

*Dirassat & Abhath*  
The Arabic Journal of Human  
and Social Sciences



مجلة دراسات وأبحاث  
المجلة العربية في العلوم الإنسانية  
والاجتماعية

*EISSN: 2253-0363*  
*ISSN : 1112-9751*

## القيادة الإدارية بين المفهوم والتطبيق

- دراسة ميدانية على مدير المؤسسة التعليمية -

### Administrative leadership between concept and application

جمال دلدول1، djamel deldoul

أستاذ محاضراً ، المركز الجامعي عبد الله تيبازة ، معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية ، قسم العلوم الاجتماعية

deldoul.djamel@cu-tipaza.dz

تاريخ القبول : 2022-12-29

تاريخ الاستلام: 2022-10-23

## المخلص باللغة العربية:

في الموضوع المعالج والمسوم ب: القيادة الإدارية بين المفهوم و التطبيق و الذي يعد من الأساليب القيادية الإدارية الناجحة ، أن نعرف بأهم الأساليب الحديثة المنتهجة في الإدارة ، ثم أسقطنا ذلك على الإدارة التربوية ، وتم أخذ مجموعة من الاستبيانات من مضمون الموضوع ، ووزعت على عينة تربوية مختلفة وبطريقة عشوائية ، وذلك لأجل معرفة أن مدير المؤسسة التربوية ينتهج ذلك الأسلوب أم لا ، إن تلك الأسلوب يلعب دورا هاما في تطوير الأداء الإداري التربوي لدى الموظفين و العاملين في المؤسسة ، والذي يؤدي إلى إنتاجية أفضل واستمرارية المشروع وتحقيق النجاح .

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية ، الرئاسة ، مدير المؤسسة ، السلطة ، المسؤولية .

**Abstract:**

In the subject treated and labeled with: Administrative leadership between concept and application, which is one of the successful administrative leadership methods, to know the most important modern methods used in management, This is in order to know that the director of the educational institution adopts that method or not, that this method plays an important role in the development of educational administrative performance

**Keywords:** Administrative leadership, presidency, Administrator of the Foundation , Authority , Responsibility .

**مقدمة:**

الإدارية، وتزيد عليها باهتمامها بالإنسان وتربيته وتهذيبه وتحويله من آلة إلى عقل ومن خاضع مستسلم للقرارات إلى مفكر حر يعمل بقناعته وبما يميله عليه المنطق السليم ومعايير الصواب في العمل.

إن الإدارة الحديثة تقتضي من مدير المؤسسة مراعاة إدارة التغيير وتحدياتها خصوصاً إدارة المؤسسة التربوية التي أصبحت في أشد الحاجة إلى إدارة فاعلة، إلا أن الصعوبة التي تواجه القائمين عليه خاصة فئة المديرين هي كيف يمكن لهم أن يجعلوا هذا التغيير يعمل بشكل حقيقي وفعال ليؤدي النتائج المطلوبة منه (2).

ومن أهداف هذه الدراسة محاولة توضيح للمديرين دورهم في تنمية الروح المعنوية للعاملين وتبيين أهمية الاتصال في خلق الانسجام، وكيفية اتخاذ القرارات، ويفترض أن الاهتمام بهذا الأسلوب المتمثل في القيادة الإدارية يؤدي إلى تنمية الروح المعنوية لدى العاملين، وخلق جو من الاطمئنان، والرضا الوظيفي، والإحساس بالعدل والمساواة داخل المؤسسات التربوية، وبالتالي تؤدي إلى نتائج جيدة.

**المحور الأول: القيادة نظرياتها واتجاهاتها**

تشكل القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها، وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثيرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، لهي أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية.

**أولاً- مفهوم القيادة:****1- مفهوم القيادة:**

هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة، " فالقائد جزء هام من الإدارة " (3)، ومن مفهوم القيادة يمكننا أن نتبين أن القيادة تتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي:

- وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.  
- قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم.

- هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

مما تقدم عرفنا أن القيادة الإدارية هي القدرة على توجيه الآخرين من أجل تحقيق الأهداف عن طريق التأثير... وهو إما

الإدارة الحقيقية هي تلك التي تقوم على تنمية البشر، وتطوير قدراتهم وتهذيب ملكاتهم في مسيرة الحياة الشخصية والعامة، كما أن القيادة الإدارية الحقيقية تتلخص في السيطرة على الأرواح والقلوب، وتبديل الإنسان الميكانيكي أو الآلي الذي ينجز أعماله حسب الوظيفة التي يتقاضى في مقابلها أجراً، أو حسب الخوف على فوات المصالح أو الوقوع في الأضرار - كما هو الغالب في الأعمال الإدارية على أي مستوى وصعيد - وتبديله إلى مفكر عظيم، وطاقة جبارة طامحة إلى السمو والرفق بروح الشعور والمسؤولية، وبدوافعها الذاتية وأهدافها الكبرى وتطلعاتها العالية، وهذا ما يطمح إليه الجميع ويسعى لتحقيقه، وهنا يكمن أحد أهم مرتكزات الفكر الإداري الإسلامي، حيث يتلخص في فكرة واحدة: صناعة الإنسان وصياغة ضميره وشخصيته بما يليق بكرامته وسمو عقله وعلو مكانته بين المخلوقات ليكون القدوة والأسوة، والمثال الذي يحقق الغرض من الخلق والتكوين، و تغذية الروح وشحن قيمها عند ممارسة الأعمال المختلفة (1)، ينطبق كذلك الحال الإدارة الحديثة سواء كانت في مدارها الأوسع كالحكومات والأنظمة أو المدار الأضيق في المؤسسات والوزارات والدوائر والمؤسسات التربوية حتى ينتهي إلى الأسرة، التي هي أصغر المؤسسات تكويناً وأعظمها رسالة وهدفاً، ومن هنا وجدنا أن أفضل أسلوب يجمع بين ضوابط الإدارة وقيم الإنسان هو (إدارة المؤسسات بالقيم الإنسانية)، وذلك لتساؤل سائر القيم الأخرى - كالثروة والسلطة - أمام قيمة الإنسان وهدفه ورسالته.

ومن الواضح أن الإدارة بواسطة القيم لا تستلزم إلغاء الجوانب الإدارية الأخرى كالإدارة بواسطة المال أو المناصب أو الإدارة بواسطة القوة؛ بل قد يجعلها وسائل أو طرقاً حكيمة - في بعض الأحيان - للإدارة بالقيم الإنسانية الفاضلة؛ لأن الإدارة بالقيم تقوم بالعلم ثم الفن ثم الضمير والخلق العالي، لذلك فإنها في الوقت الذي تعمل بالرحمة والمحبة والاتحاد والتماسك الروحي، وتحفز الإنسان لإنجاز الأدوار بقناعته وإرادته.

