر على الجزء الأيسر من الدماغ	تسسيطر على الجزء الأيمن من الدماغ
١٤	الإدارة	يهتم بما بعد إنجاز العمل	يهتم بإنجاز العمل وإدارة الشؤون
١٥	النسخة/الأصل	القائد أصل	المدير نسخة
١٦	التجديد / التطوير	يهم بالتطوير والتجديد والإبداع	يهم 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	يهم بماذا؟ ولماذا؟	يهم بكيف؟ ومتى؟
٢٠	التقليد/الاجتهاد	يعتبر مجتهداً	يعتبر مقلداً
٢١	التحدي	يقبل التحدي ويحاول تغيير الواقع	يقبل الأمر الواقع ويعامل معه
٢٢	التعليم / التدريب	ينمي مواهبه من خلال التعليم	ينمي مواهبه من خلال التدريب
٢٣	الحرية	شخص حر ذاتي	شخص جندي تقليدي.

٢) النشاط العالي: بحيث يتربع 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 وإنجازها.

امتلاك الشجاعة: فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة، فالشخص الجريء المقدام قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المرتبطة على ذلك والمسؤولية الكاملة، في حين أن الشخص المسالم ذو الحركة البطيئة والثقيلة يعكف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام.

أسس القيادة المدرسية:
إن القيادة الناجحة والفاعلة تأتي نتيجة المتابعة 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 وحوارفهم.
- ٧) التأثير الإيجابي في المعلمين من خلال التصرفات والأدوار المختلفة للقائد.

صفات القائد الإداري:

يمكن تلخيص صفات القيادة في عشرة صفات:

- ١) صقل المعايير العليا للأخلاقيات الشخصية: بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداها في حياته العامة (الشخصية) والأخرى في العمل، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية.

يؤدي إلى التعاون، ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءاً متكاملاً لا يتجرأ منتجين فريقاً يتصدى لأقوى الفرق والمهام.

الصفات الشخصية للقائد الإداري:

١) السمعة الطيبة والأمانة والأخلاص.
 الحسنة.

٤) العمل بدافع الإبداع: يتميز القادة الفعالون بذوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعاً أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس والإقدام فلن يكون لديهم الصبر لانتظار رنين الهاتف من أجل 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 حماساً ملهماً، فهم تماماً كالشعلة التي لا تنطفئ أبداً لتبقى متقدة على الدوام، فنموا القائد وتطوره يتطلب حماساً حقيقياً ملهماً وإذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول بها على ذلك الحماس فما عليه إذا إلا إعادة الصفات القيادي السابقة لوجود علاقة وثيقة ومتراصة بين تلك الصفات.

٨) امتلاك الحنكة: فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعاً من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتغاضب مع المشاكل بل يستجيب لها.

٩) مساعدة الآخرين على النمو: فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط، وعندما يكون جو العمل سليماً وصحيحاً وحالياً 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 والاتزان 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 تتسنم علاقاته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه بالكمال والتعاون.



معايير إدارة المدرسة في المملكة العربية السعودية:

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

- ✓ مفهوم ثقافة المدرسة.
 - ✓ استراتيجيات التأثير على ثقافة المدرسة.
 - ✓ أهمية تنوع المناشط التربوية.
 - ✓ أساسيات عملية التغيير واستراتيجياتها.
- 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 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 ونمذجه.
 - ✓ أساليب الإشراف التربوي.
 - ✓ مراحل النمو وتطبيقاتها في التدريس.
 - ✓ القياس والتقويم واستراتيجياتهما وأدواتهما.



يبني ثقافة مدرسية تربوية تعتمد على رفع مستوى التعلم وغرس التعاون بين منسوبي المدرسة:
من معلمين وطلاب وأولياء أمور. ويجب أن يمتلك مدير المدرسة المعارف والمهارات التالية:

المعيار الثالث:

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:

- يدبر 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 عملية تعلم الطلاب وتعليمهم.
 - ✓ أنظمة وزارة التربية والتعليم وإدارة التعليم.
 - ✓ الإجراءات العملية على مستوى المدرسة وإدارة التعليم.
 - ✓ النظام التفاعلي للمدرسة.
 - ✓ الأمان والسلامة المدرسية.
 - ✓ إدارة الموارد البشرية وتطويرها.
 - ✓ الإجراءات المالية للإدارة المدرسية.

مهارات القيادة المدرسية:

يقرر الباحثون في مجال القيادة والإدارة المدرسية بأن هناك مجموعة من الممارسات الضرورية لنجاح 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، وسلوكياته.

