

الحالات التي نجد ان امثال هؤلاء الرجال الافذاذ الذين نجحوا في دفع جماعاتهم الى الامام عجزوا في بعض الظروف عن تحقيق أي تقدم مع نفس الجماعات كما عجزوا عن قيادة جماعات اخرى غير جماعاتهم الاصلية، حيث ان المواهب وحدها لا تكفي لاحداث تغير اذ لابد ان يعتمد القائد على المعطيات العملية ، والمبادئ التي يتوصل اليها الانسان بالبحث والتجربة ، كما لابد له من التدريب لان القيادة فن وعلم.

### ٣- النظرية الموقفية :

تقوم هذه النظرية على افتراض أساسي مؤداه أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إذا تهيأ في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته .

والموقف والسلوك الذي يبديه الانسان فيه يحدد شخصية القائد ويتيح له فرصة استخدام مهاراته وامكاناته القيادية. والقائد الناجح هو الذي يقدر على تعديل اسلوبه ويكيفه بما يتلائم مع الجماعة في خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين وبذلك نجد ان فعالية القيادة تتأثر بشخصية القائد واسلوبه وبشخصية الجماعة والموقف او الحالة.

### ٤- النظرية التفاعلية :

تقوم هذه النظرية على فكرة التفاعل بين المتغيرات التي نادت بها النظريات السابقة ، فالقيادة هي عملية تفاعل مع جميع الظروف والعناصر المحيطة من بشرية واجتماعية ومادية ووظيفية وغيرها والقيادة حسب هذه النظرية تعمل مع الأفراد ومن خلالهم وليس من خلال السيطرة عليهم والتحكم فيهم ، وتحدد هذه النظرية اربعة متغيرات وهي :

- القائد من حيث شخصيته ودوره في الجماعة .
- العلاقة القائمة بين القائد والاتباع .
- الاتباع أي الجماعة الذي يقودهم من حيث اهدافهم وخصائصهم وحاجاتهم واتجاهاتهم.
- المواقف من حيث طبيعتها وظروفها الموضوعية والعوامل المادية المحيطة بها .

### أنواع القيادات الإدارية :

من المؤكد أن القيادة الإدارية لا تقوم في فراغ، بل لابد من تواجد مرؤوسين أو أتباع تحت إمرة القائد، يتبنون أفكاره ورؤاه، وينفذون خطته مؤتمرين بأوامره وبالتالي يصبحوا هم صانعو هذه

## القيادة التربوية

تمثل القيادة التربوية والإدارة المدرسية أهمية كبرى في نجاح العملية التعليمية ، و تعرف القيادة بأنها فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم

كما عرفها اخرون على انها النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال .

كما عرفها باحثين عرب على انها القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه لوجههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته.

### نظريات القيادة

لقد توصل الباحثون في محاولاتهم لتفسير ظاهرة القيادة الى عدد من النظريات يمكن حصرها بما يلي :

#### ١- نظرية السمات :

تشير نظرية السمات إلى أن القادة يولدون قواداً ، وأنه لا يمكن للشخص الذي لا يملك صفات القيادة أن يصبح قائداً وتقوم هذه النظرية على دراسة مميزات القادة عن مرؤوسيهم في النواحي الجسمية والعقلية والسمات الشخصية.

وقد وجد أن القادة يتميزون عادة بصفات جسمية كالطول والقوة والحيوية وحسن المظهر ، وصفات عقلية كالذكاء وسعة الأفق والقدرة على التنبؤ وحسن التصرف والطلاقة في الكلام والسرعة في اتخاذ القرارات ، وصفات انفعالية كالنضج الانفعالي وقوة الارادة والثقة بالنفس ، والصفات الاجتماعية كحب التعاون والقدرة على رفع الروح المعنوية للعاملين والميل الى الدعاية وصفات شخصية عامة كالتواضع والامانه وحسن السيرة.

#### ٢- نظرية الرجل العظيم :

وتطلق هذه النظرية على القادة الذين يتمتعون بمواهب خارقة تمكنهم من إحداث تغييرات وتأثيرات في حياة أتباعهم ومجتمعاتهم إذا كان هؤلاء الأتباع في ظروف مواتية لحدوث مثل هذه التغييرات غير العادية .