إن الإدارة بالقيم هي فوق المعايير الثابتة التي يحددها علم الإدارة الذي يدرس في الجامعات والمعاهد أو الذي تقوم عليه هياكل الدول والمؤسسات - في الغالب - كما أنها أوسع مجالاً من غيرها لأنها تضم تحت جناحها إيجابيات سائر الطرق

**1- نظرية السمات:**

ويرى أصحاب هذه النظرية أن الله قد منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص والسمات والمميزات التي لا يتمتع بها غيرهم، وهذه السمات هي التي تؤهلهم لقيادة المجموعة والتأثير في سلوك أفرادها. ويمكن إجمال هذه السمات فيما يلي:

- الذكاء وسرعة البديهة
- طلاقة اللسان
- الثقة بالنفس
- الإيمان بالقيم
- المهارة وحسن الأداء.
- القدرة على التكيف.
- الحزم
- السرعة في اختيار البدائل المناسبة
- المقدرة على الإقناع والتأثير
- الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية
- المقدرة على التنسيق وخلق الوحدة وتحقيق الترابط داخل - التنظيم
- المهارة في إقامة اتصالات وعلاقات جيدة داخل التنظيم وخارجه
- الحكم الصائب على الأمور
- القدرة على تمييز الجوانب المجمععة وغير المجمععة للمشكلة .- الأمانة والاستقامة.
- النضج العاطفي والعقلي
- وجود الدافع الذاتي للعمل والإنجاز
- حب العمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته
- القدرة على الفهم للأمور المهارة الإدارية
- القدرة على التصور والمبادرة والتخطيط والتنظيم والتقدير
- اختيار المرؤوسين وتدريبهم والفصل في منازعاتهم .
- ومما سبق فإنه من الصعب توافر كل هذه السمات بشكل متكامل في شخص معين ، وإن كان من المحتمل أن يتوافر بعضها في شخص واحد، وإلى جانب هذه الصفات والسمات يفترض إلمام القادة بعدد من المهارات المكتسبة التي ترتبط وتؤثر على القائد وأدائه وهي (6) :
- أ- المهارة الفنية : وتتطلب معرفة القائد المتخصصة في فرع من فروع العلم ، والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص، وبالإضافة إلى المعرفة المتخصصة وعلمه بطبيعة

بالتبني وقبول المرؤوسين للقائد ، أو باستخدام السلطة الرسمية عند الضرورة. ومن هنا نعرف أن القيادة عملية هامة جداً لدى كل مؤسسة لأنها تقوم بدور كبير في بناء وتكوين الجماعات داخل العمل وتأمين البيئة المناسبة، كما تتولى رسم السياسات والاستراتيجيات، وتسعى لتحقيق الأهداف من خلال نشاطاتها المتعددة.

ومن هنا فإن الحاجة إلى القائد تعد من الضرورات القصوى لكل عمل ناجح، لأن القائد يقوم بالتفاعل مع الآخرين، ويعمل معهم لبلوغ أهداف العمل، والحفاظ على تماسك أفرادها واندفاعهم وحماسهم.. وهي وظيفة نفسية واجتماعية وفكرية لا بد منها، للحفاظ على المؤسسة داخل المجتمع والبيئة المحيطة بها. نعم قد تتمحور هذه المهمة الصعبة في شخص فذ، وفي أسلوبها الأرقى والأفضل لتتمحور حول هيئة أو لجنة أو مجلس قيادة يتحكم بالسلوكيات ويحدد المسارات وينجز الأعمال بفاعلية ونجاح .

وتوجد هناك ثلاثة أنماط قيادية أساسية هي (4) :

- أ- القادة التقليديون : هم يعتمدون على الطرق القديمة و يحاولون تحسينها وهي لا تجاري الأساليب الحديثة .
- ب- القادة المحولون : هم القادة الحقيقيون لإحداث التغيير، وهم يملكون القدرة على وضع أهداف ، يتواجدون دائما في المؤسسة و يضعون معايير عالية للمؤسسة و يعملون على تحقيقها .
- ج- القادة البناءة : يعيشون الأوقات المستمرة و يملكون وجهات النظر الكافية عن المؤسسة .

**2- القيادة والرئاسة:**

تختلف القيادة عن الرئاسة اختلافاً جوهرياً، ويعود ذلك إلى عدم توافر بعض العناصر القيادية في حالة الرئاسة، فالرئاسة تعتمد في ممارستها لوظائفها على ما تملكه من سلطة منحها إياها القانون، بينما تعتمد القيادة على اقتناع أفراد التنظيم بالقائد وثقتهم الكبيرة به، فالقيادة تركز على قدرات واستعدادات طبيعية كامنة في الفرد تؤهله لإحداث التأثير في أفراد الجماعة.

**ثانياً- نظريات القيادة :**

لقد اهتم علماء الإدارة بالصفات الأساسية التي يجب توافرها في القائد حتى يكون ناجحاً ، والمفاهيم والمناهج التي جاءت بها مدارس الإدارة بحثاً عن فاعلية العمل وعن طريق نظريات، و يمكن إجمالها في (5) :

وبالموقف الإداري الذي يتعرض له على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة .

### 3- النظرية التفاعلية :

وهي نظرية تركز على الجمع بين النظرتين السابقتين، نظرية السمات ونظرية الموقف. فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين ولكن تعتمد على قدرة القائد في التعامل مع أفراد الجماعة، فالسمات التي يملكها قائد معين كالذكاء وسرعة البديهة والحزم والمهارة الإدارية والفنية التي اكتسبها لا تكفي لظهور القائد بل لا بد من اقتناع الجماعة بهذه السمات والقدرات، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحدث التفاعل ويخلق التكامل مع أفراد الجماعة، وهذا لن يتم إلا بتعرف القائد على مشكلات الجماعة ومتطلباتها ثم العمل على حل تلك المشكلات وتحقيق هذه المتطلبات، وتعتبر هذه النظرية أكثر واقعية وإيجابية في تحليلها لخصائص القيادة الإدارية، ووفقاً لهذه النظرية تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي، تتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي (7) :

السمات الشخصية للقائد، وعناصر الموقف، ومتطلبات وخصائص الجماعة.

### ثالثاً- اتجاهات القيادة :

#### 1- القيادة القائمة على أساس السلطات الرسمية :

ويربط هذا الاتجاه بين القيادة والسلطة ويجعلها في قبضة واحدة، "وتعد السلطة الرسمية القوة الأكبر في تركيز دور القائد وفرض إرادته واحترامه ومكانته بين المرؤوسين" (8) ، وفي الغالب يخضع الأفراد لهذا اللون من القيادة، بسبب الخوف من المساءلة والعقاب .

