



المملكة العربية السعودية

جامعة أم القرى

كلية التربية

قسم التربية

شعبة الإدارة والتخطيط التربوي



دور القيادة الإدارية

في

تطوير الإدارة التعليمية  
بالمنطقة الغربية

إعداد

موفق أحمد جمال



إشراف

الدكتور: سفيان حسن قاضي

٣٠١٠٢٠٠٠٠٧٠٧

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الامداد

\*\*\*

- \* الى هؤلاء المهتمين بالمعلم والتعليم في بلادنا الحبيبة .
- \* الى الاخوة مديري التعليم . . ومديري المدارس .
- \* الى هؤلاء القادة الاداريين في مؤسسات التعليم المختلفة .
- \* الى كل مهتم بتطوير أساليب الادارة لتحقيق الرفاهية والتطور .
- \* الى كل مدير يدرك عمله بآمان واخلاص
- الى هؤلاء جميعا . . أقدم هذه الدراسة

\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*

شكر وتقدير

\*\*\*\*\*  
\*\*\*

اتقدم بجزيل الشكر والتقدير لكل من ساهم  
في اظهار هذا البحث الى حيز الوجود ، وأخص بالشكر  
سمادة الدكتور / سهيل حسن قاضى الاستاذ المشرف  
على هذا البحث والذي كان له دور كبير فى عملية  
التوجيه والارشاد خلال فترة الدراسة .

واعبر أيضا عن تقديري لاخواني وزملائي مدراء  
الادارات التعليمية ، ورؤساء الأقسام بالادارة التعليمية فى  
المنطقة الغربية والاخوة الموجهين ومدبرى المدارس الذين  
تجاوبوا بصدق وأمانه بما تزخر به تجاربهم فى  
الادارة التعليمية والتربوية من معلومات قيمة .

فلهم شكرى وجزاهم الله خيرا ،،،

الباحث

## المحتويات

=====

- توطئة .

الفصل الأول :

| الصفحة | وهذا الفصل تمهيدى ويشمل على الأتى |
|--------|-----------------------------------|
| ٢      | - المقدمة                         |
| ٤      | - أهمية المشكلة                   |
| ٥      | - تحديد المشكلة                   |
| ٥      | - أهداف البحث                     |
| ٦      | - حدود البحث                      |
| ٧      | - مصطلحات البحث                   |
| ٨      | - منهج البحث وإجراءاته            |
| ١٠     | - خطة البحث                       |
| ١٢     | - الدراسات السابقة                |
| ٢٤     | - خلاصة الفصل الأول               |

الفصل الثانى :

" نظرة عامة حول الادارة التعليمية ونشأتها "

ويناقد هذا الفصل القضايا الآتية :

|    |                                        |
|----|----------------------------------------|
| ٢٩ | ١ - نشأة الادارة التعليمية             |
| ٣٤ | ٢ - طبيعة القيادة الادارية             |
| ٣٩ | ٣ - صفات القادة الاداريين              |
| ٤٩ | ٤ - وظائف القيادة فى الادارة التعليمية |

للمصفحة

تابع الفصل الثاني :

- ٦٥ هـ - نماذج القيادة الادارية  
٦١ خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث :

ويتناول النقاط الآتية :-

- ١ - اهمية تدريب الكوادر التعليمية ولعدادها  
٧٤ لايجاد القيادات ذات المهارة .  
٨٩ ٢ - القيادة واتخاذ القرارات  
٩٨ ٣ - العلاقات الانسانية في القيادة  
١٠٤ خلاصة الفصل الثالث

الفصل الرابع :

- ١٠٥ - ١٩٣ الدراسة الميدانية

الفصل الخامس :

نتائج البحث وتوصياته

- ١٩٥ ١ - النتائج  
١٩٩ ٢ - توصيات البحث  
٢٠١ الملاحق  
٢٣٣ المراجع العربية  
٢٣٨ المراجع الاجنبية

### توطئة :

تطور الدول النامية أصبح امرا حتميا ، وبما لذلك اخذت الدول تأخذ على عاتقها ملاحقة التطورات الحديثة لتطبيقها على مختلف الاجهزة والمؤسسات العاملة . لذا تبدت الحاجة ملحة الى وجود قادة اداريين قادرين على ادخال الاساليب الحديثة الادارية والفنية وتطعيمها للاستفادة منها في ( ادارتنا التعليمية ) ، لان ذلك أصبح امرا مهما من وجهة نظري لكل تطور ننشده في اجهزتنا التعليمية فلا زالت الخدمات التي تتم في هذه الاجهزة تتسم بالتدنس والتخلف لانها تتبع الاساليب التقليدية خوفا من مخاطر التغيير . . . الا ان للقيادة الادارية في عصرنا الحالي دور هام وفعال في احداث التطور المطلوب لاجهزتنا التعليمية وذلك باستخدام افضل الاساليب الادارية في القيادة التعليمية ، وتوفير الصلاحيات المناسبة للقيادة الادارية لتمكينهم من القيام بواجبهم نحو تطوير وتقديم ورفع كفاءة الاجهزة التعليمية لمسايرة التطور الذي تعيشه المملكة العربية السعودية .

وهدف الدراسة هو القاء الضوء على دور القيادة في القيام بمهام الادارة التعليمية من واقع عينه المجتمع الذي طبقت عليه الدراسة ، ودراسة المهارات الناجحة للقيادة الادارية ، ومعرفة لاسلوب القيادة الناجح ، واهمية اتخاذ القرارات ، وكيفية ايجاد الكوادر القيادية الناجحة .

وقد قسمت هذا الموضوع الى اربعة فصول :

## الفصل الاول :-

=====

تحدثنا فيه عن مشكلة البحث وتحديد ها وما ذكرناه من ان هناك تدنى  
فى مستوى الخدمات ببعض الادارات التعليمية ، وضمف القيادات عن ممارسة  
مستوياتها الادارية . ثم اجريت هذه الدراسة على ( الادارات التعليمية )  
بالمنطقة الغربية ( مكة المكرمة - جدة - الطائف ) باعتبارها من اكبر المدن  
الرئيسية فى المملكة العربية السعودية .

ثم تناولنا فى الفصل الاول بعض المصطلحات المستخدمة فى الدراسة ،  
وطريقة منهج البحث ودراسة وما تضمنه ذلك من ان دراستنا اخذت مسارين  
( دراسة نظرية ) و ( دراسة ميدانية ) ووضحنا فى هذا ان كل جزء مكمل للآخر  
للقاء الضوء على اكبر قدر ممكن عن موضوع دور القيادة الادارية فى تطوير  
الادارة التعليمية بالمنطقة الغربية .

ايضا القينا الضوء على الدراسات السابقة فى هذا المجال سواء كان  
من الكتب المتوفرة ، والمجلات والصحف التى تناولت هذا الموضوع وحاولنا  
الايتهاد منها فى دراسة القيادة الادارية ودورها فى الانجاز وتحقيق الاهداف  
التعليمية .

## الفصل الثانى :-

=====

نشأة الادارة التعليمية التى بدأت تظهر عام ١٩٤٦م ، وبدأت تلقى  
اهامام الدول الحديثة والنامية . والمدارس العلمية والطوكية . وما استلزمه  
ذلك من وجود قيادة قادرة على حسن الادارة والاشراف فى تلك المؤسسات التعليمية  
وما تلعبه هذه القيادة فى رفع كفاءة العملية التعليمية وما تقوم به من توجيه انشطة

الادارة التعليمية وجهوداتها ، فالمهمة الطقاة على عاتق القيادة تخطيطية • •  
تنظيمية • • توجيهية • • رقابية وتقييمية • •

وتناولنا فى هذا الفصل المهارات والصفات التى يجب توفرها فى القائد  
الادارى فى تلك الاجهزة التعليمية ليكون ناجحا فى قيادة وناجحا فى تحقيق  
الاهداف والمشاريع التى يتطلع اليها المجتمع ، فالقائد الادارى هو الذى يتميز  
بالقدرة على كسب ثقة العاملين معه ، وهو الذى يقبل المسئولية الكبرى الطقاه  
على عاتقه وتحمل ابعادها ونتائجها ، وهو الذى يسمع لاراء الاخرين للمشورة  
والرأى ، هو الذى يبعد نفسه عن السيطرة والتسلط على الاخرين ، فالقائد  
بحاجة الى ( مهارات تصويرية ) ( مهارات فنية ) و ( مهارات انسانية ) •

واختتمنا هذا الفصل بايضاح النموذج الفعالم فى القيادة الادارية  
وذكرنا ان القائد الناجح هو الذى يتبع النموذج الذى يحقق له النجاح نفسى  
علمه وادارته فقد يكون ذلك النموذج هو ( القيادة الاوتوقراطية ) - ( وقد  
تكون القيادة الديمقراطية ) - او ( القيادة التساهلية ) •

وعلى كل فان انجح هذه الاساليب كما اتفق العلماء هى القيادة  
الديمقراطية اذا ما طبقت فى ظل الظروف المناسبة والصحيحة لانهم  
تحظى احسن النتائج مقارنة بغيرها •

### الفصل الثالث :-

=====

عن التدريب ، وما نقصده تدريب القادة الاداريين والممارسين  
فى الادارة التعليمية ، ودور التدريب فى رفع مستوى الكفاءات الادارية  
وتطهير استخدام الاساليب الحديثة ، وايجاد الكوادر القيادية المدربة

الادارية للنجاحة ، واعدادها اعدادا سليما لمواجهة متطلبات العصر فالتدريب يسهم بصورة لاجلجية فى تدعيم وتطهير ورفع خدمات الاجهزة التعليمية اداريا وفيها .

كذلك فان من اهم ما يميز للقيادة عن غيرها هى قدرتها على اتخاذا القرار المناسب فى الوقت المناسب ، وان اصلاح الخدمات الادارية بالاجهزة التعليمية يرتبط اساسا بمدى امكان الوصول الى افضل القرارات التربوية المختلفة ، فالقيادة وثيقة الصلة باتخاذ القرارات ، ولان مراكز القيادة الادارية هى نفس مراكز اتخاذ القرارات .

واختتم هذا الفصل بدور العلاقات الانسانية واهميتها بالنسبة للقيادة والمكاسب التى تحققها من وراء الاهتمام بحاجيات ومتطلبات افراد " الادارة التعليمية " . وضرورة الاهتمام ببرامج العلاقات الانسانية لدورها الفعال فى رفع وتطهير الاداء فى الاجهزة التعليمية .

#### الفصل الرابع :-

=====

ومتعلق بالدراسة الميدانية ، وهو يختص بطرح استبيان مكون من ٤٥ سؤال طرح على فئات قيادية تمثل بالاجهزة التعليمية بالمنطقة الغربية فى كل من مكة المكرمة - جدة - الطائف " وذلك بهدف استطلاع ارائهم حول مفهوم القيادة ، وسمياتها ، وخصائصها ، ومهام القيادة فى الادارة التعليمية ، ودور القيادة فى برامج التدريب ، وعطية اتخاذ القرارات ومن خلال هذه الدراسة تمكننا بتوفيق الله الوصول الى نتائج وتوصيات .

وختاماً لا يسمنى الا ان اقدم هذا البحث على ان لا ان يعد فراغاً فبى  
ابحاث القيادة الادارية فى مجال الادارة التعليمية ولا شك ايضا ان هذا  
الموضوع فى حاجة الى المزيد من الاضافات الجديدة التى آمل ان يصدها اخوانى  
وزملائى الافاضل مستقبلاً...

والله اعلم ان اكون قد وفقتم

موفق احمد جمال

مكة المكرمة ١٤٠٣ هـ .

Synopsis:

The development of the indigenous countries has become something concluded. Following that; these has taken in its liberation the adjoining of modern civilization to exercise on various institutions and companies in operation.

For this reason the necessity for efficient administrations, able to introduce the modern methods of administration and arts; together with their willingness to benefit from it in our teaching administration; has become incumbent. Because, in my opinion, it has become a very important aspect in every development we achieve in our teaching system is apt to lowliness and backwardness because it follows the conventional methods due to fear of the dangers of changes... . Except that for the administration in our present era, the occurrence of the necessary development plays an important and active role in our educational set-up. That is; by applying the best methodology in the running of teaching affairs; and the supply of the suitable means to the administrators to enable them to perform their duties towards development and civilization, and the provision of educational instruments (teaching-aids) to help the development that the Kingdom of Saudi Arabia is presently undergoing.

The aim of learning is to throw light upon the role of headship in performing the important duties of the teaching administration in its true perspective of the society in

which the learning is performed. Likewise is the learning of successfull skills for administrative leadership and the knowledge of successfull methodologies of headship, and the importance of decision making, and the expertise of successfull leadership.

I have thence divided this subject into four (4) chapters:

Chapter : (1)

In it we have disscussed the problem of research and its limiting. From what we have mentioned is that there is some retrogression in the level of services in some teaching asministrations and the weakness of the heads in performing their administrative responsibilities. Then I4ve made the study on teaching administration in the western region (Makkah--Almukarramah, Jeddah, Taif) regarding these cities as some of the biggest capital cities in the Kingdom of Saudi Arabia.

Then we mentioned in this first chapter some of the definitions that is used in learning; and methods of curriculums research, knowledge, and also which pertains to it.

Therefore, our study has taken two forms (theoretical study) and (Field study) we have also explained in it that each part is a completion to the other in order to throw light as much as possible upon the subject or the role of the headship in administration in the western region. Like wise we have discussed the previous studies in this field. Whether from the available books of magazines and newspapers which have dealt with the subject already, we have tried to benefit

as much as we possibly could from it in our study of administrative headship and its role in its working towards and realising the aims of teaching.

### Chapter : (2)

The founding of teaching administration which began in the year 1946 A.D. and began to receive the interest of the developed and under-developed states..... . And educational and behaviorial schools, Has made compulsory the presence of capable headship for good administration and supervision in these educational instrututions; and what role this headship plays in discarding practical and teaching handicaps; and the directing of teaching administration and its dedication. The prime importance of which is attached to expert leadership in its planning; its systemizing; its guidance; its supervision and its evaluation. We have also discussed in this chapter the skills and qualities which is compulsory on the head of administration in such teaching institutions so that it may be successfull in its steering and successfull in realising its aims and the projects which society is undertaking. The head of administration is the one to use his discretion capably in how to gain the confidence of his workers. He is also the one who accepts the responsibility that is been put on his shoulders. He also carries its hardships and its results. He also listens to the opinions of others by means of consultation; and he refrains himself from pressurising and dictation to others. The head is thus required to have (photosyntic skills) , (artfull skills) and (human skills).

We have concluded this chapter with an explanation of an active example in administrative leadership. Likewise we have mentioned that the successful leader is the one who follows the example that will secure his success in his work and his administrations and verily this example is autocratic leadership (verily it is democratic leadership). Nevertheless, the most successful method, as the learned people agreed upon, is democratic leadership if it is exercised in the shade of suitable and correct situations because it gives the best results in comparison to others.

#### Chapter : (3)

On instruction and what we mean here is the training of the heads of administration and the workers in the teaching administration. The role of instruction in raising the standards of administration and the development of the case of modern methodologies; and the expertise of successful trained leadership for a successful administration; and its perfect preparation in confronting the requirements of our modern times. Instruction incorporates in its true meaning the development and upliftment of the services of the teaching institution administratively and artfully. Likewise from the most important which discriminates the leadership from others is its capability in taking suitable decisions at the right time. The benefit of administrative services in the teaching institutions has a foundationary link to its capability of making the best various educational decisions.

Therefore the leadership has a strong bond with decision making because the centres of administrative leadership are the centres of decision making. This chapter was concluded by the role of human relationship and its importance in view of its leadership and the benefits it gains from its interest in the needs and requirements of the members of the teaching administration. Also very important is the interest in the programmes of human relations for the major role it plays in uplifting and developing the performance in the teaching institution.

#### Chapter : (4)

This chapter deals with field learning and it specializes in forwarding questionnaires made up of 45 questions which is put forward to the leading members working in the teaching institutions in the western regions (Makkah Al Mukarramah, Jeddah; Taif) . That is with the aim of scrutinising their views pertaining to their understanding of leadership and its characteristics and its qualities and the importance of leadership in the teaching administration, and the role of leadership in the programmes of instruction; and decision making. From this study we are able by the grace of Allah to arrive at results and resolutions. Finally it gives me great pleasure to forward this research at least to fill the gap in research on administrative leadership in the field of teaching administration.

( F )

Also there is no doubt that this subject needs alot of new suffixations and amendments which I hope my brothers and respected friends will perform in future. From Allah I hope that I have been blessed.

Makkah Al Mukarramah 1403-1983

Mowafaq Ahmed Jamal.

## الفصل الأول

=====

### مشكلة البحث وتحديد هيكلها

=====

- المقدمة
- أهمية المشكلة .
- تحديد المشكلة .
- هدف الدراسة .
- حدود الدراسة .
- منهج وأدوات الدراسة .
- تحديد المصطلحات .
- خطة الدراسة .
- الدراسات السابقة .

\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*

## المقدمة :-

=====

لقد ايقنت الدول النامية ان اولى مقومات التقدم التى تمسك السمس الى تطهر التلميم هى توفير نوع من الادارة القادرة على تحقيق الاهداف . الامر الذى جعل للادارة دورا حيويا وعمالا فى كل المجالات . ذلك لان الادارة هى العملية الخاصة بتنسيق وتوحيد الجهود " المادية والبشرية " فـسـى " المؤسسة " من خلال تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة قيادة هذه الجهود من اجل تحقيق الاهداف .

ونتيجة لذلك تطورت الادارة حتى اصبحت علما لها اسمها ومناهجها ، واصبح موضوع الادارة موضوعا واسعا لمجموعة من العمليات المتشابهة . (١) وفى اطار هذا التطور فى الادارة يصبح المطلب الضرورى لكل مجتمع هو اعداد القادة الاداريين فى شتى المجالات ومنها " التلميم وهو محور اهتمامنا هنا ذلك لان القادة الاداريين هم الذين يحددون شكل التلميم ونظامه ويهيئون هذا النظام حيوية ورونه ونشاطا ليتكيف مع شتى الظروف . ومسمنون على ان تكون كافة المؤسسات التعليمية حية تعكس الواقع وتساهم فى تطهر المجتمع .

وتقع على عاتق القادة بمختلف مستوياتهم مسئوليات جسام " ادارية وفنية " تفرضها عليهم طبيعة وحجم العمل " مع التاكيد ان

---

(١) سيد هـوارى - ( الادارة - الاصول والاسس العلمية ) ، مكتبة عين شمس - القاهرة - ١٩٧٦ م - ص ٣ .

رفع مستوى الاداء الادارى والتعليمى على كافة المستويات ، وتحقيق الاهداف  
التربية العامة - مرتبط بالكفاءة الادارية المالية للمعلمين ففى الادارات  
التعليمية والقيادة الناجحة هى التى تقوم على امداد العاملين والاعتماد  
بالدوافع والحوافز التى تبث فيهم الحيوية والنشاط والاستمرارية فى المطامير  
والبناء . وهى فى نفس الوقت التى تهتم بالتدريب والخبرات والمهارات  
الادارية مستهدفة ايجاد كوادر قيادية يقف عليها عبء القيادة مستقبلا .

## اهمية المشكلة :-

=====

تمثل القيادة في الادارة التعليمية اهمية كبيرة ذلك لانها ترتبط  
بجميع مجالات الادارة ، ولانها من اهم الموضوعات التي تعلق عليها الاضواء  
في مرحلة التطور والتنمية التي يعيشها مجتمعنا . كذلك فان تحقيق  
الاهداف التعليمية ووضعها موضع التنفيذ لا يتحقق الا عن طريق توفير  
القيادات الادارية القادرة على الانجاز والتجديد من خلال الاستخدام  
الامثل للموارد المتاحة والطاقات البشرية المتوفرة .

ايضا فان تدنى مستوى الخدمات الادارية ، وقلة الاستفادة من  
الموظفين المؤهلين ، وعدم استخدام الاساليب الحديثة لتطويع العملية  
الادارية ، وعدم قدرة بعض القيادات الادارية الحالية على تحديد مهامها ،  
وشكوى العاملين من اساليب بعض القيادات الادارية ، وعدم التركيز على  
البرامج التدريبية للفئات التعليمية ، وتردد بعض القيادات عن اتخاذ  
القرارات التي تساهم في تطوير اداء العمل . تعتبر من المشاكل التي تواجه  
الادارة التعليمية حاليا .

هذه المشاكل تشير بطبيعة الحال الى ضعف بعض القيادات  
المشكلة في الادارات التعليمية مما يترتب على ذلك ضياع في الوقت والجهد ،  
وتعطيل للطاقات البشرية القادرة على الانجاز .

لكن نجاح الادارة التعليمية في تحقيق اهدافها التربوية والتعليمية  
لا يتحقق الا بايجاد قيادات ادارية مدربة قادرة على الانجاز ، والتجديد ،  
والمعطاء ساحة للتعاون والترابط مع الجماعة . . وذلك لمواكبة ركب التطور  
وليتسنى للاجهزة التعليمية تحقيق اهدافها التربوية والتعليمية .

## تحديد المشكلة :-

=====

ان تدلى مستوى الخدمات الادارية ببعضى الادارات التعليمية ،  
وهجز البعض عن الاستخدام للموارد المتاحة ، يعطينا بعض المؤشرات  
التي تدلل الى ضعف القيادات المشغولة ومن عجزها ، في ممارسة مسؤولياتها .

## أهداف البحث :-

=====

- القاء الضوء على الادارة التعليمية . ونشأتها ودور القيادة فيها .
- دراسة مهارات القيادة الادارية الناجحة .
- معرفة اساليب القيادة الادارية التي يمكن تطبيقها من واقمنا التعليمية .
- بيان بمهام القيادة الناجحة للقيام بدورها في المجال التعليمي .
- القاء الضوء على اهمية اتخاذ القرار بالنسبة للقيادة الادارية .
- توضيح دور العلاقات الانسانية في نجاح القيادة وقيامهم بها .
- القاء الضوء على اهمية التدريب وايجاد الكوادر القيادية القادرة على القيام بمسؤولياتها . ومعرفة افضل الوسائل التدريبية المناسبة .
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات من خلال الدراسة الميدانية في ضوء نتائج البحث بعد التوصل الى النقاط

الرئيسية في القيادة الادارية بما يحقق تقديم خدمات افضل نفسى  
الادارة التعليمية .

حدود البحث :-  
=====

ان مناقشة ودراسة هذا الموضوع سيتم من خلال تعريف طبيعة القيادة  
الادارية وانماطها واساليبها ، وصفات القيادة الادارية ، واتخاذ القرار  
لدى القيادات الادارية وكيفية ايجاد الكوادر المؤهلة للقيام بمهام  
الادارة التعليمية . كل ذلك مع محاولة التطبيق على الادارات التعليمية  
الحالية بالملكة العربية السعودية ، واثبتت ايد الادارات التعليمية بالمنطقة  
الغربية لكل من المدن الرئيسية بها ( مكة المكرمة ) و ( جدة ) و ( الطائف )  
وذلك لنصل الى المعايير الصحيحة للقيادة الادارية .

■ فالحدود المكانية :-  
=====

يقتصر الباحث في دراسته على الاهتمام بدراسة الادارة  
التعليمية في المنطقة الغربية للبنين ( وذلك للمدن الرئيسية فقط  
وهي مكة المكرمة وجدة ، والطائف .

وكما هو معروف فان الادارة التعليمية بالمنطقة الغربية تشرف  
على اكثر من ادارة ومدرسة ، وقد تم اختيار المدن الثلاث المشار  
اليها للاسباب الاتية :-

- تمثيل عينة الدراسة .
- لاقامة الباحث الدائمة في احدى مدنها .
- مكان عمل الباحث .

## مصطلحات البحث :-

## الادارة التعليمية :-

هي مجموعة من العمليات المتشابهة التي تتكامل فيما بينها مع  
المستويات الثلاث " الوزارة " و " الادارة التعليمية " و " المدرسة "   
عن طريق تعبئة الجهود البشرية والمادية لتحقيق الاهداف المنشودة  
من التربية ..

## القيادة الادارية :-

هي النشاط الذي يمارسه القائد الاداري في مجال اتخاذه  
القرارات واصدار الاوامر والاشراف الاداري على الاخرين باستخدام السلطة  
الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين .

## الادارة :-

=====

هي مراحل اتخاذ القرارات ، وحسن التنظيم والقيادة الحازمة  
القادرة على التعامل مع المروءسين باسلوب يخلق فيهم روح التعاون  
واحترام القادة والشعور بالرضى والحرص على تحقيق اهداف المنظمة .

## التطوير :-

=====

هو احداث التغيير في الاساليب التي يستخدمها المديرون  
ومن ثم نقل هذا التغيير الى الادارة التعليمية نحو الاستخدام الامثل .

### المدير :-

=====

هو الشخص المسؤول عن تخطيط مستقبل المؤسسة من خلال مقصة  
الوظيفي وهو مسؤول عن توجيه رؤسياه والاشراف عليهم ومراقبة ادائهم والتأكد  
من انها تتفق مع الاهداف ، ومارس توزيع الصلاحيات بين رؤسياه وتحديد  
سلطاتهم ومسئولياتهم وحاسبتهم على اداءهم .

### التدريب :-

=====

عملية هدفها التنمية المستمرة لمهارات العاطلين في المنظمة على  
اختلاف مستوياتهم الادارية ، وتحسين سلوكهم واتجاهاتهم بهدف رفع مستوى  
الاداء والكفاءة الانتاجية بما يعود بالمصلحة والمنفعة العامة على  
( المنظمة - والعاطلين بها ) .

### التعليم :-

=====

لفظ يطلق عادة على الدراسة التي يتلقاها الفرد الناشئ في  
المدارس والجامعات بهدف اعداده فكريا وعقليا لمواجهة الحياة ، وهي  
تهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد .

### منهج البحث وادواته :-

=====

سوف يستخدم الباحث في دراسته عن القيادة الادارية في الادارة التعليمية  
بالمنطقة الغربية اسلوب المنهج الوصفي في الاجزاء التي تتطلب ذلك .  
- مع الاستعانة بالمنهج الاجرائي في النواحي الميدانية والعملية .

## اولا : الدراسة النظرية :- =====

وذلك بهدف الوقوف على نشأة الادارة التعليمية ، وللمهمة  
القيادة الادارية وصفاتها ، ومميزاتها ، والسمات التي يجب  
ان تتوفر في القادة الاداريين ، وتنمية القيادة الادارية  
عن طريق التدريب وايجاد الكوادر المؤهلة ودور القيادة في  
اتخاذ القرارات .

## ثانيا : الدراسة الميدانية :- =====

وتتضمن وضع استبيان لمعرفة مشاكل القيادة الادارية  
الموجودة ، والنمط القيادي الموجود حاليا ، ومعرفة النموذج  
المعرب في تطبيقه لتحقيق الاهداف التربوية والادارية ، وبالتالي  
التوصل الى الملامح البارزة في القيادة الادارية بالادارة  
التعليمية .

وهذا الاستبيان سيكون خاصا " بمديري التعليم ، وكذلك رؤساء الاقسام  
في الادارة التعليمية باعتبارهم قادة الادارة التعليمية .

هذا وتتضمن قوائم الاستبيان " الاسئلة المغلقة والمفتوحة " اي طريقة  
الاختيار من متعدد بحيث يختار المسؤول واحدة منها او اكثر للاجابة عليها ( ١ ) .

---

( ١ ) احمد بدر ، اصول البحث العلمي ومناهجه ، وكالة المطبوعات بالكويت .

ادواته :-

=====

يستخدم الباحث في دراسته امتبياناً (١) يتكون من "٤٥" سؤالاً  
للمديرين العاملين ورؤساء الأقسام ومديري الثانويات فقط بقصد الوصول إلى  
أهداف الدراسة المذكورة .

خطة الدراسة :-

=====

يسير هذا البحث حسب الخطوات التالية :

\* الجزء النظري :-

=====

وشمل ثلاث فصول ، يعالج الأول منها القضية ببيان المشكلة  
وأهميتها ، وحدودها ، ومنهج الدراسة ، ثم يتطرق الفصل الثانى  
لمعالجة الإدارة التعليمية ونشأتها ، وطبيعة القيادة الإدارية وصفات  
القائد الإدارى الناجح فى الإدارة التعليمية ووظائف القيادة الإدارية ،  
ومناجى القيادة الإدارية .

والفصل الثالث يعالج دور وأهمية التدريب فى إيجاد الكسود ر  
القيادة بالإدارة التعليمية ، ودور القيادة فى اتخاذ القرارات التى تهتم

الإدارة ..



اما الفصل الرابع فهو :

■ " الجزء الميدانى " :-

=====

هو عبارة عن دراسة تحليلية لمصرفة صفات ومهارات القيادة  
الادارية الصحيحة ، واهم المهام والوظائف التى تقع على عاتقها ،  
ودراسة الامكانيات التى من شأنها مساعدة القيادة فى تحقيق اهدافها  
المشروطة . واهمية التدريب فى ايجاد الكوادر القيادية ، ومدى  
الاهتمام بالحوافز وذلك عن طريق استبيان مع التحليل لنتائج هذه  
الدراسة .

■ الفصل الخامس :-

=====

نتائج البحث وتوصياته

ثم .

■ الملاحق ..

■ والمراجع ..

## الدراسات السابقة :-

=====

مما لا شك فيه ان هناك دراسات سابقة لموضوع القيادة الادارية عموماً ، وهناك دراسات قليلة عن القيادة في الادارة التعليمية وان لم تطبق هذه الدراسات على واقع المملكة العربية السعودية ، وخصوصاً في هذه الفترة التي تتميز بالانتشار الملحوظ ، وتعدد الجامعات وفروعها ، وبالتالي فمن الضروري ان تتعدد الدراسات والابحاث ..

اما عن موضوع القيادة فسان الدراسات السابقة لها تتلخص في الاتي :

### اولاً : الكتاب :-

=====

(١) الدراسة التي قام بها الدكتور علي عبد المجيد عبده (١) في كتابه الاصول العلمية للادارة والتنظيم . وقد حدد في الفصل الثاني من كتابه مفهوم القيادة واهدافها ، وما ذكره من ان القائد لا بد ان يتمتع بقوة استمالة الآخرين للتعامل معه . وقد ركز تركيزاً كبيراً على خلق التبعية للقائد من جانب المرؤوسين ليحافظ على مركزه وقوته . ثم تناول الصفات التي يتميز بها عن المجموعة التي يرأسها وأشار الى ان السلطة تمتد للقائد بالقوة والتأثير على الآخرين بالإضافة الى السلطة المصطنعة . ولم يتناول في دراسته انواع القيادة والنماذج الحالية في العالم العربي ولم يضيف على دراسته اي جانب تربوي او تعليمي ..

---

(١) علي عبد المجيد عبده ، الاصول العلمية للادارة والتنظيم ، دار -

النهضة العربية ، القاهرة ص ( ٣٦٤ - ٣٧١ ) .

(٢) الدراسة التي قام بها الدكتور على الحبيبي (١) حيث قال ان القيادة الادارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الاداري في مجال اتخاذ القرارات واصدار الاوامر باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والامتثال بقصد تحقيق هدف معين ، وقد ركز على هذا الجانب في دراسته ، ثم تناول الفرق بين الرئاسة والقيادة وقال ان الاخيرة هي القدرة على استخدام السلطة استخداما امثل مراعى سيكولوجية الجماعات العاملة معه . ثم اساليب القيادة ، والصفات الخاصة بالقائد الاداري ، وتطرق الى ذكر العيوب التي يمكن ان تقع في حالة اختيار ( كبار الاداريين ) من خارج المنشأة .

ثم حدد في اخر دراسته النطاق الامثل للاشراف وقال ان الغرض من ذلك التركيز والانتباه ان القدرة الفردية على توجيه مرؤوسيه محدودة ومرهونه بحدود معين من العاملين . وهو رغم هذه الدراسة الجيدة التي قام بها ، الا انه لم يتناول اهمية التدريب بالنسبة للقيادة ، ولم يتطرق الى ذكر دور العلاقات الانسانية في انجاز وتحقيق الاهداف ، وهذا ما سنتناوله في دراساتنا هذه لتبرز الصورة الكاملة لدور القيادة الادارية في الادارة .

---

(١) د . على الحبيبي من ( اعضاء هيئة التدريس ) " قراءات في الادارة العامة " مطبعة المدني ، جـ ١٣٩٩ هـ ص ٨٨ الى

(٣) الدراسة التي قام بها الدكتور مدني عبد القادر علاقي (١) حيث تطرق في الفصل الثامن عشر لطبيعة القيادة الادارية واهميتها ، وقال ان القائد هو الذي يحكم بالسلطة والميزات الشخصية الفطرية والمكتسبة التي يتصف بها . وتناول في دراسة الانسباط القيادية في الادارة ونظريات القيادة ، ونماذج القيادة الادارية وتحدث عن النظريات القديمة في القيادة فقال : " لم تستند النظريات القديمة في القيادة على امر التحميص والبحث كما هو الحال بالنظريات الحديثة منها " نظرية المراه " و " نظرية الصفات الجسمية " و " نظرية التدريب " وتناول الكاتب في دراسته امثله عن كيفية بناء الملاقات بين الرؤسا والمرؤسين ، والتألي تعميق الثقة والتفاهم بين الرئيس والمرؤسين .

ثم حدد الكاتب في دراسته الاسس التي تكعب المرؤوس ثقته رئيسه منها ضرورة ان يتفهم المرؤوس ابعاد شخصية الرئيس ، اسلوبه في العمل ، مصادر القوة والضعف والحرص على وقته وموارده . . . وهو في هذه الدراسة لم يتحدث عن القيادة التعليمية ، ولم يربطها بالجوانب التربوية والتعليمية ، وهذا ما سنتحدث عنه في دراستنا حيث سنربط كافة عناصر القيادة الادارية بجوانب الادارة التعليمية . .

---

(١) مدني عبد القادر علاقي " الادارة . . دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية " تهامة - جدة ، ١٩٨١م ص ٥٠ ص ( ٥٧٨ - ٧٠٨ ) .

(٤) الدراسة التي قام بها الدكتور محمد منير مرسى (١) في الفصل الخامس من كتابه عن القيادة التربوية ، حيث ركز على أهمية القيادة في نجاح الاداء التعليمية ، وحدد معنى الدور في الادارة وما يجب ان يقوم به الفرد في ادارته . وتناول في دراسته مفهوم القيادة وقال ان البعض يميز بين الادارة والقيادة على اعتبار ان الادارة بالنسبة لرجل الادارة التعليمية تعنى ما يتعلق بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والامكانيات المادية والبشرية اللازمة للمطبة التربوية ، اما القيادة فتتعلق بما هو اكبر من هذا حيث تتطلب ممن يقوم بدورها ان يحلق على مستوى اعلی وارفع يمكن من خلاله ان يدرك الفايات البعيدة والاهداف الكبرى . ولا يعنى هذا ان يكون القائد غير مسئول عن الامور التنفيذية او التطبيقية بل عليه ان يجمع بين الاثنين . وتناول مهمة القائد في الادارة الى ان قال ( من الطبيعي ان يعرف القائد ارتباط الوسائل بالفايات ، وان يلعب دورا على المستويين ( ورسم السياسة ، وتنفيذ هذه السياسة ) . ثم تناول الكاتب انماط القيادة ( النمط التقليدي ، والنمط الجذاب ، والنمط المقلاني ) وحدد معنى كل نمط كذلك تطرق الى القيادة الديمقراطية وقال عنها هي تلك التي تقوم على اساس احترام شخصية الفرد وانه غاية في ذاته كما تقوم ايضا على حرية الاختيار والاقتناع والامتناع وان القرار النهائي يكون للاقلية دون تسلط

---

(١) مرسى محمد منير " الادارة التعليمية ، اصولها وتطبيقاتها ) عالم الكتب القاهرة ، ١٩٧٧ م ، ص (٨٣) (١٠٦) .