وقتول هذه النظرية ان هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في اناس كثيرين على مر التاريخ ، وهذه النظرية على الرغم من وجهاتها الا انها تصطدم ببعض الحالات التي تقلل من صدقها، ففي بعض

الغير مبرمجة فتتصف بأنها غامضة ومعقدة لأنها تتعلق بمشكلات ذات طبيعة غير متكررة او غير مألوفة ذات ابعاد متعددة يصعب حصرها وتعريفها والتحكم فيها لذا فهذه القرارات لا يمكن حلها بقرارات فورية كالقرارات المبرمجة لأنها تحتاج الى تفكير وابداع وتهيؤ من جانب المديرين بسبب تنوع موضوعاتها.

### خطوات عملية اتخاذ القرار :

تتضمن عليمية اتخاذ القرار الرشيد او المعقول نفس الخطوات التي يتضمنها حل المشكلات ويمكن ايجاز العناصر الاساسية لعملية اتخاذ القرار كما يلي:

١- تحديد المشكلة : ويشمل ذلك الفهم الواضح للهدف الذي يخدمه القرار المتخذ ومعرفة الظروف المختلفة المحيطة بهذه المشكلة.

٢- جمع المعلومات : ويشمل ذلك الحقائق والاراء والافكار المتعلقة بالمشكلة ويجب توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار بالكمية والنوعية والسرعة الملائمة.

٣- تحليل المعلومات : أي تفسير المعلومات بمنطق سليم

٤- وضع الحلول المقترحة : وهي بدائل او احتمالات ممكنة للقرار

٥- تقييم الحلول : البدائل من حيث ايجابيات او سلبيات كل حل

٦- اختيار الحل الافضل : يكون ذلك في ضوء البدائل المقترحة

٧- تطبيق القرار : أي اتخاذه ووضعه موضع التنفيذ

٨- متابعة تنفيذ القرار : أي معرفة اثر القرار المتخذ على المدى القصير والبعيد وقدرته على تحقيق الهدف الذي اتخذ القرار من اجله.

وعلى الرغم من اختلاف الآراء ، فإن هناك اتفاق على عدد من العمليات التي يتضمنها القرار الإداري وهي :

- وجود مشكلة معينة تتطلب حلاً معيناً .
- وجود أكثر من بديل يمكن الاختيار من بينها .
- ان يكون الاختيار نتيجة نشاط ذهني واع ومدرك.
- ان يكون موجهاً لتحقيق هدف او أهداف مرجوة.

### انواع القرارات

هناك العديد من القرارات التي لا حصر لها في الادارة التعليمية ويمكن ايجاز بعض منها فيما يلي :

١- القرارات المتعلقة بالمادة او المحتوى والقرارات المتعلقة بالطريقة : وفيها يتعلق منها بالمادة او المحتوى فيمكن تمثيله ببناء وتنظيم المناهج والبرامج التعليمية ، ومدى تحقيق هذه البرامج والمشروعات للاغراض المنشودة من التربية ، وبما يتعلق بالطريقة فيتمثل في كيفية تحسين المدير في استخدام وقته وجهده ، والى أي احد يشرك غيره معه في اتخاذ القرار وكيف يقوم بالعمل في مكتبه.

٢- القرارات الرسمية والقرارات الشخصية : القرارات الرسمية يتخذها رجل الادارة في ممارسته الرسمية للدور المتوقع منه في المنظمة وتسمى قرارات رسمية لانها اتخذت من منطلق الوظيفة الرسمية ، اما القرارات الشخصية فأنها تتعلق برجل الادارة كإنسان لا كعضو في المنظمة.