والعيب الظاهر في مثل هذا الاتجاه أنه قابل للانتقال من شخص لآخر، لأن شخصية المدير لا تؤدي دوراً بارزاً بين الأعضاء إلا بمقدار ما تفرضه السلطات المستجبة في يده، فإذا تبدل صعوداً أو نزولاً انتقلت سلطاته إلى من يحل محله من المدربين، هذا فضلاً عن الأسلوب السلطوي الذي يشكل الطابع العام لهذا المنهج الذي بدوره يقتل حس الإبداع والحماس والهدفية عند الأفراد، لأن الجميع علمهم أن يخضعوا إلى القرار الصادر من الأعلى، ولذا فإن الحوار والمناقشة والحياة المفتوحة منعدمة في مثل هذا الأسلوب.

#### 2- القيادة القائمة على أساس المحبة والولاء :

المنظمة، وأيضاً قدرته على استخدام الأدوات والأجهزة المتاحة في هذا التخصص .

ب - المهارة الإنسانية : وهذه المهارة تعني قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات بعكس المهارة الفنية التي تعني المقدرة في التعامل مع الأشياء، إن إدراك القائد لميول واتجاهات مرؤوسيه وفهمه لمشاعرهم وثقته فيهم، وتقبله لاقتراحاتهم وإفراح المجال لهم لإظهار روح الابتكار فيما يقومون به من أعمال، وخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان والاستقرار في العمل، وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم، كل هذه الأمور يجب أن تشكل جزءاً من سلوكه اليومي من خلال تصرفاته وتعامله مع مرؤوسيه.

#### ج - المهارة الذهنية : وينبثق منها نوعان :

- المهارة الإدارية : وتتمثل في قدرة القائد على فهم عمله، وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً، ووضع معدلات ومقاييس للأداء، وتحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة كافة، وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية، وتبسيط الأسباب والإجراءات، والقيام بعملية الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه.

- المهارة السياسية: وتتمثل في قدرة القائد على تبصره للمصالح العام والأهداف العامة للدولة، والارتباط بالنظام العام والربط بين أهداف المنظمة وسياساتها وبين أهداف وسياسات الدولة والمجتمع، والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط المختلفة الموجودة بالمجتمع وبين عمل المنظمة.

#### 2- نظرية الموقف :

إن السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه، وعلى الموقع القيادي الذي يشغله، فريئس مصلحة حكومية يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها القائد العسكري في الميدان، وهذا يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها قائد آخر في مكان آخر، بل في التنظيم الواحد، فإن الاختلاف في المستويات الإدارية يؤدي إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل مستوى، فالقائد الإداري في قمة الهيكل التنظيمي يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها مدير إدارة أو رئيس قسم، فنظرية الموقف إذن تربط بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله، فهي لا تنكر ما تحتاج القيادة من سمات وخصائص ولكن تربطهما بالظرف الذي يعيشه القائد

**المحور الثاني: القيادة الإدارية:**

وهي " عبارة عن جملة من العناصر من شأنها أن تجعل من المدير قائداً له من التأثير الفكري والروحي والإداري أكثر من غيره " (10) ، بحيث يستجيب له الأفراد طوعاً وعن قناعة قبل المسؤولية والمنصب والحق والواجب .

**أولاً- مكونات القيادة الإدارية:**

وأبرز المكونات القيادية ما يلي :

**1- السلطة :**

ونعني بها المكانة وحق القيادة والقدرة على التأثير، وعبارة موجزة هي قدرة إعطاء الأوامر والتوجيهات إلى المرؤوسين للتأثير عليهم -حسب اختلاف المفاهيم الإدارية- فإن الإدارة الوظيفية تعتمد في تأثيرها على الآخرين على القرارات والأوامر الصادرة من فوق ، وحب الثواب وتجنب العقاب المتحفزة في كل فرد ، بينما الإدارة الرائدة تعتمد على التوجيه والترشيد والقناعات الناشئة عن تحاور الرؤساء ومشاورة العاملين في القرارات من فوق، والشعور بالمحبة والمسؤولية والهدفية ، وكيفما كان؛ فإن القيادة الإدارية تقوم على جملة من الأسس لا تتحقق من دونها ، وهي كالتالي :

- الدور الوظيفي أو الاجتماعي الذي يحتله المدير .

- المعرفة والخبروية والحكمة التي يحملها المدير بين طيات نفسه ولمسات يده .

- قوة الشخصية وخصال العظمة والنفوذ الذي يتمتع به. وقد يرى البعض أن المال والقدرة على الدفع هي نقطة جوهرية أخرى في القدرة على التأثير، وهذا قد يصح في بعض الأحيان ، إلا أنه لا يشكل لنا قيادة إدارية يستجيب لها الأفراد طواعية وعن رغبة وقناعة - في الغالب- كما لا يحقق لنا أعمالاً متماسكة ودائمة وأثراً باقية .

ولذا حصرنا الخصوصيات القيادية بالثلاث المذكورة لأنها الأقوى تأثيراً بالفعل والتي تصنع الشخصية القيادية بمعناها الفاعل والمؤثر (11) .

**أ- السلطة القائمة على الدور الوظيفي أو الاجتماعي:**

وهي سلطة نابعة من قوة الدور الذي يؤديه المدير، وفي الدوائر الرسمية تنشأ غالباً من مركز العمل الوظيفي القائم على الترتيب الهرمي في السلطات، و" يعتبر المركز الوظيفي هو الذي يمنح السلطة ويعطي الدور الفاعل للقائد المدير " (12)، بخلاف المؤسسات الاجتماعية والثقافية في الغالب، فإنها