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

- ✓ التربية في الإسلام.
- ✓ فلسفة التربية وتاريخها.
- ✓ قوانين العمل التربوي الأخلاقية.
- ✓ اعتقدات 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 المعرف والمهارات التالية:

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

وتعامله مع الآخرين وفي استجاباتهم له، وهذه المهارات لا يتم تعلمها تعلمًا، بل تعتمد أساساً 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 كل، 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.

المهارات الفنية : Technical Skills

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

المهارات الإنسانية : 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.



مهارة التفویض:

تألف الوظيفة الإدارية من ثلاثة عناصر رئيسية هي:

- ١) الاختصاصات والواجبات التي أنشأت الوظيفة من أجلها.

٢) المسئوليات والالتزامات على شاغل الوظيفة لإنجاز وظيفته.

٣) السلطة المخولة لشاغل الوظيفة لإنجاز وأداء واجبات وظيفته.

وتدور عملية التفويض حول هذه العناصر الثلاثة للوظيفة، حيث يتعهد القائد من خلال التفويض إلى بعض مرؤوسيه بواجبات أو مهام معينة مبيناً 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 كافياً لإنجاز هذه الواجبات.

التفوض: الاستعانة بالآخرين ممن تثق فيهم

مساعدتك على القيام ببعض مهامك على خير وجه
ممكن مع دعمك وعونك لما فيه كل الخير. (ملائكة،
(٢٠٠٧)

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 وهيتها الإدارية:

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

ويقول سميث إنه لكي يكون الماء قائداً فعلاً حقاً، فإنه يتوجب عليه أن يمنح مرؤوسيه قدرًا كبيرًا من الثقة، وهذه الثقة تحتاج إلى الموازنة، وذلك بأن يكون القائد مستعداً لإزاحة أولئك الذين لا يمكن الثقة بهم، ولا تخاذ قرارات صارمة.

ويمكن أن نخلص من السابق إلى أن عملية منح وتفويض السلطة تعتمد على الاعتبارات الآتية:

- ١) تحديد واجبات المرؤوس وتفويض السلطة الالزمة للقيام بهذه الواجبات وجعله مسؤولاً 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) لا ينتج عن تفويض السلطة أي إخلال بالتوازن الذي يجب أن يكون متوفراً بين السلطة والمسؤولية.
- ٥) أن يكون المفوض إليه موضع ثقة القائد.
- ٦) أن يدرب من ستفوض إليه السلطة على استعمالها قبل تفويضها إليه نهائياً.
- ٧) أن يتتوفر نظام فاعل للاتصالات والمتابعة والرقابة بحيث يمكن التأكد دوماً 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 وتتوفر سرعة البت في الأمور، مما يسهل أداء الأعمال وإنجازها.
- ٤) إيجاد رصيد من الكفايات والخبرات لدى المسؤولين بما يمكن من بناء فئة منهم ليكونوا قادة المستقبل المنظور.
- ٥) زيادة خبرة المسؤولين 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 وتعزيز فكرة الديمقراطية في المدرسة والبيئة المحيطة بها.
- ١) أن يكون التفويض قانونياً: بمعنى أن المدير لا يمكنه تفويض أي صلاحيات إذ لم يكن مخولاً قانوناً بتفوضها.
- ٢) أن يكون التفويض مكتوباً: إذ لا عبرة للتلفيض الشفهي لأن أمر التفويض يجب أن يكون قرينة من قرائن الإثبات في حالة حدوث خلاف.
- ٣) أن يكون التفويض شخصياً: بمعنى أن يمنح التفويض لشخص معينة يحتل منصبًا معيناً.
- ٤) أن يكون التفويض جزئياً لا يشمل كل صلاحيات المدير، إذ هناك أعمال هي من صلب مسؤوليات المدير، والتي لا يمكنه تفويضها.

شروط التفويض:

- القدرة والكفاءة: فكلما كانت المقدرة

التعليمية والتدريبية محدودة

ومنخفضة للعاملين كلما دفع ذلك

نحو حجب التفويض والعكس قد

يكون صحيحاً.

٣) العوامل النفسية: يتجه بعض المديرين

إلى عدم التفويض نسبياً، 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 حبه للكثير من

السلطات عن مرؤوسه.

- الشعور بالأهمية: كثيراً ما يمتنع

بعض المديرين عن تفويض

السلطات رغم يقينهم بأهمية

التفويض في تسهيل عمليات المنظمة

وأنشطتها؛ ذلك أن



معوقات التفويض:

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

١) الفلسفة الإدارية: حيث يعتمد تفويض السلطة والتوسيع فيها على فلسفة إدارة المنظمة. فبعض المنظمات ترى أن مركزية السلطات هي الوسيلة المثلث 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 تحكم 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 صحيحاً.

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

يقول ابن الجوزي أعجب الأشياء أغترار
الإنسان بالسلامة فكلما أصبح وأمسى معافي
زاد الاغترار وطال الأمل.