٣- القرارات الرئيسية و الروتينية : القرارات الرئيسية فهي تتعلق بالسياسات البعيدة للمنظمة وتتضمن عادةً تغييرات بعيدة المدى وتكاليف مالية كبيرة وتمثل القرارات الرئيسية أهمية كبرى ويترتب على أي خطأ فيها تهديد للمنظمة نفسها او تعريضها الى خسارة كبيرة ، وعليه هذه القرارات لا تتخذ بسرعة وانما بعد مرحلة طويلة من التخطيط وجمع المعلومات ، اما القرارات الروتينية فأنها تتمثل في القرارات الدورية التي تتكرر باستمرار ولا تحتاج الا لقدر ضئيل من المداولة وليس لمثل هذه القرارات عادةً تأثير كبير على المنظمة.

٤- القرارات المبرمجة والقرارات الغير مبرمجة : القرارات المبرمجة فتتصف بأنها روتينية متكررة تتخذ لمواجهة مواقف تتكرر من حين الى اخر ، وهذا النوع من القرارات يمكن ان يتخذ تبعاً لإجراءات وسياسات وخطط ومعايير موضوعية ومعروفة مسبقاً ، اما القرارات

## القرار التربوي وعملية اتخاذ

يمكن تعريف القرار التربوي على انه الاختيار الواعي لبديل واحد من بين بديلين او اكثر من البدائل التعليمية المطروحة والممكنة لحل المشكلة او قضية تعليمية على ان يكون البديل الذي وقع عليه الاختيار هو احسن بديل لتحقيق الاهداف.

### عناصر القرار التربوي

- ١- بيئة القرار: ويشير هذا العنصر إلى المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر على اتخاذ القرار عند قيامه باختيار البديل الملائم .
- ٢- متخذو القرار: وهم الأفراد أو الجماعات التي تقوم بالفعل بالاختيار من بين البدائل المطروحة لحل المشكلة أو مواجهة الموقف .
- ٣- أهداف القرار: وهي الأهداف التي يسعى القرار لتحقيقها أو الوصول إليها .
- ٤- بدائل ملائمة لاتخاذ القرار: غالبًا ما يتضمن موقف القرار بديلين ملائمين على الأقل.
- ٥- ترتيب البدائل: يكون الترتيب تنازليًا من البدائل الأكثر أهمية فالأقل.
- ٦- اختيار البدائل: وتمثل الاختيار الحقيقي بين البدائل المتاحة، إذ إن هذا الاختيار يؤكد حقيقة أن القرار قد أُتخذ .

### عملية اتخاذ القرار التربوي:

يعتبر القرار لب العملية الادارية والمحور الذي تدور حوله كل جوانبها حيث ان القرارات تؤثر في جميع عناصر العملية الادارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كما نجد علما الادارة يوضحون في ادبياتهم مثل هوبرت سيمون ان التنظيمات الادارية تقوم على عملية اتخاذ القرار.

كما ان عملية اتخاذ القرار هي جزء من حل المشكلات فحل المشكلات اوسع في معناها من اتخاذ القرارات وتنبع اهمية اتخاذ القرارات من ارتباطها الشديد مع حياتنا اليومية كأفراد ومنظمات وجماعات صغيرة وكبيرة محلية ودولية.

وعليه فان علمية اتخاذ القرار هي عملية مهمة واساسية للادارة فهي المحرك لجهود ونشاط الموارد البشرية ويتخللها كل وظائف الادارة وعناصرها سواء ما تعلق منها بأهداف العمل الموضوعية ورسم السياسات وتحديد نظم العمل وقواعده واجراءاته ، او ما يتعلق منها بالحياة اليومية من اختيار وتوجيه ورقابة.

٢- تحديد السلطات : أي إعطاء السلطة الملائمة للقيام بهذه الواجبات وربط المستويات الإدارية بعضها مع بعض من الناحيتين الأفقية والرأسية بقصد تنسيق الجهود الجماعي .

٣- تنمية الهيئة الإدارية أي وضع الإداريين المسؤولين عن الوحدات الإدارية كل في منصبه الملائم ، وما يتطلبه ذلك من تعيين وتدريب وترقية ونقل وفصل .