وهو يناقض بدرجة كبيرة الاتجاه الأول ؛ لأنه يبني على قوة شخصية المدير، وما يمتلكه من خصائص وملكات رائعة تسكنه في قلوب الأفراد وأرواحهم ، وتجعله متزعماً لهم بالإرادة والقناعة والرضا ، لذلك فإن هذا الاتجاه لا يقبل الانتقال من شخص لآخر، كما لا يتوقف على السلطات الرسمية، بل تنبع قوته من المقدرة على التأثير على الآخرين وتجاوبهم واحترامهم واندفاعهم للتعاون فيما بينهم وبينه ، لتحقيق الأهداف ورسم السياسات، وسيكون هذا الاتجاه أروع وأكثر إبداعاً وتحقيقاً للنجاحات ، إذا اجتمعت قوة السلطة مع قوة المدير ذاته وتكرست في قبضة واحدة ، لأن العمل في هذه الصورة سيتبدل من وظائف ومسؤوليات رتيبة إلى فريق متماسك ومتعاون ومتناسق موحد الفكرة والهدف ، وهذا هو الطموح الأسنى الذي تسعى إليه كل قيادة ناجحة، كما أن الأعمال التي تنجز من قبل الجميع يحفها القناعة والرضا لا الخوف والقلق ، ولا يخشى المدير في هذه المؤسسات من الانتقال أو التغيير، لأن سلطاته باقية وإن اعتزل العمل، كما أن دوره الكبير سيبقى هو المؤثر والقدوة للجميع سواء كان في داخل المنظومة أو خارجها، وهذا شأن القيادات الروحية القائمة على القناعات، وهو الذي ينبغي أن تسعى إليه كل مؤسسة وكل مدير يريد أن يحقق له نجاحات كبيرة في الحياة .

**3- القيادة القائمة على الوظيفية :**

ويربط هذا الاتجاه في الغالب بين ممارسة القيادة ، وإنجاز الوظائف وفق نظام الهيكلية الإدارية الرتيبة، لتحقيق أهداف الوظيفة وتقديم ما ينبغي لذلك بالطرق التقنية أو التسلسل الهرمي العام للوظائف ، ويجعل هذا الاتجاه من المؤسسة ماكنة متحركة بأسلوب دقيق ورتيب ، "ويتولى القائد فيها أعمال التوجيه والتنسيق والرقابة وإعطاء القرارات" (9) ، وهذا الاتجاه وإن كان أقل ضرراً من الأول، إلا أنه لا ينهض لمستوى الاتجاه الثاني في مستوى التفكير وأسلوب الممارسة ولا في تحقيق الطموحات، لذلك سرعان ما يتعرض إلى الفشل إذا انعدمت الوظائف أو انقطعت عوامل بقائها، كما أن الأفراد لا يتحسسون فيها بقيمتهم وأهمية ما ينجزون كأفراد لهم طموحات وأهداف سامية، لأن الجميع يعمل بمقدار ما تمليه عليه الوظيفة، وإن وجد فيه بعض الأفراد ممن يعملون بتفان وإخلاص وإبداع ، فهذه حالة نادرة لا يمكن أن تجعل قاعدة لتقويم هذا الاتجاه .

وهي ما يعبر عنها بحمل الراية، أو الشخص الذي يضع النقاط على الحروف، وهي تعني أن يتحمل المدير أو الأفراد الآخرون قراراً في وظيفة ما تعهدوا بها والتزموا بإنجازها، وطوعوا أنفسهم للقبول بكل ما يترتب عليها من فوائد وأضرار، فإن كثيراً من الأعمال تبقى دون إنجاز بسبب فقدان المدير، كما أن الكثير من المديرين يفشلون لأنهم لم يحملوا الراية -كما ينبغي- أو لم يلتزموا بشرائطها، وفي مقابل ذلك نجد بروز العديد من الكفاءات الجديدة بلا تعيين أو تنصيب، لأنهم تحملوا الهم ورفعوا اللواء وساروا إلى الأمام، وفي المؤسسات قد تتوافق المسؤوليات مع انسجام العامل مع جو العمل، وينجم عن هذا الانسجام نتيجتان (13):

إحدهما إيجابية: بجهة أن التقدير والتكريم والتحفيز هو الذي يقابل به النجاح، وثانيتها سلبية: من جهة أن الشخص يعرض نفسه للعقاب أو اللوم، إذا لم يكمل العمل المطلوب إنجازها، أو لم يقيم بكل شرائطه التي كان يفترض أن يهيئها لإنجاح الإنجاز، ومن هنا نعرف أن الالتزام والتعهد هو أحد أهم مكونات القيادة الإدارية، ولدى تفويض الأدوار أو تخويل المديرين، ينبغي أن نفكر أولاً بالفرد الملتزم بقراره، أو ذلك الذي يحمل اللواء ويمشي إلى تحقيق الأهداف، وفي الغالب فإن الذين يرفعون الرايات عالية ينتزعون اعتراف الآخرين بهم ولو بلا مناصب أو أدوار مخولة إليهم من فوق، لأن العمل والجد والمثابرة بذاتها قيمة تفرض نفسها على الجميع؛ فكيف إذا اجتمعت قيمة الهمة والعمل مع مشروعية التفويض في توزيع الأدوار أو تفويض السلطة؟، من هنا أصبحت المبادرة والاهتمام مكاناً لممارسة الإدارة والتي تتخذ وفقها المسؤوليات في الغالب.

#### ثانياً- طباع القادة وأمزجتهم:

مهما بلغ الإنسان من قوة الفكر ورجاحة العقل، فإنه يبقى للطبع والمزاج الأثر في حركاته وسكناته، وقد ورد في الحديث الشريف: (غلب الطبع الأدب) لذا قد لا ينفك الإنسان من بعض عاداته وهو يمارس أدواره الوظيفية، وفي حديث آخر: (العادات قاهرات فمن اعتاد شيئاً في سره وخلواته فضحه في علانيته وعند الملاء) (14) لذا ينبغي أن نعوّد أنفسنا

تنشأ من مدى وأهمية الدور الذي يؤديه المدير؛ فقد نجد من هو أقل مركزاً يملك تأثيراً أكبر ممن هو أقوى منه، وممارسة هذه السلطة تنشأ من حق الرئيس في مخاطبة مرؤوسيه بما يلي:

- ما يجب عمله، أي تحديد الوظيفة.  
- في أي وقت ينفذ والى أي وقت ينتهي، أي تعيين المبتدأ والمنتهى.

- بأية طريقة ينجز، أي كيفية التنفيذ.  
فهذا يعني أن كل شيء في هذه الإدارة يعود إلى المدير، وهنا تكمن النقطة الجوهرية بين المدير الناجح أو الفاشل من الآخر الذي هو على درجات أكبر من النجاح؛ ففي الوقت الذي يحصر الأول السلطات والقرارات بيده ولا يشرك فيها أحداً من مرؤوسيه وأصحابه، يوزع الثاني الأدوار ويشرك الآخرين بقراره ويعددهم مشاويرين له ومساعدين حقيقيين، لا آلات صماء عليها الطاعة وحسب؛ لذلك فإن النجاح في الأول ينحصر بقوة شخصية المدير ومدى أهمية وشدة مراقبته للأعمال، وبالتالي فإن الفخر يعود إليه أولاً وأخيراً في الانتصارات، كما أن الفشل رهين آرائه وقراراته، وهذا ويمارس المدير الوظيفي سلطاته -في الغالب- حسب المراحل التالية:

التفكير والتخطيط - إعطاء الأوامر - تعيين الوظائف وكيفية الإنجاز - مراقبة التنفيذ بشكل متواصل - وربما فرض عقوبات إذا لم تنفذ الأدوار بشكل جيد وكذا المثوبات في الإنجاز الجيد، بينما الثاني يجعل من العاملين فريقاً ومن العمل ماكنة يشترك في تحريكها الجميع، والكل له دور في تفعيلها وتنشيطها كما يحظى ببعض السلطة، وله قسط من الفخر والنجاح.