او خوف او ارهاب وتناول المهارات الادارية التى يجب ان تتوفر لدى رجل الادارة التعليمية وقسمها الى قسمين فقط ( مهارات تصويرية ، ومهارات فنية ) • وركز فى دراسته عن دور التدريب فى رفع مستوى الاداء ودعا الى الاهتمام ببرامج التدريب فى نهاية دراسته •

(٥) الدراسة التى قام بها كل من الدكتور ابراهيم عصمت والدكتورة امينة احمد حسن (١) فى كتابهما " الاصل الادارية للتربية " وفى الفصل التاسع ركزا على مفهوم القيادة قائلين بان القيادة هى " عملية تأثير متبادل لتوجيه النشاط الانسانى فى سبيل تحقيق الاهداف وتناولا نظريات القيادة بشىء من الاجاز " كنظرية الصفات ونظرية المواقف • ونظرية السمات " وتوصلا الى ان نظرية المواقف تقدم تفسيراً لحقومات القيادة الناجحة ومن ضمن هذه المقومات :

- الانشاء الى الجماعة •
- سمو الهدف ووضوحه •
- قوة الايمان والحافز •
- القدوة فى الالتزام بالعمل والمسئولية •
- الصبر والمقاومة فى مواجهة التحديات •
- التعاون والاعاء بين القائد والجماعة • والالتزام بمبدأ الحرية والقيادة الجماعية •

---

(١) ابراهيم عصمت مطاوع - امينة احمد حسن " الاصل الادارية للتربية " دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨٠ م ص ٠ ص ٢١٧ •

- \* القدوة على التخطيط والتنظيم والتوجيه وتسهيل عملية الاتصال •
- \* بث روح التعاون •
- \* العلاقات الانسانية السليمة لرفع الروح المعنوية لدى الجماعة •

وهكذا اتوصلا في دراستهما الى ان القيادة في ظل نظرية المواقف " هي الاصح " وتناولا كذلك انماط القيادة " التسلطية " و" التسلطية " المحبة للتحييز " والقيادة الترسلية " والقيادة الديمقراطية " .  
وفي نهاية الدراسة حدد الصفات التي يجب ان تتوافر في القيادة •

اجلست في ثمان :-

=====

- (١) الانابه " تفويض السلطة " •
- (٢) العلاقات الانسانية الطيبة •
- (٣) التوجيه الجيد للاتصالات •
- (٤) الادارة الاستشارية •
- (٥) الدوافع الايجابية •
- (٦) تنمية روح التعاون بين مختلف الفئات •
- (٧) النهوض بالمستويات الادارية المساعدة •
- (٨) القدوة الحسنة •

- (٦) الدراسة التي قام بها الدكتور ذكي محمود هاشم (١) في الفصل الثامن من كتابه عن القيادة والضبط " سيكلولوجية القيادة " تناول مفهوم القيادة بقوله " القيادة هي توجيه سلوك الآخرين نحو غرض معين وأكد انه على القائد ان يعرف كثيرا عن سيكلولوجية التوافق والتكيف الشخصي ، وعن الاسباب التي تجعل التابعين يتصرفون تصرفات معينة في اتصالاتهم المباشرة مع افراد آخرين .
- وتناول موضوع الحرية والقيادة في هذا الجانب قائلا : ان الحرية هي ظاهرة نسبية وان الكثير ما يتعامل عن ان هـل القيادة تعنى فقد ان التابعين لحرمتهم قسى التصرف ؟ يمكن الاجابة عليهم بان ذلك يتوقف على نوع النموذج القيادى القائم . ونوع المجتمع الذى لدينا ونوع الحياة داخل هذا المجتمع .
- كذلك تطرق الى مصادر القيادة قائلا : ان الصفات والمهارات اللانم توافرها فى قائد معين ( تتحدد بدرجة كبيرة فى ضوء مطالب الموقف الاجتماعى الذى يمارس دوره فيه كقائد ) : ومن المصادر العامة للقيادة على حد ذكره فى دراسة المقدمة (الصفات الخاصة — التقاليد القوى السحرية — المركز — الحاجات — المهارات المحددة ) .
- تناول كذلك تعريف القيادة من وجه نظر العلماء ، ( نابتوم ، بتيشى ، اراميك ، ديموك وغيرهم ) .

(١) ذكي محمود هاشم ، الجوانب السلوكية فى الادارة ط ٣ ، وكالة المطبوعات الكويت ، ١٩٨٠ م ص ٠ ص ٢٣٣ — ٢٥٠ .

(٧) دراسة القيادة بجامعة ( اوهايو ) بالولايات المتحدة الأمريكية هـ  
والتي اشرف عليها همل ( ١ ) هـ وتعتبر تلك الدراسة من اكبر الدراسات  
التي اتت حتى الحثثات هـ ولقد كانت فكرتها هـ ان دراسة ما يفعله  
القادة مفيد في تحليل اسلوب تدريسهم هـ وتدريبهم هـ و  
اختيارهم لمناصب قيادية هـ وفي هذه الدراسة وصلت المهام والاعمال  
التي يقوم بها القادة الى ستائة مهمة في احدى الدراسات هـ حيث  
كان عمل هذه الدراسة من هدف هـ اعتبار ان عمل القائد مساو للمهمة  
الادارية هـ

## ثانيا : المقالات :-

=====

- (١) وفي مقال لـ روبرت جى بارنز استاذ علم الادارة في مركز  
الشرق الاوسط للدراسات الادارية بالقاهرة ( ٢ ) قال هناك  
دروس يجب على المديرين تعلمها هـ  
■ على المديرين ان يشعروا في مرفوسهم روح المساهمة  
والمشاركة بعض النظر عما اذا كانت نظمهم ديمقراطية ام لا هـ

---

1) Hemphill, J(1960) Dimenons of Exeeutive Positions  
columbus: ohio state university, Bureau of Business  
Research Research Monograph, no.98.

- (٢) روبرت جى بارنز هـ مقال ( نظم الادارة المصرية تعتمد جذورها  
من الماضى ) مجلة عالم الادارة - عدد ( ١ ) سبتمبر ( ١٩٨٢ م ) هـ

■ ان الادارة الجيدة والناجحة يمكن ان تنطوى على المركزية وعلى بعض الدرجات الممينة من اللامركزية او على مزيج منهما ، شريطة ان تكون هناك وحدة سيكولوجية واخلاقية (ودينية) بين صفوف الحاملين ( الافراد ) .

■ وجوب ادراك الفوائد والاضرار التى ينطوى عليها التدخل الخارجى والاعتماد على الاجنبى بغية المصل على زيادة الفوائد والحد من الاضرار .

■ على المديرين ان يستغلوا المصادر المحدودة المتاحة لهم بشكل لا تكون له اثار عكسية على الانتاج ويكون بعيدا عن التبديد .

هذا وذكر الكاتب فى نهاية بحثه المذكور ان على المدير ان يتحلى بالافكار الجيدة والعملية بالاضافة الى المقدرة على بشها فى نفوس مرؤوسيه . .

(٢) وفى مقال لـ ( جولز ابلوز ) (١) يتناول فى مقاله تجربته لاحد الاداريين يدعى ( ليد باكتون ) الذى عمل مديرا لكثير من المناطق المضطربة حول العالم ، والذى استطاع من خلال عمله ان يخرج بافكار مفيدة للادارة اثناء الازمات ومن ضمن هذه الافكار التى يوجهها للمديرين :

---

(١) جولز ابلوز : مقال بعنوان ( المرونة : هى الاسلوب المميز للادارة اثناء الازمات ) - مجلة عالم الادارة عدد (٥) مايو ١٩٨١م ص ص (١٢ - ١٩) .

■ علك يمنح الاولوية لممنهات الماملين معك وتوفير وسائل الرعاية والحماية لهم . فاذا لم تنفذ ذلك فان الاعمال ستنتهار نتيجة لعدم ثقتهم فيك . .

■ يجب ان تقوم باستمرار بوضع المخططات اللازمة مع تطبيقها بخصوص زيادة تدوير الموقف فى المستقبل .

■ الاستعداد لتحمل فترة طويلة من العمل تحت درجة عالية من الاجهاد . والاضغوط وعدم الاستقرار .

■ تأكد من ان يكون لديك الكثير من مصادر المعلومات المختلفة وتصرف على المسئولين فى كافة الاقطار .

■ تجنب النظر للمواقف بتقديرات تقل عن تقديرها من حيث الخطورة واذا داعبك الشهور بعدم اليقين فانه من الافضل دائما ان تأخذ بعين الاعتبار الطرق التى توفر الحماية .

(٣) وفى مقال نشر بجريدة " الرياض " لاحد الكتاب (١) يتسائل عن هل لدينا مشكلة فى نقص المديرين الناجحين وهو فى هذا المقال يعالج مشكلة المجتمع الذى تعيشه ، ومعالج اهم المشاكل التى تواجه المدير ، وحددان الدول المتقدمة والنامية على حد سواء تواجه نقصا حادا فى المديرين الناجحين وذلك بسبب الضغوط التى تصادفهم فى حياتهم العملية والخاصة وهم حائرون بين البدائل المتاحة :

(١) اللواء يوسف ابراهيم السلم " هل لدينا مشكلة فى نقص المديرين الناجحين - جريدة الرياض - الثلاثاء العدد ٥١٧٨ تاريخ ١٤٠٢/٩/٢٢ هـ .

(١) مهنتهم (٢) عائلاتهم (٣) اهتماماتهم الشخصية .

وان العامل الحاكم الذى يحدد الموازنة بين البدائل والمناصر والمتاحة هو ( الوقت ) فالوقت غير كاف للوفاء بالتزام العمل والمحافظة على الاهتمامات الشخصية ، وانهم بذلك يواجهون صعوبة فى التوفيق ، وان المدير الناجح هو الذى يستطيع ان يوازن بين المتطلبات الثلاثة بتحكمه فى الوقت ، فالوقت هو مصدر الضغوط الاساسية ( للمدراء ) . ثم يتعرض الكاتب فى مقاله لبعض النماذج التى تعاني من هذه المشكلة ، ثم يوصى المدراء بالتحكم فى الوقت ومراعاة صحتهم وتلبية احتياجاتهم الشخصية والعائلية وموازنة ذلك مع رسالتهم العملية .

ويؤكد ان ظاهرة امراض المدراء بدأت تظهر فى مجتمعنا كأمراض القلب والمعدة وهذه عادة ما تظهر الا عند من يتحطمون مسؤوليات وضغوط خاصة . وصف الكاتب العلاج لهؤلاء المدراء وذلك بالاعتماد على الله سبحانه وتعالى ثم الى التقيد بالقواعد العملية فى الادارة . والاهتمام بالتدريب ، واختم مقاله بامتداح معهد الادارة العامة الذى يتبنى الندوات والبرامج التدريبية لموظفى الادارة العليا .

(٤) وفى مقال للدكتور ابراهيم البسام (١) تناولت فيه اسباب هبوط مستوى الادارة ببعض المؤسسات التعليمية . وقالت ان ذلك يرجع الى ان

---

(١) د / ابراهيم البسام " زيادة ميدانية لمؤسسة تعليمية " الرياض - العدد (٥٢٨٩) فى ٣/٥/١٤٠٣ هـ .

اختيار الاداريين يتم غالبا على اساس نجاحهم في تخصصاتهم الفنية وحملهم شهادات علمية عالية فقط ، ويهمل عامل الخبرة الطويلة بطبيعة العمل الادارى الذى يعند اليهم ودخل مثل هذه المشكلة قالت الكاتبة الفاضلة : انه لا بد من اختيار الاداريين على اساس الشهادات العلمية والخبرة الطويلة بطبيعة العمل والمستوى الاكاديمى المرتفع والالمام الى حد ما بالادارة التعليمية والمعرفة الجيدة بالشئون التربوية .

واخيرا :  
=====

فان هذه الدراسات بدون شك ساعدت الباحث على تفهم ابعاد الموضوع دراسة تفهما نظريا من ناحية ، الا ان الملاحظ من هذه الكتب انها اعتمدت فى معظم الاحيان على اطار الفكر الغربى ( دون اى اضافة او تعديل ) ، كذلك اعتمدت عن التجريب ( اى تجريب الفكر ودراسته نفسى المجتمع الذى تعيش فيه ) ذلك لان القيادة عملية تتأثر بالظاى الحضارى الذى تصنع فيه .

هذا ونريد دراستنا بالجانب الميدانى على ضوء ( البيئة ) التى نحيا فيها ليتمكن الاستفادة منها .

ونسأل الله التوفيق

## خلاصة الفصل الاول :-

=====

فى هذا الفصل تناول الباحث مشكلة البحث واهميتها . . واهداف البحث ، فذكر الباحث ان الادارة اصبحت من مقومات التقدم التى تساعد على تطور الجهاز التعليمى ، ونتيجة لذلك اصبحت الادارة علم مستقل له مناهجه . . واصله . . واسسه ، والادارة ضرورة من ضروريات العصر . الامر الذى يستلزم ايجاد قادة اداريين قادرين على تطبيق احدث اساليب الادارة فى المجال التعليمى . لانجاز المشروعات والاهداف التعليمية . ولا يكون ذلك الا باهتمام المسؤولين ببرامج التدريب لاعداد وايجاد القادة الاداريين .

والمشكلة التى نعانى منها حسب تصورى هو تدنى مستوى الخدمات الادارية ، وطرق انجاز المعاملات ( الروتينية ) ، وعدم القدرة من الاستفادة من الكوادر المؤهلة واستغلالها الاستغلال الامثل ، والشكاوى المديدة من الاساليب المتبعة فى طرق المعاملة مع الموظفين ، وعدم التركيز على البرامج التدريبية .

تلك المشاكل تحتاج الى قيادة ادارية واعية تقوم بتذليل المشاكل ، واتخاذ القرارات الهادفة لمصلحة العمل والعاملين قادرة على الاستفادة بانطاقات البشرية المتاحة والمالية المعتمدة .

والفصل التالى تلقى الضوء على نشأة الادارة التعليمية ، وحاجتها الى قيادة ذومؤهلات ومهارات قادرة على اتباع الاساليب الحديثة التى يمكن الاستفادة منها فى برامج الادارة التعليمية . واهمية اتخاذ القرارات ودور العلاقات الانسانية فى تدعيم القيادة ، واهمية التدريب لايجاد الكوادر القيادية الواعية لمسئولياتها ومهامها .

لموضوع الدراسة طرحنا استبياناً في ( دراسة ميدانية ) خصصنا  
بها الادارات التعليمية بالمنطقة الغربية ، وخاصة المدن الثلاث الكبرى بها  
" مكة المكرمة ، جدة ، الطائف " محاولة منا لاستطلاع رأى مسدراً  
التعليم بها ، وسدراً الأقسام والادارات ، والموجهين والمشرفين ، وسدراً  
المدارس الثانوية باقتدارهم قادة التعليم للكشف عن النمط القيادي الموجود ،  
ومعرفة اهم صفات القائد المرفوب ادارياً ، ودور التدريب في ايجاد الكوادر  
القيادية الناجحة .

ورغم ان الدراسات السابقة لهذا الموضوع قليلة والذات ( فيما يخص  
القيادة في الادارة التعليمية ) الا انها كانت مفيدة بالنسبة لبحثي ، وحاولت  
الاستفادة باكثر قدر ممكن من الكتب التي تتناول هذا الجانب .. وهذا  
ما ذكرناه في الفصل الاول ..

والله الموفق  
=====

## الفصل الثانى

=====

### الادارة التعليمية "نشاطها"

-----

- ١ - نشأة الادارة التعليمية .
- ٢ - طبيعة القيادة الادارية .
- ٣ - صفات القادة الاداريين .
- ٤ - وظائف القيادة فى الادارة التعليمية .
- ٥ - نماذج القيادات الادارية .

\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*

## • الفصل الثامن •

=====

### تمهيد الفصل الثامن :-

=====

ان مناصب القيادات الادارية في الادارة التعليمية لها مكانتها المرموقة ،  
وسبباً تحدثنا عن اهمية هذه المناصب في مجال العملية التعليمية والتربوية  
فليس في مقدورنا ان نعطى هذه النقطة حقها من الحديث .. لذا لا يسعنا  
ان يكون قائد الادارة التعليمية مؤهلاتها طيباً لمواجهة المسؤوليات  
والتحديات الكبيرة المرتبطة ( بالمؤسسة التعليمية ) ، فهو الدعامة الرئيسة في  
المعمل التعليمي والتربوي .

ان ( الادارات التعليمية ) بحاجة الى قيادة واعية لديها القدرة على  
التغيير ، واحداث ما هو جديد ، والاستمرار في المعمل الجاد الذي يحقق  
للمعملية التعليمية كل نجاح ونمو " بحاجة الى قيادة قادرة على البناء ومواجهة  
التقدم العلمي ، والمحافظة على التراث والعقيدة لبناء المعقل واعدادها عطيماً  
وتربياً .

وان تطور الادارة التعليمية بحيث تمتد على كافة العمليات التعليمية  
والتربوية لهو بالتاكيد في اعتقادي احد الامور العظيمة التي نطمح لتحقيقها  
بالنسبة لقضية التربية والتعليم ( في المملكة العربية السعودية ) ونتيجة لهذا  
التطور كان لزاماً ان يصاحبه تطور اخر ذو اهمية بالغة وكبيرة وهو المتعلق بمنصب  
القيادة الادارية بلادارة التعليمية ( ذلك لان لهذه المناصب اهمية كبيرة حيث  
تتطلب اداءً متاراً من جانب القاديين اصحاب المؤهلات العالية .

فمدير التعليم ، ووكالة ، والموجهون ، ورؤساء الاقسام التعليمية ،  
ومديرو المدارس تعتبر وظائفهم من الوظائف القيادية التي تتطلب صفات شخصية  
عالية ومؤهلات متيزة ، لانهم اكثر الناس التصاقا بالمشكلات التي تظهر على  
مسرح التربية والتعليم ، وهم جزء لا يتجزأ من العملية التربوية ذات النشاط  
الدائم والحركة المستمرة في كافة الاعمال التربوية والتعليمية .

ولا ينكر احد ما لهؤلاء القادة من دور كبير في الادارة التعليمية  
حيث لا يمكن احراز اي تقدم في العملية التعليمية مهما اتصفت الهيئة العاملة  
في الادارة بعمد النظر والمهارة في تصريف الامور والاعمال . وهم مسئولون  
عن تطوير الناحية الادارية وتصريف الامور في الادارة وتطوير وتحسين طرق  
التدريس وتنقيح المناهج واقامة صلات قوية بين المدرسة والمجتمع ، ووضع  
الاختبارات ، واعداد المعلمين وتدريب المعلمين ، واقامة الانشطة وتنظيمها  
واعداد ميزانية الخطة التعليمية ) .

فللقادة دور في تطوير كافة العمليات التعليمية :  
لذا سنتناول في هذا الفصل كل الجوانب المتعلقة بالادارة التعليمية  
ودور القيادة فيها وخصائص القيادة الادارية .

## اولا : " نشأة الادارة التعليمية " :

=====

اكتسبت الادارة دورا واضحا وكبيرا فى المصر الحالى وخاصة  
( الدول حديثة النمو ) والى بدأت فى تنفيذ برامج موسعة للتنمية ،  
واكبر شاهد على ذلك هو الانتشار الكبير فى مراكز التعليم " الابتدائى  
المتوسط ، والثانوية ، والجامعى " (١) .

من هنا ظهرت اهمية الادارة والدور الذى تقوم به وتلمبسة  
فى نجاح الاهداف العامة . ذلك لان الادارة فى مفهومها المصام  
تعنى تخطيط ، وتنظيم ، وتوظيف ، وتنسيق ، وتوجيه ، وتنمية  
الموارد الكلية بشرية كانت ام مادية ، بالطريقة التى تحقق اهدافا  
عامة تتعلق بالرفاهية الكاملة للمجتمع .

وللقيام بالخدمات او الانشطة المذكورة ، فان هذا يستدعى  
ايجاد سياسات عامة ، واجراءات ومراج محددة تضمن تحقيق  
الاهداف بايسر الطرق واسهلها مع ضمان التكلفة الاقل ، والكفاءة  
المالية .

ومع التزايد الكبير لعدد السكان ازدادت الحاجة الماسة  
لادارة المنظمة بصفة عامة ، لذا تحاول الدول المتقدمة بصفة  
عامة ، والنامية بصفة خاصة ، تطوير ادارتها العامة ، واكتساب  
الخبرة والقدرة على استيعاب الاساليب والنماذج المتطورة

---

(١) انظر الملاحق .. (ب) .

وتحويلها الى واقع على يتفق مع المناخ الاقتصادى والاجتماعى بها خاصة بعد الحرب العالمية الثانية " ذلك ان هاتين الحربين الشاملتين قد وضعتا على عاتق الدول اعباء جساما لم يكن من المتيسر انجازها على اتم وجه الا عن طريق ادارة على درجة عالية من الكفاية " (١) .

وقد بدأت الدول تهتم بالادارة فى مختلف المجالات وعلى كافة المستويات ، وشمل ذلك مجال التعليم ، فاصبحت ادارة نظم التعليم الحديثة من اكبر الجهود التى تعرض الحكومات على تطويرها وتنميتها على مختلف المستويات .

ويعتبر ميدان الادارة التعليمية من الميادين الحديثة التى ظهرت فى القرن العشرين ، ولقد اعتمد تطورها على تطور مفاهيم الادارة " التى ظهرت مع رائد الادارة العلمية تايلور " فى النصف الاول من القرن العشرين وحتى اليوم . الا ان استقلال الادارة التعليمية كعلم عن " الادارة العامة لم يبدأ الا عام ١٩٤٦م ، حيث بدأت مؤسسة كالوج Kellog Foundation الامريكية تهتم بها فقدمت هذه المؤسسة ما يزيد على ٩ مليون دولار فى صورة منح للجامعات لدراسة وتطوير الادارة التعليمية وذلك فى الفترة ما بين ١٩٥٥ - ١٩٥٩م بهدف التوصل الى

---

(١) محمد سليمان الطماوى ، مبادئ علم الادارة ، مطبعة عين شمس

صياغة للإدارة مما كان له اثر كبير فى تحقيق نوع من التقدم فى  
هذا المجال (١) ومنها انتقلت الادارة التربوية كعلم مستقل الى  
كل من اوربا ، والاتحاد السوفيتى وبقية دول العالم . الا أن نقطة  
الانطلاق للاهتمام الحالى بالادارة التربوية يمكن ارجاعه الى الدراسات  
التي قام بها كل من ( لكولاى دارسى ) و ( جيتزيلسز ) فى  
مؤلفتهما ( استخدام النظرية فى الادارة التعليمية ) (٢) .

ومنذ ذلك الحين بدأ الاهتمام بالادارة التعليمية فى الولايات  
المتحدة الامريكية ، عن طريق مكاتب التعليم بها والجامعات ، ومن  
الولايات المتحدة انتقلت الادارة التعليمية كعلم مستقل بذاته  
الى اوربا ، حيث انه فى عام ١٩٦٧م بدأت الادارة التعليمية  
كعلم تلقى الاهتمام فى بريطانيا حيث قدمت مؤسسة كالوسست  
جلنيكيان calouste culbenrian منحة مالية ضخمة الى  
" قسم الادارة التعليمية " فى كلية التربية بجامعة لندن لاعداد  
وتخطيط البرامج الدراسية لتدريب المعلمين فى وزارة التربية  
والتعليم على المهام الادارية للعملية التعليمية . ومن اوربا  
انتقلت الادارة التعليمية كعلم للاتحاد السوفيتى ، ثم للعالم .  
علما بان الذى ساعد على تطوّر الادارة التعليمية هو تطور العلوم  
السلوكية ، والتقدم الذى حدث فى مجالات الادارة الاخرى

---

(١) جزيفت ، نظرية الادارة ، ترجمة محمد منير مرسى واخرون ، عالم

الكتب القاهرة ، ٦٨م ص ١٥٠ .

(٢) محمد منير مرسى ، الادارة التعليمية ، عالم الكتب ، القاهرة ،

١٩٧١م ، ص ٤٦ - ٤٧ .

### كالصناعة والمال والتجارة (١) .

ومن أوروبا انتقلت الادارة التعليمية كعلم الى ( الاتحاد  
السوفيتى ) ثم الى ( العالم ) ، ومن هنا بدأ علم الادارة التعليمية  
بأخذ طبيعته بين العلوم التربوية الاخرى ويتخذ لنفسه صفحة  
بين هذه العلوم ، فبدأت كليات التربية فى معظم المجتمعات  
الغربية والشرقية تقدم ضمن مناهج الدراسة المعتادة مقررات فى  
الادارة التعليمية ، والادارة المدرسية - وتقدم العلوم السلوكية ،  
كالتقدم الذى حدث فى مجالات الادارة الاخرى كالصناعة والمال  
والتجارة .

ومنذ ذلك الوقت اخذت الادارة التعليمية تفرض نفسها على  
علوم التربية الاخرى بحيث كانت لها مناهج خاصة ، ومدارس علمية  
مختلفة ، ولقد تطورت النظرة الى الادارة التعليمية تطورا كبيرا  
وجسما ، هذا التطور نتيجة عدد من العوامل (٢) .

الاول : اختفاء الصبغة العلمية على الادارة واعتبار من يعمل بالادارة صاحب  
مهنة .

الثانى : تركيز الدراسة على الادارة التعليمية باعتبارها ظاهرة سلوك  
واداء وتفاعل اجتماعى ، وعلاجات انسانية وغيرها .

- 
- (١) ابراهيم عصمت مطاوع ، امينة احمد حسن ، الاصول الادارية للتربية ،  
دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨٠ م ، ص (١٠) .  
(٢) مرجع سابق ( مطاوع ، امينة احمد حسن ، الاصول الادارية  
للتربية ) ، ص ١١ .

- الثالث : استخدام النظريات والنماذج في دراسة الادارة التعليمية .
- الرابع : تحليل الادارة الى بمدين رئيسين احدهما يتعلق بالمحتوى والاخر بالطريقة .
- الخامس : الاعتراف بالقوى الجديدة التي تشكل النظرة الجديدة للادارة كالتيكولوجيا الحديثة والظواهر السكانية ، والمقائيسية الابدالوجية والتفجر العلمي .
- السادس : اهتمام الباحثين بدرجة كبيرة بالدراسة العلمية للادارة .

## ثانيا : " طبيعة القيادة الادارية " :

### تمهيد :

ان اى نظام انتاجى مهما كانت اهدافه وتكنولوجياه يتطلب ادارة ، وينبغى ان تتوافر له قيادة واتجاه ، واشراف وتنسيق ، وتقهم مستمر .

ولقد تحدثنا فى السابق عن الادارة التعليمية وقلنا بانها العملية التى يتم بها تمهية الجهود البشرية والمادية وتوجيهها من اجل تحقيق اهداف المؤسسة التعليمية ، وهى بذلك تهتم بالنواحي الادارية والفنية معا ، وتهتم بالمعلمين والمناهج والطلاب وطرق التدريس والانشطة المدرسية وتمهل البرامج التعليمية وغير ذلك من المجالات التى تؤثر فى العملية التعليمية .

الا ان هذا الامر يحتاج الى وجود قيادة ادارية تقوم بادارة وتخطيط وتنظيم العمليات المختلفة للادارة التعليمية التى هى فى الواقع تجسيد لمجموعة الافكار والنظريات الفلسفية السائدة فى المجتمع فى صورة اجراءات تتحرك نحو اهداف معينة .

فالقيادة الادارية فى التعليم تلعب دورا اساسيا ومؤثرا فى كفاءة العملية التعليمية بشكل عام اذ تحدد اهداف العملية التربوية وترسم الخطط الرامية الى تحقيق الاهداف وتمثل على تحقيق الموارد والجهود اللازمة للاداء ، وتوفير التناسق والتناسب بينهما .

وهذا معناه قيادة ذات تأهيل ادارى محدود ودراسة طمية ومهارات ومواصفات شخصية تتناسب مع طبيعة العمل الادارى فى (الادارة التعليمية) المتمثل فى اتخاذ القرارات وتحمل المخاطر والمسئوليات .

هذا ما سنتناوله فى هذا الجزء من بحثنا عن القيادة ..

القيادة هى فن الادارة ، وفن القيادة فن ديناميكى اذ هو النشاط المحرك فى الجهاز الادارى ، والقائد الادارى هو الذى يمارس ذلك الفن الذى يتمثل فى القدرة على ممارسة المهام القيادية باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق الاهداف المنشودة (١) .

يمكن القول بان القيادة الادارية ما هى الا ممارسة القائد الادارى لسلطانه فى اعمال التخطيط .. والتنظيم .. والتوجيه .. والرقابة .. بقصد تحقيق اهداف محددة . والقيادة بهذا المفهوم تصبح فنا ومقدرة لا يستطيع كل شخص ممارستها بل هى مقدرة وموهبة يتمتع بها القادة الاداريون ، لذلك فهى وان كانت تحتاج لسلطة رسمية يمارس بموجبها القائد الادارى اختصاصاته الا ان السلطة الرسمية هنا ليست ممارسة فى ذاتها بل هى وسيلة تمكن القائد الادارى من ممارسته اختصاصاته . والسلطة الرسمية اذ لم تجد قبولا من الاشخاص الذين يتعامل معهم

---

(١) ابراهيم درويش ، دراسة الادارة العامة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ١٩٧٥ م ، ص ٩٨ .

الادارى فلا جدوى منها . ( ١ ) فالقهر والبطش لا يجدى فى امكن تحقيق الاهداف .

صنح الكتاب مناهج عدة فى تعريف القيادة اذ يتأثر كل فريق بمذهب او نظرية معينة فى تعريفه الخاص ، فالكتاب التقليديون غالباً ما يتأثرون بنظرية السلطة الرسمية ( التى تستمد من القوانين والقرارات واللوائح ) - اما الكتاب السلوكيون فغالباً ما يتأثرون بنظرية السلطة المقبولة .

وفى اعتقادنا ان انجح تعريف للقيادة تلك النظرية التى تأخذ بنظرتى ( السلطة الرسمية ) و ( السلطة المقبولة ) . لتصبح القيادة هى ( النشاط الايجابى الذى يمارسه شخص معين فى مجال الاشراف الادارى على الاخرين لتحقيق هدف معين بوسيلة التأثير والاستمالة او باستعمال السلطة الرسمية بالقدر المناسب وعند الاقتضاء والضرورة ) .

ما سبق يتضح لنا انها تستركز على ثلاثة اركان رئيسية هى :

- النشاط الايجابى فى مجال الاشراف الادارى .
- تحقيق الهدف الوظيفى .
- اتخاذ الاسلوب المناسب لتحقيق الهدف .

---

( ١ ) د . على الحبيبى اعضاء التدريس ، ( قرارات فى الادارة العامة ) ، مطبعة المدنى ، جـ ١ ، ١٣٩٩ هـ ، ص : ١٨ .

على القائد الإداري في " الإدارة التعليمية " وهو يقوم بواجبه  
ان يتبع الادوار الاتية (١) .

١ - المبادرة او المبادرة بتقديم الافكار الجديدة لتناول المشكلات  
وحلها - وقد يكون ذلك في شكل اقتراحات يقدمها لمؤسسة  
او اجراءات تأخذ بها المجموعة التي يتولى قيادتها .

٢ - تقديم الآراء والاقتراحات للمعلمين التي تساعد في النهوض  
بإدارته وتمكين المعلمين فيها من التغلب على المشكلات التي  
تواجههم ورفع مستوى أدائهم وتجديد خبرتهم وتنميتها .

٣ - تقديم المعلومات والبيانات اللازمة لحسن سير العمل ودمجة  
في الاتجاه الصحيح . والفروض ان يكون لدى القائد معلومات  
أكثر بحكم موقعه ولان نظريته الى العمل تكون كلمة شاملة لا جزئية  
فرضية .

٤ - التنسيق بين جهود المعلمين معه بحيث تستطيع هذه الجهود  
ان توجه نحو غايتها المنشودة في تحقيق الاهداف المرجوة منهم .

٥ - توجيه أنشطة المعلمين معه نحو المسار الصحيح الذي ينبغي  
ان تسلكه يجب ان يكون في توجيهه ديمقراطيا لا تسلطيا كما  
يجب ان يستفيد في توجيهه من الخبرات الماضية بحيث يمكن  
تلافي الاخطاء او تكرار حدوثها .

---

(١) مرجع اسبق ( محمد خير مرسى ، الإدارة التعليمية اصولها وتطبيقاتها )

٦ - تقوم جهود الماملين معه ومدى تحقيقها للأهداف ، وينفسي

ان يكون التقويم موضوعيا . كما يجب ان يكون عملية مثمرة .

٧ - تنشيط عمل المجموعة بالوسائل المختلفة التى يستخدمها قائدهم

وجب ان يهدف هذا التنشيط الى تجديد عمل المجموعة ومحت

الحماس والنشاط فيهم ورفع روحهم المعنوية واستثارتهم البذل

الجهود .

وقول احدهم (١) فى تعريفه للقيادة بانها العمل الذى

يؤثر فى نشاط المنظمة لتوجيه مجهوداتها نحو تقرير هذه والصلى

للوصول اليه .

من هنا نجد ان مهمة القائد الادارى فى العملية التعليمية

مهمة كبيرة ودقيقة ، اذ انها مهمة تخطيطه .. تنظيمه .. توجيهه ..

ورقابه .. وتقويمه .. وعلى القائد الادارى ان يكون ملما بالجوانب

التنفيذية التى توفر الظروف المناسبة والامكانيات المادية والبشرية

اللازمة للعملية التربوية ، بل والامر يتطلب منه ايضا ان يدرك

الغايات البعيدة والاهداف الكبرى من العملية التربوية ، فهو

ممثل عن الامور ( التنفيذية والتطبيقية ) مما .

وان يكون واعيا بدورة . قادرا على اداره مجموعته بما يحقق المصلحة

العامة . وهذا يتطلب من القائد ان يكون لىن القدرة على رسم

---

(١) د : احمد زكى صالح ( علم النفس فى الادارة والصناعة ) - دار النهضة

العربية ، القاهرة ص ( ٣٣٤ ) .

السياسة الخاصة بإدارة عظه وتنفيذ هذه السياسة . مع تطهر أداؤه عظه  
وان يتبع الأسلوب ( التجديدي ) متجنباً حدوث أى تحول أو تغيير  
يحدث انهيأراً فى العمل . وأخيراً على القائد ان يستحوذ على رضا  
الماملين معه وان يستند فى ذلك على ( الملاقات الشخصية والانسانية )  
أى الى ( السلطة الغير رسمية ) لتجمل منه قوة تأثير تساعد على  
القيادة الصحيحة الادارية .

لذلك كانت القيادة تركز على فكرة المسئولية ، التى تشير الى  
الالتزام بأداء مهام وواجبات ( الادارة التعليمية ) لتسهم فى تحقيق  
اهدافه ، ولا شك ان نجاح القادة فى ( ادارتهم ومدارسهم ) مرتبط  
بمعرفة مسؤولياتهم بطبيعة المهام التى يتعين عليهم القيام بها  
وادراكهم لنطاق المسئولية التى يتولاها كل منهم .

### ثالثاً : " صفات القادة الاداريين " :

=====

القادة الاداريون فى الادارة التعليمية من مدير التعليم الى  
مساعدته الى مدراء المدارس ورؤساء الاقسام والموجهين والسندى  
يشكلون فى مجموعهم ( واجهة الادارة التعليمية ) يتممون بدرجته  
لا يأس بها من السعة الطيبة فى مجال التعليم . وهؤلاء القادة  
يمثلون الدعامة الرئيسة فى العملية التربوية والتعليمية بل وحجر الزاوية  
فيها . . فالكل يمارس عظه حسب موقعه فى المجال التعليمى حسب  
الهيكل العام لادارة التعليم . وجميعهم قادة اداريون ، والقائد يقوم  
بأدوار ثلاثة :

الدور الاول : انه فرد في المجتمع التعليمي وهو بصفته هذه لا يسد  
ان تكون لديه من المميزات الشخصية ما يمكنه من النجاح  
في علاقته بالذات المأملة معه .