ج- التوجيه :

المقصود بالتوجيه إصدار التوجيهات والتعليمات للمرؤوسين لإخبارهم بالأعمال التي يجب القيام بها وموعد أدائها . والتوجيه عنصر مهم من عناصر الإدارة ، فهو حلقة الاتصال بين الخطة الموضوعية لتحقيق الهدف من جهة والتنفيذ من جهة أخرى ولذلك يجب أن تعطى ما يستحق من اهتمام، والتوجيه يتضمن كل ما من شأنه أن يؤدي إلى انجاز الأعمال المطلوبة عن طريق رفع الروح المعنوية والنشاط لدى الأفراد ودفعهم لحسن الأداء ، والتوجيه يجب أن يكون واضحاً لا غموض فيه بالنسبة للفرد الذي يصدر إليه التوجيه، ولتنفيذ ذلك يجب أن تكون اللغة المستخدمة في إعطاء التعليمات للمرؤوسين واضحة ولا تحتمل أكثر من معنى . ويشمل التوجيه :

١- الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم إلى كيفية إتمام الأعمال بواسطة إصدار التعليمات والشرح والوصف وضرب الأمثلة . وقد يتم الاتصال بطريقة مكتوبة أو شفهية ، يشمل الاتصال على أوامر عامة لا تحتوي تفصيلاً لكل الأعمال المطلوب إنجازها وإنما يترك للمرؤوسين فرصة التكيف من أجل انجاز العمل ، وقد تكون الأوامر محددة وتشمل على التفاصيل المطلوبة كافة .

٢- رفع الحالة المعنوية للمرؤوسين والالتزام بمفاهيم القيادة بقصد الحصول على تعاونهم الاختياري في تنفيذ الأعمال .

د- الرقابة :-

تعني الرقابة التأكد من ان التنفيذ يتم طبقاً للخطة الموضوعية وانه يؤدي الى تحقيق الهدف المحدد في البداية والعمل على كشف مواطن الضعف لعلاجها وتقويمها.

٢- ينظر الى كيان الادارة كوحدة واحدة بحيث اصبح فكر متكامل يعالج جوانب القصور والتشتت في الفكر الاداري السابق.

٣- انه لم يلغي الاتجاهات السابقة مثل الاتجاه السلوكي بل طورها.

### وظائف الإدارة :

وتعتبر الوظائف الإدارية هي المكونات الأساسية للعملية الإدارية بمختلف أبعادها ومستوياتها ، فالغرض الأساسي من الإدارة هو تحقيق أهداف معينة عن طريق تنفيذ الأعمال من خلال أفراد آخرين ، والإدارة مسؤولة عن تحقيق أفضل النتائج من خلال أقل جهد بشري.

ونتيجة للبحوث والدراسات المتواصلة في العملية الإدارية وتحديد وظائفها ، فقد اتجهت معظم البحوث والدراسات إلى تحديد أربع وظائف للعملية الإدارية وهي :

أ- التخطيط : يقصد به رسم طريق الوصول إلى الغاية المراد تحقيقها وتشمل :

١- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي وبأقل التكاليف الممكنة .

٢- رسم السياسات أي مجموعة القواعد التي ترشد المرؤوسين في إتمامهم للأعمال .

٣- التنبؤ بما ستكون الأحوال في المستقبل وتقدير احتياجات العمل من القوى المادية والبشرية وتسجيل ذلك في كشوف تسمى الميزانيات التقديرية .

٤- إقرار الإجراءات أي الخطوات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ الأعمال المختلفة .

٥- وضع برامج زمنية تبين الأعمال المطلوب القيام بها ترتيباً زمنياً .

ب- التنظيم :

يمكن تعريف التنظيم بأنه : عملية حصر الواجبات اللازمة لتحقيق الهدف وتقسيمها إلى اختصاصات للإدارات والأفراد ، وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية ، وإنشاء العلاقات بغرض تمكين مجموعة من الأفراد ومن العمل معا في انسجام وتعاون بأكثر كفاية لتحقيق هدف مشترك ويشمل التنظيم ما يأتي :

١- تقسيم العمل : أي تقسيم وجوه النشاط إلى مجموعة من الواجبات المتجانسة المتشابهة التي يستطيع شخص واحد القيام بمجموعة منها بغرض تحديد المسؤولية عن كل مجموعة من الواجبات .