ب- السلطة القائمة على الخبرة والمعرفة:

وهي سلطة الخبير أو العارف المحنك، ويسمى البعض سلطة المعرفة والحكمة؛ لأنها تقوم على حق أن يكون صاحب السلطة مستشاراً أو خاضعاً لفضيلة المعرفة التي يمتلكها، وهي في الحقيقة سلطة العلم؛ فإن من الواضح أن العلم وتجاربه يفرض نفسه على ميادين الحياة، كما يهيمن بسلطته على عقول البشر وأرواحهم، وكل إنسان بطبعه الأولي يستسلم أمام العالم العارف في مجاله، ومن هنا نشأت النظرية الإدارية: سلطة حمل الراية.

2- المسؤولية:

- المتلاعب: وهو المحرك، يتعامل مع الأمور حسب المصلحة التي يتوخاها، لذلك فهو في وقت السلم مسالم وجمع الآخرين على السلم، وفي زمن الحرب يجمعهم على الحرب وفي كلتا المرحلتين يتبع المصلحة التي قد يأتي بها السلم وقد تأتي بها الحرب .

## 2- خصائص المرؤوسين:

وتأتي في الرتبة الرابعة من مكونات الإدارة ، خصائص العاملين وصفاتهم الشخصية أيضاً؛ إذ في الغالب تنقسم الفئات العاملة إلى فئتين لكل واحدة منهما خصوصيتها وطريقتها.

الأولى: هم الموظفون، ونعني بهم الأشخاص المحرومين من الطموح ويرفضون المبادرات في الغالب ولا يحبون أعمالهم، كما لهم أهداف شخصية مختلفة عن أهداف المؤسسة، ويبحثون عن الأمان والسلامة في عملهم، لأن المهم عندهم إنجاز الوظيفة بقدر ما توفر لهم السلامة المعيشية وتجنب الأضرار والمساءلة.

الثانية: هم الهادفون؛ ونعني بهم الأشخاص الذين يقبلون بذل الجهود ويسعون إلى تحقيق طموحاتهم وتصوراتهم، وهم أكثر فاعلية ونشاطاً، كما هم أكثر تفانياً وتضحية ومعايشة لآلام المؤسسة وأمالها، هذا ويمكن أن توجد فئة ثالثة تكون وسطاً بين الفئتين الأولى والثانية، إذ قد تنشأ مجموعة من الأفراد يجمعون بعض صفات الموظفين مع حماسة الهادفين، ولعل هذه الفئة هي الأكثر حضوراً في المؤسسات، إذ قلما نجد فرداً يتمخض في خصوصيات إحدى الفئتين، فقد يبدو عليه طابع أحدهما أكثر من الأخرى، وبالتالي يطبعه بسماها ببروز الصفات البارزة أو الغالبة فيه، إلا أنه تبقى للمسات الفئة الأخرى تأثيرها على تصرفاته.

ولعل الجدول التالي يوضح خصوصيات كل فئة حسب طبيعة ومزاج الفرد -حسب الغالب:-

### الجدول(1): خصوصيات المرؤوسين

الهادفون	الوظيفيون	الطبيعيون
تحقيق الذات أو الهدف	حسب الأجر	الاندفاع للعمل
مسؤول ، مستقل وتشاركي، رقابته ذاتية	دفع العقوبة، بمقدار الدور المخول إليه، في إنجاز المسؤولية.. يحتاج إلى مدير ومرشد أو مراقب	أسلوب التعامل
مندفع، وطامح متآلم، يشعر بالمرارة	مقاوم، أو فاتر لا مبالي، باهت	الاستعداد للتطوير والتنمية

على خصال الخير ونطبعها بطابع الكمال، لتظهر على مواقفنا وأعمالنا، ومن هنا يرى بعض علماء النفس أن للمزاج الشخصي للأفراد الدور الكبير في تشكيل طريقة ممارستهم للسلطة أو تعاطيهم مع الأمور، سواء كانوا في القمة أم في القاعدة، ومن هنا تعتبر طباع القادة وأمزجتهم من أهم المكونات الأساسية للقيادة .

## 1- أصناف وصفات القادة :

وقد أجريت دراسات وإفوية على سلوكيات الرؤساء في العمل وصنفت نمطيات القادة إلى أكثر من تصنيف، أهمها اثنان:

أ- ينظر إلى المدربين من حيث المحصلة النهائية التي ينتهجونها في أعمالهم، لذا يعتمد هذا التصنيف على تحليل شخصية المدير وصفاته النفسية والكفاءات العامة والضرورية التي يتمتع بها حين ممارسة السلطة، ولذلك صنف المديرين إلى أصناف متعددة حسب مزاياهم وكفاءاتهم وهي كالتالي(15):

- الواقعي: أي العملي أو الحدسي المتسلط الذي يهتم بالنتائج المباشرة .

- المثالي: أي المنهجي أو النظري الذي يتعارض مع الواقعي ويتبع مثالاً له.

- الانتهازي: أي الذي يستخدم الواقعية أو المثالية تبعاً للحالة أو الموقف والفائدة.

- التصالحي: أي الاستشاري الذي يسعى لإقامة التوازن في المؤسسة.

ب- حيث ينظر إلى المدير من حيث طباعه الخاصة في مركز القيادة وقد ميز هذا التصنيف بين أشكال خمسة من القيادات وهي كما يلي:

- المحتكر: وهو المنفذ الذي يعرف كل شيء بحركية كبيرة، لكنه لا يريد تفويض شيء من مهامه أو صلاحياته للآخرين، كما لا يأخذ في حسابه البيئة المحيطة أو استمرار المؤسسة (طبيعة الوحدة والتفرد).

- القنّاص: وهو الذي يعرف ما يتوجب عليه فعله بعد تحليل البيئة بشكل مباشر، لكنه يهدف إلى فعل ذلك من خلال مدة قصيرة (العجول).

- المجدد في التنظيم: وهو الذي يعرف التنسيق مع الآخرين انطلاقاً من مركزه، لكنه مهدد بالأحادية (المنظم).