الدور الثاني : انه يتصرف كقوة اتصال بين الادارة التعليمية  
والمجتمع .

الدور الثالث : انه عضو في الادارة التعليمية .

وحتى يتحقق النجاح للقائد الاداري في ( المجال التعليمي )  
لا بد ان يكون على قدر من الصبر واللباقة والتحمل والقدرة على تكريس  
نفسه لمطه ومهنته ، وان يكون قادرا على اتخاذ القرارات المناسبة  
في الوقت المناسب ، له جاذبية شخصية مؤثرة مدركا لفنون واصول  
القيادة الناجحة .

وقول احدهم ( ١ ) ان الخصائص التي يجب ان تتوفر في القائد  
الاداري تختلف حسب الموقف ووفق الاعتبارات المتعددة التي تحيط  
بموقع القيادة في التنظيم الاداري وهذه تختلف بدورها تبعا لاختلاف  
المكان والزمان .

ونحن نتفق مع ما ذكره الدكتور ابراهيم درويش في كتابه المذكور ،  
ذلك لان هناك قادة مختلفون في الصفات ولكنهم ناجحون في ادارة -  
اعمالهم الفنية والادارية فمثلا هناك قائد نجح في ادارته ب ( السرعة  
والسرعة في العمل ) - وهناك من نجح من ادارته ب ( الرفق والهدوء

---

( ١ ) مرجع سبق ( ابراهيم درويش ، الادارة العامة ) ص : ١١٠ .

والاستئذان ( وغيرهم نجحوا عن طريق ( الامر في علمهم ) واخرون قادوا  
مروسيهم عن طريق بث ( الخوف في نفوس العاملين معهم ) وهناك  
من نجح عن طريق ( الصبر وطول البال ، والثقة والتفاهم ) . . .

وذلك عائد لانه :

— لا توجد خصائص عامة يمكن القول بها ، وتعدادها ، وصلاحيته  
من تتواجد فيه كي يصبح قائدا ناجحا .

— وايضا انه يجب ربط الخصائص المطلوب توافرها في القائد الاداري  
بالمواقع المطلوب شغله والموقف الذي يترتب عليه .

وافلاطون عندما تحدث عن نظريته في العدالة عندما ذهب الى  
القول ( بانه يجب ان يكون لكل فرد دوره الذي يؤديه وفق استعداد  
الطبيعي ) . معنى ذلك وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

ولكن رغم ذلك فلقد اتفق علماء الادارة على وجود صفات مشتركة  
تجمع بين القادة الناجحين تسمى ( خصائص عامة ) يجب توافرها ،  
او تتواجد بعضها على الاقل . وهذا عكس ( الخصائص التخصصية ) التي  
تحدثنا عنها وقلنا انها ترتبط بارتباط الموقع والموقف والظروف المحيطة  
وبالتالي لا يمكن تحديدها وتعدادها .

فالخصائص التي يجب توافرها بصورة اوباخري في التكوين الاجتماعي  
والتركيب الشخصي للقائد الاداري تدور حول لزومية توافراتي ( ١ ) :

---

( ١ ) مرجع اسبق ( ابراهيم درويش - الادارة العامة ) ص ١١٠ .

- (١) الثقة فى النفس والايمان باهداف التنظيم .
- (٢) المهارة وحسن الاداء والقدرة على التكيف .
- (٣) الحزم والسرعة فى اختيار البدائل .
- (٤) ثواب قدر كبير من المعرفة والذكاء .
- (٥) قدرة غير عادية على الاقتناع والتأثير .
- (٦) ارتباط سلوكه تقيم واهداف وسلوك التنظيم كى يكون قدوة  
حسنة .
- (٧) قدرة فائقة على التسميق .
- (٨) قدرته على خلق احساس بالانسجام فى توجيه التنظيم .
- (٩) القدرة والامكانية الطبيعية فى تحقيق واستعمال ما سبق  
دون اللجوء الى السلطة والاعتماد عليها كاداة جزاء .
- (١٠) استمداده الطبيعى فى الاقتناع ، وخلق حوار بناء فى التنظيم .
- (١١) قدرته فى مواجهة المشاكل والتعدى لها بأسلوب ناجح .
- (١٢) قدرته على المبادرة وتحديد الاهداف .
- (١٣) امكانيته فى اقامة اتصالات داخل التنظيم .
- (١٤) استمداده الطبيعى لتحمل المسؤولية .
- (١٥) ان يملك القدر المناسب من الشعور المتعاطف مع مرؤسيه  
لخلق شعور بالرضا والراحة .
- (١٦) تواجد الدوافع القوية لديه نحو النجاح والتعميم عليه كى  
يحقق اهداف تنظيمية .
- (١٧) ان يكون مستقرا فى سلوكه ، غير متقلب ولا ينفصل .

(١٩) ان يملك حدا معنيا من الخبرة وقدرًا من التخصص كي يتمكن من فهم عمله واتقائه .

(٢٠) الاعتماد على ملطة الثقة ، وامتنانها لخلق الروح التعاونية في التنظيم .

وليس من المهم توافر كل الشروط العابقة في الشخص الادارى حتى يكون قائدا ناجحا ، بل يجب توافر اكبر قدر ممكن منها ، وعلمية وضع نموذج صفات للقائد الادارى عطية مستحيلة بل مثالية ينكرها الواقع والحياة العملية .

ولقد ذكر الدكتور الطماوى في كتابه ان الدكتور توفيق رمزى (١) جمع صفات القائد الادارى الناجح وردها الى الامور الاتية :

- (١) ان يكون نظيف الحياة طاهرها .
- (٢) ان يكون متشبعاً بفكرة المسئولية الجماعية موهب الشهور .
- (٣) ان يكون ذو خلق طيب وسلوك حسن .
- (٤) ان يكون عادلا هنيئفا في معاملاته .
- (٥) ان يكون في صحة جيدة .
- (٦) ان يكون قوى الاحتمال ، ومتشبرا ومتفائلا .
- (٧) ان يكون قوى للاستعداد للاهتمام بالمشاكل الخاصة بمن يملكون معه .

---

(١) مرجع اسبق ( الطماوى - مبادئ علم الادارة العامة ) ص (١٦٣) .

( ٨ ) ان يكون على مقدرة فى اكتشاف وتقدير خبرات الاخرين  
وامكانياتهم والعمل على استغلالها .

( ٩ ) ان يكون عنده روح الفكاهه والضحك .

( ١٠ ) ان يكون هادئا فى الازمات مسيطرا على اعصابه .

والواقع ان من يتناول شخصيات القادة فى المواقف المختلفة  
بالتحليل يلمس بوضوح انه من بين القادة من يعتمد فى قيادته ، على  
ما يتمتع به من صفات شخصية محببة للاخرين حيث يرون فيه المثالية ،  
ولمسون فيه التعاطف معهم ، ومن ثم يكون له الولاء والطاعة ، وهذا  
اللون فى القيادة ، يمكن ان يطلق عليه ، النمط المتعاطف او ذو الجاذبية<sup>(١)</sup>

لكن ونحن نتناول موضوع الصفات فى القيادة ، لابد ان نعرض  
الصفات التى يجب ان يتمتع بها ( القائد الادارى فى الادارة التعليمية )  
لان العملية التعليمية تختلف عن اى عملية تجارية او منظمة خاصة ..  
فالبعض يرى ( ٢ ) ان هناك مهارات يجب ان تتوفر فى رجل  
الادارة التعليمية منها :

( ١ ) مهارات تصورية : وهى تعنى كفايته فى ابتكار الافكار  
والاحساس بالمشكلات <sup>=====</sup> والتفنن فى الحلول والتوصل الى الاراء .  
ومهارته فى التصور والنظرة الى التربية فى الاطار العام الذى

---

( ١ ) عرفات عبد المنيز ، استراتيجيات الادارة فى التعليم ، الانجلو المصرية  
القاهرة ، ١٩٧٨ م ، ص ( ٣٥٩ ) .  
( ٢ ) مرجع اسبق ( محمد منير مرسى ، الادارة التعليمية ) ص ١٢٥ .

يرتبط فيه النظام التعليمي ككل بالمجتمع الكبير وليس مجرد نظرة  
جزئية الى التعليم في نطاق مرحلة تعليمية او مادية دراسية  
وما شابه ذلك .

(٢) مهارات فنية : وهي تعنى الاساليب والطرائق التي يستخدمها  
رجل الادارة التعليمية في ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف التي  
يصادفها ، مثل تخطيط العطية التعليمية ورسم السياسة العامة  
واعداد الميزانية وتقدير التكلفة ، ووضع نظام جيد للاتصالات  
والعلاقات العامة وتنظيم الاجتماعات ، واختيار العاملين ، وتحديد  
الاختصاصات والتجديد التربوي ، ولطهر العطية التربوية . . . كل  
ذلك يتطلب مهارة فنية . التي يجب ان ينفذها القائد بالتدريب .

(٣) مهارات انسانية : وهي تعنى الطريقة التي يعتطيح بها  
رجل الادارة التعليمية التعامل بنجاح مع الآخرين وجعلهم  
يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويؤيد من قدرتهم على  
الانتاج والمطاع .

والمهارات الانسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين وتدفعهم  
على العمل بحماس وقوة دون قهر او اجبار . والمهارات الانسانية  
مهمة ضرورية للعمل في كل المنظمات وعلى كل المسؤولين الا انها  
مهمة في الادارة التعليمية .

ونرى ان كفاءة القادة الاداريين ونجاح اعمالهم الادارية فسي  
الادارة التعليمية تتوقف الى حد كبير على مدى قدرته على التوفيق  
بين استخدام اساليب الادارة المتطورة من جهة ومدى قدرته على

مقاومة الضغوط البيروقراطية التي تقع عليه من جهة أخرى .

لذا يمكن تقسيم السمات التي يمكن ان يتحلى بها القائد الادارى فسى  
الادارة التعليمية الى قسمين .

اولا : سمات مهنية ؛ وهى التى تتصل بالمجال الوظيفى من حيث  
هو عمل تعليمى ، ومقتضى القيام به توفر صفات معينة تمكن  
صاحبها من ممارسة عمله بنجاح مثل :

( ١ ) الادراك الكامل لاهداف العملية التعليمية وعلاقة ذلك  
بالاهداف الاجتماعية .

( ٢ ) الالمام الكامل بالمراحل التعليمية المختلفة واهداف  
كل مرحلة .

( ٣ ) الايمان الشديد بمهنة التربية والتعليم ورسالتها .

( ٤ ) الالمام الكامل بوسائل تحقيق الاهداف ، وتنفيذ  
المناهج والاتجاهات التربوية الحديثة ، ولوائح وقوانين  
المعمل .

( ٥ ) القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة فى الوقت المناسب  
ودون تردد .

( ٦ ) القدرة على توجيه العاملين بأسلوب ديمقراطى ، مع  
اتاحة الفرصة للتشجيع والابتكار .

( ٧ ) القدرة على اكتشاف الاخطاء وتقبل النقد البناء .

( ٨ ) القدرة على معرفة اتجاهات ( اعضاء الادارة التعليمية )  
من خلال الاجتماعات وما يحدث فيها من مناقشات .

- (٩) التعرف على النية المحلية • وفهم مشكلاتها ومحاولة حلها •
- (١٠) الالمام بالنواحي المالية والادارية • والنظامية في العملية التعليمية

ثانيا : سمات شخصية : من أهمها :  
=====

- (١) حماسه بالمسؤولية المطلقة على عاتقه •
- (٢) مراعاة المدالة المتاحة في تعامله مع مرؤسته بدون عصبية •
- (٣) اشراك بعض الاعضاء في التشاور وحل المشكلات •
- (٤) المواظبة والانتظام حتى يكون قدوة لمرؤسته •
- (٥) الحلم وسرعة البت وتجنب الاندفاع والتهور •
- (٦) الالمام الكامل بالعلاقات الانسانية وعلاقة العمل •
- (٧) القدرة على حل المشكلات الطارئة •
- (٨) الاستعداد للمطاءء والبذل والتماطف والتسامح •
- (٩) قادرا على التمازج والتفاعل مع كافة المتغيرات •

هذه هي في نظري اهم الصفات التي يجب ان يتمتع بها القائد الاداري في الادارة التعليمية ذلك لان صفات القائد الاداري الناجع عبارة عن خليط من الصفات الجسدية الطبيعية والاخلاق الموروثة او ( المكتسبة ) فضلا عن الموهبة الطبيعية للادارة والتي تضمن العمل بيسر للوصول الى الهدف •• وفي رأينا انه لا يمكن ان تتوافر كل هذه الصفات في شخص واحد لانها من المسائل النسبية وغير المطلقة ان يختلف تقديرها باختلاف المواقف القيادية نفسها •

هذا وقيل احد الكتاب (١) ان نجاح المدير في احداث التغيير المطلوب لادارته يتوقف على قدرات اوسع اساسية يجب ان يتصف بها ، لا تتغير مهما تغيرت طرق الادارة واساليبها ، وتحلى بها في كل وقت وفي كل حين :

(١) قدرة على القيادة .

(٢) قدرة على تطبيق الادارة العلمية .

(٣) قدرة على استنباط الحقائق العلمية .

(٤) قدرة على مراعاة العلاقات الانسانية .

هذا ومعظم السمات والصفات الخاصة ذات العلاقة الوثيقة بملوك القائد الادارى تبدو وكأنها هي نفسها المتصلة بشخصيته كشيء منفصل عن موقعه ومركزه ، وهي تبدو واكثر اتصالا ووضوحا بتفاعله مع الاشخاص مع المواقف الاجتماعية . والادلة كلها تشير الى ان ثمة عددا من السمات المميزة التي تبدو لا غنى عنها للقائد في معظم المواقف . كذلك فان هذه الصفات تختلف في الكمية والصف حسب الاشخاص والمواقف . وان توافر هذه السمات لا يضمن نجاح القيادة لمن تتوافر فيه ، كما انها لا يتحتم توافرها في جميع القادة . على انه من المصعب ان نفهم كيف ينجح شخص ما في دور القيادة دون ان يكون حائزا على عدد من هذه الصفات باى قدر ممكن . ( فالموقف القيادى يلعب دورا في تحديد السمات المطلوبة ) .

وماكاننا ايجاد القيادات الفعالة عن طريق التأهيل الملمس والدراسات والبرامج التدريبية المخصصة لها .

(١) محمود فهى ، المدير - نظرات في تطبيق علوم الادارة الحديثة في الاعمال ، عالم الكتب ، القاهرة ( ١٩٧٥ م ) ص ٤٣

## رابعاً : " وظائف القيادة فى الادارة التعليمية " :

=====

ان الضاملى فى الهيكل الهرمى للوظائف القيادية بادارات التعليم يرى انه يوجد ( مدير للتعليم — ووكيل للادارة ، مفتشون بالادارة ، وموجهون ، ومديروا اقسام ( رؤساء ) ، وموجه قسم . هؤلاء فى مجموعهم يشكلون ( القيادة الحقيقية ) للادارة التعليمية . وحتى تقوم الادارات التعليمية باختصاصاتها ومسئولياتها —————  
تجاء (١) :

- (١) انشاء وتجهيز وإدارة المدارس بمختلف المراحل .
- (٢) اعداد وترتيب المعلمين .
- (٣) توزيع الطلاب وفق الخطه العامة للسياسة التعليمية .
- (٤) تحديد مواعيد بدء الدراسة ، والاختبارات ، والاجازات .
- (٥) تنفيذ سياسة تعليم الكبار ومحو الامية .
- (٦) والاشراف على الامتحانات العامة للمراحل المختلفة .
- (٧) وتنظيم تنفيذية الطلاب .
- (٨) استخدام الوسائل الملمية فى العملية التربوية .
- (٩) اعداد حركات النقل والندب بين الادارات التعليمية المختلفة .
- (١٠) واصدار الاوامر والتوجيهات الضرورية لتسيير حركة العملية التعليمية ( فى المنظمة ) .

---

(١) محمد حانظ ، التخطيط للتربية والتعليم ، الدار المصرية للتأليف  
القاهرة ، ص (٢٤٨) .

كل ذلك يحتاج الى ( وحدة قيادية واعية ) تدرك مسؤولياتها وواجباتها تجاه المجتمع .. وقادرة على تنفيذ الاهداف العامة للتعليم والاشراف على تنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية والتعليمات التي تصدرها ( الوزارة ) في شئون ( التلاميذ ، وخطة الدراسة والتسبب ، والمناهج ، والامتحانات ، والانشطة .. الخ ) ، وابتكار المشروعات التربوية والتعليمية المناسبة ، وتقديم الموازنه الخاصة على ضوء احتياجاتها وظروفها وامكانيات التمويل وتوزيع الخدمات التعليمية .

ومع قناعتنا بان الوظيفة القيادية التي يقوم بها الموجهون تختلف عن القيادة الرئاسية ، حسب التسلسل فهذه التدريس في كل مدرسة تنظم على اساس تسلسل معين فهناك ( مدير المدرسة ، ثم الوكيل ، ثم المدرسون .. الخ ) . كذلك هناك تنظيم بالادارة التعليمية فهناك ( المدير ثم الوكيل ثم مديرو المراحل ، ثم رؤساء الاقسام ) وهذا التنظيم بدون شك يحدد طريق الاتصال والقوة الرسمية فالافراد الذين يشغلون قمة الهرم في هذا التنظيم في كل مستوى ينظر اليهم باعتبارهم ( قادة ) وان مراكزهم مراكز قيادية ولذا فان الافراد الذين يشغلون هذه المراكز قادرون على التشجيع او التثبيط ، وعلى السير في اي تسيير او التوقف عنه .. ولمثل هذه الاشخاص مكانه هامة في الادارات التعليمية ( والمدارس ) .

والكل في مجموعه يقوم بتنفيذ السياسة التعليمية التي هي وليد اهداف الادارة التعليمية والتي تلخص في تقديم الخدمات التعليمية الرسمية لافراد المجتمع بالكم والكيف المطلوبين و باقل تكلفة وفي الوقت

المناصب • اما السياسة التعليمية فهي القواعد السلوكية التي تسترشد بها الادارة التعليمية في تحقيق اهدافها • فالاهداف العامة الرئيسية هي التي تحدد السياسة التعليمية العامة التي تتجهجها ادارة التعليم (١) •

من هنا كان العمل في ( الادارات التعليمية ) لا يتم على مستوى كل فرد على حده • بل يتم عن طريق تكاتف جهود مجموعة من الافراد المتخصصين المتاهلين في كل مجال من مجالات العمل في كل مرحلة تعليمية • طما بان مسؤوليات القادة الاداريين تختلف باختلاف مستوياتهم وراتبهم فاذا كانوا في قمة الهرم الاداري كانت مسؤولياتهم اعم واشمل ( واذا كانوا في القاعدة كانت مسؤولياتهم اقل واضيق • وكثيرا ما تكون مسؤولية الاداري في المستوى الادنى معادلة في اهميتها لمسؤولية الاداري في المستويات الاعلى • مع العلم ان القائد الاداري كلما ارتفعت مرتبته في السلم الوظيفي قلت صلته بالاعمال المكتبية وازدادت واجباته المتعلقة بالتخطيط والتوجيه والاشراف والمتابعة •

وفي ذلك يقول ستيجلتز (٢) Stieglitz عن وظائف القيادة

الاداريين انهم يقومون :

١ - بتحديد الاهداف العامة والخطط •

٢ - تحديد الاليات وتخصيص الموارد •

٣ - وضع السياسات •

(١) مرجع أسبق ( ابراهيم مطاوع ) - الاصول الادارية للتربية ص (١٤١)

2) stiegtitz, H.1969. The chief Executive - And His job new York, national conference Board, personnel policy study. no 214.

- ٤ - التنظيم واختيار كبار القادة .
- ٥ - تهيئه صف ثان .
- ٦ - الملاقات مع الاخرين .
- ٧ - الملاقات الخارجية .
- ٨ - الرقابه .

والمأمل لهذه الوظائف يجد انها متساوية للوظائف التقليدية  
للادارة والمعرفة باختصار : Posdcorb وهى تعنى الحسروف  
الاولى من عطيات الادارة .

تخطيط Planning تنسيق co - ordination  
تنظيم Organization عرض ومتابعة Reporting  
تهيئة افراد staffing موازنة Budgeting  
توجيه Directing

لذا نرى تقسيم وظائف الاداريين الى قسمين رئيسيين يتمثلان فى :

= ( المهام التقليدية ) = ( المهام الحديثة )

وقصد بالمهام التقليدية تلك المهام التى تحقق الاهداف  
الرسمية للادارة التعليمية ، اما المهام الحديثة فغالبا ما تمثل فى الاهتمام  
بالجهاز الاجتماعى فى الادارة .

وهنا ينبغى ان نشير الى ان المهام القيادية فى صورتها  
( التقليدية والحديثة ) ليست قاصرة على احد المستويات القيادية دون  
غيرها ، بل هى عامل مشترك بين المستويات القيادية المختلفة ، وكل  
ما هناك ان ممارستها تتم بنسب مختلفة تبعا لاهمية كل مهمة بالنسبة لكل  
مستوى من المستويات القيادية المختلفة .

واهم الوظائف : ( ١ - المهام التقليدية للقادة الاداريين " الرسمية " )  
=====

اولا : التخطيط :  
=====

اصبحت مهمة التخطيط الادارى من اهم الوظائف التى يباشرها القادة فى المستويات المختلفة للادارة التعليمية ، اذ لا يمكن تنفيذ الاعمال على خير وجه دون تخطيط لها ، والتخطيط هو مرحلة التفكير التى تسبق تنفيذ اى عمل والذى ينتهى باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله فى ( الادارة التعليمية ) وكيف يتم ومتى تم .

والتخطيط فى الادارة التعليمية يعنى تخطيط النظام التعليمى فى ضوء السياسة التعليمية المرسومة للدولة . ( ١ )

هذا وقول ( فايل ) : ( ان التخطيط فى الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاعتماد لهذا المستقبل ) .

فالتخطيط عملية تحديد الاطار العام للامال المطلوبة والوسائل اللازمة لتنفيذها فى سبيل تحقيق اهداف الادارة التعليمية ووفقا للموارد المادية والبشرية المتاحة للادارة .  
ومن مستلزمات ذلك ( ٢ ) :

---

( ١ ) عرفات عبد العزيز ( ديناميكية التربية فى المجتمعات ) مكتبة الانجلو

المصرية ٧٩ م - القاهرة - ص ( ١٢٠ ) .

( ٢ ) مرجع اسبق ( عرفات عبد العزيز - استراتيجيات الادارة ) ص ( ١٢٠ ) .

(١) اعداد الاجهزة والوسائل والكوادر التي تشترك في ادارة التعليم وتنفيذ سياسته .

(٢) اعداد نويات التعليم ، و برامجها ومتطلباتها ،

(٣) بيان الخدمات اللازمة لتنفيذ العملية التعليمية ، وتحقيق اهدافها .

(٤) اقرار الاجراءات التي تتبع تنفيذ مختلف العمليات . (١)

من ذلك يتضح لنا ضرورة ان تكون الاهداف واضحة بأسلوب مبسط وتحليل سليم ، وترتيب واضح للأعمال ، وان تتسم بالمرونة والموازنة حتى لضمان نجاح الخطة ،

كذلك فان على القادة الاداريين الاستعانة بالامكانيات المتوفرة لديهم الى اقصى حد ممكن قبل الالتجاء الى غيرها في الامكانيات البديلة . والامر يتطلب على ضوء ذلك ان يكون القائد الاداري ذو نظرة بعيدة وسعة افق ، وحسن اختيار بين الوسائل المتعددة والحلول المحتملة . ذلك لان التخطيط عنصر اساسي من عناصر الادارة التعليمية وله اولوية على جميع عناصر الادارة الاخرى .

### ثانيا : التنظيم :

ونقصد به تنظيم العمل طبقا لمستوياته ، ونوعياته ، وتوفير

ما يلزمه من القوى البشرية القادرة على المنتج . (٢)

---

(١) مرجع اسبق ( ابراهيم عصمت مطاوع - الاصول الادارية ) ص ١٣٨ .

(٢) مرجع اسبق ( عرفات عهد المنيز - استراتيجية الادارة ) ص ١٢٠ .

من ذلك يتضح لنا ان التنظيم معناه توزيع اوجه النشاط المختلفة على افراد الجماعة مع تفويضهم السلطة لانجاز ما اسند لهم من عمل باعلى مستوى ممكن .

والتنظيم هو اكرميين للقادة في ( الادارة التعليمية ) على تحقيق وتنفيذ العملية التعليمية ، لانه يمثل البناء القوي الذي تعمل القيادة في اطاره وتحترم مهمة التنظيم ان يبدأ القادة باعداد الهيكل التنظيمي المناسب ( للادارات التعليمية ) - ووضوح انشطتها المختلفة بطريقة محددة ، ثم يحددوا حجم الجهاز البشري اللازم لتلك الادارات مع ( وضع الخطوط الرئيسية لحيث الاعمال بطريقة سهلة منتظمة .

فالمهمة الاولى للقيادة في عملية التنظيم تتمثل في :

- ( ١ ) ترتيب الافراد من اجل تسهيل انجاز بعض الاعمال المتفق عليها من خلال تجميع الوظائف والمسؤوليات .
- ( ٢ ) ربط مجهودات وقدرات الافراد والجماعات الذين يعملون نحو تحقيق هدف معين بأقل قدر من التضارب ، واقصى اشباع ممكن للمستفيدين بهذه الخدمات التعليمية .

ثالثا : التنسيق :  
=====

يقصد به تنسيق كافة الجهود التي تبذل في تفهم الخدمات اللازمة لادارة التعليم ، وعادة ما يباشر القادة مهمة التنسيق بعد الانتهاء من التنظيم والتي تتمثل في ايجاد الترابط لجهودات

الافراد لانجاز الاهداف المطلوبة باكثر قدر من الفاعلية والتعاون بين مختلف الاقسام التى يشرف عليها القادة فى ( الادارات التعليمية ) ، اذ يحسم التنسيق فى تحقيق الاتصال والتفاهم بينهم حتى يتمكنوا من ترتيب خطوات العمل وضبط حركته وازالة اى صعوبات او تعارض نفسى التنفيذ وذلك حتى يتم فى شكل وفى اطار متكامل .

ومهمة التنسيق لازمة للقادة فى كافة المستويات حتى يتم تنفيذ الخطة التعليمية وفق المرسوم لها . من ذلك يتضح لنا مدى الترابط بين ( التخطيط ، والتنظيم ، والتنسيق ) فبعد تخطيط الاهداف التعليمية تبرز الحاجة طحة الى تنظيم الاجهزة الادارية المختلفة بالادارة التعليمية وتنسيق عملها حتى يتمكن القادة من اداء المهام الاخرى بسهولة وسر .

#### رابعا : التوجيهية : =====

ومعنى به الاتصال بالموظفين والمعلمين عن طريق رؤسائهم وترشيدهم بالعمل على تحقيق الاهداف التربوية والتعليمية العامة .  
يعتبر التوجيه من نشاط الرئيس المستمر والمتعلق باصدار الاوامر اللازمة لتنفيذ المهمة الادارية الممنوحة بالرئيس الادارى ومتابعة تلك الاوامر للتأكد من انها تنفذ على الوجه المطلوب ، وهم هذا المعنى يعتبر التوجيه اخص واجبات الرئيس الادارى . ( ١ )

---

( ١ ) مرجع سابق ( سليمان الطماوى ، مبادئ علم الادارة العامة )

لذا نجد ان مضمون التوجيه يتلخص فى الكيفية التى يستطيع بها  
الرئيس دفع مرؤوسيه للمحل باقصى طاقتهم ، وذلك فى اطار مناخ يحقق  
من خلاله اشباع حاجياتهم وتحقيق اهداف المحطة التعليمية .

والمدير من خلال موقعه كفائد لمجموعته فى ( الادارة ) لابد وان  
يستخدم معهم الاسلوب الحكيم فى التحفيز والاقناع الشخصى لئلا يقوم  
المرؤوسون بما هو مطلوب منهم من اعمال .

وحق يحقق القسادة الاداريون فى ( الادارات التعليمية ) الهدف  
من وراء التوجيه عليهم : ( ١ )

( ١ ) التحفيز والترغيب لا التهديد .

( ٢ ) التوفيق بين اهداف الادارة واحتياجات المرؤوسين (الماملين) .

( ٣ ) بناء علاقة من الاتصالات المتبادلة المبنية على التفاهم

والانسجام .

( ٤ ) بث روح النشاط والحماس فى المرؤوسين .

لذا فاننا نرى ان التوجيه ياخذ شكلين : ( توجيهها رسميا )

( وتوجيهها معنويا ) .

حيث يتطلب التوجيه الرسمى من القائد الادارى ان يكون طما بكافئة  
نقاط المحل ، وتعما بالصهادة الفنية ، حتى يستطيع ان يوضح للماملين  
و ( المرؤوسين ) ما خفى عليهم من اصرار المحل وطرائق الانجاز الصحيح .

---

( ١ ) مرجع سابق ، مدنى عبد القادر علاقى ، الادارة دراسة تحليلية

للموظفين والقرارات الادارية ، ص ( ٤٨٢ ) .

يتطلب التوجيه الممنوع معرفة القائد بحاجيات وسلوك ( العاطلين ) معه ، وإنسانيات الإدارة ، ولدية القدرة فى معالجة مشكلات (العاطلين معه ) حتى يضمن تحقيق الرضا عن العمل ، وتجنب الصعوبات والمصوبات . لذا وحتى يكون التوجيه فعالا ينبغي ان يتم فى صورة سهلة ، وأسلوب بسيط وعلى أساس من ثقة القائد بنفسه ، ومعرفة بوسائل التأثير ، لهك روح النشاط والحماس فهم خاصة اذا أصبح الموقف يتطلب تفسير سلوك العاطلين فى ( الإدارة ) استجابة لمطالب التطوير والتنمية . وعلى القائد ان يحظى بتأييد وثقة العاطلين معه فى كل خطوة يخطوها فى ادارته .

#### خامسا : التسهيل :

على القيادة الادارية فى ( الادارات التعليمية ) وهى تسمى لنشر التربية والتعليم فى محيطها ونظامها القيام بعملية مسح احصائى لعدد سكان المدينة والقرى المجاورة لها ، والوقوف على الحالة الاقتصادية والاجتماعية للأفراد والتعرف على احتياجاتهم الحقيقية من انواع التعليم بما ( يتفق مع خطة التنمية التى تسيئها البلاد ) والنهوض بمستواها الاقتصادى والثقافى والاجتماعى ، والاستفادة من المخصصات والاعتمادات المالية المخصصة لهم لتحقيق النمو المنشود .

والقائد عموما مسئول عن ان يؤدي واجباته فى حدود ما بين يديه من مخصصات . وان يحسن التصرف فى تلك الاعتمادات ويحدد بدقته اوجه صرفها وان يشرف على كيفية الانفاق . ( ١ )

( ١ ) مرجع سابق ، مدنى عبد القادر علقى ، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية ، ص ( ٦٧٧ ) .

والامر كذلك يتطلب وجود جهاز ( بالادارة التعليمية ) يشرف عليه القائد الادارى يقوم باعداد الميزانية اللازمة لتمويل العملية التعليمية لان ادارته وحدها التى تحتطع ان تعبى عن احتياجاتها الفعلية من : ( المقررات والمستلزمات المدرسية فى كل مرحلة ) من : اثار وادوات تعليم وتجهيز للانشطة العلمية والعملية ، وما تحتاجه من نظافة وصيانة ، ومعدات للوقاية ، وادوات ، وكتب وان يراعى التفريق بين ( المقررات المشددة ) و ( المقررات المستهلكة ) وتوضع كل على حدة فى كشف منفصل بهما للتقديرات المالية لها واثانها ، على ان تشرف عليها لجان متخصصة تقوم باجراء اللازم وفق النواحي المالية للدولة . وكذلك حساب المصروفات الرأسمالية ( المائى والتجهيزات ) ، وحساب النفقات الدورية ( الاجور والمكافآت والمياه والنور ) .

كل ذلك يحتاج الى قيادة تقوم بالاشراف فى اعداد خطة التمويل بالاجهزة التعليمية التى يتولون قيادتها لانهم المسئولون عن تحديد حجم الانفاق اللازم لمشروعاتهم التعليمية والترهبة .

ثم تاتى بعد ذلك المرحلة الاخيرة وهى رفع كشف الميزانية للاحتياجات الى ( جهاز الوزارة ) للدراسة والاطلاع ، واتخاذ السلزم مع الجهات المختصة نحو الموافقة طبقا للاهداف والسياسة العامة . واخيرا فانه ينبغى ان تتم هذه العملية فى اطار من الادارات المرتبطة ، حتى لا تكون مدعاة الى خلق معنى التقييدات الادارية التى تقيد حركة القادة فى اداء كثير من الاعمال .

## سادسا : شئون الموظفين :-

=====

بمعنى ان مهمة القادة في شئون الموظفين ( الماملين )  
 اصحت من اهم الوظائف التي تعاهد في دفع الاجهزة التعليمية  
 نحو القيام باعمالها على الشكل المطلوب .  
 اذ يشارك القادة في اختيار الماملين - والتحقق من صلاحيتهم  
 والمساعدة في وضع معايير تقرير الكفاية ومعايير الاداء ، ومشاركين  
 في اجراءات التدريب ، والتأديب ، وتقييم الوظائف وترتيبها ،  
 وشرفون على تنفيذ قوانين ولوائح ديوان الخدمة المدنية ذات  
 الصلة بكثير من الامور الهامة : كالترقيات - المعالوات والمكافآت  
 والمعاشات والاعازات . الخ ، ومساعدة ديوان الخدمة المدنية  
 في تخطيط وتطهير النظم والوظائف الادارية في ( الادارات -  
 التعليمية ) بما يكفل تحقيق الصلحة العامة .

## سابعا : النشاط الضلعق بالبيانات واللوائح والوثائق :

=====

ونعني به ان القيادة تقع على عاتقها مهمة نقل المعلومات  
 والبيانات والوثائق والقرارات من ( الجهات العليا ) الى  
 ( الجهات الادارية التي يتطون قيادتها ) والعكس في اطار  
 التنظيم الاداري .

وتتعدى مهمة القائد الاداري الى تزويد ( رؤساء اقسامه )  
 بالادارة التعليمية بما يطلبون من بيانات ، بما يعاينهم في رفع  
 الاجراءات بكل سهولة وسر .

## ثانيا : التقويم :- =====

ان من اهم طبيعة عمل القادة والتي تقتضيها طبيعة عملهم  
تقوم الخطط التعليمية ، والمخططات التربوية ، والمشروعات  
التعليمية ، بقصد التعرف على مدى مطابقة سير تلك المخططات  
والخطط والمشروعات للخطة العامة الموضوعة لها . وتقوم المناهج  
الدراسية والوسائل التعليمية والبرامج التدريبية (١) .

والتقويم يعاقد القائد على فهم نفسه وامكانياته وقدراته ومعارفه ،  
والتقويم احدى عناصر الارشاد في النقد الذاتي وتدارك الانحراف ،  
وهو وسيلة تهتم في نفوس القادة والمسؤولين من التخطيط والتنفيذ  
والضمانة الشموخ بالامن والطمانينة والرضا ،

وقول احدهم (٢) " انها عملية ضرورية لكن عمليات التهيئة  
بصفة خاصة ، باظهار ان العمليات التربوية والتعليمية هي عمليات  
اعداد اجهال تسهم في بناء مجتمعاتهم ، وهذا هو جوهر الادارة  
التعليمية " .