لخص عالم النفس (ماسلو) الصفات المميزة

بعض من استطاعوا تحقيق ذاتهم في الآتي:

- ✓ مبدعين وخلاقين.
- ✓ يتحلون بملكة الفاكاهة.
- ✓ هتمون بسعادة الإنسان والبشرية.
- ✓ تلقائيين في تفكيرهم وسلوكهم.
- ✓ يقاومون التشكيل الحضاري الدخيل.
- ✓ يتقبلون ذاتهم كما هي والآخرين كما هم.
- ✓ يركزون اهتماماتهم في المشاكل أكثر من تركيزهم على ذاتهم.
- ✓ يدركون الحقيقة بفاءة ويستطيعون تحمل التأرجح بين الشك واليقين.

- التفويض قد يقلل من أهمية المدير؛ من خلال تقليص حجم السلطات المنوحة له في التنظيم.

- الخوف من فقدان المركز: يخاف بعض المديرين من أن نتائج تفويض السلطات قد يكون على حساب مراكزهم الوظيفية، وخاصة إذا ثبت الموظف المفوض إليه السلطة نوعاً باهراً 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 بيئتك العمل ممتعة.
- ٢) ضع جدولًا زمنيًّا للإنجاز.
- ٣) أبدأ يوميًّا بالأعمال المهمة.
- ٤) كافِ نفسك عند الإنجاز.
- ٥) قسم العمل الكبير إلى أجزاء صغيرة.
- ٦) أجزِ مهمة واحدة في الوقت الواحد.
- ٧) حدد وقت البداية والنهاية لأي عمل تريد إنجازه.
- ٨) اكتشف يوميًّا ساعات النشاط واستغلها لنجاحك.
- ٩) اكتب يوميًّا على قصاصة من ورق ماذا تريد إنجازه.

الفصل الثالث: الاتصال والذكاء الاجتماعي.



الحوار البناء وأهميته في عملية الاتصال.

مواصفات الحوار الإيجابي.

أنواع عملية الاتصال.

الذكاء العاطفي والقيادة.

مكونات الذكاء العاطفي.

ما تخيله بكل قوة ووضوح،
وترغب فيه بكل قوة وإصرار،
وتؤمن به إيماناً عميقاً،
وتعمل على تنفيذه بكل عزم ونشاط
فحتماً سيتحقق وبكل قوة ..

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

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



الحوار البناء

وأهميته في عملية الاتصال:

لقد أصبح الحوار من أكثر المواضيع بحثاً، نظراً لأهمية الحوار في عملية الاتصال والتواصل الإنساني ونجاح هذه العلاقات.

إن الحوار يكون -أحياناً- أقوى من الأسلحة العسكرية كلها؛ لأنها تعتمد على القناعات الداخلية الذاتية؛ بل ربما أفلح الحوار فيما لا تفلح فيه الحروب الطاحنة.

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

ولا يجوز أبداً 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 مدرج بأقوى أسلحة الدعوة والدعائية، والدعاة الذين تدرّبوا وتعلموا كيف يدافعون عن الباطل حتى يصبح في نظر الناس حقاً.

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

واطمئنان وشعور المستمع بالفهم الجيد
وإلمام 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 إنتهاء المتحدث
كلامه؛ كي يستمر المتحدث في
الاسترسال ويستمر التواصل.

أدب الحديث:

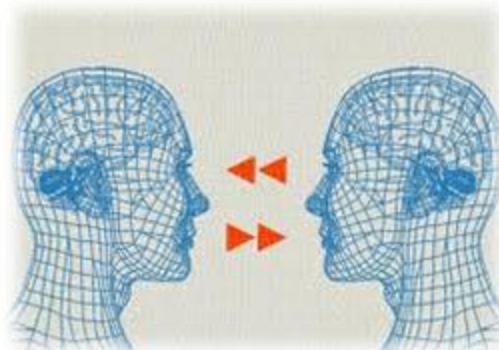
ويكون بالإقبال نحو المستمع، وعدم
المبالغة في إظهار الانفعال وحركات
الأيدي والتوسط في سرعة الرد، ومما
يؤثر على استمرار الحوار إيجابية
الموضوع وجاذبية وراحة المستمع له.

ولقد اهتم الإسلام بالحوار اهتماماً كبيراً، وذلك لأن الإسلام يرى بأن الطبيعة الإنسانية ميالة
طبعها وفطرتها إلى الحوار، أو الجدال كما يطلق عليها القرآن الكريم في وصفه للإنسان: (وكان
الإنسان أكثر شيء جدلاً) بل إن صفة الحوار، أو الجدال 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 أصولاً 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، ويتحقق 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

وقد كان ذلك من صفات الرسول ﷺ كما جاء في الصحيحين عن عائشة رضي الله عنها قال: كان النبي ﷺ يحدث حديثاً شاء العَادَ أَن يُحصِّيه لِأَحْصَاه، لَمْ يَكُن يَسْرُدُ الْحَدِيثَ كَسْرَدَكُمْ، فَعَلَى الْمُحَاوِرِ أَنْ يَكُونَ هَادِئاً سَلِيمًا، جَيِّدًا إِلَقاءً.