- الحكيم: الذي يحسب لكل شيء حسابه ويعتبر المحرك الذي يسحر في فترات الأزمة، وإذا لم يفوز أدواره ويكثر من معاونيه ومستشاريه فإنه يبتلى بالفردية أيضاً.

**المصدر: موقع تربوي**

يتطلب القيام بالبحث الميداني إعداد مجموعة من الاستبيانات التي تساعد على جمع المعلومات الصحيحة، ومعالجتها للتأكد من فرضية البحث الأساسية والمتمثلة في وجود قيادة إدارية تربوية في المؤسسات التربوية قادرة على تطبيق الأساليب الإدارية الناجحة، ويمكن تلخيص المراحل الأساسية للبحث فيما يلي:

أ- عملية الاستكشاف:

إذ تم استعمال طريقة الملاحظة، والمقابلة مع الموظفين المعنيين، فالملاحظة تمت عن طريق جمع المعلومات التي تساعد على تحديد الأساليب الإدارية المطبقة، وغير المطبقة من قبل إدارات المؤسسات التربوية، ومن ثم تصميم الاستمارة الأولية، أما المقابلة فهي تمكنا من الحصول على المعلومات التي تشتمل على الأسئلة أو النقاط المراد إثارها أثناء المقابلة.

ب- تصميم الاستمارة الأولية:

إن تحديد البيانات الأساسية اللازم الحصول عليها، يساهم في تصميم استمارات تمس بشكل كبير أساليب القيادة الإدارية التربوية.

2- البحث الميداني:

بعد تصميم الاستمارات والتأكد من صلاحيتها استجابة لغرض وأهداف وفرضيات البحث، قمنا بتوزيعها على عينات تربوية عشوائية، وتحتوى الاستمارات على ما يلي:

أ- البعد الخاص بالقيادة:

الجدول(2): الأبعاد الإدارية

رقم العبارة	العبارة
01	مديرک ينتهج الأسلوب السلطوي، ويرفض الحوار والمناقشة
02	مديرک قادر على التأثير على الآخرين وخلق التجاوب والاحترام، ويجعل التعاون لتحقيق الأهداف ورسم السياسات منهاجا
03	مديرک تلتمس فيه المعرفة والخبرة، والحكمة بين طيات نفسه ولمسات يده
04	مديرک يتميز بقوة الشخصية وخصال العظمة والنفوذ
05	مديرک يحتل دورا وظيفيا ومكانة اجتماعية في مؤسسته
06	مديرک يهتم بالنتائج المباشرة

و الفئة الوسطى بين هاتين الفئتين هي التي قد تجمع بعض صفات هذه وتلك من الفئتين، وهكذا باقي سمات الطبيعة وأثارها، هذه هي المكونات الأساسية التي ينبغي ملاحظتها في القيادة، والذي يتبع أعمال المؤسسات التي تقوم على القدرات البشرية، يجد أنها في الغالب تضم هذه العناصر الأربعة وتتميز المؤسسات الناجحة عن الأخريات بقدرتها على التعامل الإيجابي مع هذه العناصر، خصوصا إذا جهد المديرون على إتباع سياسة التحفيز والدفع المستمر للأفراد لإنجاز الأعمال بقناعة وطموح.

**المحور الثالث: دراسة تطبيقية على مدير المؤسسة**

**التربوية:**

تسلمت الجزائر المستقلة في سبتمبر 1962 نظاما تعليميا مهيكل حسب الغايات والأهداف التي رسمه له النظام الاستعماري الفرنسي (16)، خدمة لمصالحه المختلفة، وكانت ظروف هذا الاستلام صعبة للغاية إذا ما علمنا أن عدد التلاميذ الذين كانوا يزاولون الدراسة قبل سنة 1962، بالضبط في السنة الدراسية 62/61 لم يتجاوز 353358 تلميذا (17)، من بينه عدد ضئيل جدا من البنات، بينما وصل عدد الذين سجلوا في مطلع العام الدراسي 63/62 إلى 777636 تلميذا من بينهم عدد معتبر من التلميذات وهو عدد ضخم للغاية، إذ يمثل نسبة تفوق 100% أي أكثر من ضعف العدد المسجل في السنة الدراسية 62/61، وهو كذلك عدد يفوق ما يمكن للدولة الفتية أن توفر له ما يلزمه من إمكانية مادية وبشرية، فقد غادر الجزائر صبيحة الاستقلال معظم المعلمين الفرنسيين إذا لم نقل كلهم، ولم يبق من سلك التعليم إلا المعلمين الجزائريين، وعددهم 2602 معلما إضافة إلى نحو 1000 معلما ذو أصل فرنسي، بينما يحتاج هذا الدخول المدرسي الاستثنائي حسب التقديرات الرسمية إلى نحو العشرين ألف معلما على أقل تقدير.

**أولا- الدراسة التطبيقية:**

يتطلب إدخال التغيير في المؤسسات التربوية تغييرات جذرية تمس كيفية انتقاء وتكوين المديرين، وذلك لخلق بعض المواصفات التي تساهم في وجود إدارة تربوية ناجحة تساعد على تخرج طلبة قادرين على تحمل مسؤوليات في وطنهم.

1- مراحل ومعطيات البحث:

60	32	28	53;33	46.67	09
60	51	19	85	15	10
60	40	20	66:66	33.34	11
60	35	25	58.33	41.67	12
60	33	27	55	45	13
60	37	23	61:66	38.34	14
60	36	24	60	40	15
60	31	19	51.66	48.34	16

**المصدر: من إعداد الباحث .**

من خلال قراءة الجدول نجد أن الذين شملهم الاستبيان صرحوا بنسبة فاقت 60% على أن:

مدير المؤسسة التربوية ينتهج الأسلوب السلطوي، ويرفض الحوار والمناقشة ، وهو ليست لديه قدرة التأثير على الآخرين وغير قادر على خلق التجاوب والاحترام ، ويفتقر إلى تحقيق التعاون لرسم السياسات والأهداف كمنهج للعمل، ولا يملك الخبرة الإدارية كما تنقصه قوة الشخصية وخصال العظمة والمكانة الاجتماعية في مؤسسته لإدارتها .