ولنجاح عملية التقويم لابد من وجود جهاز بالادارة التعليمية  
للمعلومات يتولى جمع وتحليل البيانات واستخلاص النتائج ، اذ تعتبر  
المعلومات والبيانات العلمية هي الاساس الفنى الذى يبنى  
عليه تصميم اجراءات التصحيح وعلاج نقاط الضعف (٣) .

---

(١) مرجع سابق ( محمد حافظ - التخطيط للتربية والتعليم ) ص (٣١٦)

(٢) مرجع اسبق ( عرفات عبد المنير ، استراتيجية الادارة فى التعليم )  
ص ١٢١ .

(٣) مرجع اسبق ( ابراهيم عصمت مطاوع الاصول الادارية للتربية ) ص ١٣٩ .

## تاسما : العلاقات العامة :

=====

ونقصد بها ان توعية الجمهور والعاملين الذين يتعاملون مع ( الادارة التعليمية ) أصبحت من مهمة القادة وهى من وظائف العلاقات العامة . . . . . ان هذه المهمة أصبحت فعالة فى تحقيق الاستجابة - لدى المتعاملين والعاملين - مع الادارات التعليمية . فمهمة التوعية من اهم الاعمال التى يشارك فيها جميع القادة . وحتى تستطيع القيادة الادارية تنفيذ ( خططها التنموية التعليمية ) لا بد لها من اقناع الرأى العام بأهمية هذه الخطط والمشروعات التى من شأنها المساهمة فى رفع الكفاية فى الاداء ورفع العملية التعليمية والتربية الى النمو والتطور .

كذلك يقع على عاتق القيادات واجب اقناع المواطنين بالسياسات التعليمية الجديدة فى مرحلة تغيير او تعديل الاهداف حتى يكتب النجاح لاي خطوة او اى هدف من شأنه الاسهام فى تطور عجلة التعليم . كذلك على القيادات التعليمية مسئولية توعية (العاملين فى الادارات التعليمية ) وذلك بإرشادهم الى اهداف العمل واهداف العملية التعليمية . وما يمكن ان يعود عليهم من مميزات كبيرة عند تحقيق هذه الاهداف . وذلك حتى يقبلوا التمساون الجاد فى الانجاز .

وحتى ينجح القادة الاداريون فى تحقيق اهداف التوعية السليمة

ينبغى مراعاة عدة عناصر ضرورية من اهمها . ( ١ )

( ١ ) مرجع اسبق ( محمود فهمي ، المدير نظرات فى تطبيق علوم الادارة )

١ - القدرة على التكيف .

ب - النقل الجيد للمعلومات .

ج - الاقناع الصحيح .

فالقدرة على التكيف تساهم وتساعد القادة على التأثير في كافة الماملين بالادارات التى يتولون اداراتها ، والنقل الجيد عبر وسائل الاتصالات الحديثة يساهم في الاقناع الصحيح والحوار المفيد .

ب - المهام الحديثة للقادة الاداريين " الغير رسمية " :  
=====

لقد اهتم الكتاب السلوكيون بهذا الجانب وبحثوا اهمية  
الاضاع السلوكية لاجزاء التنظيم حتى يمكن للقادة تهيئة  
الضام الاجتماعى الذى يناسب تجانسهم واستعدادهم لاداء  
الاعمال المناسبة لهم . وغالبا ما يهتم القادة بالمحللين  
النفسيين للكشف عن اتجاهات الماملين في ( الادارة ) . وهذه  
الطريقة : تحقق رضا الماملين عن عملهم وتقوى فيهم حاسة  
الشعور بالامن ومعترف بانسانيتهم مما يدعو الى تمسيق روح  
الثقة . ( ١ )

والمقابل للحقيقة يجد ان اغلب القادة الاداريين يهملون

هذا الجانب الضرورى من العناية بالتنظيم الاجتماعى .

---

( ١ ) خميس السيد ، القيادة الادارية نظرية مقارنه ، مطبعة الماسم القاهرة

لكن هل يمكن للقادة الإداريين في ( الإدارة التعليمية ) الاستفادة بهذا الجانب السلوكي في أدائهم التي يتولون قيادتها .  
 أقول نعم يمكن الاستفادة واستطاعة القادة الإداريين في الإدارة التعليمية الأخذ بهذا الجانب الذي يمكنهم من اختيار الأشخاص المناسبين في المجالات التعليمية ذات الاختصاصات التي تتطلب نوعيات معينة وبالمثل الوظائف ( الرئيسية في الإدارة التعليمية والمدارس المختلفة ) وكذلك فإن القادة الإداريين مطالبون بأجراء الاتصالات الغير رسمية التي أصبحت تشكل أهمية في نجاح عمل القادة وخاصة عند اتخاذ القرارات والاجراءات التي تسهم الإدارة . ويجب ان يكونوا مركزا لسماع دائم للاتصالات الرسمية والغير رسمية وفي شتى الاتجاهات الرئيسية والافقية .

فالقادة الإداريون في مختلف المستويات ( التعليمية ) مطالبون بالاهتمام بالنواحي الاجتماعية والسلوكية للأفراد والعاملين معهم ذلك لانها تحرك وتوقف شئور العاملين وتغيرهم على الاستخدام الأمثل لقدراتهم وطاقاتهم .

فالمدير مسئول عن حفز المسؤولين على العمل بكفاءة وفاعلية وضمان ارتباطهم بأهداف المنظمة وسياساته والاخلاص لها من خلال رفع معنوياتهم (١) .

---

(١) زكي محمود هاشم " الجوانب السلوكية في الإدارة " وكالة المطبوعات - الكويت - ١٩٨٠ م - ص ٢٦٧ .

فالقائد الإداري عليه اظهر الروح الطيبة لاجزاء التنظيم ، وتغلبت مشاكلهم ، وعاملتهم ، وعدم الانمزال عنهم ، واسهامهم في اتخاذ القرارات وفتح باب مكتبه لهم ، والتعرف على وجهات نظرهم ، وتحقيق العدالة بينهم وتشجيع عوامل القوة لديهم ، ومعالجة اسباب النقص بمنتجاتهم الحساسية من اجل عدم احراجهم ، كي يمكن تقوية الثقة بهم وتتمتعها ، وعدم مضايقتهم بالاعراف الموهق ومواجهتهم بالحقائق اولا باول ، وعدم بناء راية عنهم على اساس التخمين ، او البواعث الشخصية بل على اساس الحقيقة والكفاية والمنطق واستعمال اسلوب الحوافز لدفعهم الى اقصى درجة ممكنة من الكفاءة الانتاجية . ( ١ )

هذه هي اهم المهام والوظائف التي تقع على عاتق القيادة الادارية في ( الادارات التعليمية ) والتي توصلهم الى تحديث اساليب الادارة - رغبة في المزيد من اعداد الاجيال تربتها وتكرها .

#### خامسا : نماذج القيادات الادارية :

=====

جرت العادة ان القيادة الادارية تمارس وظائفها من خلال قدراتها ، وامكانياتها ، لكن هناك بعض القيادات تمارس اعمالها الادارية معتمدة على السلطة الممنوحة لها ، فاما او توتقراطيون متحكمون ، واما متساهلون واما ديمقراطيون . هذا الاختلاف يرجع الى التباين الميكولوجي في بناء شخصية القادة .  
وهنا سنتناول باليجاز كل نموذج :

(١) ابراهيم درويش ( الادارة العامة في النظرية والممارسة مطابع الهيئة المصرية ص ١١٦ )

## اولا : القيادة التسلطية " التحكيمية " : =====

وفيها يؤس القادة التسلطيون بفكرة السلطة للرئاسة ان يعتمدون سلطتهم من القوانين واللوائح بدلا من الاعتماد على التشهير الذاتي والاستمالة . وهؤلاء يتخذون من السلطة أداة استبداديه لتأديبة وظيفة التنظيم (١) .

وهي تقوم على الاستبداد بالرأى والتعصب للاعلى وتستخدم القيادة فيه اساليب الغرض و الارغام والارهاب والتخوف ولا تسمح باى نقاش او تفاهم (٢) . لذلك فهم غالبا ما يتفردون بتخطيط سياسة العمل واتخاذ القرارات ان لا يميلون الى تخوض غيرهم في السلطة وهم غالبا ما يحددون الفرقة والانقسام داخل صفوف المرؤسين ( العاملين ) بخفية السيطرة عليهم كما لا يميلون الى تحمل اى بحث او حوار مفيد .

وتحت هذا النموذج من الادارة غالبا ما تتمرض العلاقات بين القائد و مرؤسيه لفتى الاضرار . ورغم ذلك فهم يعتقدون ان املهم هذا يحقق لهم نجاحا مرميا في العمل لكن غالبية الكتاب يرون ان ذلك النجاح لا يمكن ان يستمر طويلا . (٣)

وهؤلاء في نظرتنا لا يملحون في ( الادارة التعليمية ) لان هذا النموذج من القادة لا تهتمهم مصلحة الطلبة التعليمية ، ولا يراعون

(١) مرجع اسبق ( ابراهيم درويش ، دراسة الادارة العامة ) ص ١٢٣

(٢) مرجع اسبق ( محمد منير مرسى ، الادارة التعليمية ) ص ١١٦ .

(٣) مرجع اسبق ( مدني عبد القادر علاقي ، الادارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية ص ٩٣ .

الاهتمام بمصالح العاطلين • لان قراراتهم مبنية على اساس شخصسى  
بحسب •

### ثانيا : القيادة الديمقراطية ، " الاستشارية " : =====

فى هذا النموذج يعمل القائد الادارى من خلال الترفيب والبحث  
والاستمالة ، وهى على عكس القيادة التسلطية ، وفيه يعتمد القائد  
على العلاقات الانسانية والمشاركة فى الراى مع العاطلين معه عند  
بحث المشكلات واتخاذ القرارات الهامة •  
كما يعتمد اسلوب القيادة الديمقراطية على الاشراف العام بدرجة اكبر  
من الاعتماد على الاشراف الدقيق والرقابة المستمرة • (١)

وساهم هذا النموذج فى رفع معنويات العاطلين ، وهو وسيلة  
عملية لتدريبهم وتنمية قدراتهم (٢) على ان ديمقراطية الادارة لا يجب  
ان تذهب الى حد فقدان المدير القدرة على الاحتفاظ بالمناخ الادارى  
او فقدان القدرة على القيادة فى ضوء فلحفة المشاركة فى الراى • ان رجل  
الادارة الكفء هو الذى يشعر مروضية ان مقترحاتهم يمكن ان يؤخذ  
بها وان بعضا من سلطاته يمكن ان يفوضها اليهم •  
ولكن من المهم ان يعلموا ان المجموعة لها قائد واحد حان له السراى  
النهائى (٣) •

- 
- (١) خميس السيد ، القيادة الادارية ، ص ٢١ •
  - (٢) مرجع اسبق ( زكى محمود هاشم ، الجوانب السلوكية فى الادارة )  
ص ٢٤٩ •
  - (٣) منصور فهمى ( الانسان والادارة ) ، دار النهضة العربية ، القاهرة  
١٩٨٢ م ، ( ١ و ٣ ) •

وفى رأينا ان نموذج للقيادة الديمقراطية هو النموذج للأشـمـل  
للقيادة الصحيحة فى الادارة التعليمية ، ونهـى ان لا يفهم ان هـذا  
النموذج يخلو تماما من فكرة الاعتماد على العقاب والمساءلة فهـذا  
الاسلوب يعتمد على فكرتى الثواب والعقاب معا . وكل ما هنـاك  
ان القائد الديمقراطى هو الذى يبدأ بتطوع العاملين من خلال قوة  
نفوذه وشخصيته وما يعتمد عليه من علاقتى انسانية ولكن اذا لم تتأت  
هذه العلاقتى ثاموها فلا مـنـاص اذا من استخدام العقاب بالمساءلة  
بالتقدير اللازم والمعتدل للتقدم والاصلاح .

والقائد الادارى الديمقراطى يجب ان يدرك ان للانفراد لديهم  
صفات اساسية متشابهة ولديهم اختلاف فى بعض الصفات ولكن هـذه  
الاختلافات لا ترجع الى الطبيعة او الجنس انما ترجع فى جوهرها  
الى المـواـئل البيئية بدرجة اكبر من المـواـئل الوراثية (١) .

هذا وقول احد الكتاب (٢) " ان القيادة الديمقراطية  
يكتسب منها القائد الافكار والاقتراحات من المجموعة عن طريق المناقشة  
والتشاور وشـمـر اعضاء المجموعة بالتشجيع على الاسهام فى وضع السياسة ،  
ان وظيفة القائد هنا هى الى حد كبير وظيفة الذى يلطف كـل  
الامور .

- 
- (١) د . عبد الكريم درويش ، دليل تـكـلا ( اصول الادارة العامة ) القاهرة  
١٩٧٢ م ، ص (٢١٠) .
- (٢) اوهن بوهين ، ترجمة محمود نافع ، فن القيادة والتوجيه ) ، دار  
النهضة القاهرة ١٩٦٦ م ، ص ٤٥ .

هذا ومثل أحدهم (١) : ان القائد الايجابي هو الذى يدفع  
مجموعته الى العمل وزيادة للكفاءة عن طريق اثارة حوافزهم الذاتية  
واقناعهم بالهدف وكسب تعاونهم .

### ثانياً : القيادة التحايلية " الترسلية " :

=====

والقائد المتحامل هو الذى يدفع اعضاء ومروسة يسيرون على  
النهج الذى يختارونه لانفسهم ، وهذا النموذج ياخذ ببدأ الحريسة  
الكاملة " .

يتميز هذا النوع من القيادة بانه اقل الانواع من حيث ناتج العمل  
ولا يبعث على احترام المجموعة لشخصية للقائد وكثير ما يشعر افرادها  
بالضياع وعدم القدرة على التصرف والاعتماد على انفسهم فى مواقف  
تتطلب المصونة او النصح او التوجيه من جانب القائد مما تكون له نفس  
الغالب اثار سلبية كثيرة على شخصية الافراد وعلى علاقتهم بالقائد  
والطبع على العمل نفسه (٢) .

واخيراً نقول :

ان رجل الادارة التعليمية يحتاج لمن يذكره بالمبادئ الاساسية  
للتربية ، والادارة ما هى الا خادم امين يخدم البرنامج التعليمى ،  
وتكمن اهميتها فى قدرتها على التنظيم وتهيئة الادوات الضرورية لسيير  
التعليم وتحقيق الادارة اقصى ما يمكن من فوائد اذا كان لدى رجل  
الادارة التعليمية معلومات عن حقيقة العمل الذى يقوم به ، وعن فكسرة

(١) مرجع سابق ، منصور فهى ، الانمان والادارة ، ص ( )

(٢) مرجع اسبق ( محمد منير مرسى ، الادارة التعليمية ) ص ١١٦ .

### الادارة ومبادئها •

وعادة ما يتطلب منصب القيادة في الادارة التعليمية الى مهارات فنية وقدرة على العمل مع الغير ، كما يحتاج الى مهارات تدخل في نطاق الادراك الحسى وهى القدرة على الاحساس بمسئوليات الوظائف المختلفة للمطية التربية والتعليمية وادراك طبيعتها • والطريقة السليمة يدير بها القائد ادارته تتأثر بثقافته واعداده للمهنة ، وعمق الخبرة التى مربها والشخصية التى يتمتع بها • ولقد جرت العادة على ان يصنف القادة الى اوتقراطيين ومتساهلين وديمقراطيين • مع ذلك لا يمكن القول بان ثمة قائدا يدير ادارته التعليمية متبعاً سياسة واحدة فقط ، والادارة الاوتقراطية تنجز العمل بسرعة • اما الاصلوب الديمقراطي فى الادارة فغير مرغوب من صمته ، الا انه يصبح على قدر كبير من الفاعلية بمجرد الأخذ به ، والقادة الذين لا يتوافر لديهم الشعور بالامن هم غالبا الذين يلجأون الى استخدام السلوك الاوتقراطى فى معاملتهم مع المرؤوسين داخل الادارة التعليمية •

ونرى من وجهة نظرنا ان القيادة الاوتقراطية قد تكون ناجحة وفعالة فى بعض الحالات التى تشمل فيها اساليب القيادة الديمقراطية او القيادة التساهلية •

كذلك ورغم اتفاق علماء النفس والاجتماع على ان القيادة الديمقراطية هى افضل الطرق فان هذا صحيحا فى ظل الظروف السليمة لانها بذلك تعطى افضل النتائج لوقورت بغيرها من الطرق •

## خلاصة الفصل الثانى :

=====

تناولنا فى هذا الفصل نشأة الادارة التعليمية التى ظهرت نتيجة التطور الكبير الذى عاصرتة الادارة وقلنا انها ظهرت كعلم عام ١٩٤٦م ، وذلك على ما قدمته مؤسسة كالج للجامعات من الفترة ١٩٤٦ - ١٩٥٩م من اجل تطويع الادارة التعليمية . وبدأت الدول تهتم بالادارة التعليمية كعلم ، وانتقلت الى اوربا ثم الاتحاد السوفيتى .

كذلك ناقشنا فى هذا الفصل طبيعة القيادة الادارية ، وذكرنا انها ممارسة القائد الادارى لسلطاته فى اعمال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بقصد تحقيق الاهداف على ان يتبع القائد اسلوب التأثير الشخصى فى معاملته مع ( الاخرين ) للانجاز ، مع اتباع السلطة الرسمية التى تحقق له المسار الصحيح فى ادارته .

وتناولنا فى الفصل مهام القائد الادارى ، وهى المبادرة لتقديم الافكار الجديدة لحل المشكلات التى تبرز اعماله ، وتقديم المقترحات التى تمكنه من النهوض فى دفع مروسية للانجاز ، وتقديم افضل البيانات لضمان حسن سير العمل . قادرا على اتباع اسلوب التجديد فى ممارساته لاعماله ولما باساليب العلاقات الانسانية لتدعيم سلطته الادارية .

ومن هذا المنطلق حاولنا تحديد صفات القادة الاداريين التى يجب توفرها فى . قادة الادارة التعليمية \* .والتي يجب ان يتحلى بها عن غيره ممن الافراد . ( مثل - المهارات التصورية - والفنية - والانسانية ) .

ثم تناولنا اهم الوظائف التى تقع على القيادة فى الادارة التعليمية وذكرنا ان هذه الوظائف هى مسئولية كل مدير وكل قائد فى الادارة التعليمية فاوردنا ان هناك " مهام تقليدية " و " مهام حديثة " . التى لا شك ان القيام باعبائها تحقق تحديث اساليب الادارة وانجاح العملية التعليمية .

ومن خلال تعريفنا للقيادة الادارية وما توصلنا اليه ( ان القيادة تسمى التأثير على المرؤوسين ودفعهم الى انجاز اعمالهم المنوطة فيهم ) وذكرنا ان اهمية القيادة تتبع من عدة اسباب هى انه بدون القيادة الادارية لا يستطيع القادة ترجمة الاهداف التعليمية الى نتائج ملموسة .

استمرضنا فى ختام فصلنا النماذج القيادية فى الادارة والتى تشمل القيادة السلطوية " التحكمية " ، فالقيادة الديمقراطية " الاستشارية " ، فالقيادة التساهيلية " الترملية " . وقد حددنا فى هذا النماذج طيمنة كل منها ونظرتها للدور القيادى للادارة ، والاسلوب الذى ينتجه القيادة المديرين فى التنسيق بين مصالح ( الادارة التعليمية ) و ( العاملين ) فى عملية تحقيق الاهداف المشتركة للطرفين .

### الفصل الثالث

===

- أولا : أهمية تدريب الكوادر التعليمية واعدادها  
لآيجاد القيادات ذات المهارة •
- ثانيا : القيادة واتخاذ القرارات •
- ثالثا : الملاحظات الانسانية في القيادة •

\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*

اولا : اهمية تدريب الكوادر التعليمية ولعدادها لاجاد القيادات

الادارية ذات المهارة :

=====

للتدريب اهمية كبيرة وفائدة قصوى بالنسبة للقادة الاداريين  
فى دولة الادارة الحديثة (١) . ولقد اخذت وزارة المعارف على  
عاتقها مسئولية تدريب كافة موظفى ادارتها بمختلف الاقسام والمستويات  
داخليا وخارجيا لما للتدريب من اثر كبير فى تنميتهم وناه شخصيتهم  
القيادية اذ يصعب فى تدعيمهم معنويا وكسبهم قدرة التأثير فى  
جهاز الادارة التعليمية ، فالقائد المدرب هو الذى يعتمد عليه  
الادارة فى تحقيق اهدافها المختلفة . كذلك فالتدريب يكسبهم  
معارف ومقدرات جديدة فى مفاهيم الادارة العلمية ، ومحيطهم علما  
بالمعلم للحديث المتطورة فى مجال علمهم وتخصصهم .

وعلمية تدريب وتنمية الكوادر اصبحت من الامور الضرورية  
لمسايرة الثورة الفنية فى الاساليب الادارية والاتصالات ، وحيث  
يمكن للقادة من استيعاب واستعمال الادوات الادارية الحديثة  
والمطورة باستمرار . (٢)

فالتدريب اصبح الان جزءا اساسيا من طبيعة الوظائف  
المامة ، وتطورها ونموها . بل المشاهد ان كثيرا من الموظفين

---

(١) محمد جمال برعى ، التدريب والتنمية ، عالم الكتب ، القاهرة ، ١٩٧٣م ،  
ص ٦٣ .

(٢) د . نهى محمد سيف الدين ، التخطيط التعليمى ، مراجع  
د . مختار حمزة ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، سنة ١٩٦٥م ،  
ص ٢٥ .

يعتمدون اليه على عكس ما كان عليه الحال قديما حيث كان  
ينفرضه الموظفون هتهرون منه (١) .

وطى (وزارة المعارف) ان تتولى تحديد احتياجات تدريب  
للمواطنين بالادارات التعليمية التابعة لها ، وتوفير وسائله ، وتنسيق  
نتائجه ، وفقا للبرامج التى تضمنها .

والذى يهمننا فى هذا الموضوع بالتدريب ( هو تدريب وتنمية  
الكوادر فى الادارة التعليمية ) والذات ( القادة الاداريين بها )  
ذلك لكون القادة يلعبون دورا اساسيا فى عطية التنمية التعليمية  
والاجتماعية . ومسئولون عن نظم التعليم واساليه ونهته وادارته لانسه  
عن طريق العلم تنهض الامم وتتقدم البشرية .

هذا وذكر الاستاذ عبد الوهاب احمد عبد الواسع فى كتابه (٢)  
ان مجالات التربية والتعليم بالنسبة لخطة التنمية العامة للمملكة العربية  
السعودية احتلت المركز الاساسى فى الخطة وليس هذا بغريب على  
بلد نام يسعى جاهدا لتحقيق امانيه وطموحاته من اجل بنسباء  
مستقبل الانسان ورفعته واسماده على اسس تربية اسلامية نقيسة  
وهناك انجازات تعليمية تحققت خلال النقطه الثالثة للتنمية منها :

---

(١) مرجع اسبق ( ابراهيم دروش ، الادارة العامة فى النظرية والممارسة )  
ص ٤٣٤ .

(٢) عبد الوهاب احمد الواسع ( التعليم فى المملكة العربية السعودية  
بين واقع حاضره والمستشراق مستقبله ) - تهامسة - ١٤٠٣ هـ ص  
( ١٥٥ - ١٥٦ ) .

- (١) تحسين نوعية التعليم .
- (٢) تشجيع التفاعل مع احتياجات الاقتصاد .
- (٣) تحسين كفاءة النظام .
- (٤) وتنمية التجهيزات الأساسية .

هذه اهم المميزات التي تحققت من الخطة الثالثة في مجال التربية والتعليم . وما سبق نجد ان الفقرة الثالثة تنص على (تحسين كفاءة النظام ) . وهو ضرورة يستلزم تطوير النواحي الادارية والتعليمية للمواثر التي يتألف منها التعليم .

والادارسون في هذا المجال معنيون بهذا التطوير ، الامر الذي يستلزم تنمية قدرة هؤلاء القادة على فهم اهداف الخطة التعليمية ، وفهم المشاكل التي قد تواجههم اثناء تحقيق هذه الاهداف .

فنحن بحاجة الى تطوير القادة الاداريين في الادارة التعليمية لان هناك خططاً تنموية طموحة تشعرون باهمية دور القائد الاداري في تصميم وتنفيذ هذه البرامج الامر الذي يدفعنا الى خلق واييجاد اساليب جديدة لتطوير الكفاءة الادارية في الادارة التعليمية .

والتدريب ضرورة يفرضها التطور الذي تعيشه المملكة في مجال العملية التعليمية . ونظرا لحاجة القادة في الادارة التعليمية و ( الممارسين بها ) لرفع مستواهم الادائي وزيادة كفاءتهم المهنية بصورة مستمرة فالتدريب يساهم في الاتي : (١)

---

(١) مرجع اسبق ( سليمان الطماوي / مبادئ علم الادارة الحاصلة ) ص ( ٥٦ ) .

- (١) رفع الروح الحموية للموظفين ليشمروا بأهميتهم وكرامتهم .
- (٢) اعداد الموظفين لشغل وظائف اعلی من وظائفهم وتأهيلهم لمهام جديدة .

- (٣) تلقين الطرق الجديدة التي تتضمن عنها الدراسات الخاصة لتحسين وسائل اداء العمل ورفع الاشراف .
- (٤) المعاونة في تحويل فائض الموظفين من جهة الى أخرى بتدريب هذه الفائض على الاعمال الجديدة .

ولان الادارة التعليمية تضم اعدادا كبيرة من العاطلين ، فسان المشاهد ان عدد العاطلين القدامى فى الادارة التعليمية يفوق اضعافا مضاعفة اعداد العاطلين الجدد منهم . الامر الذى يستلزم تبنى برامج التدريب لتنمية الاتجاهات السليمة للعاطلين نحو تقديرهم لقيمة عطيتهم واهميته الاجتماعية فى المجتمع .

ونحن - نحمد الله تعالى - نعيش فى نهضة تعليمية واجتماعية واقتصادية وصناعية الامر الذى يفرض علينا ايجاد عناصر ادارية مدربة لضمان نجاح برامج التنمية فى المجالات المتعددة .

والامر لا يحتاج الى قادة اكفاء بل لابد من توفر الكفاءة والمهارة لدى جميع العاطلين ، وان تكون هذه المهارة والكفاءة على مستوى مسئولية الجهاز الادارى فى الادارة التعليمية ، ودوره فى عطية التنمية الشاملة .

هذا مذهب يمشى للكتاب (١) الى ان معنوية الادارة فنى  
رفع مستوى الانتاجية يحتلهم الاهتمام بالوظائف التى تهدف لمامنا  
الى زيادة القدرة على العمل ( كخطيط القوى العاملة • والاختيار  
المناسب للأفراد • والتدريب • والاشراف • والقيادة • وتهيئة ظروف  
العمل المناسبة ) •

لذا كان على جهاز الادارة التملكية والتنسيق مع ( الوزارة )  
عند القيام بتخطيط برامج التدريب للعاملين بها ان تقوم بالاتي : (٢)

اولا : تجميع وحصر وتصنيف الاحتياجات التدريبية على مستوى ( المنطقة )  
وتأهيل الاخصائين لقياس الحاجة للتدريب فى مختلف الاقسام  
والادارات وان يكون الاخصائيون محللون بدلا من الاجانب  
لانهم ادري بحاجات المجتمع •

ثانيا : ابداء الراى الفنى وتقديم المماونه فى تنفيذ برامج التدريب  
مع الاجهزة المختلفة ( وهذا امر ضرورى جدا ) •

ثالثا : وضع معايير تقييم برامج التدريب الادارى •

رابعا : متابعة برامج التدريب للتأكد من تحقيقها للأهداف التى وضعت  
من اجلها •

- 
- (١) د • على الحلى ( ادارة الافراد رفع الكفاءة الانتاجية ) دارالمعارف  
بمصر • القاهرة • ١٩٧٠ م • ص ٣٧٠ •
- (٢) د • على الحلى • التدريب الادارى والمنظمة العربية للمعلم الادارية  
القاهرة • ١٩٧٠ م • ص (٣٣) •

كذلك فاننا نرى ان تكون برامج التدريب :

=====

(١) ان تكون حاجتنا للتدريب نابعة من احتياجاتنا الفعلية ، ومن واقع الخطط التنموية .

(٢) ان يحاطهم انقادة الاداريون المطلوب تدريبهم في اعداد وتخطيط البرامج التدريبية . لان ذلك سيجعلهم يدعمون البرامج في مجال التنفيذ ، ولانهم سيصبحون اكثر علما بالمواقف والمشاكل التعليمية التي تواجههم .

(٣) ان تضم ( مؤسسات ومراكز التدريب مدربين مؤهلين تأهيلا علميا ومناسبين للعملية التعليمية وتحسين ادائها .

وفي مقال منشور للدكتور حسن ابوركبة (١) ، ذكر انه لنجاح برامج التدريب وتحقيق اهدافها ، لابد ان تشارك كافة الجهات المعنية بايجابيه تامة فيها ، وعن اقتناع بجدواها وعلى اساس تدفق المعلومات لتظهر الخطط وتقوم النتائج ، هذا هو الدور الذي يقوم به الدكتور ابوركبة ان هذه المعشولية تقع على :-

(١) الاجهزة والمؤسسات الحكومية .

(٢) معهد الادارة العامة ومؤسسات التدريب الاخرى .

(٣) الموظفين .

---

(١) د . حسن ابوركبة ( مقال بعنوان : الموظف ومستوى الاداء ) جريدة البلاد العدد ٧٢٦٠ ، تاريخ ٢٤ / ٤ / ٢٠٠٣ ص (٧) .

مضيف قائلا : ان الشهور والاحصاء الخاص من الجهاز او المؤسسة الحكومية بواجب اشراك عدد من موظفيها سنويا في برامج التدريب يتم ( دون التفاعل معها ) على نفس مستوى اهميتها وفائدتها ، بسبب ان الترشيع لبرامج التدريب كثيرا ما يكون لافراد دون المستوى المطلوب للدورة التدريبية مما يؤدى الى تفاوت المستويات وبالتالي صعوبة توجيه البرنامج نحو تحقيق الهدف المحدد له .

وختم مقاله قائلا : ان مسئولية الموظف هي الا يجعل من اشتراكه في برامج التدريب وسيلة لنفاية محددة هي الحصول على الشهادة لا يستخدمها الا للترقية الوظيفية ، وعليه ان يجعل من التدريب وسيلة للارتقاء بمستوى ادائه الوظيفي وتمكينه من تحقيق طموحاته في اعتلاء السلم الادارى على اساس من القدرة والكفاءة .

مع قناعتنا وتأييدنا لما ذهب اليه الدكتور حسن ابوركة . فاننا نضيف لما سبق ان ذكره ، وضمانا لنجاح سياسة التدريب الادارى في ( الادارات التعليمية ) ان تكون هناك لجنة مخصصة تضم خبراء ومستشارين ( محليين ) ولا مانع من الاستعانة بالخبرات الاجنبية ولكن في اضييق الحدود ، تكون مهمة اللجنة الاتي :

اولا : تحديد احتياجات الادارة التعليمية من القادة الاداريين والموظفين وما يجب ان يحصلوا عليه من تدريب وفقا لاحتياجاتهم والبرامج التي يمكن ان تقابل احتياجاتهم .

ثانيا : الاستعانة بتجارب وخبرات ( المؤسسات التعليمية ) بالخارج في مجال التدريب ، ومحاولة وضع تصور وتصميم للبرامج التدريبية

التي تناسب ( العملية التعليمية والتربوية ) في بلادنا لتحقيق  
الاهداف المنشودة . . . كذلك الاستفادة بتجارب المتخصصين في  
عملية التدريب وذلك باشراكهم في عملية التدريب للاستفادة من  
خبراتهم المتقدمة والحديثة ولضمان التحول الى الافضل ففى  
الاداء الوظيفى .

ثالثا : اختيار مواد برامج التدريب المناسبة ، ومعرفة مدى ارتباطها  
بشكل واقعى بالمشاكل والمقبات التي تواجه القادة والموظفين  
في ادائهم لعمالهم .

رابعا :: محاولة جعل برامج التدريب مناسبة لاهدافها لطبيعة لاحتياجات  
المشاركين وذلك لتجنب ( ظاهرة التخلف في التدريب ) .  
مع التركيز الشديد على ( برامج تحسين مستوى الاداء ) .

#### التدريب القيادى ( ١ ) :-

=====

ويشمل التدريب القيادى على التدريب لمستويات الادارة

لثلاثة وهى :

- اولا : التدريب لمستوى الاشراف الاول .
- ثانيا : التدريب لمستوى الادارة الوسطى .
- ثالثا : التدريب لمستوى الادارة العليا .

---

( ١ ) د . حسين الدورى ، ( الاعداد والتدريب الادارى ) ، مطبعة

العاصمة القاهرة ١٩٧٦ م ، ص ( ١٢٢ ) .

## اولا : التدريب لمستوى الاشراف الاول :

=====

هذا التدريب يهدف الى تنمية مهارات للعاملين في وظائف الصف الاشرافي الاول ، والعاملون في هذا المستوى هم الذين تقع على عاتقهم مسئولية قيادة وادارة العمل الذي يمارسه عدد محدود من العاملين لا يقومون بدورهم باى اعباء اشرافيه ولله اهمية كبيرة في تنظيم اى جهاز او منظمة وتوقع كفاءة الجهاز باكماله على مدى كفاءة العاملين في هذا المستوى .

## وشمل هذا التدريب :

=====

- ( أ ) تدريب القادة على ادارة اعمال عدد محدود من العاملين في المستويات الصغرى وتوجيههم وتثقيق العمل فيهم .
- ( ب ) تزويد القادة في هذا المستوى بالمعلومات اللازمة لتقليل الوقت والجهد والنفقات في العمليات الصغرى وطرق واساليب اتقان اعمال المرؤوسين والعمل كمدرسين لهم .
- ( ج ) تزويد العاملين في هذا المستوى ببعض اسس العلاقات الانسانية واسس الاتصال السليم .

ومن وجهة نظرى ان هذا النوع من التدريب يصلح للقادة مدراء المدارس والذات مدراء المدارس الثانوية لان دورهم كبير في العملية التعليمية والتربية ولينا ان نحصر على اختبار النواتج الصالحة لهذا النوع ، وتدعيم المراكز التى تقوم بهذا النوع من البرامج الخاصة بالقياديين .

ثانيا : التدريب لمستوى الادارة الوسطى :

=====

وهذا المستوى يبدأ مباشرة فوق مستوى الاشراف الاول وصل الى مستوى اقل مباشرة من الادارة العليا ، ولهذا المستوى اهمية كبرى فى تقدم الاعمال بالمنظمات ، لانه يمثل حلقة الاتصال بين القيادات العليا والمستويات الدنيا من العاملين . ويشمل التدريب فى هذا المستوى الموضوعات الآتية :

- ( أ ) القدرة على مواجهة المشاكل وتحليلها وعلاجها ورسم الخطط القصيرة المدى فى مختلف المجالات .
- ( ب ) التنسيق بين الاقسام بهدف تحقيق واجبات واختصاصات وظائف الادارة .
- ( ج ) زيادة المقدرة التنظيمية والكفاءة الادارية ليتمكنوا من ادارة مؤوسسهم بكفاءة .
- ( د ) زيادة قدرتهم التدريبية ليتمكنوا من تدريب رؤسائهم جدد ورفع كفاءتهم فى اعمالهم .
- ( هـ ) زيادة الخبرات المختلفة فى المجالات التخصصية بما يحقق الاخذ بالتطورات الحديثة فى العلم والفنون المختلفة .
- ( و ) تدريبهم فى الملاقات الانسانية اللازمة فى معاملة رؤسائهم والتي لها اثر فى الكفاءة الانتاجية .