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:

فالقدرة على ترتيب الأفكار، وتسليها، وارتباط بعضها البعض وعدم تداخلها، أو اضطرابها، مما يثبت حجة المحاور ويقويها.

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 وأداب الخلاف وتقبله.
- حوار واقعي يتصل إيجابياً بالحياة اليومية الواقعية واتصاله هذا ليس اتصالاً قبل ورضوخ للأمر الواقع بل اتصال تفهم وتغيير وإصلاح.
- حوار موافقة الهدف النهائي له هو ثبات الحقيقة حيث هي لا حيث نراها بأهواننا وهو فوق كل هذا حوار تسوده المحبة والمسؤولية والرعاية وإنكار الذات.
- حوار تسوده المحبة والمسؤولية والرعاية وإنكار الذات.



صفات المحاور:

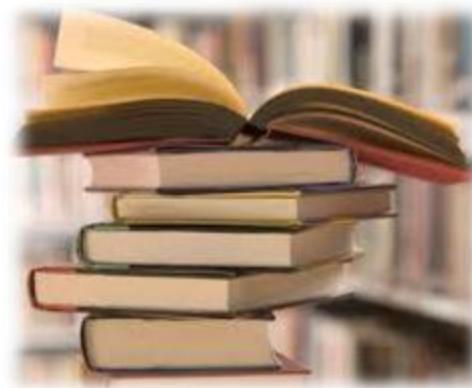
- أولاً: جودة إلقاء وحسن العرض، وسلامة العبارة:

- ثانياً: إن الكل منا 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 أحياناً ننسى القواعد الأساسية للتواصل وال الحوار الهدائ.

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



رابعاً: العلم:

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

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

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

خامسًا: الفهم مع العلم:

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

سادسًا: الأخلاص:

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

سابعاً: التواضع:

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

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

ووفقاً لجاكسون ولشا، 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 ١٩٩٨ م)
(Working with Emotional Intelligence)

أن أهم مكونات الذكاء العاطفي هي:
١) الوعي:

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

يُمكن الاتصال الشفهي في كل المكاتب والرسائل وغيرها، أما الاتصال غير الشفهي فيُمكن في الاتصال بالجسد مثل:
 - الاتصال بالفم عن طريق التحدث.
 - الاتصال بالعين.
 - الاتصال بالأيدي.
 - الاتصال عن طريق إيماءات الرأس.
 - التعبير بالوجه ويلاحظ أن كلها تنقسم إلى متحدث أو لغة جسدية.

أنواع عملية الاتصال:

- ✓ الاتصال الشفهي.
- ✓ الاتصال الغير شفهي.



الذكاء العاطفي والقيادة:

يشكل الذكاء العاطفي أحد المتغيرات الأساسية والتي أخذت في الظهور كأحد الصفات الجوهرية للقائد الإداري. يُعرف كولدمان 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 والقدرة 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 ولاء والتزام للمنظمة التي يعمل بها وأكثر سعادة في عمله.

ب/ الوعي الاجتماعي: وتمثل في القدرة على التعرف كيف يشعر الآخرين والتعامل معهم وفقا 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 المتأني 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 يتتصف بها الفرد: أن يكون صادقاً، متفائلاً، ملتزماً، لديه القابلية لقبول التغيير ، القدرة على التعامل مع المواقف التي تتسم بالغموض، ويفزه 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 دائمًا صورتك التي ت يريد أن تكون عليها في عقلك ومخيلتك ..

وستتجه تدريجيا نحوها..

وإذا لم تهزم نفسك ، ستهزمك نفسك ...

فإن سلم النجاح لا يعاني من الازدحام في أعلى ..

وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي توافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعدة على اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها.

وهذه عبارة شهيرة نادى بها جميع العاملين المهتمين بهذا المفهوم الإداري الجديد وهي: (إنّ مزيداً من التمكين يؤدي إلى مزيداً من النجاح الإداري، ولكن بشروط لا بد من توافرها)



إن مزيداً من التمكين يؤدي إلى مزيد من النجاح الإداري، ولكن بشروط لا بد من توافرها انطلاقاً من هذه العبارة يسعى هذا الفصل إلى الوقوف على معنى (التمكين الإداري) كأدأة 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 مدري المدارس، والذي من شأنه النهوض بالعملية التربوية في مؤسسات التربية والتعليم.