وللعينة التربوية نفسها وجهة جملة من الأسئلة مفادها:

مدير المؤسسة استشاري يسعى لإقامة التوازن في المؤسسة وهو قادر على استخدام الأدوات والأجهزة في ميدانه ويفصح المجال لإظهار روح الابتكار ، ويسعى لزرع الاطمئنان والاستقرار في العمل ، فاهم لعمله، قادر على توزيع العمل داخل المؤسسة توزيعا عادلا ، ويضع معدلات ومقاييس للأداء ، و محقق للتنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة ومعد ومطور للكفاءات البشرية ، ويقوم بعملية الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه ، وقادر على الربط بين أهداف المؤسسة وسياساتها وبين أهداف المجتمع، وكذلك قادر على التوفيق بين الاتجاهات وضغوط المجتمع ، وبين عمل المؤسسة . فمثل النفي نسبة : 51,66%

**2- تقديم النتائج :**

من خلال استمارة الاستبيان، تم تقديم ومناقشة النتائج حسب العناصر المصممة في نماذج الاستمارات ، والتي تمثل المتطلبات الأساسية للأساليب الخاصة بالقيادة الإدارية الناجحة .

البعد الخاص بالقيادة الإدارية :

كان تقييم البعد الخاص بالقيادة الإدارية ، من طرف عينات البحث كما يلي :

07	مدير يتعارض مع الواقع ويتبع مثالا له
08	مدير يستخدم الواقعية والمثالية لحالته وموقفه وفائدته
09	مدير استشاري يسعى لإقامة التوازن في المؤسسة
10	مدير قادر على استخدام الأدوات والأجهزة في ميدانه
11	مدير يفسح المجال لإظهار روح الابتكار ، ويسعى لزرع الاطمئنان والاستقرار في العمل
12	مدير فاهم لعمله ، قادر على توزيع العمل داخل المؤسسة توزيعا عادلا
13	مدير واضع لمعدلات ومقاييس الأداء ، محقق للتنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة
14	مدير معد ومطور للكفاءات البشرية ، ويقوم بعملية الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه
15	مدير قادر على الربط بين أهداف المؤسسة وسياساتها وبين أهداف وسياسات الدولة والمجتمع
16	قادر على التوفيق بين الاتجاهات وضغوط المجتمع ، وبين عمل المنظمة ( المؤسسة

**المصدر: من إعداد الباحث .****ثانيا- دراسة وتحليل النتائج:****1- دراسة إحصائية لنتائج جدول القيادة الإدارية :**

شمل الاستبيان عينة تتكون من 60 أستاذا يعملون في المؤسسة التربوية ، فكانت النتائج على النحو الذي يمثله التالي :

**الجدول(3): تفرغ عبارات القيادة الإدارية**

رقم العبارة	نعم (%)	لا (%)	مجموع (نعم)	مجموع (لا)	المجموع
01	83;33	16.67	50	10	60
02	40	60	17	43	60
03	35	65	21	39	60
04	20	80	12	48	60
05	38.34	61:66	23	37	60
06	83;33	16.67	50	10	60
07	73;33	26.67	44	16	60
08	25	75	15	45	60

أن يكون في هذا المقام ، وتقسم مهام القائد في الغالب إلى قسمين ، مهام رسمية تنظيمية ، وأخرى سلوكية أخلاقية. ، وتتلخص فيما يلي:

1- التخطيط : أي رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية في ذلك كله ، ولكي يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشكل فاعل وناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المؤسسة للعاملين معه، والاستماع إلى آرائهم حول القضايا، والتعرف إلى أهدافهم الشخصية، وليس الحصول على تعهداتهم والتزاماتهم بالمشاركة في إنجاز الأدوار والخطط فقط ، فقد عرفنا أن القيادة الناجحة تلك التي تقوم على القناعات الشخصية للأفراد ، وتحظى بالتعاطف والتعاون بإرادة ورضا، وهذا لا يتحقق في الغالب إلا إذا شعر الأفراد أن إنجاز خطط المؤسسة وتحقيق أهدافها تحقيقاً لأهدافهم وطموحاتهم أيضاً، ولو تلك الطموحات الذاتية التي يجب أن يشعر فيها الكثير من الأفراد بالاحترام والتقدير والاعتناء برأيهم والاهتمام بدورهم.

2- التنظيم: أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد ، وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والتموحيات ، ولا يكون التوزيع ناجحاً إلا إذا وضع الرجل المناسب في مكانه المناسب ، وهذا ما يفرض عليه أن يراعي الخبرة والتخصص والقدرة والفاعلية في الأفراد ، ولعل أنجح أسلوب وأبقى لضمان التنظيم الأقوى ، هو التوزيع على أساس اللجان أو الهيئات والجماعات المستقلة التي تحظى بصلاحيات التفكير، والتخطيط في مهامها حسب نظام شوري مفتوح ، ويبقى للمدير دور الاستشارة والنظارة لأنه في هذا يضمن تفرغاً كبيراً للإدارة الأهم ، كما يضمن للأفراد طموحاتهم واحترام آرائهم ، فإن هذا الأسلوب يؤدي دوراً كبيراً في دفع العاملين إلى المشاركة في العمل بحماس وقناعة، ويضمن التزامهم في تحقيق الأهداف وبهذا يكفي نفسه المزيد من الرقابة والقلق من التسبب والانفلات .

3- التنسيق بين أطراف العمل وأجنحته، وتوجيه الجميع للمسار باتجاه هدف المؤسسة الأول ، والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية ؛ وهنا لا بد للمدير من العمل على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق ، وتمنع من تحققه أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد ، أو عدم قناعة البعض الآخر المؤمن بالفردية ، أو الذي

أ- تعي الإدارات التربوية أن عليها التطور وتحمل مسؤولياتها اتجاه عمالها ، وعليه النظر اتجاه المستقبل لتحقيق أهدافها التربوية ، إلا أنها تنتهج طرائق روتينية لتسيير المشاكل اليومية المتكررة .

ب- ومن الاستبيان تبين أن الموظفين غير مسؤولين عن انخفاض المردود التربوي ، وترجع المسؤولية إلى إدارة المؤسسة والنظام الإداري التربوي وإلى المشاكل التنظيمية .

ج- كما أن أغلب المديرين ينتهجون الأسلوب السلطوي، ويرفضون الحوار والمناقشة ، وليست لديهم قدرة التأثير على الآخرين ، ولا يستطيعون خلق التجاوب والاحترام .

د- يفترق معظمهم إلى المعرفة والخبرة ، والحكمة ولا يتميزون بقوة الشخصية ولا بخصال العظمة .

هـ- ليست لديهم القدرة على وضع هياكل تنظيمية تتحدد فيه مواقع جميع المشتركين في التنفيذ ، ولا الأساليب المناسبة لبلوغ الأهداف ، كما أنهم لا يميلون إلى البحث والتفكير في الأمور غير المؤكدة .