وفى رأينا ان مثل هذا النوع من التدريب من المفيد تطبيقه والاخذ به عند تنفيذ ( السياسة التدريبية فى الادارة التعليمية )  
 واصل لفئات القادة واقصد بهم مدراء الادارات ورؤساء الاقسام

والفروع ، والموجهين ، لما لهذا التدريب من فائدة في كسبهم المهارات اللازمة لتنمية قدراتهم وسلوكهم في العمل .

ثالثا : التدريب لمستوى الادارة العليا :

=====

وهذا المستوى يتضمن شاغلي الوظائف الرئيسية التي تكون من مسؤولياتها وضع السياسات والخطط العامة للمنظمة وتحديد اهدافها في ضوء ما تسفر عنه عمليات المتابعة والرقابة والبيانات التي تمدها مستويات الادارة الاخرى .

ويمثل هذا المستوى في الرؤساء ( والمديرين ) الذين يتطلب عملهم مقدرة فائقة في اعمال التخطيط ، والتنسيق والتنظيم ، والتوجيه .

ويشمل التدريب في هذا المستوى :

=====

( أ ) تنمية القدرة على التخطيط ورسم السياسات التي تنظم عمل الاجهزة بحيث تتماشى اعمالها مع الخطط العليا للدولة في مختلف المجالات التنظيمية والانتاجية والتدريبية .

( ب ) اسس وعوامل اتخاذ القرارات السليمة .

( ج ) تنمية القدرة على تنسيق جهود الادارات والاقسام المرؤوسة للارتفاع بمستوى انتاجها .

( د ) تنمية المقدرة التدريبية للارتفاع بمستوى العاملين ، وتدريب اقسام المنظمة تدريبيا جماعيا كاجزاء مكملة لبعضها ، وكذلك تنمية المقدرة على رسم الخطط التدريبية وتطوير التدريب والارتفاع بمستواه .

(هـ) الالمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل في المنظمة والتي تكفل سير وانتظام العمل بطريقة سليمة متماشية مع النظام العام والسياسة العامة للدولة .

(و) الالمام بالعلاقات الانسانية والنواحي السلوكية في معاملة المرؤوسين وتوجيه جهودهم توجيهها سليما والخروج باكبر طاقة انتاجية من العامل البشري .

وهذا النوع من التدريب المركز يفيد القيادات التعليمية العليا ( مدراء عموم الادارات التعليمية ) ذلك لخاصة مسؤولياتهم وواجباتهم تجاه السياسة التعليمية وتحقيق الهدف المنشود من ورائها .

ولحن نضمن من وراء تبني مثل هذه البرامج التدريبية والتركيز عليها فوائد عديدة فعلى سبيل المثال .

- (١) ارتفاع المستوى العام للطلبة بمختلف داخل التعليم .
- (٢) الاقلال من المشاكل الناجمة عن سوء الاداء الوظيفي .
- والاندواج .

(٣) اخراج كفاءات ادارية قيادية قادرة على مواجهة متطلبات العملية التعليمية .

(٤) تنمية المهارات الادارية والفنية بفرض استفلال امكانيات التعليم المتاحة .

وفي نفس الوقت فاننا نرى ان نجاح المؤسسات التدريبية و ( مراكزها ) يتوقف على :

- أولاً : وجود خطة متكاملة للتدريب .
- ثانياً : ضرورة توفير مستلزمات الاداء الصحيح في مراكز التدريب .
- ثالثاً : لابد من انعجام وتوافق أنشطة التدريب تخطيطاً وتنفيذاً .
- رابعاً : ضرورة ان تكون اساليب ووسائل التدريب المستخدمة متفقتة مع المستوى الإداري للمدربين .
- خامساً : ضرورة استخدام الامكانيات والوسائل المتطورة عالمياً في التدريب صراحة .
- سادساً : التركيز على ( الاسلوب العلمي ) في وسائل التدريب الحديثة ، وضرورة اشراك المدرب اشراكاً فعلياً في العملية التدريبية مسبقاً خلال استخدام أحدث الوسائل تطورا ( كتمثيل الادوار ) - ( المهارات التدريبية ) - اسلوب التدريب العلمي في العلاقات الانسانية ) .
- سابعاً : الاقلال بقدر الامكان من استخدام المحاضرات كوسيلة من وسائل التدريب والذات في ( المواقف التطبيقية ) .
- ثامناً : متابعة وتقييم المدربين ، لما لهاتين العمليتين من قياس فعالية التدريب وكفاءته .
- لذا ( فالادارات التعليمية ) مسؤولة عن تنمية الثروة البشرية وتدريبها ، اذ انها هي التي تضطلع بمسئولية ايجاد قيادة المجتمعات الفكرية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية .

## الفرق بين التعليم والتدريب :-

=====

هناك علاقة تربط بين التعليم والتدريب من الناحية ( الوظيفية )  
والتي تجعل من عطيات الاعداد بانواعها المتعددة والمختلفة التي يكسبها  
السفرد خلال المرحلة التعليمية القاعدة المبرضة التي يبني عليها  
التدريب بشكل يجعله امتدادا له ، الا ان هناك فروقا اساسية بين  
كل من التعليم والتدريب ، فلفظ التعليم Learning يطلق عادة على  
الدراسة التي يتلقاها الفرد الناشئ في المدارس والجامعات ، بينما  
يستخدم لفظ التدريب Training على الدراسة المتخصصة التي  
يتلقاها الموظف او الفرد الناشئ في المهاد المهنية او الفنية (١) .  
فالتعليم ينصرف بصفة شاملة الى ما يتلقاه الفرد من اعداد ثقافى  
وفكرى في المؤسسات التعليمية بهدف اعداده فكريا وعقليا لمواجهة  
الحياة . اما التدريب فهو يهدف اساسا الى زيادة كفاءة الفرد الماصل  
وقدراته ومهاراته على اداء مهام بذاتها كذلك يهدف الى تغيير  
سلوك الفرد واتجاهاته في المنظمة وعلاقاته في العمل الى الافضل .

ورغم هذا التفرق ، الا ان هناك تداخل بينهما ، فالوظيفة  
العامة في الوقت الحاضر لا تتطلب اعدادا وثقيفا عاما فحسب ، بل  
علاوة على ذلك يتطلب دراسة فنية متخصصة ، وكلما كانت تلك الدراسة  
اكثر تخصصا وتقدما وعمقا كلما كان هناك ميل الى الاشارة  
اليها كنوع من انواع التدريب . وعلى ذلك فالدراسات العليا التالية  
للمؤهل الجامعى الاوى للحصول على مؤهلات علمية عليا تعتبر تدريبا

---

(١) د . محمد سميد احمد ، انواع التدريب في الادارة ، مطبوعات معهد

لأنه لا تصعد لاداء عمل معين يتطلب مستوى عاليا من الاعداد ، ومن جهة اخرى فان للتدريب الذى يمر به الافراد بعد اتحاقهم بالخدمة يتضمن موضوعات ترد عادة فى الهراج الدراسية للمعاهد والجامعات ، حيث يتم ادراج هذه الموضوعات بهدف فصل وتشكيل الاعداد الثقيفى والدراسى للمعالمين الذين كان يمكنهم ان يبلغوا مستوى تعليميا اطلسى لو وجدوا فى ظروف احسن من الظروف التى وجدوا فيها قبل اتحاقهم بالخدمة (١) .

ورغم ذلك فهناك ارتباط بينهما ( العملية التعليمية ) و ( العملية التدريبية ) وذلك يتضح لنا بان التدريب بعد دخول الخدمة ييسنى بالضرورة على الاعداد السابق . وان التدريب يبدأ حيث ينتهى التعليم ، مما يقتضيه ذلك من ضرورة التنسيق بين المرحلتين والنظر اليهما على اساس ان كلا منهما تكمل الاخرى .

الا انه رغم هذا الارتباط الا انه يجب الاخذ بعين الاعتبار ان هناك فروقا اساسية بين العمليتين سواء فى المحتوى او الاسلوب ، وجب الانتباه الى ذلك عند ممارسة العملية التعليمية ، حتى لا يتحول النشاط التدريبى الى عملية الهدف منها حشو رؤوس المقدرين بالمعلومات النظرية التى لا تدع مجالا لحل المشكلات . (٢)

---

(١) مرجع سابق ( حصين الدورى ، الاعداد والتدريب الادارى بين النظرية والتطبيق ) ص ١٠٤ .

(٢) مرجع سابق ( حصين الدورى ، الاعداد والتدريب الادارى بين النظرية والتطبيق ) ص ١٠٦ - ١٠٧ .

## ثانيها : القيادة واتخاذ القرارات :

=====

ان التعريف الملقى للادارة التعليمية هـ هي سلطة اتخاذ القرار التربوي هـ وفي معظم ادارتنا التعليمية سواء على المستوى المركزي او على المستوى اللامركزي نجد ان عند كل ازمة ونفسد كل مشكلة تربوية او تعليمية هـ نهدر قرارا هـ ونحن نرفق نفسا اجراء تعديل او تغيير تتساقط اقرارات هـ فالقرار ما هـ هو الا مواجهة موقف معين هـ او حل مشكلة قائمة (١) .

ومن المعروف ان اي تطوير او اصلاح للادارة التعليمية يرتبط اساسا بمدى اماكن الوصول الى اتخاذ افضل القرارات التربوية المختلفة هـ وفي ذلك يقول جريفت \* ان تركيب التنظيم الاداري هـ يتحدد بالطريقة التي تعمل بها القرارات وان المسائل المتعلقة بها مثل مدى الاشراف او الرقابة يمكن ان تعمل اذا نظر اليها على انها نمو او امتداد خارجي لنمط معين من طريقة عمل القرار (٢) .

لذا كانت عملية اتخاذ القرارات التربوية ليست بالمهمة السهلة لانها عملية اختيار بين افضل البدائل هـ وافضل السبل لتحقيق اهداف التربية والتعليم في بلادنا هـ وهي في نفس الوقت

---

(١) اميل نهبي هـ (القرار التربوي هـ بين المركزية واللامركزية هـ دراسة

مستقبلية ) هـ مكتبة الانجلو المصرية ١٩٧٩م هـ ص (٣) .

(٢) مريج اسبق ( ابراهيم مطاوع هـ الاصول الادارية للتربية ) ص ٦٨ .

( اختيار لمدى كفاية القيادات التربوية وقد رتبهم على تحصيل المسئولية  
والبت في الامور ) .

وهذا يدفع الى ان تكون القيادات الادارية لدينا على العام كامل  
باهمية اتخاذ القرارات التربوية في مجالات الادارة التعليمية المختلفة .  
( كالتنظيم والتخطيط والتوجيه والاتصال والمقابلة ) .

ومن المعلوم ان مفهوم القيادة وثيق الصلة باتخاذ القرارات ان لم  
يكن مرادفا لها ذلك لان مراكز القيادة هي في نفس الوقت مراكز اتخاذ  
القرارات ، ومعتدل عادة على مواقع القيادة بمراكز اتخاذ القرارات كما  
يقول في نفس الوقت على نوع القيادة ، وبالتالي نوع الادارة من كفاية  
اتخاذ القرارات وذلك فيما يلي : ( ١ )

اولا : ان عملية اتخاذ القرارات يدخل فيها اعتبارين : اولهما  
اهتمام انساني ، بمعنى ان كل فرد يهتم امر من الامور  
ينبغي ان يكون له ، على حسب مستوى نضجه وخبراته ،  
رأى في تقرير هذا الامر ، ( فالتلميذ طرف في عملية  
تعليم الحساب ، او المواد الاجتماعية .. وولي امرة  
يهتم هذا الامر ، والمعلم هو الذي يعلم ، والناظر  
مسئول عن هذا كله ، ثم مدير التربية والتعليم ، فالوزارة )  
اذن التلميذ او ولي الامر او من يكون له نفس الوزن والرأى .

---

( ١ ) مرجع سابق ( اهل فهمي ، القرار التربوي ، بين المركزية واللامركزية )

ونفس الابعاد كالموجه او المدرسه ، انما كل من هؤلاء راى ووزن حسب كفاية صاحبه ومؤهلاته ثانيهما : هو اعتبار المعلم والخبرة المتضمنين فى القرار فليحت المبرة فى عطية اتخاذ القرارات اساسا فى ان يجمع الناس على قراره وانما المبرة اولا وقبل كل شئ \* ، فى ان يقسم هذا القرار على دراسة وطم ، وهناك كثير من الموضوعات التعليمية ما ينبغى ان يكون القرار اساسا من اختصاص الخبراء ، والمختصين ومن الامثلة على ذلك ، طريقة تأليف كتاب مدرسى وتدريبه او التكيف الاجتماعى للنضج . . الخ .

ثانيا : ان عطية اتخاذ القرارات ، وان كانت قد تضمنت اكبر عدد من الافراد الذين تهتمهم هذه القرارات ، الا ان سلطة اصدارها لا بد ان تتركز فى نقاط مفتاحية — اما فردية او اجتماعية بمقدار — فى التنظيم الادارى ، فهذه التدريس فى المدرسة ، اذا اعطيت حق بحث موضوع من الموضوعات ، فانه ينبغى ان تعرف حدودها ، بحيث لا تحسب ان من سلطتها ان تقرّر الموضوع نهائيا ، وتصدر بشأنه القرار . كل ما تفعله هيئة التدريس وحسب لهما ان تفعله ، تضع مشروع قرار قائم على البحث والدراسة والتحسيس ، اما الذى يقرّر فى النهاية ، ويصدر القرار ( اى يجمّل من مشروع القرار قرارا ، فهو المدير ( الناظر ) ما دام ذلك فى حدود وظيفته ، وما يقال عن المدير ( الناظر ) يقال عن المدرسين وعن المختصين الاخرى فى ( الادارة التعليمية ) . حتى تصل الى الجهة القوية .

وهما يكن من امر فانه يمكن القول بصفة عامة ، انه فى حالة الاسلوب القيادى الدكتاتورى ، تحيل الادارة التعليمية الى تطبيق

المبدأ الإدارى الفردى ، والتالى مركبة اتخاذ القرارات ، اما فى حالة  
الاسلوب القيادى التمازى فان الادارة التعليمية تميل الى تطبيق  
المبدأ الإدارى الجماعى . والتالى اللامركزية فى اتخاذ القرارات وتفويض  
المسلطة .

والقادة الاداريون ليسوا على درجة واحدة من المهارة فى اتخاذ  
القرارات التى تهم مصالحهم الادارية واعمالهم اليومية ، والسبب فى ذلك  
يعود الى اختلاف الشخصية وعدة عوامل منها .

#### (١) الاستعداد الشخصى للقادة التربويين :

=====

فليس كل قائد على نفس المستوى من الاستعداد والمقدرة على  
القيادة وعلى اتخاذ القرارات وذلك لعدة اسباب منها " الصفات  
الفطرية الموروثة " (١) واختلافهم فى مستوى الخبرة والدراسة والصبر  
على القيادة والتوجيه . (٢)

#### (٢) نوعية العمل :

=====

هذا وتختلف طبيعة صنع القرارات باختلاف نوعية العمل (٣) ،  
فالقرارات المرتبطة بالاعمال الروتينية المتكررة تكون فى العادة اسهل

---

(١) زيدان عبد الباقي " وسائل واساليب الاتصال فى المجالات الاجتماعية .

مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، ط ٢ ، ١٩٧٩ م ص ١٩٧ .

(٢) سيد هوارى ، المدير الفعال " دراسة تحليلية لانماط المديرين .

مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٧٦ م ص (٤١) .

(٣) سيد هوارى " الادارة الاصل والاسس العلمية " ، مكتبة عين شمس

القاهرة ، ١٩٧٦ م ، ص ٧٣ .

من عطية صنع القرارات المتصلة بالاصال المتجددة ، والمواقف المتغيرة كما هو الحال في الادارات التربوية تمريرها عدة مواقف تحتاج الى قرارات انما دون تشابه كامل ، وان حصل تشابه في بعض النقاط فلا بد من وجود اختلاف في بعض الجوانب الاخرى فالنوع الاول يحتاج الى خبرة مكثبة بطبيعة العمل ، بينما النوع الثاني يحتاج بالاضافة الى رصيد من التجارب والخبرات السابقة التي اكتسبها القادة التربويون فهو يحتاج الى الدراية ، والنظرة الثاقبة وبعض الصفات الشخصية (١) .

### (٣) حجم العمل :-

=====

يؤثر حجم العمل الذي يشطه للقرار على درجة للصحة والتفصيل في عطية اتخاذ القرار ذاته (٢) وتضع ذلك في الممارسات اليومية وخاصة اذا ما تأملنا في كمية الوقت والجهد الذي يبذله (مدبرو المدارس والموجهين ورؤساء الاقسام الادارية والتربوية في المستويات المختلفة) في عطية اتخاذ القرار لوجدنا انه كلما ارتقى الرؤساء في السلم الاداري ، فكما زاد العمل الذي يشرفون عليه ووجهونه (٣) .

### رابعا : توفر البيانات والمعلومات الاساسية :-

=====

ان توفر البيانات والمعلومات الاساسية تساعد على اتخاذ القرار بسهولة (٤) وعلى المكمن من ذلك فان قلة البيانات والمعلومات

(١) مرجع اسبق ( محمد منير مرسى ، الادارة التعليمية ) ص : (٥٧) .

(٢) خليل الفلاني ( مبادئ الادارة العامة ) ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة

١٩٦٢ م ، ص (٢٠٩) .

(٣) صلاح الدين جوهر ، ( ادارة المؤسسات الاجتماعية ) - اسسها

وفاهيها - مكتبة عين شمس ، القاهرة ١٩٧٦ م ، ص (١٢١) .

(٤) عادل حعين ، ( ادارة الافراد ) ، دار الجامعات المصرية القاهرة

١٩٧٨ م ، ص ١٤٦ .

تؤدي إلى صحة اتخاذ القرار كما أن عملية جمع البيانات بعد ذاتها  
تحتاج إلى مهارة ودقة وأمانة (١) ، وافتقاد الدقة والأمانة في المعلومات  
يؤدي إلى القرارات الخاطئة والضعيفة معا .

ومن هنا كانت عملية تنفيذ متطلبات وأهداف الإدارة التعليمية  
تحتاج إلى علا معتمدا أو متواصلا ، والقائد الإداري هو الذي يتكسب  
روح العمل وتتكون فيه القدرة على اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية  
الخاصة التي تهتم بإدارته التعليمية .

وهذه إصدار القرارات الإدارية هي مهمة عامة يشترك فيها كل فئة  
القادة الإداريين وهذا غالبا عنصر جوهري في القيادة الإدارية  
بل لعلها أبرز ما يميز القيادة الإدارية كما يرى الأستاذ ليونس سار  
هوايت . (٢)

ولكن الملاحظة أثبتت أن القدرة على إصدار القرارات الإدارية تنمو  
بالخبرة والعمر ، ويمكن غرسها بطريقة طيبة في نفوس القادة ، وهذه  
الملاحظة هي أساس التقليد البيطاني المتبع منذ أمم حميد ، والقائم  
على تدريب طبقة الموظفين الإداريين ، الذين من شأنهم المشاركة  
في إصدار القرارات الإدارية منذ بداية التحاقهم بالخدمة لأنه قد ثبتت

---

(١) محمد لبيب النجدي ، ( دور التربية في تنمية المجتمع ) ، مطبعة  
الانجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٢٦ م ، ص ٣٢ .

(٢) مرجع سبق ( سليمان محمد الطماوي ، هادي ، علم الإدارة العامة )  
ص : ١٢٢ .

ان تركهم لاداء الواجبات الروتينية ، هو اسوأ لنوع التمرين ، ولا يعاون  
على تنمية ملكة اصدار القرارات الادارية . (١)

وانا هنا اتفق مع ما ذهب اليه الكاتب والذات فيما قاله مسن  
ان ( ترك الموظفين لادائهم الواجبات الروتينية هو اسوأ انشـوع  
التمرين ، ولا يعاون على تنمية ملكة اصدار القرارات الادارية ) - لانه  
من واقع على وتجربتي التي امر بها يلاحظ ، التخوف ، والتردد ، لدى  
بعض الموظفين - والرؤساء الاداريين في اتخاذ اي قرار من شأنه  
المساهمة في حل المشاكل الاعيادية .

كذلك فانه ضمانا لنجاح اي ( قرارات تربية وتعليمية ) فـسان  
اهم الاجراءات التي يتمين على القادة الاداريين مراعاتها في اتخاذ  
القرارات الادارية هو معرفة ( استطلاع ) راي جميع الاقسام التي يخصها  
القرار المراد اتخاذه وذلك للاحاطة ومعرفة وجهة نظرها فيه . وضمانا  
في نفس الوقت من وقوع اي صعوبات او مشاكل في العمل .

هذا وتتوقف كفاية ( القيادة الادارية ) على مدى اشتراك رؤساء  
الاقسام والموجهين والمعينين ومعاونتهم في عملية اتخاذ القرارات .  
ونجاح ذلك يتوقف على غرس وث روح العمل والتعاون بين الجميع  
( رؤساء ورؤسين ) و ( قادة ورؤساء ) ، واحساسهم بان العمل  
في نهاية الامر هو غايتهم وهدفهم في ( الادارة ) .

---

(١) مرجع سبق ( الطماوي ) مبادئ علم الادارة ( ص ٧٧ .

وانطلاقاً من ذلك لم تعد عملية اتخاذ القرارات عملية فردية يستأثر بها المديرون والرؤساء \* ودهم \* بل أصبح مألواً ان يلجسوا المديرون والرؤساء الى المتخصصين والفنيين يعالجونهم الراى والمشورة وطلبون منهم ما هو ضرورى من المعلومات والبيانات \* يضاف الى هذا ان غالبية المديرين والرؤساء \* يلجأون الى تبادل الراى مع مساعدتهم واعوانهم قبل ان يصدرؤا قراراتهم \* (١)

والاسلام قد سبق النظريات الحديثة فى هذا المجال حيث يتضح ذلك فى قوله تعالى مخاطباً نبيه الكريم \* وشاورهم فى الامر واذا عزمت فتوكل على الله \* (٢) وقوله تعالى واصفاً حال المؤمنين وامرهم شورى بينهم \* (٣)

يجب ان نشيد ايضا بالمزايا المترتبة على تبني قاعدة المشاركة فى اتخاذ القرارات منها : (٤)

- (١) الحد والاقبال من الشكاوى من جانب المرؤوسين .
- (٢) تحميم العلاقات بين المدير والمرؤوسين .
- (٣) الحد من الغياب والتأخير .

- 
- (١) عبد الشفور يونس \* محمد سعيد عهد الفلاح ( اصول التنظيم والادارة ) - دار المعارف - القاهرة - ١٩٧٦ م - ص (٣٤٩) .
  - (٢) سورة ال عمران اية (١٣٦) .
  - (٣) سورة الشورى اية (٣) .
  - (٤) سبر محمد يوسف \* ادارة المنظمات التربوية والاجتماعية \* شباب الجامعات \* الاسكندرية \* ١٩٨٠ م ص (١٨٣) .

(٤) تيسير مهمة المدراء في جهودهم الاشرافية والتوجيهية .

(٥) تحسين الاداء الامر الذى يحقق الاهداف المنشودة .

(٦) التحسين في نوعية القرارات الادارية .

فكثيرا ما تحجم القيادة الادارية عن اتخاذ القرارات المناسبة ،  
اما لعدم وضع اللوائح والانظمة والتعليمات ، واما لضعف كفاءة  
القائد والناجبة عن سوء فهمه للادارة ، وعدم قدرته على الاختيار السليم  
بين البدائل (١) . واما خوف القيادة ان يحمل القرار في مضمونه  
ما يتعارض مع عادات وتقاليد وقيم المجتمع ، او يتعارض مع مصالح  
الدولة (٢) . واما لصعوبة التنبؤ بالمستقبل (٣) .

الا ان حل مثل هذه المشاكل تتوقف على شخصية القائد الاداري ،  
وكيفية مواجهة الظروف التي تستلزم اتخاذ القرار ، ومدى قدرته على  
جمع البيانات والاحصاءات اللازمة ، ومدى استعداده وتحمله للمسئولية ،  
والتحكم في عواطفه واعصابه ، وقدرته على حمل من يتعاملون معه على  
احترام اوامره وتنفيذها ، وعلى انكار المصالح الشخصية ، كل ذلك  
يساعد القائد ( والقيادة ) الادارية على اتخاذ القرارات المناسبة في  
الوقت المناسب دون تردد .

(١) مرجع اسبق ( نواف كتمان ■ القيادة الادارية ) ص ٣٢٧ - ٢٣١ .

(٢) مرجع اسبق ( مدني علاقي ■ الادارة ) ص ١٢٨ .

(٣) مرجع اسبق ( عبد الكريم درهش وليلى ت كلا - اصول الادارة الساتية )

ص ٤٤٢ - ٤٤٣ .

### ثالثاً : العلاقات الانسانية فى الفلسفة

\*\*\*\*\*

ان اهم ما يميز الادارة الحديثة هو اهتمامها بالجانب  
الانسانى فى العملية الادارية تخطيطاً وتنفيذاً ، وتوجيهاً ، وقيادة .  
السخ .

والادارة التعليمية تشمل ( قوانين - لوائح - قرارات - قسـم  
مبادئ - نظم ) فى مختلف مراحلها ومحتوياتها . . الاموالذى  
يدعو الى ضرورة الاهتمام بالعنصر الانسانى ذلك لوجود ( قادة  
انسانيين - طلاب - معلمين - اولياء امور ) فى العملية التعليمية  
والنهيضة . فكل هؤلاء بحاجة علاقت تهيئت فيهم الحماس والتعاون  
المثمر لتحقيق الاهداف المنشودة من وراء العملية التعليمية .

والقيادة الادارية الناجحة هى التى تستطيع ان تثبت فى الهياكل  
الجامدة روح الحياة عن طريق اشعار كل موظف فى المنظمة بانـه  
عضو فى جماعة تعمل متعانه لتحقيق هدف معين ، فقد ثبتت  
بالتجربة ان التنظيمات والقواعد والتوجيهات لا يمكن ان تؤتى  
ثمارها على اكمل وجه الا عن طريق رفع معنويات الموظفين والمعال (١) .

### التطور التاريخى للعلاقات الانسانية :

\*\*\*\*\*

تعتبر ماري باكر فولييت (١٨٦٨/١٩٢٣ م) اولى من اهتم بدراسة  
العلاقات الانسانية كما تعتبر بداية حركة العلاقات الانسانية بتجربة هارثورن

---

(١) مرجع اسبق ( د . سليمان الطماوى ، مبادئ علم الادارة العامة )

١٩٢٧م بأمريكا ، وقد أظهر أهمية الدراسة ما أوجده تابلور الذي عاش ( من ١٨٥٦ ) حتى ( ١٩١٥م ) عن الادارة العلمية عام ١٩١٠م ، وماكس فيبر في ألمانيا عام ١٩٠٧م الذي اهتم في بحوثه بمشكلات سيكولوجية العمل وطلب العمل وارعى دعائم دراسة علمية للصناعة اجتماعية في موضوعها ومنهجية في منطلقاتها ، وظهرت له دراسة في ١٩١٢م حول الظروف المادية والنفسية للعمل الصناعي اما التون مايو . . فقد مهد الطريق ووضح ان العامل مخلوق لا تحركه دوافع المادية الانانية وانما هناك دوافع اجتماعية لتكوين جماعات وان الاحترام الاجتماعى . . والمكانة الشخصية واشباع حاجاته الى الامان لاتقل أهمية عما تشبعه علمية رفع الاجور .

وظهرت دراسات عديدة حول الافراد في ميدان العمل بغرض التعرف على المشاكل الانسانية المعقدة التى يمكن ان تظهر اثناء العمل . . وجميع هذه الدراسات اثبتت ان العامل يتفاعل مع المجموعة في محيط العمل . وان كافة المشاكل يجب ان تعالج بالبحث والدراسة . . من هنا اصبحت العلاقات الانسانية ميدانا جديدا للبحث .

#### دور القيادة الادارية :

=====

من هنا يجب ان يقول ان اولى واجبات ( الادارة التعليمية ) كجهاز ادارى له مكانه كبيرة ودور بارز في المجتمع : الاهتمام بالعلاقات الانسانية . . الامر الذى يفرض على القادة الاداريين في ذلك الجهاز الحيوى امورا عديدة وهامة يجب اخذ بها لتطهير واستخدام العلاقات الانسانية : منها . . (١) رفع معنويات الموظفين ( ماديا . . ومعنويا ) . . وان تقوم الادارة التى ينتمون اليها على اساس سليمة في الاجور ، والترقيات ، ومزايا العمل ومسئوليته .

(٢) الاهتمام بالجوانب النفسية والانسانية للموظفين لانها المصدر

الحيوى الذى يزودهم بالاخلاص لواجبات الوظيفة ، ومدىهم  
بالحماس فى العمل وتغرس فى نفوسهم روح التعاون ، والاعتزاز  
بالوظيفة .

(٣) مشاركة الموظفين فى القرارات التى تتعلق بمجال عملهم

لان ذلك يشمرهم بالانتماء والولاء .

(٤) بث مفهوم العمل الجماعى ( داخل الادارة ) ودعمهم للعمل

كفريق متكامل لان ذلك يجعلهم يعملون لتحقيق الاهداف .

(٥) مراعاة الفروق الفردية داخل الادارة ، حيث يتطلب الامر

ان تتفاعل القيادة .

(٦) توفير الاتصال الفعال ، لان ذلك يحقق تماسك الموظفين

ونقل اليهم المعلومات والبيانات المتصلة بالعمل ، مما يسهل

عملية تبادل الاراء فى الوقت المناسب الى كل اعضاء الجماعة

القيادة مع الموظفين ( الافراد ) كل حسب مدركاته وتقديراته

ومفاهيمه ومعتقداته بشرط الا يؤثر على مجريات العمل .

(٧) ان تسعى القيادة الادارية للاهتمام بالكرامة الانسانية للموظفين

وذلك بتحقيق الطموحات والميول والنزعات ، والايمان بان الانسان

له مشكلاته وحاجاته .

#### عناصر العلاقات الانسانية :-

=====

تتضمن العناصر الاساسية للعلاقات الانسانية ارضاوا وشباع

الحاجات الانسانية وما يرتبط بها من الدوافع والتنظيم غير الرسمى الجماعة

الصفيرة ، ورفع الروح المعنوية ، وتحسين ظروف العمل والوضع المادي للعاملين (١) .

فالقائد الإداري عليه ارضا الحاجات الانسانية ليكون ناجحاً في ادارته ، وعليه في نفس الوقت ان يعرف ان الافراد يختلفون في المزاج والانفعال ويجب ان تكون لديه القدرة على تحمل النقد . كذلك على القائد الناجح ان يستخدم الاساليب والوسائل التي تمكنه من استشارة دائمة موظفيه وحفزهم للعمل الجاد والثمر . والقائد المتمرن هو الذي لديه القدرة على تحقيق التوازن بين متطلبات موظفيه ودوافعهم وبين اهداف ادارته .

والعلاقات الانسانية ليست كلمات وبارات رنانة تقال لهذا او ذاك بل هي ايضا القدرة على تفهم حاجات الموظفين وقدراتهم واستخدامها في العمل كجموعة واحدة تسمى لتحقيق اهداف الادارة في جو يسوده الحب والانسجام والتعاون .

ان معرفة مثل هذه الامور الضرورية في موضوع " العلاقات الانسانية " يساعد كافة رجال الادارة التعليمية والتربوية على زيادة كفاءتهم الادارية والارتقاء بمستوى عطيتهم الادائي .

#### التدريب على العلاقات الانسانية :

=====

من الضرورة ان يكون هناك تدريب على العلاقات الانسانية حتى ينجى ثمارها المطلوبة في مجال العمل بالادارة التعليمية . . . والتدريب يجب ان يكون :

---

(١) مرجع اسبق ( محمد خير مرسى ، الادارة التعليمية ) ص ٩٢ .

- (١) تنمية الصفات المطلوبة للقيادة التعليمية .
- (٢) تعريف المدرسين بالوسائل والاساليب التي تمكنهم من حفز الافراد .
- (٣) تزويد المدرسين بالخبرة التي تمكنهم من مواجهة المواقف المختلفة .
- (٤) تعريف المدرسين بأدوارهم كقادة وكزملاء وكمرؤسين .

ولضمان نجاح مثل هذا البرنامج لا بد ان يكون مبنيا على اساس علمية صحيحة وسليمة ومقننة ، وان يكون المدرسون من ذوى الخبرة والمهارة في تطبيق العلم والمعرفة عن العلاقات في المواقف المختلفة ، وان يكون لدى المسؤولين عن البرنامج القدرة في الاقناع بكل الافكار والمبادئ الحديثة للعلاقات .

#### دور الادارة التعليمية في تحسين العلاقات :

=====

- (١) فتح الباب امام الموظفين للمساهمة والمشاركة ، وتشجيعهم عن طريق حصولهم على مرتبات متساوية ، وان يكون نظام المكافآت مشجعا جدا ومرضية للخاية ، مع تبني البرامج الاجتماعية والترفيهية .
- (٢) اشعار الموظفين بان العلاقة مع رؤسائهم يسودها روح الصداقة المتبادلة ، وان رؤسائهم عادلون في معاملتهم ، وان الباب مفتوح لتقديم النصح والارشاد عند مصادفة اى مشاكل حقيقية ، وان حقوقهم محفوظة وتلقى كل احترام وتقدير من قبل ( القادة - المدراء ) نفس

### الادارة • وان تراعى احتياجاتهم (١) •

(٣) ان تدعم العلاقة بين الموظفين ببعضهم وان تكون مشجعة وان يسودها

جو من الشورى بالاخوة والتعاون •

(٤) اقامة الندوات والاجتماعات والمقابلات داخل الادارة لانها تؤدى الى

توثيق الصلة بين الاراء ووجهات النظر للوصول الى افضل القرارات •

وبالتالى يفتح المجال لتقديم آراء ومقترحات جديدة يمكن ان تيسر

فى العملية الادارية • كل ذلك يجعل الموظفين فى الادارة مساهمين

بمعلمهم • مقتنعين بدورهم • متعاونين فى محيط العمل وخارجيه •

وكل ادارة تهمل الجوانب العاطفية والاجتماعية للموظفين فانها

تفرض فيهم روح التكامل والتواكل • بل يجب تشجيع الجهود الفردية

التي يبذلها الموظفون • وثبت روح المنافسة عن طريق الترقية بالاختيار

وضع الملاكات الاستثنائية والمكانات التشجيعية بكل عدالة •

ان نجاح الادارة فى اداء مهمتها وتحقيق اهدافها يتحقق بشورى

اعضاؤها بالامن • والطمأنينة اللذين يوفران للموظف الحياة الكريمة

فى مجتمعة الذى يسعى لتحقيق نموه وازدهاره وتطوره •

(١) من المعلوم ان احتياجات الانسان متعددة • واشباع مطلب معين يقود

بالتالى الى السعى من جديد لاشباع مطلب اخر • ولقد اختلف الملصق

( علماء الادارة والاقتصاد والنفس والاجتماع ) فى ترتيب الاولويات

لهذه الاحتياجات • ولعل اهم دراسة فى هذا العدد هى محاولة

( ابراهيم ماسلو ) الشهيرة بتقسيم الاحتياجات الانسانية طبقا لاهميتها

الى خمسة احتياجات اساسية ( تبدأ باحتياجاته الطبيعية - ثم

تتدرج لتصل الى المطلب الخاص بارتقاء النفس والاعتداد بها كاحتياجات

الامن • تكوين الصداقات والحب • احتياج احترام الذات واحترام

الآخرين - ثم ارتضاء النفس والاستقلال ) • انظر الملحق (ج) •

### خلاصة الفصل الثالث :

=====

استهلينا الفصل الثالث بتوضيح أهمية التدريب ، وأهمية إيجاد الكوادر القيادية اللازمة للإدارة التعليمية ، وذكرنا أن التدريب أصبح من الأمور الضرورية التي تمكن القادة من استيعاب واستعمال الأساليب الحديثة .