المقصود بالتمكين:

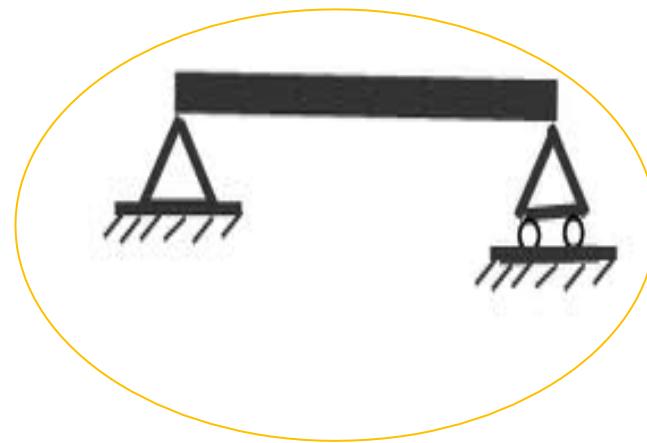
مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة فيهم.

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 يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، إن التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني

ركائز التمكين ومقوماته:

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



١) العلم والمعرفة والمهارة:

فكما زادت خبر الفرد ومهاراته ومكتسباته المعرفية، ارتفعت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار واستقلالية أكبر ، وبالتالي يمكن الفرد ويمكن حرية في التصرف والمشاركة، وهنا تكمن أهمية التأهيل العلمي الكافي خصوصاً في المجالين الإداري والتربوي، فمن غير المعقول تمكين مدير

القيادة الفاعلة في الميدان التربوي

مدرسة بدون تأهيله ببرنامجي دبلوم أحدهما
تربوي والأخر في مجال القيادة والإدارة
التربية على الأقل، فبالأول يصبح مدير
المدرسة مدرباً تربوياً مقيماً لأعضاء هيئة
التدريس، وبالثاني يصبح قائداً تربوياً ماهراً.
٢) الاتصال وتدقيق المعلومات:

فكما زادت اللقاءات والاجتماعات
والحوار بين مديري المدارس والعاملين وتبادل
المعلومات الصحيحة والمتعددة 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 افتتاح
المدرسة على المجتمع المحلي المحيط بها وتلبية

مما سبق يتضح أن الثقة والحوافز والمعرفة والمهارات والمعلومات وتدفقها بشكل حر وواضح، لهي جميعاً من أهم مقومات التمكين بصفته مفهوماً 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 وبالتالي:

١) صياغة وتطوير رؤى للمنظمة

التعليمية:

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

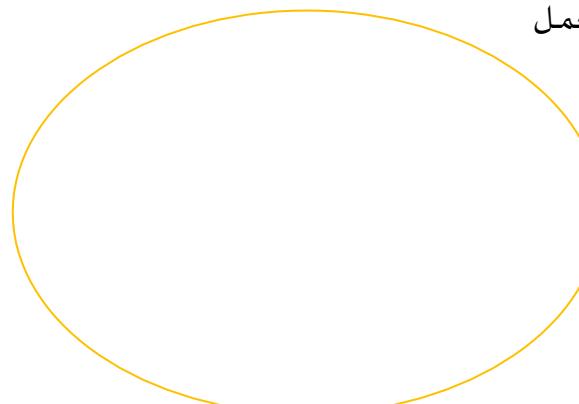
احتياجاته، إذ في عدم تمكين القيادات المدرسية تفويت لفرص سانحة للمدرسة نحو كسب المزيد من رضا المجتمع المحلي.

٣) الثقة بين المديرين والعاملين:

وتتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين، وأن يكون المدير في صلب العاملين فيما يحدث لهم من خير أو شر، ويشاركهم همومهم ومشاكلهم، وهذا الاهتمام والصدق والصراحة يؤدي إلى التمكين، و يجعل المسؤولين 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 وبأهميتها، 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 حواجز أكبر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكينين نحو تحمل أفضل للمسؤولية، والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق.



ما يجنب المدرسة والمتعاملين معها ما قد يفوتهم من مكاسب في حال الرجوع للمستويات الإدارية الأعلى، والنظام والتوجيه من شأنه أن يحجم من سيادة العاطفة والمحسوبية والمجاملة فمديري المدرسة وفق منحه الصالحيات 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 المديرون بأن النظام يوفر لهم بيئه تشجع على التمكين، يحتاج إلى الشعور بوجود

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

٢) الانفتاح وفرق العمل:



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 سوياً 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 المنتسبين 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 ، ويطلب ذلك السرعة والدقة والجسم في القرار التربوي المدرسي،

الجوهرية- وتعرف على أنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى المنهوض 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 بمدير المدارس فقط، بل يجب أن يشعر مدير المدرسة أن أي عمل من شأنه خدمة عمله التربوي والتعليمي هو من مسؤولياته.