و- ويفتقرون إلى الصفات التالية :

- إشراك مرؤوسيه في وضع إدارة المؤسسة بشكل حقيقي .  
- النظر إلى العلاقات على أنها علاقات عضوية هادفة، والعمل على ضرورة نسجها ، واتخاذ الصراحة دائما أسلوبه في التعامل .

- احترام الآخرين والاستماع إليهم بتفهم، والاعتماد على الالتزام بروح الفريق .

- معالجة الصراعات بالمواجهة، والبحث عن الأفكار الجديدة التي تساعد على التسيير .

- التوفر على الصراحة والإيمان بروح المسؤولية والاحترام الذاتي .

- التمييز بالبأس والصرامة والشدة عند الضرورة ، والتساهل والطيبة ورحابة الصدر عند الضرورة .

#### خاتمة:

في نهاية البحث نقدم بعض الإضافات والتوصيات والاقتراحات التي تخص المديرين ، فالقيادة الإدارية لا تأتي بالتنصيب أو الاعتبارات الخاصة، ولا تأتي بالمال أيضاً، بل هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد ، تضفي عليها التجارب وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر، مهارات رائعة تجعله يسك بزمام الأمور بثقة واقتدار، بل لا بد وأن يتولى القائد مهاماً أساسية في المؤسسة التي يديرها حتى يصلح

يصعب عليه تجاوزها للقبول بالجماعية والتنسيق، وإلى غير ذلك من موانع ومعوقات التنسيق والتعاون .

وهذا ما يتطلب منه الاتصال الدائم مع العاملين ، وشرح أهداف المؤسسة لهم، وتذكيرهم بها باستمرار لشحنهممهم وتحفيزهم للتعاون ، وبعبارة مختصرة عليه أن يعمل دائماً لخلق روح الفريق المتكامل والمتعامل المتحد الأهداف والطموحات .

4- كما لا بد له من تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية لنقل المعلومات والأفكار والقرارات، والاطلاع على مجريات الأمور، وتذليل الصعوبات أو معرفتها، ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته.

#### . قائمة المراجع:

##### • الكتب:

1. أحمد أبو سن: الإدارة في الإسلامي ، المطبعة العصرية ، دبي ، 1981 .
2. ليام بريدجز : فن الانتقال و التغيير الإداري ، ترجمة بيت الأفكار الدولية ، السعودية ، مؤسسة المؤتمن للتوزيع ، 2002 .
3. مايكل كاي : التغيير المتواصل ، ترجمة فواز زعرور ، مكتبة العكيبات ، الرياض ، 2003 .

4. مصطفى كراجي : علم الإدارة العامة، دار الغرب للنشر والتوزيع وهران ، 2002 .
5. عمر سعيد وآخرون : مبادئ الإدارة الحديثة ، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 1991 .
6. كمال نور الله : مهارات القائد الإداري ، دار طلاس للدراسات والنشر والتوزيع ، دمشق ، 1992 .
7. إبراهيم الغمري : الإدارة دراسة نظرية وتطبيقية ، ط3 ، دار الجامعات المصرية ، القاهرة .
8. كمال نور الله : مهارات القائد الإداري ، دار طلاس للدراسات والنشر والتوزيع ، دمشق ، 1992 .
9. عمر سعيد وآخرون ، مرجع سابق .
10. وسيلة حمداوي : إدارة الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية بقلمة ، الجزائر ، 2004 .
11. عبد الرحمن بن سالم: المرجع في التشريع المدرسي الجزائري، ط3 ، الجزائر ، دار الهدى ، 2000.
- المداخلات:**
1. مصطفى عشوي : الخلفية الثقافية في المؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير ، 28-30 نوفمبر 1992 ، معهد علم النفس وعلوم التربية ، جامعة الجزائر 2 ، الجزائر .
- مواقع الانترنت:**
1. إسلام اليوم ، القيادة التربوية، من موقع [www.Islamtoday.net](http://www.Islamtoday.net) ، .. / 6 / 2002 .
2. تربوي ، طباع القادة وأمزجتهم ، من موقع [www.tarbawi.com](http://www.tarbawi.com) ، .. / 6 / 2002 .
3. تربوي ، طباع القادة وأمزجتهم ، من موقع [www.tarbawi.com](http://www.tarbawi.com) ، .. / 6 / 2002 .
4. ليام بريدجز : فن الانتقال و التغيير الإداري ، ترجمة بيت الأفكار الدولية ، السعودية ، مؤسسة المؤتمن للتوزيع ، 2002 ، ص 186 .
5. مصطفى عشوي : الخلفية الثقافية في المؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير ، 28-30 نوفمبر 1992 ، معهد علم النفس وعلوم التربية ، جامعة الجزائر 2 ، الجزائر ، ص 274 .
6. مايكل كاي : التغيير المتواصل ، ترجمة فواز زعرور ، مكتبة العكيبات ، الرياض ، 2003 ، ص 271 .
7. مصطفى كراجي : علم الإدارة العامة، دار الغرب للنشر والتوزيع وهران ، 2002 ، ص 74 .
8. إسلام اليوم ، القيادة التربوية، من موقع [www.Islamtoday.net](http://www.Islamtoday.net) ، .. / 6 / 2002 .
9. عمر سعيد وآخرون : مبادئ الإدارة الحديثة ، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 1991 ، ص 78 .
10. كمال نور الله : مهارات القائد الإداري ، دار طلاس للدراسات والنشر والتوزيع ، دمشق ، 1992 ، ص 52 .
11. إبراهيم الغمري : الإدارة دراسة نظرية وتطبيقية ، ط3 ، دار الجامعات المصرية ، القاهرة ، ص 327 .
12. كمال نور الله : مهارات القائد الإداري ، دار طلاس للدراسات والنشر والتوزيع ، دمشق ، 1992 ، ص 67 .
13. عمر سعيد وآخرون : مبادئ الإدارة الحديثة ، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 1991 ، ص 23 .
14. وسيلة حمداوي : إدارة الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية بقلمة ، الجزائر ، 2004 ، ص 180 .
15. تربوي ، طباع القادة وأمزجتهم ، من موقع [www.tarbawi.com](http://www.tarbawi.com) ، .. / 6 / 2002 .
16. عبد الرحمن بن سالم: المرجع في التشريع المدرسي الجزائري، ط3 ، الجزائر ، دار الهدى ، 2000 ، ص 15 .
17. عبد الرحمن بن سالم: المرجع في التشريع المدرسي الجزائري، ط3 ، الجزائر ، دار الهدى ، 2000 ، ص 15 .
1. أحمد أبو سن : الإدارة في الإسلامي ، المطبعة العصرية ، دبي ، 1981 ، ص 20 .