كذلك فإن التطور المنشود للإدارة التعليمية لا يتحقق إلا بزيادة كفاءة المديرين بها وتحسين أدائهم ، وتعميق المفاهيم الانسانية لديهم ، وأحداث التغيير في تصرفاتهم ثم نقل هذا التغيير إلى الإدارة التعليمية التي يتولسون إدارتها وقيادتها ، بما يحقق المصلحة العامة لرسالة الإدارة .

ثم استعرضنا أن التدريب يأخذ أشكالا متعددة داخليا وخارجيا ، وذكرنا برامج التدريب المختلفة لمستويات الإدارة ، وما يشمله كل برنامج .

وانتقلنا بعد ذلك إلى دور القيادة الإدارية في اتخاذ القرارات وذكرنا أن عملية اتخاذ القرارات يدخل فيها اعتبارين الأول انساني والثاني . أن يكون القرار مبني على علم ودراسة . وأن هناك عدة عوامل تؤدي إلى اختلاف القادة في اتخاذ قراراتهم الإدارية : مثل -

■ الاستعداد الشخصي للقادة التربويين .

■ نوعية العمل . ■ حجم العمل .

ثم أوضحنا أهمية توفر البيانات والمعلومات للقادة عند اتخاذ أي إجراء أو قرار تربوي بهم العملية التعليمية . لأن ذلك مهم جدا كذلك لنجاح القرار .

كذلك تطرقنا الى ضرورة تبني قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات لانها  
لا شك في هذا الاسلوب تؤدي الى الاقلال من الشكاوى ، وتؤدي الى تحسين  
العمل والعلاقات بين القائد ومروسيه ، ويحد من عملية السفهيات ،  
مساهم في تيسير مهمة المدراء ونجاح جهودهم وتحقيق اهدافهم .

وتناولنا في اخر الفصل الثالث اهمية العلاقات الانسانية في القيادة ،  
وضرورة تعميق الثقة والتفاهم بين القيادة والماملين وقدما في هذا المضار  
بعض الاساليب التي تتناول نجاح القيادة وكسبها للمروسيين وذلك برفع  
المنشآت ماديا ومعنويا ، والاهتمام بالجوانب النفسية والانسانية للماملين ،  
ومراعاة الفروق الفردية وتوفير اسلوب الاتصال الصحيح ، والاهتمام بالكرامة  
الانسانية للماملين والاتصاات لحديث الماملين لا الا نشغال عنهم ، ومراعاة  
احتياجاتهم ومطالبهم والاشادة بأعمالهم وانجازاتهم .

## الفصل الرابع

=====

الدراسة الميدانية

## المقدمة :-

=====

تعرض الباحث من خلال دراسته للجزء النظرى اهمية القيادة الادارية فى الادارة التعليمية ، ايماناً بان القيادة الادارية تلعب دوراً اساسياً محورياً فى كفاءة وجا ح الماطية التعليمية والترجمة معا . فالقيادة ترمس الخطط الرامية لتحقيق الاهداف التعليمية والترجمة ، وتقوم بتوجيه وتنظيم وتخطيط الماطيات الادارية ، وتمثل على تحقيق الموارد واستغلالها وتوجيهها بهدف نجاح دور الادارة فى عطية التطور والتنمية .

فالقائد الادارى يحتاج الى دراية علمية بمهامه ووظائفه ، وحتاج كذلك الى صفات ومهارات شخصية تتناسب مع طبيعة عمله الادارى فى (الادارة التعليمية) المتمثل فى التنظيم والتخطيط والمراقبة والمتابعة واتخاذ القرارات وتمثيل المسئوليات ليكون ناجحاً مع التطور الذى تشهده الادارات التعليمية .

هذا وان : صف القيادة الادارية وتخليفها قد يكون السبب فى تدنى مستوى الخدمات الادارية وعرقلة المشاريع التنموية الهادفة الى انجاز الرسالة التعليمية .

هذا وتثير اهمية القيادة مشاكل عديدة تتمثل بمعايير القيادة الادارية واماليها ، ووسائل التدريب عليها ، وتنمية دور القادة ووظائفهم الرئيسية . ولقد توصل الباحث الى هذه المعايير ، التى تعتبر جزءاً مكمل للجزء النظرى ومدى تجانسها مع اماليب الادارة الحديثة فى القيادة الادارية ، من خلال تحليل الاجابات ، بغية الوصول الى نتائج وتوصيات .

وحتى يصل الباحث الى هدفه كان لابد من اجراء بعض الاساليب للحصول  
على آراء بعض رجال الادارة التعليمية ( مدراء ، ورؤساء اقسام وموجهين )  
ومدراء مدارس ثانوية ) باقتبارهم الممثلين لقيادة الميدان التعليمي من  
وجهة نظر اخرى .

ولما كان حضر قادة ادارات التعليم امر غير يسير وخاصة في دولتنا  
كالمملكة العربية السعودية الشاسعة الاطراف ، لجأ الباحث الى اساليب  
البحث العلمي ، ليجد امامه بعضا من ادوات تجميع البيانات ليختار  
احدها .

## ادوات تجميع البيانات :-

=====

وجد الباحث ان هناك مجموعة متنوعة من الوسائل لتجميع البيانات تختلف  
تبعاً لاختلاف المشكلة موضع الدراسة ، ومن هذه الطرق : الملاحظة ،  
الاستبيان ،

ويرى بعض الكتاب تفوق طريقه على الاخرى كاداة تجميع البيانات ،  
الا ان ذلك بدون شك يتوقف على الحالة موضع الدراسة ، ومن المعروف ان  
استخدام اكثر من وسيلة لتجميع البيانات قد يكون امراً مرغوباً فيه للتقليل من  
عملية التمييز والحصول على معلومات اوفى وادق .

وستتمرض باختصار وسائل تجميع البيانات ليتضح اسباب اختيارنا لطبيعتها

بمعينة ؟

## اولاً : الملاحظة :-

=====

من الوسائل الهامة في تجميع البيانات والمعلومات ، وفيه  
يترك المفوض موضع الملاحظة اثناء قيامه بعمله ، وسجل الباحث  
كل ما يلاحظه ، وتعتبر هذه العملية اكثر تمقيداً وصحة (١) .

ويرى الباحث ان هذه الطريقة غير مناسبة لبحثه ، لـ  
يحتاجه من وقت وجهد ومساعدين للقيام بهذه العملية .

---

(١) احمد بدر " اصول البحث العلمي ومناهجه " وكالة المطبوعات

والكويت - ط ٢ ١٩٧٨ م .

## ثانيا : المقابلة :

=====

تعتبر استفتاء شفويا ، حيث توجه الاسئلة الى المفحوص  
وجيب بدوره عليها ، وتعتبر المقابلة من الادوات والوسائل  
الناجحة في جمع البيانات اذا توفر في الفاحص المهارة والدقة ،  
وذلك لان اغلب المفحوصين تتراح للكلام عن الكتابة .

يرى الباحث ان هذه الطريقة تحتاج الى دقة وعناية بالاضافة  
الى طول الوقت الذي تستغرقه ، وكثرة النفقات ، لذلك استعملها  
الباحث .

## ثالثا : الاستبيان :

=====

تعتبر من الادوات الخاصة بتجميع المعلومات والحقائق ،  
وهي تعتمد على اعداد مجموعة من الاسئلة ترسل لعدد كبير  
من ( افراد المجتمع ) ترسل لمينة مهتلة لجميع فئات المجتمع  
المراد فحصه .

ولان هذه الاداة تعتبر اقل تكلفة ، واقل استغراقا للوقت  
وفي نفس الوقت توصل الباحث الى هدفه في البحث ، فلقد  
ارتأ ان يأخذ بهذه الطريقة . . ولكن لهذه الطريقة ثلاثة  
صور :

( ١ ) الاستفتاء المقيّد : حيث يختار المفحوص اجابه واحدة من  
اجابتين " نعم " ولا " الا ان هذه الطريقة تصل فيها نسبة  
التخمين ٥٠ % مما يؤدي الى قلة الدقة في المعلومات ، لذلك  
استبعدناها .

(٢) الاستفتاء المفتوح : وفيه يجيب المفحوص على الاسئلة بحسب ما يراه مناسباً فيزداد تنوع الاجابة ، مما يجعل عملية تفريغ البيانات وتوبيهها ، عملية صعبة اضافة الى ما يحتاج اليه من وقت وجهد . لذلك استبعد الباحث هذه الطريقة .

(٣) الاستفتاء المقيد المفتوح : وهو ما يسمى بالاختيار من متعدد حيث يوجد لكل سؤال عدة اجابات ، يختار المفحوص واحدة منها او اكثر واحيانا تضاف فقرة مفتوحة يدلي المفحوص براءة .

ونظرا لان هذه الطريقة انصب وايسر في حفظ المعلومات ، مسع سهولة تفريغ البيانات بدقة ، اضافة الى انخفاض نسبة التخييم وجيد الباحث ان هذه الطريقة هي الانسب لبحثه ودراسته سرعة وجود لكل سؤال عدة متغيرات . . . يختار منها المفحوص واحدة او اكثر تمثل لهجه لموضح كالقيادة .

المينيات : —

=====

لما كان من الصعب جدا القيام بدراسة جميع مفردات المجتمع الاصلى كان لا بد من اختيار عينات تمثل هذا المجامع مع اقل قدر من التميز ، وقد وجد الباحث ان المينات يمكن تقسيمها الى قسمين رئيسيين هما : —

(١) عينات الاحتمالات " كالمشوائية ، الطبقيه ، الماخيه ، المنتظمة " حيث يمكن تطبيق النظرية الاحصائية على هذا الانواع لتمدنا بتقديرات صحيحة عن المجتمع الاصلى .

(٢) العينات التي يدخل فيها حكم الباحث كالعينات الحصصية والعينة

المعدية \* وقالوا ما تعتمد نتائجها على الحكم الشخصى للباحث.

ولتكون العينات لا بد للباحث من ان يحدد المجتمع الاصلى

ثم ياخذ مفردات ممثلة من القائمة ، واخيرا ان يحصل على عينة

كبيرة نسبيا . (١) ودرجة تكفى لتمثيل خصائص المجتمع الاصلى .

لذا سنتعرض الان اهم انواع العينات بايجاز ، والعينة الستى

سيختارها الباحث ، والاسلوب الذى سيستخدمه .

### انواع العينات :

=====

#### (١) العينة العشوائية البسيطة:

وتم اختيارها بحيث تتاح لمفردات المجتمع فرص متكافئة فى

الاختيار دون تحيز ، وتم هذا الاختيار اما عن طريق القرعة او عن

طريق جداول الارقام العشوائية المخصصة لمثل هذه الاغراض .

#### (٢) العينة العشوائية المنتظمة :

=====

وفيه يقسم المجتمع الاصلى الى مجموعات متساوية العدد ، ويتم

اختيار اول اولى رقم من المجموعة الاولى الطريقة عشوائية ، والبقية

بطريقة منتظمة فمثلا لو كان المجتمع المراد فحصه مكون من ١٠٠٠ -

شخص مثلا نقسم على ١٠٠ لتكون ١٠ مجموعات  $\frac{1000}{100} = 10$  مجموعات

---

(١) فان دالين ، مراهج البحث فى التربية وطم النفس ، ترجمة محمد

نبيل نوفل واخرون ، مكتبة الانجلو المصرية القاهرة ، ١٩٧٧ م ، ص ص

نختار الرقم الاول من المجموعة الاولى بطريقة عشوائية ، ولو فرضنا ان الرقم الذى تحصلنا عليه من القرعة ٤٥ .

فبالتالى تكون الارقام على التوالى ٤٥ ، ١٤٥ ، ٢٤٥ ، ٣٤٥ . وقد استبعد الباحث هاتين الطريقتين لاتساع رقعة المملكة العربية السعودية واستهلاكها لوقت اطول فى ارسال الاستفتاءات وجمعها ، ولاحتمال عدم تجاوب بعض الذين وقع عليهم الاختيار عن طريق البريد .

### (٣) المينة الطبقيّة :

=====

ويهدف الباحث من وراء اختيار هذه المينة ان تكون مطلّسة لمختلف الطبقات او الفئات المتجانسة فى المجتمع المراد قياسه ، او مسحه ويكون حجم الفئة متناسبا مع حجم الطبقة فى المجتمع الاصلى ، وعلى الباحث هنا ان يراعى تساوى النصب فى الاختيار ، فمثلا اذا اراد ان يقوم بدراسة على طلبة ثلاث كليات فعملية ان يراعى يأخذ عينة ٢٥% من كل مجموعة لان هذه النسبة يمكن ان تمثل المجموعة بدقة (١) . وذلك تكون النتائج جيدة وصحيحة .

### (٤) المينة المعاحية :—

=====

وهي متعددة المراحل وتستخدم الدراسة ههنا تمثل المناطق الجغرافية المختلفة ويقوم الباحث بتقسيم المجتمع الى وحدات المينة

---

(١) مرجع اسبق ( احمد بدر ، اصول البحث العلمى ومناهجه ) ص ٢٤٥ .

يختار من بينها عينة بطريقة عشوائية ، ثم يقسمها الى وحدات ثانوية ، ويختار من بينها بطريقة عشوائية ، ثم يقسمها الى وحدات . وهكذا .

وذلك يقوم بدراسة مدينة من المدن ، او حي من الاحياء ، او مسكن

من مساكن الحي ، ومن هم الاشخاص الذين سيقابلهم

وهناك عند التقسيم المناطق ، ان تمثل كل منطقة وحدة جغرافية ، وان يكون هناك تجانس اجتماعي ، وعدم تفاوت في الموارد البشرية ، ووحدة في المشاكل الاجتماعية والادارية فضلا عن وجود مركز اشعاعي حضاري كالجامعات .

وما سبق بدأ الباحث في اختيار العينة تقسم المملكة العربية

السعودية الى مناطقها الخمس المعروفة :

- المنطقة الوسطى . — المنطقة الشرقية .
- المنطقة الغربية . — المنطقة الشمالية .
- المنطقة الجنوبية .

وقد قام الباحث باختيار " المنطقة الغربية " لتكون العينة المثلثة

وذلك لاقامة الباحث في احدى مدنها ، ولانه بالمكان جمع وتوزيع الاستفتاءات .

ولما كان من المبادئ الاساسية في البحث ان تكون العينة مثلية

للمجتمع ، واذا كانت مفردات المجتمع محدودة ، فمن الافضل استخدام اسلوب الحصر الشامل حتى يعطى صورة واضحة وكاملة عن الدراسة .

لجأ الباحث لاستخدام اسلوب الحصر الشامل ، بعد ان وجد

انه من الممكن تحديد جميع المفردات والوصول اليها .

## خطوات البحث

=====

### هيئة البحث :-

=====

تتكون هيئة الاستبيان من البحث الاتي :

- ١ - مديرو الادارات التعليمية .
- ٢ - رؤساء الاقسام الفنية والادارية بهذه الادارات التعليمية .
- ٣ - الموجهون الفنيون والاداريون في هذه الادارات التعليمية .
- ٤ - مدراء المدارس الثانوية .

### زمن الاجراء :-

=====

طبق الاستبيان على الفئات الاربع المذكورة من الفترة - محرم

١٤٠٣ الى جماد الثاني ١٤٠٣ هـ .

### اسباب اختيار العينة :-

=====

- ١ - انها تضمن جميع التخصصات الفنية والادارية سواء بالنسبة للمديرين او الاقسام او الموجهين .
- ٢ - انها تمثل اكبر المدن الرئيسة من المجتمع ( مكة المكرمة - جدة - الطائف ) .
- ٣ - انها تمثل ( التطور ) الذي تعيشه المملكة العربية السعودية .

( وصف العينينة ) :-

=====

تمكن الباحث من الوصول الى ( ٣ ) مدارس للتعليم من المنطقة الغربية ( مكة - جدة - الطائف ) ، و ( ٥٤ ) من رؤساء الاقسام والادارات بهما ، و ( ١٦ ) من مدارس الثانوية فقط ، وقد لمس الباحث من هذه الاعداد كل تعاون .

ادوات البحث وجمع بياناته :-

=====

يعتمد هذا البحث على استبيان صحه للباحث وعدل في فقراته بهدف التحقق والتأكد من مدى صلاحية الاستبيان كأداة للبحث .

تحليل النتائج :-

=====

قام الباحث بتطبيق الاستبيان على عينة عشوائية من عينة البحث ثم قام بالحصول على النتائج ، وقام بتحليل المحتويات والبيانات ، وقام بتوزيعها على مجموعات بهدف الحصول على معلومات دقيقة .

ثم قام الباحث بحساب معامل الاتفاق على النحو الآتي :

$$K^2 = ( \text{المشاهد} - \text{المتوقع} )^2$$

حيث المشاهد هو التكرارات الفعلية ، والمتوقع التكرارات المتوقعة ، والتي حددها الباحث هنا بالتساوي ، أي تساوي التكرارات والتوزيعات المختلفة .

### تصميم الاختبيان :

=====

قام الباحث بتصميم اختبار لقياس أهمية القيادة الادارية في تطویر

الادارة التعليمية وذلك من خلال عوامل رئيسة هي :

العامل الاول : صفات ومهارات القائد الاداري

(١) ، (٢٠)

العامل الثاني :: مهام ووظائف القائد الاداري

(٢) ، (١٤) ، (١٧) و (٢١) .

العامل الثالث : ممارسات القائد الاداري في الادارة التعليمية .

(٣) ، (٥) ، (٧) ، (١١) ، (٢٤) .

العامل الرابع : الامكانيات التي تحقق للقيادة التطور والانجاز

(٦) ، (٤٤)

العامل الخامس : مدى اهتمام القيادة بالحوافز التشجيعية

(١٨) .

العامل السادس : دور القيادة في اتخاذ القرارات

(١٠) (١٢) (١٣) (٢٢) (٢٥) .

العامل السابع : دور القيادة الادارية في بعض المجالات التعليمية الادارية

(٢٦) و (٢٩) و (٣٠) و (٣٦) .

العامل الثامن : أهمية التدريب ودوره في ايجاد الكوادر القيادية

(٤) و (٣١) و (٣٢) و (٣٣) و (٣٧) و (٣٨)

و (٣٩) و (٤٠) و (٤١) و (٤٢) و (٤٣) .

---

\* وزعت الاسئلة على العوامل بمعرفة الباحث وفي ضوء النظر للبحث ،

وكذلك في ضوء الدراسات في هذا المجال .

وقد اشتمل الاستبيان في صورته النهائية على ( ٤٥ ) سؤالاً تقيس الابعاد

السابقة ( ملحق رقم ١ ) .

والاستبيان من نوع الاستبيانات المقيدة والمفتوحة معا .

صدق الاستبيان :

=====

اعتمد الباحث في حساب صدق الاستبيان على صدق المحكمين وذلك

بان طلب من مجموعة من اساتذه التربية وعلم النفس ان يبدوا رأيهم في مدى

مناسبة الاسئلة للمواضيع التي يقيسها الاستبيان ، ( ١ )

النتائج :-

=====

اعتمد الباحث في حساب ثبات الاستبيان على اسلوب اعادة التطبيق

اذ اعاد التطبيق على مجموعه ٣٠ مدير ورئيس قسم يتم اختيارها عشوائيا ،

وذلك في فترة زمنية مقدارها ثلاثة اسابيع وقد تبين للباحث عند حساب

الاتفاق في الاجابات على اسئلة البحث انها تراوحت ما بين ٩٤% ، ١٠٠% وهذا

يعد دليلا مقنعا بثبات الاستبيان .