٢) **التمكين من خلال الصالحيات:** يبدي الموظفون حماساً أكبر للعمل في ظل زيادة الصالحيات 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.

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

٥) القيادة الإدارية:

يجب منح مدير المدارس قدرًا من الحصانة التي تجعلهم أكثر قدرة على المخاطرة واتخاذ القرارات التربوية الرشيدة في بيئة عدم تأكيد، كالبيئة المحيطة بالقرار التربوي في العادة، ويتبين أن فكرة التمكين تتطلب تغيير الأنماط القيادية التقليدية التي ترتكز 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 في يتطلب 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 يمكن 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 تحدها أنظمة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية

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

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 أمر في غاية الأهمية يجب الانتباه إليه ومراعاته؛ لأنّه 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 بمهام المسؤوليات 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 وضمان 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**

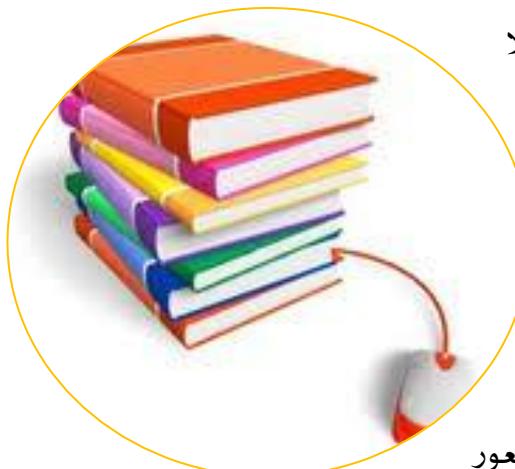
خلال الاهتمام بالآخرين وأن تكون إلى صفهم في ما يحدث لهم من خير أو شر وتشاركهم همومهم ومشاكلهم حتى تحظى بثقتهم تلك الثقة التي قد تبني كالبناء.

مزايا تطبيق التمكين الإداري:

لتطبيق التمكين لمديري المدارس مزايا عديدة، منها إطلاع مدربات المديرين العاملين الإبداعية والخلقية وذلك بضمان وصول مقتراحاتهم وأفكارهم إلى متخدلي 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 مدير المدارس بالثقة الإيجابية بذواتهم وبأهمية أدوار التربوية القيادية المنوطة بهم. وفي الحقل التربوي يبدو تمكين مدير المدارس بوساطة الصالحيات المنوحة لهم، والتي يفترض أن تتجدد وتتزايد باطراد، محققاً للعديد من المزايا ومنها:

- ١) **تطوير المدرسة ومناهجها:** وطرق تدريسها من موقع 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 يعيق الإفادة من تلك الكفاءات ويعوق تحقيق الذات لديها.



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

يتبيّن مما تقدّم 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 بكوّنها مؤسسة تعليمية مستقلة تدير شؤونها بنفسها عمل تقدمي، يفسح الكثير من الإنجازات، وهذه الإنجازات مرتبطة بتحمل المسؤولية كلُّ في مجال عمله، ويبقى التمكين الإداري مجالاً ونظريّة تربوية ناضجة قابلة للتحقيق، ومن شأنها أن تغيير من أسلوب الإشراف تغييرًا إيجابيًّا، ويتوقف كل ذلك على الممارسة الجادة والفعالة، ويجب أن تكون متكاملة الجوانب.



الفصل الخامس: المجتمعات



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

الفصل الخامس / الصفحة ٦٨



ثقة بنفسك ، حين يشد

الأذن

الاجتماعات ذات المغزى:

متى كانت آخر مرة سمعت فيها شخصاً يقول لك: لقد كان اجتماعاً رائعاً! أو: أتلهف للذهاب لذلك الاجتماع؟ وفي هذا السياق ذاته، كم مرة غادرت اجتماعاً وأنت تشعر أن حضور ذاك الاجتماع كان استثماراً جيداً 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 لل الاجتماعات 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 وإنصاف القول إن معظم الاجتماعات تكون رديئة في نظر الجميع إذا رأوا فيها مضيعة لوقت.