والله الموفق

~~~~~

---

( ١ ) يتقدم الباحث بالشكر والتقدير لكل من سمادة الدكتور / سهيل

حسن قاضي والدكتور محمد صالح كراي والدكتور فاروق سيد

عبد السلام .

## المامسل الاول

=====

موضح اهم الصفات والمهارات التى يجب ان تتوفر فى

القائد الادارى ٠٠٠ وتشمل الاسطة (١) ، (٢٠) .

### الجدول رقم (١)

يبين استجابات افراد العينة موزعة بحسب /

اهم صفات القائد الادارى التى يجب ان يتمتع بها ، ونسبتها المئوية وقيمة كا<sup>٢</sup>

| الرقم | البيان                                         | التكرار | %    |
|-------|------------------------------------------------|---------|------|
| ١     | النصح الاجتماعى                                | ٤٢      | ١٨ر٨ |
| ٢     | وجود المهارات الفنية العالية لديه              | ٢٦      | ١١ر٦ |
| ٣     | قدرته على تحقيق الاهداف المرسومة بكفاءة عالية  | ٥٠      | ٢٢ر٥ |
| ٤     | قدرته على السيطرة على المشكلات (بالادارة) .    | ٤٤      | ١٩ر٧ |
| ٥     | قدرته على اتخاذ القرار السليم فى الوقت المناسب | ٦١      | ٢٧ر٤ |
| ١     | المجموع                                        | ٢٢٣     | ١٠٠  |

قيمة كا<sup>٢</sup> = ١٤ر٦٢

درجة الحرية : = ٤

مستوى الدلالة الاحصائى (١) دالة عند او

■ ملاحظ ان المجموع يمثل عددا استجابات افراد العينة .

■ يبين الجدول رقم (١) اهم الصفات التي يجب ان يتمتع بها القائد الادارى الناجح كما حددها افراد المينة ، واستقراء الجدول نجد ان اكثر الصفات التي حازت اعلى النسب المئوية هى / قدرته على اتخاذ القرار السليم فى الوقت المناسب وذلك بنسبة ٢٢٤% . هذا وان ادنى هذه الصفات هى / وجود مهارات فنية عالية لدى القائد . وذلك بنسبة ١١٦% .

وقد قام الباحث بحساب كلاً لتبيان معامل الاتفاق بينها وقد تبين ان قيمة كلاً ١٤٦٢٢ وهى دالة احصائية وهذا يعنى ان ترتيب الصفات حسب اهميتها هو كالاتى :-

- (١) قدرته على اتخاذ القرار السليم فى الوقت المناسب .
- (٢) قدرته على تحقيق الاهداف المرسومة بكفاءة عالية .
- (٣) قدرته على السيطرة على المشكلات التي تواجهه .
- (٤) النضج الاجتماعى .
- (٥) وجود مهارات فنية عالية لديه .

■ وهذا يتفق مع الاساليب الحديثة للقيادة الادارية والتي تنبأ بان اهم ما يميز القائد عن غيره هو قدرته على اتخاذ القرار السليم فى الوقت المناسب . وقدرته على تحقيق الاهداف المرسومة بكفاءة عالية وهذا يؤكد بلا شك صلة ( القيادة باتخاذ القرار ) .

\* الجدول رقم (٢٠)

يبيّن استجابات أفراد العينة موزعة بحسب /  
معرفة مهارات نجاح القائد الإداري في عمله بالإدارة التعليمية ونسبتها  
المئوية وقيمة ك<sup>٢</sup>.

| الرقم | البيان                                                | التكرار | %    |
|-------|-------------------------------------------------------|---------|------|
| ١     | مهارته في ابتكار الأفكار الجديدة                      | ٤٣      | ١٦ر٩ |
| ٢     | الوصول إلى الحلول في المشاكل التي تواجهه              | ٤٠      | ١٥ر٧ |
| ٣     | قدرته على معالجة المواقف التي تواجهه وتصادفها         | ٤١      | ١٦ر٢ |
| ٤     | مهارته في رسم السياسة العامة لإدارته                  | ٤٨      | ١٨ر٩ |
| ٥     | قدرته في وضع نظام جيد للاتصالات                       | ٣٦      | ١٤ر٢ |
| ٦     | قدرته على التعرف على حاجات العاملين<br>ودفعهم للعمل * | ٤٦      | ١٨ر١ |
|       | المجموع                                               | ٢٥٤     | ١٠٠  |

قيمة ك<sup>٢</sup> = ٢٢١

درجة الحرية = ٦ - ١ = ٥

مستوى الدلالة الاحصائي : غير دالة \*

\* يبين الجدول رقم (٢٠) المهارات اللازم توفرها في القائد الإداري كما حددها أفراد العينة ، حيث أنه باستقراء الجدول نجد أن أكثر المهارات التي تلزم توفرها في القائد الإداري وحازت أعلى النسب المئوية . مهارته في رسم السياسة العامة لإدارته بنسبة ١٨٫٩% وادنى هذه المهارات / مهارته في وضع نظام جيد للاتصالات بنسبة ١٤٫٢%

وقد قام الباحث بحساب كلاً لتبيان معامل الاتفاق ، بينهما وقد تبين أن قيمة كلاً ٢١٢ وهي غير دالة إحصائياً . وهذا يعني أن هناك اتفاقاً كاملاً على أن المهارات التي لا بد من توفرها في القائد الإداري – الناجح في الإدارة التعليمية هي الآتية ،

- (١) مهارته في رسم السياسة العامة ،
- (٢) قدرته على التعرف على حاجات العاملين ودمجهم للعمل .
- (٣) مهارته في ابتكار الأفكار الجديدة .
- (٤) قدرته على معالجة المواقف التي تواجهه وتصادفه .
- (٥) مهارته في الوصول إلى الحلول في المشاكل التي تواجهه .
- (٦) مهارته في وضع نظام جيد للاتصالات .

تلك المهارات متساوية الأهمية ولا يوجد بينها أي اختلاف في درجة أهميتها . وهذه المهارات والصفات تتفق مع نظرية الصفات نفس القيادة الإدارية ، وهذه النظرية تكتسب قوتها في الدراسات الميدانية

لصفات القادة ومن أمثال هؤلاء العلماء ( جنينگز ) و ( زميركس )  
و ( ستوفدل ) (١) فجميع هذه المهارات تؤدي وتحقق للقيادة  
اهدافها في العملية الادارية.

---

(١) مرجع اسبق مدني عبد القادر علاقي ، الادارة دراسة تحليلية  
للوظائف والقرارات الادارية ، ص ٥٧٨ .

المامل الثانى :  
=====

وظائف ومهام القيادة الادارية  
=====

وتشمل الاسطة : (٢) و (١٤) و (١٧) و (٢١)

الجدول رقم (٢)

يبيّن استجابات افراد الميثة موزعة بحسب /  
مهام القائد الادارى الناجح فى عمله ، ونسبتها الميثة بقيمة كا<sup>٢</sup> .

| الرقم | البيان                                         | التكرار | %    |
|-------|------------------------------------------------|---------|------|
| ١     | تحديد أنشطة الإدارة                            | ٣٠      | ٧ر٩  |
| ٢     | اقتراح خطط العمل                               | ٣٩      | ١٠ر٣ |
| ٣     | التصرف فى المشكلات التى تواجه الإدارة          | ٥٨      | ١٥ر٣ |
| ٤     | ايجاد الحلول                                   | ٣٩      | ١٠ر٣ |
| ٥     | تجميع البيانات لاتخاذ القرارات اللازمة         | ٥١      | ١٣ر٥ |
| ٦     | التشجيع والاستجابة لآراء المرؤوسين             | ٣٥      | ٩ر٢  |
| ٧     | اعطاء المرؤوسين الفرض المناسبة فى اتخاذ القرار | ٤٦      | ١٢ر١ |
| ٨     | خلق الجو المناسب بين المرؤوسين                 | ٤٣      | ١٠ر١ |
| ٩     | تقديم النصح والارشاد                           | ٣٨      | ١١ر٣ |
|       | المجموع                                        | ٣٧٩     | ١٠٠  |

قيمة كا<sup>٢</sup> = ١٣٧٩

درجة الحرية = ١ - ٩ = ٨

مستوى الدلالة الاحصائى : غير دالة .

يبين الجدول رقم (٢) عدد المهام والوظائف التي تقع على القائد الإداري في الإدارة التعليمية كما حددها أفراد العينة ، حيث أنه باستقراء الجدول نجد أن أكثر المهام حازت أعلى النسب المئوية / التصرف في المشكلات التي تواجه الإدارة بنسبة ١٥٣% وأدنى هذه المهام / تحديد أنشطة الإدارة بنسبة ٧٩%.

وقد قام الباحث بحساب كافي لتبيان معامل الاتفاق بينهما ، وقد تبين أن قيمة كافي ١٣٧٩ وهي غير دالة إحصائياً وهذا يعني أن هناك اتفاقاً كاملاً على أن المهام التي تقع على مسؤولية القائد الإداري هي الآتية :

- (١) التصرف في المشكلات التي تواجه الإدارة .
- (٢) تجميع البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات .
- (٣) إعطاء المرؤوسين الفرص المناسبة للمشاركة في القرارات .
- (٤) إيجاد الحلول .
- (٥) اقتراح خطط العمل .
- (٦) خلق الجو المناسب بين المرؤوسين .
- (٧) تقديم النصائح والإرشاد .
- (٨) التشجيع والاستجابة لآراء المرؤوسين .
- (٩) تحديد أنشطة الإدارة .

وهذا يتفق مع ما نادى به علماء الإدارة عندما تحدثوا عن (وظائف القيادة) ، والذات ما ذهب إليه المفكر (هوشتر برنارد)



الجدول رقم (١٤)

يبين استجابات أفراد العينة موزعة بحسب /  
معرفة دور القائد في الادارة التعليمية وكيفية ادارته لعطة ونسبتها المثوية  
وقيمة كا<sup>٢</sup>.

| الرقم | البيانات                                                | التكرار | %    |
|-------|---------------------------------------------------------|---------|------|
| ١     | اديركل الامور بنفسى لا كون مطمئنا طمسى<br>سلامة التنفيذ | ٢٠      | ٢٢ر٢ |
| ٢     | اتابع وراقب اعمال الادارة ولا اشغل نفسى بكل<br>شئى**    | ٣٩      | ٤٥ر٤ |
| ٣     | اوزع السلطات واتفرغ لحل المشاكل                         | ٢٧      | ٣١ر٤ |
|       | المجموع                                                 | ٨٦      | ١٠٠  |

قيمة كا<sup>٢</sup> = ١٥ر٩٨

درجة الحرية = ٢ - ١ = ١

مستوى الدلالة الاحصائى : دالة عند ٠.١ د

بين الجدول رقم (١٤) دور القائد الإداري في توزيع الأعمال ، كما حددها أفراد المينة ، واستقراء الجدول نجد ان الدور الذي حاز أعلى النسب المئوية / متابعة ومراقبة أعمال الإدارة وعدم الانشغال بكل شيء \* في الإدارة بنسبة ٤٥.٤% وان أدائها هي /

إدارة كل أمور للأطمئنان على سلامة التنفيذ بنسبة ٢٣.٢%.

وقد قام الباحث بحساب كاي<sup>٢</sup> لتبيان معامل الاتفاق بينها ، وقد تبين ان قيمة كاي<sup>٢</sup> ١٥.٩٨ وهي دالة احصائها ، وهذا يعني ان أفراد المينة اتفقوا ان الدور الصحيح في القيام بمسئولية العمل حسب الهمية .  
(١) متابعة ومراقبة الأعمال في ( الإدارة ) وعدم الانشغال بكل شيء .

(٢) توزيع السلطات ، والتفويض لحل المشاكل ( في الإدارة ) ،

(٣) إدارة كل الأمور للأطمئنان على سلامة التنفيذ .

وهذا يتفق مع ما ذهب اليه العلماء الإدارة التعليمية تفويض رؤساء ومدراء الإدارات وذلك بتحديد واجباتهم ومسؤولياتهم ومنحهم السلطة التي لا تتجاوز النظام والنوائح وما لا يتعارض مع الاهداف العامة .

فتفويض السلطة لا يعني المسؤولية ايضاً ، لان المسؤولية تظل للقائد ،

وهذا يتفق مع ما ذهب اليه العالم " إدوارد شل " حيث قال :

( لا بد ان تكون السلطة المفوضة كافية حتى تترك للفرد تحقيق النتائج

المترتبة منه " (١) .

ولا شك ان اسلوب المتابعة والمراقبة يتيحان للقائد الإداري مجالاً

لتحقيق اهدافه التعليمية والتربوية .

(١) مرجع اسبق ( مدني علاقي - الإدارة دراسة تحليلية لوظائف الإدارة )

الجدول رقم (١٧)

يسين استجابات أفراد العينة موزعة بحسب /  
معرفة وظائف القائد الإداري النجاح في الإدارة التعليمية لتحقيق  
الاهداف ، ونسبتها المئوية ، وقيمة كا<sup>٢</sup> .

| الرقم | البيانات                                                                | التكرار | %    |
|-------|-------------------------------------------------------------------------|---------|------|
| ١     | تقديم الأفكار الجيدة والاماليب الحديثة لمعالجة<br>المشاكل               | ٤٨      | ٣٦,٦ |
| ٢     | تقديم المعلومات اللازمة لحسن سير العمل مع<br>التنسيق بين جمهور العاملين | ٣٣      | ٢٥,٢ |
| ٣     | يسك الحماس والنشاط في نفوس العاملين وتقوم<br>نشاطهم .                   | ٥٠      | ٣٨,٢ |
|       | المجموع                                                                 | ١٣١     | ١٠٠  |

قيمة كا<sup>٢</sup> = ٣,٩٥

درجة الحرية = ٣ - ١ = ٢

مستوى الدلالة الاحصائي : غير دالة

يبين الجدول رقم (١٧) دور القائد الإداري وهدفه تجاه أدائه  
كما حددها أفراد الهيئة واستقراء الجدول نجد أن أهم دور ووظيفته  
تقع على عاتق القائد الإداري وحازت أعلى النسب المئوية هي /  
( بث الحماس والنشاط في نفوس العاملين وتقوم نشاطهم ) بنسبة  
٣٨,٢% .

وإن أدائها / تقديم المعلومات اللازمة لحسن سير العمل مع  
التنسيق بين جهود العاملين في الإدارة بنسبة ٢٥% .

ولقد قام الباحث بحساب كافي لتبيان معالم الاتفاق بينهما  
وقد تبين أن قيمة كافي ٣٩٥ وهي غير دالة إحصائياً وهذا يعني  
أن إدارتنا - التعليلية بحاجة إلى قائد إداري يقوم بالأتى تجاه المؤسسة  
وهي مساواة الأهمية ولا يوجد بينها أي اختلاف في درجة أهميتها :-

- (١) بث الحماس والنشاط في نفوس العاملين وتقوم نشاطهم .
  - (٢) تقديم الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة لمعالجة المشاكل .
  - (٣) تقديم المعلومات اللازمة لحسن سير العمل مع التنسيق بينهما .
- جهود العاملين .

وهذا معناه أنها مساواة الأهمية للقائد الإداري ، وهذا يتفق  
مع ما ذهب إليه ( هنري فايول ) في كتابه ( الإدارة العامة والصناعة )  
حيث وضع بعض الواجبات على القائد الإداري منها ( حفز روح التضامن  
بين الأفراد . وتشجيع روح المبادرة والابتكار من قبل العاملين ) (١) .

---

(١) مرجع سبق ( مدني علاقي ، الإدارة دراسة تحليلية لوظائف الإدارة )

كذلك فان هذا يتفق مع نظريات ومبادئ ( المدرسة السلوكية ) (١)  
ان تركز على الانسان ودوافعه وحاجاته . لان ذلك يساعد القائد  
الادارى على تحقيق الكفاءة التى تؤهله لتحقيق اهداف  
العملية التعليمية .

---

( ١ ) المدرسة السلوكية : هى مدرسة فكرية بدأت مع ظهور تثلج تجارب  
( هوثون ) فى شركة ( ويسترن اليكتروك ) الامريكية فى بدليهيصة  
الثلاثينات التى قام بها ( ايلتون مايو ) وزميله ( روثلزبدر ) . . .  
مايو هو مؤسس المدرسة . .

الجدول رقم (٢١)

يـبين استجابات أفراد العينة مؤمنة بحسب /  
معرفة وظيفة القائد الإداري الحقيقي من وجهة نظر المرؤوسين و (الرؤساء)  
ونعتها المؤنة بقيمة كا<sup>٢</sup>،

| الرقم | البســــــــــــان                      | التكرار | %    |
|-------|-----------------------------------------|---------|------|
| ١     | اتخاذ القرارات ومتابعتها                | ٥٢      | ٢٤   |
| ٢     | القيام بأعباء التوجيه والاتصال والرقابة | ٦٤      | ٢٩,٥ |
| ٣     | وضع برامج التخطيط والتنظيم              | ٥٦      | ٢٥,٨ |
| ٤     | تدريب وتطهير المرؤوسين                  | ٤٥      | ٢٠,٧ |
|       | المجمــــــــوع                         | ٢١٧     | ١٠٠  |

قيمة كا<sup>٢</sup> = ٣,٤٨

درجة الحرية = ٤ - ١ = ٣

مستوى الدلالة الاحصائي : غير دالة

وهذا يبين الجدول رقم (٢١) وظيفة القائد الإداري الرئيسية كما حددها أفراد العينة واستقراء الجدول نجد ، ان أهم وظيفة تقع على مسئولية القائد الإداري والتي حازت أعلى النسب المئوية قیامة بأعمال التوجيه والرقابة والاتصال بنسبة ٢٩ ٪ وان أدنى هذه الوظائف / تدريب وتطوير المرؤوسين بنسبة ٢٠ ٪

وقد قام الباحث بحساب كالتبيان مامل الاتفاق بينها ، وقد تبين ان قيمة ك<sup>٢</sup> هو ٣٤٨ وهي غير دالة احصائيا ، وهذا يعنى ان وظائفه الرئيسية متساوية الأهمية ولا يوجد بينها اى اختلاف فى درجة أهميتها وهي الآتى :

- (١) القيام بأعمال التوجيه والرقابة والاتصال .
- (٢) وضع برامج التخطيط والتنظيم .
- (٣) تدريب وتطوير المرؤوسين .

وهذا يؤكد ما سبق وان تحدثنا عنه فى الجزء النظرى عن مهام القائد الإدارى " المهام التقليدية " وهي التى عادة ما تحقق الاهداف الرسمية للإدارة التعليمية .

وقول فى هذا الخصوص ولیم كليك (١) ( اذا ما نجحت الإدارة فى ايجاد التنسيق بين هذه الوظائف وخلق الاجواء الداخلية للممل ضمت تحقيق الاهداف ) .

---

(١) مرجع اسبق ( مدنى عبد القادر علاقى ، الإدارة دراسة تحليلية ٠٠ ) ص ٣٩ .

كذلك فان هذه الوظائف تتفق مع مبادئ ( المدرسة الادارة العلمية ) (١) حيث تظفر هذه المدرسة الى طبيعة الادارة كمهنية تهدف تحقيق مجموعة من الوظائف الادارية والاساسية يقوم بها اعضاء لهم دور التنفيذ .

ولا شك ان هذه المهام تؤدي في مجموعها وتربطها الى مساعدة الادارة التعليمية في انجاز مهامها بالصورة المنشودة .

---

(١) حركة الادارة العلمية : بدأت مع المبادئ التي عرضها " فريدريك

تايلور " عام ١٩١١ وهو تاريخ شهادته اما الكونغرس الامريكى عن طريقه الجديدة في الادارة ، وقد ركزت هذه المدرسة على ( العمل ) ، ومن علماء هذه المدرسة ( سارلى بايج ، هنرى قبليل ، فرانك جلمبرت ، اوليفر شيلدون ) الا ان مؤسسها هو تايلور \*

### العامل الثالث : =====

#### ممارسات القائد الإدارى فى الإدارة التعليمية =====

وتعمل الاسئلة : (٣) ، (٥) ، (٧) ، (١١) ، (٢٤)

الجسـدول رقم (٣)

يبين استجابات افراد العينة موزعة بحسب /  
افضل الطرق التى يجب ان يتبعها القائد فى اتصالاته مع المرؤوسين  
فى علمه ونسبتها المئوية وقيمة كا<sup>٢</sup>.

| الرقم | البيان                                                                                                                                                        | التكرار | %    |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------|
| ١     | تكون بطريق رسمى من واقع الخريطة التنظيمية<br>للادارة التعليمية ووفق اللوائح والنظم                                                                            | ٧       | ٩ر٥  |
| ٢     | تتم بين افراد الادارة التعليمية بين<br>( رؤساء و مـرؤسين ) متضمن الى جانبـة<br>العمل علاقات شخصية واجتماعية ، وهى<br>غالبا ما تتم بطريق غير رسمى وغير مكتوب . | ١٠      | ١٣ر٥ |
| ٣     | التي تم بالطريقتين السابقتين                                                                                                                                  | ٥٧      | ٧٧   |
|       | المجموع                                                                                                                                                       | ٧٤      | ١٠٠  |

قيمة كا<sup>٢</sup> = ٦٣,٧٥

درجة الحرية = ٣ - ١ = ٢

مستوى الدلالة الاحصائى : دالة عند ٠.١ و

وسين الجدول رقم (٣) افضل الاساليب ان يجب ان يتبناها القائد في اتصالاته مع مروسية كما حددها افراد المينة ، حيث انه باستقراء الجدول نجد ان افضل الاساليب التي حازت على اعلى النسب المئوية هي /

التي تتم ( بالطريق الرسمي ) مع ( الطريق الغير رسمي ) بنسبة ٧٧% وان ادناها هي / التي تكون بطريق رسمي وفق اللوائح ( بنسبة ٩٥% وقد قام الباحث بحساب كافي لتبيان معامل الاتفاق بينهما وقد تبين ان قيمة كافي ٦٣٧٥ وهي دالة احصائيا ، وهذا يعني افراد المينة يفضلون القائد الاداري الذي يتبع الاتي بحسب الاهمية :

- (١) الطريقة التي تتم " بالخط الرسمي " و " الغير رسمي " معا .
- (٢) التي تتم " بالطريق الغير رسمي " وفق العلاقات الشخصية والاجتماعية .

(٣) التي تتم " بالطريق الرسمي " وفق الانظمة واللوائح والقوانين .

وهذا يؤكد ان تحسين فعالية الاتصال بين القائد والمرؤوسين تتم من خلال الدايق الرسمي التنظيمي واستخدام الوسائل الفعالة مع ادخال نوع من الاتصالات ذات العلاقات الانسانية والاجتماعية الامر الذي يحسن من فعالية نجاح الاتصال .

وهذا يتفق مع ما ذكره سيد هوارى (١) من ان النوع الاول من الاتصال يتعلق باصدار التعليمات والتوجيهات والاوامر ، واما النوع

---

(١) مرجع اسبق ( سيد هوارى ، الادارة ، الاصول الاسس العلمية )

الثاني فهو يتعلق برأي المسؤولين واقتراحاتهم وشمورهم المسماة  
نحو عملهم ونحو المنظمة . وان هذا ضروري لاتمام العمل على خير  
وجهة .

منسجم ذلك ايضا مع ما دعا اليه ( برنارد روزنفوم ) (١) في  
اظهار الاحترام والتقدير للمرؤسين ودعاه وتحديد الاهداف ومتابعة  
الاتصال بمساعد القائد الاداري في كسب النقد والدعم .

---

(١) مرجع اسبق ( مدنى علاقى ، الادارة ، دراسة تحليلية ) ص ٩٦ .

الجدول رقم ( ٥ )

يبين استجابات أفراد العينة موزعة بحسب /  
افضل الطرق التي يجب ان يتبعها القائد في دفع مروضيه لتحقيق  
اهداف ادارته وحسبها المثبة وقيمة كا<sup>٢</sup>.

| الرقم | البيان                                                  | التكرار | %    |
|-------|---------------------------------------------------------|---------|------|
| ١     | السلطة النظامية الممنوحة له بحكم عطفه<br>الادارى        | ١٥      | ١٤ر٢ |
| ٢     | خبرته ومهارته اللتين يكتملها باغتياره<br>اعلى من مروضيه | ٤٠      | ٣٧ر٧ |
| ٣     | قدرته على التأثير الشخصى                                | ٥١      | ٤٨ر١ |
|       | المجموع                                                 | ١٠٦     | ١٠٠  |

قيمة كا<sup>٢</sup> = ١٩ر٢٢

درجة الحرية = ٣ - ١ = ٢

مستوى الدلالة الاحصائى : دالة عند ٠.١ و

يبين الجدول رقم (٥) الاساليب الناجحة التي تحقق للقائد الادارى انجاز الاهداف الخاصة ( بالمطية التعليمية ) كما حددها افراد الهيئة . واستقراء الجدول نجد ان افضل اسلوب حاز اعلى النسب المئوية هو /

- قدرته على التأثير الشخص بنسبة ٤٨% وادنى هذه النسب
- اتباع السلطة النظامية الممنوحة بنسبة ١٤٢%
- له بحكم عله الادارى .

وقد قام الباحث بحساب ك<sup>٢</sup> لتبيان معامل الاتفاق بينهما وقد تبين ان قيمة ك<sup>٢</sup> ١٩٢٧ وهى دالة احصائيا وهذا يعنى ان ترتيب النجح الاساليب التى تحقق للقائد الادارى الانجاز حسب اهميتها هى الاتى :

- (١) قدرته على التأثير الشخص .
- (٢) خبرته ومهارته اللتين يكتسبهما باعتبار اعلى من مؤسسية .
- (٣) السلطة النظامية الممنوحة له بحكم عله الادارى .

وهذا يتفق مع " المدرسة " السلوكية التى تمنى اهمية كبيرة على التأثير ، ودورة الفعاليات فى انجاح الادارة وقائديها فى اتمام وانجاز كامل الاهداف . فمن هؤلاء العلماء ( مكريجو ) و ( وايت ) الذين قالوا ان القيادة الفعالة هى ( ممارسة القائد التأثير على مؤسسية من اجل دفعهم للانجاز وتحقيق الاهداف " (١) .

---

(١) مرجع اسبق ( مدنى علاقى ، الادارة - دراسة تحليلية ) ص ٥٨١ .

كذلك يقول الدكتور مدني علاقي (١) في هذا الجانب ، ان التأثير  
الشخصي ، والذات التأثير النابع من الاحترام تمتعهم من المصادر القوية  
للقيادة الادارية .

ولا شك في ان التأثير له دور كبير يدفع المسؤولين للقيام بمسئلتهم  
هو مطلوب منهم ..

---

(١) انظر كتابه ( الادارة - دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية )

الجدول رقم (٧)

يبيّن استجابات أفراد العينة موزعة بحسب /  
الأسلوب الصحيح الذى يجب ان يتبعة القائد فى تحقيق اهداف  
الادارة ، وتوجيه مؤسسية ، ونسبتها المئوية ، وقيمة كا<sup>٢</sup> .

| الرقم | البيانات                                             | التكرار | %    |
|-------|------------------------------------------------------|---------|------|
| ١     | المبنى على الحزم الشديد فى التوجيه<br>وانجاز الاعمال | ٨       | ١٠ر٥ |
| ٢     | المبنى على التحفيز والاقناع الشخصى والمشاركة         | ٦٣      | ٨٢ر٩ |
| ٣     | تنفيذ التعليمات دون اى مناقشة او الرجوع اليه         | ٥       | ٦ر٦  |
|       | المجموع                                              | ٧٦      | ١٠٠  |

$$\text{قيمة كا}^2 = ٨٤٢$$

$$\text{درجة الحرية} = ٣ - ١ = ٢$$

مستوى الدلالة الاحصائى : دالة عند ٠.١ و

يبين الجدول رقم (٧) افضل الطرق التي على القطاع الاعمالى اتباعها  
مع مراعاة في توجيههم لانجاز الاعمال وتحقيق الاهداف كما حددها  
افراد الهيئة . واستقرا الجدول نجد ان افضل طريقته في توجيههم  
للمرؤسين حازت اعلى النسب المئوية هي / الطريقة المهنية على التحفيز  
والاقتناع الشخص والمشاركة بنسبة ٨٢.٩% .  
وادي هذه الطرق / الطريقة القائمة على تنفيذ التعليمات دون اي مناقشة  
او الرجوع اليه . بنسبة ٦.٦% .

## الجدول رقم (١١)

يسمين استجابات أفراد للمينة مؤلفة بحسب  
الطريقة الصحيحة للتقييم التي يتبعها القائد في تقييم أعمال  
المؤوسين ولحسنها الثمة ، وقمة كا<sup>٢</sup> .

| الرقم | البندان                                   | التكرار | %    |
|-------|-------------------------------------------|---------|------|
| ١     | الاستماع الى رأى الفنيين                  | ١٧      | ٢٠.٢ |
| ٢     | الاستماع الى رأى رؤساء المؤوسين           | ٤٥      | ٥٣.٦ |
| ٣     | بالاشتراك معهم فى ذلك                     | ١٣      | ١٥.٥ |
| ٤     | بما تراه القيادة شخصيا دون الرجوع الى احد | ٩       | ١٠.٧ |
|       | المجموع                                   | ٨٤      | ١٠٠  |

قيمة كا<sup>٢</sup> = ٣٨.١٠

درجة الحرية = ٤ - ١ = ٣

مستوى الدلالة الاحصائى : دالة عند ٠.١ و

يبين الجدول رقم ( ١١ ) الوسيلة الصحيحة التي يجب على القائسد  
الادارى اتباعها فى تقييم اعمال مرؤوسية الذين يعطون معه ، كما  
حددها افراد الهيئة .

وباستقراء الجدول نجد ان افضل طريقة حازت اعلى النسب المثوبة  
- باستماع القائد الى ( رأى رؤساء المرؤوسين فى الادارات ) بنسبة ٥٣.٢%  
وادننى هذه الطرق .

- بما تقرره وتراه القيادة شخصا دون الرجوع الى احد . بنسبة ١٠.٧%  
وقد قام الباحث بحساب كاي<sup>٢</sup> لتبيان معامل الاتفاق بينها ، وقد  
تبين ان قيمة كاي<sup>٢</sup> ٣٨.١٠ وهى دالة احصائيا ، وهذا يعنى ان افراد  
الهيئة اتفقوا على ان انجح الوسائل حسب اهميتها هى الاتى :

- ( ١ ) الاستماع الى رأى رؤساء المرؤوسين ( فى الادارات والاقسام ) .
- ( ٢ ) الاستماع الى رأى الغنيين .
- ( ٣ ) بالاشتراك معهم فى ذلك .
- ( ٤ ) بما تراه وتقرره القيادة شخصا دون الرجوع الى احد .

ولا شك ان هذا يتفق مع متطلبات القيادة الادارية الناجحة ، ففرغم  
اختلاف الباحثين على افضل طرق التقييم ، فالكل ينصرها فى مجاله الذى  
يخصه . الا ان هذا يجعلنا نؤكد وكما قالها افراد الهيئة من ان الاستماع  
الى رأى رؤساء المرؤوسين افضل طريقة نفسى تقييم اعمالهم . . ورغم مزايا  
هذه الطريقة . . ورغم وجود عيوب لها . الا ان هذا يدفعنا للقول وعلى  
ضوء الحالة التى نحن بصدددها ان الطريقة الاولى تعتبر هامة للقائسد  
الادارى فى تقييم اعمال المرؤوسين فى العملية التعليمية .

الجدول رقم (٢٤)

يبين استجابات أفراد العينة موزعة بحسب /  
توضيح الطريقة السليمة التي يجب ان تتبعها القيادة الادارية  
في تشجيع العاملين لتحقيق الاهداف ونسبتها المئوية وقيمة  
كا٢.

| الرقم | البيان                                                    | التكرار | %    |
|-------|-----------------------------------------------------------|---------|------|
| ١     | مشاركتهم في اتخاذ القرار والاخذ بمشور<br>الاعتبار بآرائهم | ٢٩      | ٢٩.٨ |
| ٢     | رفع مستوياتهم                                             | ٥٥      | ٤٢   |
| ٣     | تقديم الحوافز المادية في الوقت المناسب                    | ٣٧      | ٢٨.٢ |
|       | المجموع                                                   | ١٢١     | ١٠٠  |

قيمة كا٢ = ٤.٤٦

درجة الحرية = ٣ - ١ = ٢

مستوى الدلالة الاحصائي : غير دلة

يبين الجدول رقم (٢٤) افضل الوسائل التى تساعد القائد الادارى فى تشجيع مروضيه لتحقيق الاهداف كما حددها افراد المينة واستقراء الجدول نجد ان اكثر الوسائل التى حازت على النوب المثوية هي /

رفع المعنويات بنسبة ٤٢% والثاني هذه تقديم الحوافز المادية فى الوقت المناسب بنسبة ٢٨ر٢%

وقد قام الباحث بحساب كافي لتبيان معامل الاتفاق بينها وقد تبين ان قيمة كافي ٤٦ر٤ هي غير دالة احصائيا وهذا يعنى ان هناك اتفاقا كاملا على ان كافة الوسائل متعامة الاهمية ولا يوجد بينها اي اختلاف فى درجة اهميتها هي :

- (١) رفع معنويات المروضين .
- (٢) مشاركتهم فى اتخاذ القرارات والاخذ بمعين الاعتبار بارائهم .
- (٣) تقديم الحوافز المادية فى الوقت المناسب .

وهذا يتفق مع ما ذهب اليه ( المدرسة السلوكية ) فى القيادة الادارية حيث قام عدد من الباحثين فى هذه المدرسة بعمل دراسة ميدانية لاحدى المصانع للمؤال عما يحبه ويكرهونه . خلاصة ذلك انهم بحاجة الى رفع روحهم المعنوية . وقد ثبتت هذه النتيجة على انه ( لا يمكن فهم تصرفات العمال منفصلة عن شعورهم ) (١) .  
فالحالة المعنوية فى علاقة ديناميكية فى التوازن بين الافراد وبعضهم وبين الافراد والمؤسسة التى يعملون بها .

---

(١) مرجع اسبق / سيد هوارى . . الادارة الاسس والاصول الملحة ( ص :

كذلك قال (هربرت سايمون) في هذا العدد : ( ليس هناك قرار  
ادارى يتخذ في اية منظمة بمعزل عن تأثير العديد من الافراد " (١) .  
من ذلك يتضح لنا اهمية رفع الروح المعنوية للعاملين في  
( الادارة التحليلية ) ومشاركتهم في القرارات والاخذ بآرائهم ، مع  
تقديم الحوافز المادية في الوقت المناسب .. لان الادارة اذا ما نجحت  
في تلبية هذا واجدت التنسيق لضمان تحقيق الاهداف .

---

(١) مرجع سبق له مدنى ، علاقى ، الادارة ، دراسة تحليلية لوظائف وقرارات  
الادارة ( ص ١٢٠ )

## الحاصل الرابع

=====

اهم الامكانيات التي تحقق للقيادة الادارية الاهداف

=====

وتشمل الاسئلة : (٦) و (٤٤)

الجدول رقم (٦)

يبين استجابات افراد الهيئة موزعة بحسب /  
اهم الامكانيات التي بإمكانها مساعدة القائد الادارى فى تحقيق  
الاهداف التعليمية ، ونسبتها المئوية وقيمة كآ٢ .

| الرقم | البيان                                                  | التكرار | %    |
|-------|---------------------------------------------------------|---------|------|
| ١     | كافة الموارد البشرية والمادية                           | ٥٨      | ٣٠ر٥ |
| ٢     | حرية اتخاذ القرارات التي تهتم ادارته                    | ٥٢      | ٢٧ر٥ |
| ٣     | المشاركة فى تطوير المناهج وملاحقتها<br>للتطورات الحديثة | ٤٠      | ٢١   |
| ٤     | تقديم برامج التدريب الضرورية                            | ٤٠      | ٢١   |
|       | المجموع                                                 | ١٩٠     | ١٠٠  |

قيمة كآ٢ = ١٢ ره

درجة الحرية = ٤ - ١ = ٣

مستوى الدلالة الاحصائي : غير دالسة .

يبين الجدول رقم (٦) معرفة الامكانيات التي بإمكانها مساعدة القائد الإداري في تحقيق الأهداف التعليمية كما حددها أفراد المينة ، واستقراء الجدول نجد ان أكثر الامكانيات مساعدة للقائد وحازت أعلى النسب المئوية هي / توفير كافة الموارد البشرية والمادية بنسبة ٣٠% وادنى هذه الامكانيات / المشاركة في تطوير المناهج وملاحقتها للتطورات الحديثة و / تقديم برامج التدريب الضرورية بنسبة ٢١% .

وقد قام الباحث بحساب كافي لتبيان معامل الاتفاق بينها ، وقد تبين ان قيمة كافي ١٢٠ وهى غير دالة احصائيا ، وهذا يعنى ان الامكانيات المذكورة ضرورية وهى متساوية الأهمية ولا يوجد بينها اى اختلاف فى درجة أهميتها وهى الاتى :

- (١) توفير كافة الموارد البشرية والمادية .
- (٢) حرية اتخاذ القرارات التى تهتم الادارة .
- (٣) المشاركة فى تطوير المناهج وملاحقتها للتطورات الحديثة وتقديم برامج التدريب الضرورية .

وهذا يتفق مع ما قاله ( مسيفن ) (١) : ( ان مستقبل المنظمة اى منظمة يعتمد الى حد كبير على العاملين فيها وليس على اى مصدر اخر ) . والادارة التى لا تعمل على توفير الافراد ، وتراعى الدقة فى اختيارهم ، وتدريبهم وتطويرهم وترقيتهم تهمل واجبا من اهم واجباتها الاساسية . كذلك فان توفير الموارد المادية اصبحت ضرورة من ضرورات الادارة لانها تساعد الادارة فى تلبية متطلبات المشروعات التعليمية وتحقيق الرفاهية والاجتماعية للشعب (٢) .

---

(١) مرجع اسبق ( مدنى علقى . الادارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية ) ص ٤٥٢ .

(٢) مرجع اسبق ( محمد منير مرسى ، الادارة التعليمية اصولها وتكاليفها ) ص ٢٣٤ .

الجدول رقم (٤٤)

يبين استجابات المراد العينة موزعة بحسب /  
 الامكانيات المفيدة التي تساعد الادارة التعليمية في ادائها  
 لاعمالها بايجابية ونسبتها المئوية وقيمة ك<sup>٢</sup>.

| الرقم | البندان                                                                                   | التكرار | %    |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------|
| ١     | تزويد الادارة بالاداريين المصريين المدربين                                                | ٦٤      | ٢٢ر١ |
| ٢     | الاهتمام بالتأجبة المدرسين                                                                | ٣٩      | ١٢ر٦ |
| ٣     | ملاحقة التطورات الحديثة                                                                   | ٣٢      | ١٤ر٥ |
| ٤     | ملاحقة المناهج للتطورات الحديثة                                                           | ٣٨      | ١٢ر٢ |
| ٥     | مشاركة اصحاب الراى والخبرة والكفاءة فى اتخاذ القرارات وجذب التلاميذ لاهتماماتهم وطموحاتهم | ٥٢      | ٢٣ر٥ |
|       | المجموع                                                                                   | ٢٢١     | ١٠٠  |

قیمہ کا  $^2 = ۱۱۸۷$

درجة الحرية = ٥ - ١ = ٤

مستوى الدلالة الاحصائي : غير دالة عنده

\* يبين الجدول رقم ( ٤٤ ) الامكانيات والوسائل التي من شأنها مساعدة القائد الادارى فى اداء عمله بكل ايجابية ، كما حددها افراد العينة وباستقراء الجدول نجد ان اكثر الوسائل التي حازت اعلى النسبة المئوية هي : (( ضرورة تزويد الادارة بالاداريين المصريين المدربين )) وذلك بنسبة ٢٧١ ٪ .

وان ادنى هذه الوسائل هي ( ملاحقة التطورات الحديثة ) وذلك بنسبة ١٤٥ ٪ .

وقد قام الباحث بحساب كافي لتبيان معامل الاتفاق بينها ، وقد تبين ان قيمة كافي ٢ ١٨٢ ١ وهى دالة احصائيا وهذا يعنى ان قادة الادارة - التعليمية اكثر احتياجا للوسائل والامكانيات حسب اهميتها وهى الاشى :-

- ١ - تزويد الادارة بالاداريين المصريين المدربين .
- ٢ - مشاركة اصحاب الراى والخبرة والكفاءة فى اتخاذ القرارات وجذب التلاميذ لاهتماماتهم وطموحاتهم .
- ٣ - الاهتمام بالنتائج المدرسية .
- ٤ - ملائمة المناهج للتطورات الحديثة .
- ٥ - ملاحقة التطورات الحديثة .

وهذا يتفق مع ما ذهب اليه " ارووفيك " فى كتابه ( مبادئ التوجيه والرقابة ) ( ١ ) " يجب ان يكون تركيب المنظمة سهيلا ليس فقط للفاعليات اللازمة فى الحال لضمان تحقيق هدف المشروع بل يهى استمرار مثل هذه الفاعليات طوال وحتى نهاية فترة العمل على النحو الذى يسدأ به عند انشائه ، ومعنى هذا استمرار الامداد بالرجال والترتيبات للتقدم بكل نواحي العمل " .

---

( ١ ) لندول اروفيك ، عناصر الادارة ، ترجمة على حامد بكر ، مكتبة الشريعة الادارية - القاهرة - ١٩٦٥ م ص ١٨١ .

كذلك يتفق هذا فيما ذهب اليه الدكتور مدني علاقي ، من ان ضمان تحقيق نجاح وازدهار المنظمات يتطلب النظر بعين فاحصة الى احتياجاتها من الاداريين على المدى القصير والطويل (١) .

ومن خلال ذلك يتضح لنا اهمية تزويد الادارة بالاداريين القادرين على تطوير برامج الاداء والانتاج في الادارة التعليمية الامر الذي يساعد القادة الاداريين في هذه المؤسسات على تنفيذ برامجهم بكل نجاح وتطور .

---

(١) مرجع اسبق ، مدني علاقي ، الادارة دراسة تحليلية للموظائف والقدرات الادارية ص ٤٥٢ .



\* يبين الجدول رقم (١٨) مدى اهتمام القائد الإداري بالحوافز التشجيعية في الإدارة التعليمية • كما حددها أفراد اللجنة واستقراء الجدول نجد أن أكثر النسب المئوية هي / اهتمام محدود بنسبة ٤٩,٣% وأن أدنى هذه النسب / لا يوجد اهتمام بنسبة ٥,٥% •

ولقد قام الباحث بحساب كلاً لتبيان معامل الاتفاق بينهما وقد تبين أن قيمة كلاً ٢٩,٤١ وهي دالة احصائياً وهذا يعني أن مدى اهتمام القيادة الإدارية بالحوافز حسب أهميتها هي كالآتي :

- (١) اهتمام محدود •
- (٢) اهتمام تام •
- (٣) اهتمام إلى حد كبير •
- (٤) لا يوجد اهتمام •

من خلال هذا يتضح دور القيادة وهو أن الاهتمام محدود نفسياً ما يخص ( الحوافز والتشجيع ولا شك أن الإدارة الحديثة ومدارسها وبالذات " المدرسة السلوكية " اهتمت بهذا الجانب ودعت الإدارة إلى ضرورة الاهتمام بالجانب الإنساني في الإدارة ، لأن الاهتمام بالمرؤوسين ودراسة أحوالهم لها دور كبير في زيادة العمل والانتاج •