والاجتماعات تكون رديئة عادة بسبب سوء المعالجة، أي كيفية إدارتها وليس السبب في انعقادها، فالكثير جداً من الاجتماعات تفتقر إلى التنظيم الجيد والقيادة الفاعلة، هذا إذا تم الإعداد لها وإدارتها ، فمهما علت أهمية وعلاقية 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 ، للتوصيل 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 والرؤسون 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 ت يريد إبلاغ الجماعة كلها بمعلومات معينة أو نجاح تحقق أو أمر يثير القلق أو ت يريد إخبار الجميع بموقف معين.
- ٥) حين تعالج مشكلة تحتاج إلى مداخلات من أفراد في جماعات مختلفة لها آراء متباعدة.
- ٦) حين تجد أن المسؤلية 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 للجتماع تأكد أن لديك أشخاصاً قادرين على تغطية الأدوار والمسؤوليات المهمة جميراً وقد يقوم فرد واحد بعده أدوار في الاجتماع معين وهنالك عدة قبعات سوف نرتديها وهي:
 - ✓ القائد: يقود الاجتماع ويدبره أو يتولى مهمة ايضاح الغرض منه وأهدافه وعلى عاتقه تقع مسؤولية المتابعة.
 - ✓ الوسيط المسهل: مرشد الجماعة وموجها لها أثناء المناقشات وحل المشكلات وصنع القرار.
 - ✓ الكاتب: يسجل النقاط والأفكار الرئيسة التي تناولها الاجتماع ونتائجها ويضع مسودة المذكرة لما بعد الاجتماع.
 - ✓ المسهم في الاجتماع: يشارك بقوة من خلال تقديمها للأفكار والمساعدة في إبقاء المناقشات في مسارها الصحيح.

✓ من ينبغي أن يعرفوا المعلومات التي تتعرض لها والتي تقيدهم في أعمالهم.

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

كيف تدعوه؟

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



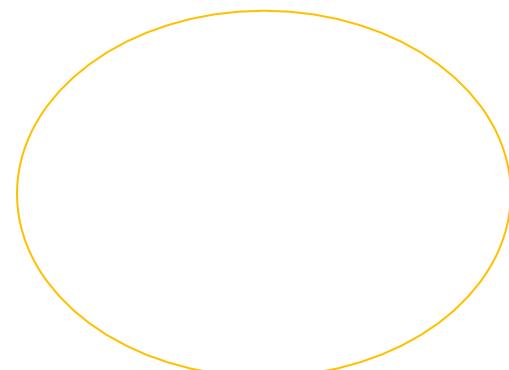
سوف

و بهذه الطريقة تضمن حماس المدعوين فالذين هم مهتمون بالأعمال يجدون المتعة بدور نشط وفاعل وليس في بقائهم دون

نشاط يقومون بدور الملتقي وإذا طال بقاوئهم دون حراك يستمعون ولا يفعلون فسوف يتململون ويضجرون.

معلومات مهمة: لتفادي حصول أي 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 للأخر، وضع حدوداً للمقاطعات الكلامية.



✓ الخبرير: يقدم خبرته في أمور معينه حسب الطلب.
وبعد الانتهاء من تحديد الأدوار يتم تعميم جدول الأعمال على المشاركين.

كيف تؤدي الاجتماع:

ما أشد الفارق بين قدرات متعثرة وأداء ثابت لا ريب فيه

١) افتح الاجتماع بما لديك من سلطة:

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

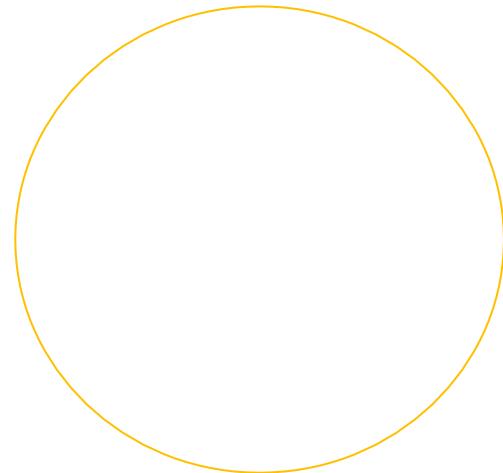
٢) افتح الاجتماع في الموعد المحدد:

ليكن بدء الاجتماع في موعده 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 تدع إلى الوراء وتذكر ما فاتتهم من نقاط إن فعلت فإنما أنت تكافئ المتأخرین.

٣) قدم للمسائل التي سوف تناقش:

ابداً الاجتماع بمناقش 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 وإنائه في الوقت المحدد.
- ✓ ليكن هناك اتفاق حول ما يمكن أن يسهم في جدول الأعمال.



تقديم الخاتمة عند انتهاء الاجتماع:

غالباً ما يقلل المدراء من شأن ابتداء الاجتماع وإنهائه ويرون فيها أهمية دنيا لكن الأمر ليس كذلك، فالبداية لأي اجتماع مهما كان نوعه هي التي ترسم الاتياع له والختامة هي التي تحقق الغرض منه: لابد 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 تتفادى 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 بجسمه نحو الأمام فهذا يعني أنه يريد الالهام.
- 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 والأراء على السبورة البيضاء يبين لأفراد الجماعة أن ما يقدمونه من مداخلات له قيمة ناهيك عن كونه يساعدك في تتبع النقاط والقرارات المهمة.

عنزيزي قائد الاجتماع:

نَسَأَ اللَّهُ أَن يَرْزُقَنَا نِعْمَةً مِنْ نَعْمَةِ الْجَنَّةِ
وَهِي إِخْلَاءُ الْقُلُوبِ مِنَ الْغَلَى، يَقُولُ اللَّهُ تَعَالَى
(إِنَّ الْمُتَّقِينَ فِي جَنَّاتٍ
وَعَيْوَنٍ * ادْخُلُوهَا سَلَامٌ آمِنِينَ * وَتَرْزَعُنَا
مَا فِي صُدُورِهِمْ مِنْ غُلٌ 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 لآخرين، من
أن يعيدها ترتيب غرفة الاجتماع فعليه أن
يعيد ترتيب القلوب وتنظيمها وإزالة الغبار
الذي علق ببعض أجزائها

هي أَحْسَنُ) [الإسراء: ٥٣]

سجل الأشياء المهمة في الاجتماع ليكن لديك كاتب بدون الملاحظات المهمة وما يحتاجه للاجتماع هو ملخص يكتب على صفحة واحدة لأن الذي يحتاجه 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) أسماء 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 التَّيْ

وَأَنْ أَفْضَلُ وَسِيلَةٌ هِيَ قَوْلُ اللَّهِ تَعَالَى (قُلْ لِعِبَادِي

وبالإخلاص تعذب المناقشات ويصفو النقد
ويحلو العمل فنـسأـل الله جميـعاً الكلمة
الطيبة والإـخـلاـص حتى تكون لقاءـنـا فـعـالـة
ومـثـمـرـة.

ويفسـرـ هـذـهـ الآـيـةـ بـعـضـ تـوـجـهـاتـ النـبـيـ ﷺـ حـيـثـ يـقـولـ:ـ "ـ الـكـلـمـةـ الطـيـبـةـ صـدـقـةـ"ـ
وـيـقـولـ ﷺـ "ـ تـبـسـمـكـ فـيـ وـجـهـ أـخـيـكـ صـدـقـةـ"ـ
وـيـقـولـ ﷺـ "ـ إـذـاـ تـصـافـحـ الـمـسـلـمـانـ لـمـ تـفـرـقـ أـكـفـهـماـ حـتـىـ يـغـضـرـ لـهـماـ"ـ
وـيـقـولـ ﷺـ "ـ تـهـادـواـ تـحـابـواـ"ـ
وـيـقـولـ ﷺـ "ـ أـطـبـ الـكـلـامـ وـأـطـعـمـ الـطـعـامـ"ـ
وـيـقـولـ ﷺـ "ـ إـنـ أـكـمـلـ الـمـؤـمـنـينـ إـيمـانـاًـ أـحـسـنـهـمـ خـلـقاًـ،ـ الـمـوـطـئـونـ أـكـنـافـاًـ الـذـينـ يـأـلـفـونـ
وـيـؤـلـفـونـ"ـ

وتظل الكلمة هي السبيل الأساسي لترتيب القلوب وإعادة بريق التصافى إليها، كذلك فإن
يحذر من دخول الشيطان في العلاقة، وبين أن سبيل دفعه هو الكلمة الحسنة.
يقول تعالى (قُلْ لِعَبَادِي يَقُولُوا الَّتِي هِيَ أَحْسَنُ ۝ إِنَّ الشَّيْطَانَ يَنْزَعُ بَيْنَهُمْ ۝ إِنَّ الشَّيْطَانَ
كَانَ لِلنَّاسِ عَدُوًّا مُبِينًا) [الإسراء : ٥٣]

وأمر آخر هو الإخلاص:
وهو السـبـيلـ الـوـحـيدـ الـذـيـ يـتعـاـدـلـ مـعـ الـمـصـالـحـ وـلـاـ يـجـعـلـهـاـ الـمـيـزـانـ الـوـحـيدـ للـعـلـاقـاتـ.....
فـبـالـإـخـلاـصـ يـمـكـنـ التـغـاضـيـ عـنـ كـثـيرـ مـنـ الـهـفـوـاتـ....ـ وـبـالـإـخـلاـصـ تـرـىـ نـجـاحـ الـعـمـلـ هـوـ نـجـاحـ
الـشـخـصـيـ.

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



المراجع:

- ١) الحارثي، إبراهيم بن أحمد مسلم (٢٠٠٣) م نحو إصلاح المدرسة في القرن الحادي والعشرين. الرياض: مكتبة الشقرى.
- ٢) السلمان. فخرى (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 يحيى سنبل)
- ٥) أجمل ما قاله العظماء في الإبداع والنجاح (د. إبراهيم الفقي، برلين تريسي، بيكسو، توماس اديسون، البرت 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 للقادة 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 الجهنبي، 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 ، ٢٠٠٥ م.