ومن العلماء الذين اهتموا بهذا الجانب ، ( كوتلر ) و ( اودنيل ) حيث قال : أن أفضل نوع من التحفيز هو ذلك النوع المتعلق بالتوفيق بين احتياجات الفرد في المنظمة واحتياج المنظمة من الفرد •

## العامل السادس :

=====

### " دور القيادة في اتخاذ القرارات "

=====

وتشمل الاسئلة (١٠) و (٢٢) و (٢٥)

=====

### الجدول رقم (٢٥)

يبيّن استجابات أفراد العينة موزعة بحسب /  
المزايا التي يمكن للقيادة الحصول عليها عند مشاركة الموظفين  
في اتخاذ القرارات ونسبتها المئوية ، وقيمة كا<sup>٢</sup> .

| الرقم | البيان                                          | التكرار | %    |
|-------|-------------------------------------------------|---------|------|
| ١     | الحد والاقبال من الشكاوى والفهم<br>وتحسين العمل | ٥٠      | ٣٦,٥ |
| ٢     | تحسين نوعية القرارات                            | ٤٥      | ٣٢,٨ |
| ٣     | تيسير مهمة المدراء في جهودهم<br>التعليمية       | ٤٢      | ٣٠,٧ |
|       | المجموع                                         | ١٣٧     | ١٠٠  |

قيمة كا<sup>٢</sup> = ٧٢ ر

درجة الحرية = ٣ - ١ = ٢

مستوى الدلالة الاحصائي : غير دالة

هذا ويبين الجدول رقم (٢٥) المزايا التي يمكن للقيادة الادارية الحصول عليها واكتسابها عند مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات كما حددها افراد العيلة . واستقراء الجدول نجد ان اكثر المزايا التي حصلت اعلى النسب المئوية هي /

الحد والاقبال من الشكاوى والغياب وتحسين العمل بنسبة ٣٦.٥% وان ادنى هذه المزايا هي / تيسير مهمة المدرء في جهودهم التعليمية بنسبة ٣٠.٧% .

وقد قام الباحث بحساب كافي لتبيان معامل الاتفاق بينها وقد تبين ان كافي ٢٢ روهى غير دالة احصائيا وهذا يعنى ان المزايا التي يمكن الحصول عليها من مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار متساوية الهمية ولا يوجد بينها اختلاف في درجة اهميتها .

(١) الحد والاقبال من الشكاوى والغياب وتحسين العمل .

(٢) تحسين نوعية القرارات .

(٣) تيسير مهمة المدرء في جهودهم التعليمية .

وهذا يتفق مع الاسلوب والنموذج " الديمقراطي " في القيادة الذي يعتمد على المشاركة المرؤوسين في القرارات وهو اسلوب لا ينتهجه كل القادة ، ولكنه يظل على كل حال اسلوبا افضل في اتخاذ القرارات الاتية من " القرارات الفردية " .

وفي ذلك يقول " جون تيرى " ان على متخذ القرار الاخذ فى الحسبان ضمان تعاون الافراد وتحقيق رغباتهم حتى لا يتمرقل التنفيذ .

مقتضى " اوضحت دليل \* : يجب ان تشير نظرة الادارة العليا  
بأنها الوحيدة القادرة على اتخاذ القرارات الصحيحة (١) .  
ويتضح لنا مزايا اشراك المرؤوسين في القرارات الادارية .

---

(١) انظر في ذلك : مدني علقى ، الادارة دراسة تحليلية للوظائف  
والقرارات الادارية ص ٠ ص ١٢٠ - ١٢١ .

الجدول رقم (٢٢)

يسين استجابات افراد المينة موزعة بحسب /  
اسباب تردد القيادة الادارية فى اتخاذ القرارات التى تهم الادارة ،  
وسببها المثوية ، وقيمة كا<sup>٢</sup> .

| الرقم | البيان                                             | التكرار | %    |
|-------|----------------------------------------------------|---------|------|
| ١     | ضعف كفاءته وتخوفه من اتخاذ اى اجراء<br>يهم الادارة | ٦٢      | ٤٨ر٤ |
| ٢     | حدائة القائد فى العمل                              | ٢٨      | ٢١ر٩ |
| ٣     | عدم وضوح اللوائح والاختصاصات                       | ٣٨      | ٢٩ر٧ |
|       | المجموع                                            | ١٢٨     | ١٠٠  |

قيمة كا<sup>٢</sup> = ١٤٢٦

درجة الحرية = ٣ - ١ = ٢

مستوى الدلالة الاحصائى : دالة عند ٠.٠٥

■ ضمن الجدول رقم (٢٢) الاسباب التي تجعل القائد الادارى يتردد في اتخاذ بعض القرارات الادارية ، كما حددتها افراد الهيئة واستقراء الجدول نجد ان اهم الاسباب التي حازت اعلى النصب المئوية هي : ضعف كفاءة القائد الادارى وخوفه من اتخاذ اى اجراء يهيم الادارة بنسبة ٤٨% وان ادنى هذه الاسباب هي / حداثة القائد الادارى في العمل بنسبة ٢١% .

وقد قام الباحث بحساب كافي لتبيان معامل الاتفاق بينها وقد تبين ان نسبة كافي ٢٦ ١٤ وهي دالة احصائيا وهذا يعنى ان ترتيب الاسباب حسب اهميتها هي كالآتي :

(١) ضعف كفاءة القائد الادارى وخوفه من اتخاذ اى اجراء يهيم الادارة .

(٢) عدم وضوح اللوائح والاختصاصات .

(٣) حداثة القائد الادارى في العمل .

وهذا يتفق مع ما ذكره سيد هوارى في كتابه (١) ، وهو في ذلك يقدم علاجاً لمثل هذا التخوف وضعف الكفاءة وغيرها ان يتخذ القائد قراره على شكل عمل يترجم فكره مع مساعدة ، وان يتبعد عن القرارات الضعيفة ، وان يفهم المشكلة جيداً قبل اى اجراء ، ويركز على وجهات النظر ( البدائل ) الموجودة ، ثم يختار اكثرها واقربها الى الحاصل المناسب .

---

(١) مرجع اسبق ( سيد هوارى - الادارة الاصل والاسس العلمية ) ص ٤٩٢ .

الجدول رقم ( ١٠ )

يسين استجابات افراد المينة موزعة بحسب /  
معرفة افضل الطرق التى تنهها القيادة فى الادارة التعليمية عند  
اتخاذ قراراتها ونصبتها المثوية ، وقيمة كا ٢ .

| الرقم | البيان                                                      | التكرار | %    |
|-------|-------------------------------------------------------------|---------|------|
| ١     | خبرة الموجهين التربويين                                     | ٧       | ٧.٨  |
| ٢     | جهود المديرين وخبرة الموجهين •<br>وجهد الفنيين والمساعدين • | ٧٠      | ٧٢.٨ |
| ٣     | جهود المشرفين                                               | ١٣      | ١٤.٤ |
|       | المجموع                                                     | ٩٠      | ١٠٠  |

قيمة كا ٢ = ٨.٠٦

درجة الحرية = ٣ - ١ = ٢

مستوى الدلالة الاحصائي : دالة عند ٠.١ و



جدول رقم ( ١٣ )

يبين استجابات الأفراد المينة موزعة بحسب /  
معرفة الاسلوب الذى تفضله القيادة عند اتخاذ اى قرار يهيم  
المحل فى الادارة التعليمية ونسبتها المئوية ، قيمة ك<sup>٢</sup> .

| الرقم | البيان                                                   | التكرار | %   |
|-------|----------------------------------------------------------|---------|-----|
| ١     | اختار من اثق فيه من المساعدين                            | ١٠      | ٩٨  |
| ٢     | استصين بمن لديهم الكفاءة                                 | ٤٨      | ٤٧١ |
| ٣     | اختيار بعض المعلمين بالادارة على شكل لجنة للبت فى الامور | ٢٨      | ٢٧٤ |
| ٤     | أحيل الموضوع الى المختصين للدراسة                        | ١٦      | ١٥٧ |
|       | المجموع                                                  | ١٠٢     | ١٠٠ |

قيمة ك<sup>٢</sup> = ٣٥٤١

درجة الحرية = ٤ - ١ = ٣

مستوى الدلالة الاحصائى : دالة عند ٠.١ و

وبين الجدول رقم (١٣) الطريقة الصحيحة التي يجب ان تتبعها القيادة الادارية عن اتخاذ القرارات ودراستها كما حددها افراد المينة واستقراء الجدول نجد ان اكثر الطرق اتباعا والتي حازت اعلى النسب المئوية هي / الاستمارة بمن لديهم الكفاءة بنسبة (٤٧%) وان ادلى هذه الطرق هي / اختيار من ائق فيه من المعايير بنسبة ٩٨%.

وقد قام الباحث بحساب كافي لتبيان معامل الاتفاق بينها ، وقد تبين ان قيمة كافي (٠.٤١) وهي دالة احصائيا وهذا يعني ان ترتيب الطرق الصحيحة التي يجب اتباعها حسب اهميتها :-

- (١) الاستمارة بمن لديهم الكفاءة .
- (٢) اختيار بعض العاملين بالادارة على شكل لجنة للبت في الامور .
- (٣) احوالة الموضوع الى المختصين للدراسة .
- (٤) اختيار المساعدين المؤثوق فيهم .

وهذا يتفق مع ما تهدف اليه الادارة الحديثة ، وتدعو له من اساليب حديثة لتطوير عملية اتخاذ القرارات ، وهذا الاسلوب يتفق مع ( القيادة الديمقراطية ) التي تشرك المرؤوسين و ( الافراد ) في اتخاذ القرارات ، ول يشير ذلك الى ان فعالية القرارات تتوقف على الاستمارة بمن لديهم الكفاءة ( في الادارة التعليمية ) وهذا لا شك يساهم مساهمة ايجابية في تطوير القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية .

العامل السابع :

=====

دور القيادة الادارية فى بعض المجالات

=====

وتشمل الاسطة : (٢٦) ، (٢٩) ، (٣٠) ، (٣٦)

الجدول رقم (٢٦)

يسمين استجابات افراد المهنة موزعة بحسب /  
دور القيادة الادارية فى وضع الاهداف العامة للادارة التعليمية ،  
ونسبتها المئوية ، وقيمة كا<sup>٢</sup> .

| الرقم | البيان                      | التكرار | %    |
|-------|-----------------------------|---------|------|
| ١     | اساهم فى وضع الاهداف العامة | ١٣      | ١٦٫٢ |
| ٢     | يؤخذ رأى احياناً            | ١٥      | ١٩٫٢ |
| ٣     | دورى محدود                  | ٣٢      | ٤١   |
| ٤     | ليس لى دور فى ذلك           | ١٨      | ٢٣٫١ |
|       | المجموع                     | ٧٨      | ١٠٠  |

قيمة كا<sup>٢</sup> = ١١٫٧٩

درجة الحرية = ٤ - ١ = ٣

مستوى الدلالة الاحصائى : دالسة عند ٠٫٠٥

يبين الجدول رقم (٢٦) دور القائد الإداري في وضع الأهداف العامة للإدارة التعليمية كما حددها أفراد الهيئة ، واستقرأ الجدول نجد أن الحقيقة التي حازت أعلى النسب المئوية هي / دور محدود نسبة ٤١ ٪ وإن أدناها / المساهمة في وضع الأهداف العامة بنسبة ١٦٫٢ ٪ وقد قام الباحث بحساب كافي لتبيان مصطلح الاتفاق بينها ، وقد تبين أن قيمة كافي ١١٫٢٩ وهي دالة إحصائية وهذا يعني أن ترتيب مسؤول دور القائد في وضع الأهداف العامة للإدارة التعليمية حسب أهميتها هي كالآتي :

- (١) دور محدود .
- (٢) ليس له دور في ذلك .
- (٣) يؤخذ رأي أحيانا .
- (٤) أساهم في وضع الأهداف العامة .

وهذا يدعونا أن نسمى بقدر الامكان إلى مشاركة " المديرين والقادة " في وضع الأهداف العامة التي تمس إدارات التعليم ، وذلك باعتبار أهمها (موقعهم الوظيفي) - و (قوتهم من المشاكل الإدارية) (وتفجيعا لطموحاتهم ورغباتهم) . كل ذلك يجعل لمساهمة القيادة دورا فعالا وإيجابيا في تحقيق الأهداف وذلك يتناسب ( مع الإدارة الديمقراطية ) (١) .

---

(١) القيادة الديمقراطية : وهي تعني مشاركة المسؤولين في القرارات ووضع الخطوط الرئيسية التي تحقق النجاح للإدارة ، وتعتمد على الاقتناع والتأثير الشخصي . .

الجدول رقم (٢٩)

يبيّن استجابات أفراد العينة موزعة بحسب /  
دور القيادة الادارية في المشاركة باختيار المباني المدرسية التي تنفس  
بالفرض ونسبتها المئوية وقيمة كا<sup>٢</sup>.

| الرقم | البهتان                    | التكرار | %    |
|-------|----------------------------|---------|------|
| ١     | لا يؤخذ رأي                | ٣٨      | ٤٩ر٤ |
| ٢     | اساهم في الاختيار بايجابية | ١٥      | ١٩ر٥ |
| ٣     | يؤخذ رأي احيانا            | ١٩      | ٢٤ر٦ |
| ٤     | ( دورى محدود )             | ٥       | ٩ر٥  |
|       | المجموع                    | ٧٧      | ١٠٠  |

قيمة كا<sup>٢</sup> = ٢٩ر٧٥

درجة الحرية = ٤ - ١ = ٣

مستوى الدلالة الاحصائي : دالة عند ٠.١ و

هذا ويبين الجدول رقم (٢٩) دور القائد الإداري في المشاركة  
 باختيار المباني المدرسية التي تفي بالفرص ، كما حددتها أفراد  
 المدينة ، واستقراء الجدول نجد ان الدور الحقيقي للقيادة الإدارية  
 والتي حازت أعلى النسب المئوية هي / لا يؤخذ رأيهم بنسبة ٤٩%  
 وان أدناها / دورهم محدود بنسبة ٦٥% .  
 وقد قام الباحث بحساب كافي لتبيان معامل الاتفاق بينها وقد  
 تبين ان قيمة كافي ٧٥ ر ٢٩ وهي دالة احصائية ، وهذا يعني  
 ان ترتيب الدور الحقيقي للقيادة الإدارية في عملية المشاركة  
 باختيار المباني المدرسية الجيدة حسب الأهمية كالآتي :

- (١) لا يؤخذ رأيهم .
- (٢) يؤخذ رأيهم أحيانا .
- (٣) المساهمة في اختيار المباني بأيجابية .
- (٤) دورهم محدود .

وهذا يؤكد ضرورة مشاركة القادة الإداريين في اختيار المباني  
 المدرسية التي تفي بالفرص ، والحرص على اخذ آرائهم فيما يخص  
 الجوانب التي بإمكانها تنفيذ مثل هذه المشاركة .. انطلاقا من  
 مبدأ ( القيادة الديمقراطية ) في تحقيق أهداف الإدارة .

الجداول رقم ( ٢٠ )

يبين استجابات لفراد المينة موزعة بحسب /  
دور القيادة في اختيار الوسائل التعليمية - وحسب نوعيتها الطهه ،  
وتحسب كـ ٢ .

| الرقم | البيان                              | التكرار | %    |
|-------|-------------------------------------|---------|------|
| ١     | يؤخذ رأي في الوسائل التي تصنع محليا | ١٥      | ١٩,٢ |
| ٢     | ..... دوليا                         | ٤       | ٥,١  |
| ٣     | لا دور لي على الإطلاق في نوعيتها    | ٣٧      | ٤٧,٥ |
| ٤     | ادلى برأى في بعض الوسائل            | ٢٢      | ٢٨,٢ |
|       | المجموع                             | ٧٨      | ١٠٠  |

قيمة كـ ٢ = ٣١,٩٥

درجة الحرية = ٤ - ١ = ٣

مستوى الدلالة الاحصائي : دالة عند ٠,١ و

هذا ويبين الجدول رقم (٣٠) دور القيادة الادارية فى ادارة  
التعليمية فى اختيار الوسائل التعليمية ، كما حددها افراد العينة ،  
ماستقراء الجدول نجد ان الدور الحقيقى للقيادة الادارية الذى  
حاز اعلى النصب المئوية هو / لا دور لهم على الاطلاق فى نوعية الوسائل  
بنسبة ٤٧.٥% .

وان ادناها هو / يؤخذ رأيهم فى الوسائل التى تصنع دولياً  
بنسبة ٥.١% .

وقد قام الباحث بحساب كلاً لنتيجان معامل الاتفاق بينها وقد  
تبين ان قيمة كلاً ٣١.٩٥ رهى دالة احصائها وهذا يعنى ان ترتيب  
الدور الحقيقى للقيادة الادارية فى اختيار الوسائل التعليمية حسب  
الاهمية هو كالآتى :

- (١) لا دور على الاطلاق فى رتبها .
- (٢) الادلاء فى بعض الوسائل .
- (٣) يؤخذ رأيهم فى الوسائل التى تصنع محلياً .
- (٤) " " " " " دولياً .

بعد ذلك ان هناك اطفال من جانب القيادات الادارية  
فى مشاركة المدراء والرواساء فى اختيار الوسائل التعليمية ، ان  
مبدأ المشاركة فيما يخص مجاله تعتبر من المبادئ الاساسية الناجحة  
فى الادارة الحديثة . وهذا يتفق مع مبادئنا وعاداتنا وثقافتنا ( مبادئ  
الادارة الديمقراطية ) .

الجدول رقم (٣٦)

يبيّن استجابات أفراد العينة موزعة بحسب /  
معرفة دور القيادة في تنفيذ برامج التدريب التي تهمل الإدارة التعليمية  
ونسبتها المئوية ، وقيمة  $\chi^2$  .

| الرقم | البيان                           | التكرار | %    |
|-------|----------------------------------|---------|------|
| ١     | اساهم في تنفيذ البرامج التدريبية | ١٠      | ١٣٫٧ |
| ٢     | دورى محدود                       | ١٨      | ٢٤٫٧ |
| ٣     | يؤخذ رأي احياناً                 | ١٥      | ٢٠٫٥ |
| ٤     | ليس لي دور                       | ٣٠      | ٤١٫١ |
|       | المجموع                          | ٧٣      | ١٠٠  |

قيمة  $\chi^2$  = ١٤٫٩٩

درجة الحرية = ٤ - ١ = ٣

مستوى الدلالة الاحصائي : دالة عند ٠٫٠١ و٠

بين الجدول رقم (٣٦) دور القيادة الادارية في تنفيذ برامج التدريب التي تهم الادارة التعليمية ، كما حددها افراد اللجنة ، واستقراء الجدول نجد ان اكثر نسبة مؤثرة حددتها اللجنة ، ان ليس لهم دور في تنفيذ برامج التدريب بنسبة ٤١% .

وان ادناها هي / المساهمة في تنفيذ البرامج التدريبية بنسبة ١٣% . وقد قام الباحث بحساب كافي لبيان معامل الاتفاق بينها وقد تبين ان قيمة كافي ٩٩ ر ٤٤ وهي دالة احصائيا وهذا يعني ان دور القيادة في تنفيذ ووضع البرامج التدريبية حسب اهميتها كالآتي :

(١) ليس لهم دور في تنفيذ برامج للتدريب .

(٢) دورهم محدود .

(٣) يأخذ رأيهم احيانا .

(٤) المساهمة في تنفيذ برامج التدريب .

ان تشجيع المديرين على تطوير مؤسستهم يعد في حد ذاته تطوير لاساليب العمل في الادارة ، فلا بد من اعطاء الدور لهم للمساهمة في مثل هذه البرامج .

للمعامل الثامن :

=====

اهمية التدريب ودوره فى ايجاد وتطوير الكوادر

القهاديــــــــــــة

=====

وشتمل الاسطة : ( ٤ ٣١ ٣٢ ٣٣ ٣٧ ٥

٣٨ ٣٩ ٤٠ ٥ ٤١ ٤٢ ٤٣ )

الجدول رقم ( ٤ )

يبيّن استجابات أفراد العينة موزعة بحسب /  
متى يصبح الفرد قائدا اداريا ونسبتها المئوية \* وقيمة كا<sup>٢</sup> .

| الرقم | البيان                                                                                            | التكرار | %    |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------|
| ١     | شئ * فطرى وان القادة يولدون ولا يضمرون                                                            | ١٣      | ١٢ر٥ |
| ٢     | بامكان اى شخص ان يصبح قائدا اذا ما تلقى نوعا من التدريب المدروس على اساس مزايا الشخصية والتجربة . | ٤٨      | ٤٦ر٢ |
| ٣     | لا بد من توفر صفات جسيمة فى الفرد حتى يصبح قائدا .                                                | ١٥      | ١٤ر٤ |
| ٤     | لا بد من توفر صفات عقلية فى الفرد حتى يصبح قائدا .                                                | ٢٨      | ٢٦ر٩ |
|       | المجموع                                                                                           | ١٠٤     | ١٠٠  |

قيمة كا<sup>٢</sup> = ٢٩ر٩٢

درجة الحرية = ٤ - ١ = ٣

مستوى الدلالة الاحصائي : دالة عند ٠ . و

يبين الجدول رقم (٤) الوسائل التي بإمكانها تجعل الفرد قائدا  
اداريا ، كما حددها افراد العينة ، واستقراء الجدول نجد ان اكر  
الوسائل التي حازت الثقب المئوية هي / بإمكان اي فرد ان يصبح  
قائدا اذا ما تلقى نوعا من التدريب المدروس على اساس مزايا الشخصية  
والتجربة . بنسبة ٤٦,٢% .

وان ادلى هذه الوسائل هي / ان القيادة هي فطري وان القيادة  
يولدون ولا يصنعون بنسبة ١٢,٥% .

وقد قام الباحث بحساب كاي<sup>٢</sup> لتبيان معاملات الاتفاق بينها  
وقد تبين ان قيمة كاي<sup>٢</sup> ٢٦,٩٢ وهي دالة احصائيا وهذا يعني ان ترتيب  
الوسائل التي بإمكانها ان توصل الفرد ليكون قائدا حسب اهميتها  
هي كالآتي :

- (١) بإمكان اي شخص ان يصبح قائدا اذا ما تلقى نوعا من التدريب  
المدروس على اساس مزايا الشخصية والتجربة .
- (٢) لا بد من توفر صفات عقلية في الفرد حتى يصبح قائدا اداريا .
- (٣) لا بد من توفر صفات جسمية في الفرد حتى يصبح قائدا اداريا .
- (٤) انه هي فطري وان القيادة يولدون ولا يصنعون .

وهذا يؤكد على " نظرية التدريب " التي تقول: انه بإمكان اي شخص  
ان يصبح قائدا اذا ما تلقى نوعا من التدريب المدروس على اساس مزايا  
الشخصية " (١) .  
فعلينا التركيز على برامج التدريب لايجاد الكوادر القيادية الفعالة فسي  
اداراتنا التعليمية .

---

(١) مرجع اسبق (مدني علقى الادارة دراسة تحليلية للموظفين والقرارات الادارية)  
ص ٥٨٧ .

الجدول رقم (٣١)

يبين استجابات افراد العينة موزعة بحسب معرفة أهمية التدريب ، ونسبتها المئوية ، وقيمة كا<sup>٢</sup>

| الرقم   | البيان                                        | التكرار | %    |
|---------|-----------------------------------------------|---------|------|
| ١       | رفع مستواهم الادائى                           | ٦٤      | ٣٠.٦ |
| ٢       | زيادة قدرتهم على الابداع والتفكير وحل المشاكل | ٥٩      | ٢٨.٢ |
| ٣       | تنمية اتجاهات الفرد نحو تقدير اهمية عمله      | ٤٢      | ٢٠.١ |
| ٤       | رفع معنوياتهم                                 | ٤٤      | ٢١.١ |
| المجموع |                                               | ٢٠٩     | ١٠٠  |

قيمة كا<sup>٢</sup> = ٦.٨

درجة الحرية = ٤ - ١ = ٣

مستوى الدلالة الاحصائى : غير دالة

يبين الجدول رقم (٣١) مزايا التعريب بالنسبة للقادة الاداريين كما حددها افراد اللجنة ، واستقر في الجدول نجد ان اكثر المزايا التي حازت اعلى النسب المئوية هي / رفع مستواهم الادائي بنسبة ٣١.٠% .

وان ادنى هذه المزايا / هي تنمية اتجاهاتهم نحو تقدير اهمية العمل بنسبة ٢٠.٠% .

وقد قام الباحث بحساب كافي لتبيان معامل الاتفاق بينها ، وبين ان كافي ٠.٦٨ وهي غير دالة احصائيا وهذا يعني ان اهم المزايا التي يمكن الحصول عليها من تدريب القادة الاداريين هي الاتي :

- (١) رفع مستواهم الادائي .
  - (٢) زيادة قدرتهم في الابداع والتفكير وحل المشاكل .
  - (٣) رفع معنوياتهم .
  - (٤) تنمية اتجاهات الفرد نحو تقدير اهمية عمله .
- وهي متساوية الاهمية ولا يوجد بينها اي اختلاف في درجة اهميتها . وهذا يتفق مع ما ذكره الدكتور محمد منير مرسى في كتابه (١) . وقال ان المجتمع البشري دائم التجدد وسريع التغير الامر الذي يستلزم ضرورة التدريب للسد في المجزء ولمواجهة التوسع في المجالات الاقتصادية والاجتماعية .

---

(١) مرجع اسبق ، محمد منير مرسى ، الادارة التعليمية ص ١٣٢ .

الجدول رقم (٣٢)

يبين استجابات أفراد العينة موزعة بحسب /  
معرفة مدى اهتمام وزارة المعارف بتدريب القادة في الإدارات التعليمية  
وحسب نسبتها المئوية ، وقيمة  $\chi^2$  .

| الرقم | البيان              | التكرار | %    |
|-------|---------------------|---------|------|
| ١     | اهتمام كبير ومتواصل | ٢٤      | ٣٢,٤ |
| ٢     | اهتمام بسيط         | ٢٦      | ٣٥,٢ |
| ٣     | اهتمام محدود        | ٢٢      | ٢٩,٧ |
| ٤     | لا يوجد اهتمام      | ٢       | ٢,٧  |
|       | المجموع             | ٧٤      | ١٠٠  |

قيمة  $\chi^2 = ٢٠,٠٥$

درجة الحرية = ٤ - ١ = ٣

مستوى الدلالة الاحصائي : دال عند ١٠٠ و

وبين الجدول رقم (٣٢) حقيقة اهتمام الوزارة بتدريب القادة الاداريين في الادارات التعليمية ، كما حددتها المراسم المينسة واستقراء الجدول نجد أن الحقيقة التي حازت أعلى النسب المئوية / اهتمام بسيط بنسبة ٣٥.٢%.

وان ادناها هي / لا يوجد اهتمام بنسبة ٢٧.٢%.

وقد قام الباحث بحساب كافي لتبيان معام الاتفاق بينها ، وبين ان كافي ٢٠.٥٠٥ وهي دالة احصائية وهي تعني ان مدى الاهتمام بالتدريب حسب الاهمية هي كالآتي :

(١) هناك اهتمام بسيط .

(٢) هناك اهتمام كبير ومتواصل .

(٣) هناك اهتمام محدود .

(٤) يوجد الاهتمام .

وهذا يؤكد ضرورة اهتمام الجهات المعنية على الاكثار من برامج التدريب لسد الفجوة في الكفاءات الادارية وابتعاد الكسوادر على مواجهة التطورات الحديثة في العملية التعليمية .

الجدول رقم (٣٣)

=====

يبيّن استجابات أفراد العينة موزعة بحسب /  
معرفة نوع التدريب التي تحتاج الإدارة التعليمية بالنسبة لقادتها،  
وحساب نسبتها المئوية ، وقيمة كا<sup>٢</sup>.

| الرقم | البيان               | التكرار | %    |
|-------|----------------------|---------|------|
| ١     | الفئة أكثر من أى شئ* | ٦       | ٨٢,٢ |
| ٢     | النواحي الإدارية     | ٦       | ٨٢,٢ |
| ٣     | ١ و ٢                | ٦١      | ٨٣,٦ |
|       | المجموع              | ٧٣      | ١٠٠  |

قيمة كا<sup>٢</sup> = ٨٢,٨٩

درجة الحرية = ٣ - ١ = ٢

مستوى الدلالة الاحصائي : دالة عند ٠.١ و

يبين الجدول رقم (٢٢) النواحي التدريبية التي تحتاجها  
الإدارة التعليمية، كما حددها أفراد العينة، واستقراء الجدول  
نجد أن أكثر النواحي التي حازت أعلى النسب المئوية / هي النواحي  
الفنية والنواحي الإدارية بنسبة ٨٣,٦%.

وإن أدنى هذه النواحي / النواحي الإدارية بنسبة ٨,١%  
والبعض قال أيضاً / النواحي الفنية أكثر بنسبة ٨,١%.

وقد قام الباحث بحساب كلاً لتبيان معامل الاتفاق بينهما،  
وتبين أن كلاً ٨٢,٨٩% وهي دالة إحصائية، وهي تعني أن القادة  
الإداريين قد حددوا ترتيب النواحي التي يحتاجون إليها أثناء  
تنفيذ التدريب حسب أهميتها كالآتي:

(١) النواحي الإدارية والنواحي الفنية.

(٢) النواحي الإدارية.

(٣) النواحي الفنية أكثر.

وهذا يؤكد لنا فعلاً حاجة الإدارة التعليمية لمثل هذا  
النوع من التدريب ( الفني والإداري ) مما لدوره في تحقيق  
الأهداف التعليمية.

الجدول رقم (٣٧)

يبين استجابات افراد العينة موزعة بحسب /  
معرفة عما اذا كان هناك تدريب داخل ( الادارة التعليمية )  
وحسب نسبتها المئوية ، وقيمة كا<sup>٢</sup> .

| الرقم | البيان                                 | التكرار | %    |
|-------|----------------------------------------|---------|------|
| ١     | لا يوجد تدريب داخل العمل اطلاقا        | ٤٨      | ٦٤   |
| ٢     | يوجد اهتمام بسيط بهذا النوع من التدريب | ٧       | ١٠٫٣ |
| ٣     | يوجد تدريب بهذا النوع بشكل كبير        | ٦       | ٨    |
| ٤     | اهتمام محدود بهذا النوع طبقا للحاجة    | ١٤      | ٢٢٫٧ |
|       | المجموع                                | ٧٥      | ١٠٠  |

قيمة كا<sup>٢</sup> = ٢٢٫٧

درجة الحرية = ٤ - ١ = ٣

مستوى الدلالة الاحصائي : دالة عند ٠٫١ و

يبين الجدول رقم (٣٧) معرفة ماذا كان هناك تدريب داخل  
المحل بالادارة التعليمية ، كما حددها افراد المينة ، واستقرا  
الجدول نجد ان اكثر الاجابات التي حازت اعلى النسب المئوية هي /  
لا يوجد تدريب داخل المحل اطلاقا بنسبة ٦٤% .  
وان ادنى هذه الاجابات هي / يوجد تدريب بهذا النوع بشكل  
كبير بنسبة ٨% .

وقد قام الباحث بحساب كاي<sup>٢</sup> لتبيان معامل الاتفاق بينها . وقد  
تبين ان كاي<sup>٢</sup> = ٦٢.٨٧ ، وهي دالة احصائيا وهذا يعنى ان ترتيب  
الاجابات التي حددها افراد المينة حسب اهميتها كالآتى :

- (١) لا يوجد تدريب داخل المحل اطلاقا .
- (٢) اهتمام محدود بهذا النوع طبقا للحاجة .
- (٣) يوجد اهتمام بسيط بهذا النوع من التدريب .
- (٤) يوجد اهتمام بهذا النوع بشكل كبير .

وهذا يؤكد لنا ضرورة الاهتمام بهذا النوع من التدريب الداخلى  
لاهميته . وفى ذلك يقول د / مدنى علاقى (١) : ان اهداف التدريب  
الداخلى هي زيادة خبرة وتجربة المديرين فى مجالات وظائفهم  
الاساسية وطريقة مباشرة .

---

(١) مرجع اسبق (مدنى علاقى ، الادارة دراسة تحليلية ) ص ٤٩٦ .

الجدول رقم (٣٨)

يبين استجابات افراد المينة موزعة بحسب /  
افضل مكان للتدريب بالنسبة للماطين ، وحسب نسبتها المئوية ،  
وقيمة كا<sup>٢</sup>.

| الرقم | البيانات                                                 | التكرار | %    |
|-------|----------------------------------------------------------|---------|------|
| ١     | التدريب داخل العمل                                       | ٢٠      | ١٦ر٧ |
| ٢     | التدريب داخل معهد الادارة العامة<br>والاستفادة من برامجه | ٥٣      | ٤٤ر٢ |
| ٣     | التدريب خارج المطكة للاحتكاك والاستفادة                  | ٤٧      | ٣٩ر١ |
|       | المجموع                                                  | ١٢٠     | ١٠٠  |

قيمة كا<sup>٢</sup> = ١٥ر٤٥

درجة الحرية = ٣ - ١ = ٢

مستوى الدلالة الاحصائي : دالة عند ٠.١ و

يبين الجدول رقم (٣٨) احسن مكان للتدريب تفضله القيادة الادارية للمؤوسين ، كما حددها افراد العينة ، واستقراء الجدول نجد ان احسن الاماكن ( لتطبيق التدريب ) التي حازت اعلى النعب المثوية هي / التدريب داخل معهد الادارة العامة والاستفادة من برامج بنسبة ٤٤,٢% .

وان ادنى هذه الاماكن هي / التدريب داخل العمل بنسبة ١٦,٧% ،

وقد قام الباحث بحساب كاي<sup>٢</sup> لتبيان معاملات الاتفاق بينها ، وقد تبين ان كاي<sup>٢</sup> ١٥,٤٥ وهي دالة احصائيا وهذا يعنى ان الاماكن التي تفضلها القيادة الادارية لتدريب موظفيها حسب اهميتها كالآتى :

( ١ ) التدريب داخل معهد الادارة العامة والاستفادة من برامج .

( ٢ ) التدريب خارج المملكة للاحتكاك والاستفادة .

( ٣ ) التدريب داخل العمل .

وهذا يؤكد نجاح برامج ( معهد الادارة العامة ) ودوره فى تدريب القادة الاداريين ، وايجاد الكوادر القيادية ، ويؤكد انه يجب الاهتمام بهذه البرامج لدورها فى زيادة المعلومات العامة والمعرفة الادارية للتدريب ، واتاحة الفرصة لهم للتعرف على المبادئ والنظريات الحديثة التي تكفل للمتدرب العمل بصورة افضل فعلى الادارات التعليمية .

الجدول رقم (٣٩)

يبين استجابات أفراد العينة موزعة بحسب /  
معرفة مزايا التدريب على الملاقات الانسانية ، وحسب نسبتها  
المئوية بقيمة ك٢٠.

| الرقم | البيان                                                                  | التكرار | %    |
|-------|-------------------------------------------------------------------------|---------|------|
| ١     | تنمية الصفات المطلوبة للقيادة الصحيحة                                   | ٥١      | ٣٤ر٥ |
| ٢     | تعريف القائمين بالوسائل والاساليب الحديثة للتخضير نحو اداء عملهم بكفاءة | ٥٣      | ٣٥ر٨ |
| ٣     | تزويد القائمين بالخبرة اللازمة لمواجهة المواقف المختلفة .               | ٤٤      | ٢٩ر٢ |
|       | المجموع                                                                 | ١٤٨     | ١٠٠  |

قيمة ك٢٠ = ٩١ر

درجة الحرية = ٣ - ١ = ٢

مستوى الدلالة الاحصائي : غير دالة

يبين الجدول رقم (٣٩) مزايا التدريب على العلاقات الانسانية ودورها فى القيادة الادارية ، كما حددها افراد الهيئة . واستقرا الجدول نجد ان اكثر المزايا التى حازت اعلى النسب المئوية هى / تعريف القائمين بالوسائل والاساليب الحديثة للتحضير نحو اداء اعمالهم بكفاءة بنسبة ٣٥.٨% وان ادنى هذه المزايا هى / تزويد القائمين بالخبرة اللازمة لمواجهة المواقف المختلفة بنسبة ٢٩.٧% .

وقد قام الباحث بحساب كاسمى لتبيان معامل الاتفاق بينهما ، وقد تبين ان كاسمى ٩١.١ وهو غير دالة احصائيا وهذا يعنى ان المزايا التى يمكن الحصول عليها من القيام بالتدريب على العلاقات الانسانية هى الاتى :

- (١) تعريف القائمين بالوسائل والاساليب الحديثة للتحضير نحو اداء اعمالهم بكفاءة .
  - (٢) تنمية الصفات المطلوبة للقيادة الصحيحة .
  - (٣) تزويد القائمين بالخبرة اللازمة لمواجهة المواقف المختلفة .
- وهذه المزايا متساوية الاهمية ولا يوجد بينها اى اختلاف نفسى درجة اهميتها .

وهذا يتفق مع ما ذكره الدكتور على السلى (١) : ان التدريب يتيح للمدرب تنمية المعرفة والمعلومات ، وتنمية المهارات والقدرات ، والسلوك والاتجاهات .

---

(١) مرجع اسبق ( على السلى ، التدريب الادارى ) ص ٥٥ .

الجدول رقم (٤٠)

يبين استجابات افراد المينة موزعة بحسب /  
 معرفة السبل الصحيحة للقضاء على النقص في المهارات والكفاءات  
 المطلوبة للعمل الادارى وايجاد الكوادر الجيدة ، ونسبتها المئوية  
 وقيمة كا<sup>٢</sup>.

| الرقم | البيان                                       | التكرار | %    |
|-------|----------------------------------------------|---------|------|
| ١     | بالتدريب الادارى المبنى على احتياجات الادارة | ٦٢      | ٤٤   |
| ٢     | ايجاد القادة ذو الشهادات المالية             | ٣٦      | ٢٥ر٥ |
| ٣     | الاستفادة بخبرات الموجهين والموظفين القدامى  | ٤٣      | ٣٠ر٥ |
|       | المجموع                                      | ١٤١     | ١٠٠  |

قيمة كا<sup>٢</sup> = ٢ر٧

درجة الحرية = ٣ - ١ = ٢

مستوى الدلالة الاحصائى : دالة عند ٠٠٥ و

■

وبين الجدول رقم (٤٠) السبل الصحيحة للقضاء على النقص  
في المهارات والكفاءات الادارية المطلوبة للعمل ، كما حددها  
افراد العينة ، واستقراء الجدول نجد ان اكثر السبل التي حازت  
اعلى النسب المئوية هي / بالتدريب الادارى المبني على احتياجات الادارة  
بنسبة ٤٤% .

وان ادنى هذه السبل / ايجاد القادة ذو الشهادات العالية .  
بنسبة ٢٥% .

وقد قام الباحث بحساب كافي لتبيان معامل الاتفاق بينها ،  
وقد تبين ان قيمة كافي ٧٧ وهي دالة احصائيا ، وهذا يعني ان  
ترتيب السبل الصحيحة لايجاد الكوادر القيادية حسب اهميتها هي كالآتي /  
(١) بالتدريب الادارى المبني على احتياجات الادارة .  
(٢) الاستفادة بالخبرات الموجهين والموظفين القدامى .  
(٣) ايجاد القادة ذو الشهادات العالية .

وهذا يؤكد لنا اتفاق القادة بان ( التدريب الادارى المبني  
على احتياجات الادارة ) من انجح الوسائل لحد المجز في الكفاءات  
الادارية وهي دعوة للاهتمام بهذا النوع وتطوير برامجه .

الجدول رقم (٤١)

يبين استجابات افراد العينة موزعة بحسب /  
معرفة اسباب عدم نجاح جهود التدريب المبذولة حالياً ،  
وعدم تحقيق الفعالية المنشودة ونسبتها المئوية ، وقيمة كا<sup>٢</sup> .

| الرقم | البيانات                                          | التكرار | %    |
|-------|---------------------------------------------------|---------|------|
| ١     | انحزال التخطيط الشامل للتدريب                     | ٢٥      | ١٧ر٥ |
| ٢     | انفصال التخطيط عن الاهداف العامة                  | ٢٤      | ١٦ر٨ |
| ٣     | عدم التوافق بين محتوى التدريب واحتياجات الادارة   | ٣٩      | ٢٢ر٢ |
| ٤     | غياب عطية المتابعة والتقوم للتدريبيين بعد التدريب | ٥٥      | ٣٨ر٥ |
|       | المجموع                                           | ١٤٣     | ١٠٠  |

قيمة كا<sup>٢</sup> = ١٧ر٢٦

درجة الحرية = ٤ - ١ = ٣

مستوى الدلالة الاحصائي : دالة عند ٠.١ و

هذا ويبين الجدول رقم (٤١) اسباب عدم نجاح برامج التدريب حاليا وعدم تحقيقها للفعالية المطلوبة ، كما حددها افراد العينة ، واستقراء الجدول نجد ان اكثر الاسباب التي حازت اعلى النسب المئوية هي / غياب عملية المتابعة والتقييم للمدرسين بعد التدريب بنسبة ٣٨%٠

وادمي هذه الاسباب / انفصال التخطيط عن الاهداف العامة بنسبة ١٦%٠

وقد قام الباحث بحساب كاي<sup>٢</sup> لتبيان معامل الاتفاق بينهما ، وقد تبين ان كاي<sup>٢</sup> ١٧٧٦ ، وهي دالة احصائها وهذا يعني ان ترتيب الاسباب التي حالت دون تحقيق النجاح حسب اهميتها هي كالآتي :

- (١) غياب عملية المتابعة والتقييم للمدرسين بعد التدريب .
- (٢) عدم التوافق بين محتوى التدريب واحتياجات الادارة .
- (٣) انحرال التخطيط الشامل للتدريب .
- (٤) انفصال التخطيط عن الاهداف العامة .

ويتفق ذلك مع ما ذكره ( رورت هاوس ) من انه يجب ان تراعى

المنظمة عند الاقبال على برامج التدريب الاسس الاتية : (١)

(١) الدقة في اختيار المدرسين .

(٢) مراقبة برامج التدريب ومتابعته حتى نضمن نجاحه .

فغياب عملية المتابعة من اسباب انهيار برامج التدريب ، وهذا ما اكده افراد العينة ) .

---

(١) مرجع اسبق ( مدني علاقي ، الادارة دراسة تحليلية ) ص ٤٩٨ .

الجدول رقم (٤٢)

يبيّن استجابات أفراد العينة موزعة بحسب /  
معرفة انجح طرق التدريب المفضلة وحسب نسبتها ، وقيمة كا<sup>٢</sup> .

| الرقم | البيانات       | التكرار | %    |
|-------|----------------|---------|------|
| ١     | حلقات المناقشة | ٦٩      | ٤٦,٦ |
| ٢     | المؤتمرات      | ٣٥      | ٢٣,٦ |
| ٣     | الزيارات       | ٢٩      | ١٩,٦ |
| ٤     | دراسة الحالة   | ١٥      | ١٠,٢ |
|       | المجموع        | ١٤٨     | ١٠٠  |

قيمة كا<sup>٢</sup> = ٤٢,٥٩

درجة الحرية = ٤ - ١ = ٣

مستوى الدلالة الاحصائي : دالة عند ٠,٠٥

هذا ويبين الجدول رقم (٤٢) افضل طرق التدريب المفضلة لدى القادة الاداريين ، كما حددها افراد العينة ، واستقراء الجدول نجد ان افضل الطرق التي حازت اعلى النسب المئوية هي / حلقات المناقشة بنسبة ٤٦,٦% .

وان ادنى هذه الطرق / دراسة الحالة بنسبة ١٠,٢% .

وقد قام الباحث بحساب كاي<sup>٢</sup> لتبيان معامل الاتفاق بينهما ، وقد تبين ان قيمة كاي<sup>٢</sup> ٤٢,٥٩ وهي دالة احصائيا وهذا يعني ان ترتيب افضل الطرق حسب اهميتها هي كالآتي :

(١) حلقات المناقشة .

(٢) المؤتمرات .

(٣) الزيارات .

(٤) دراسة الحال .

وهذا يؤكد ان ( حلقات المناقشة ) (١) مفضلة لدى افراد

العينة واكثر فعالية من غيرها .

وهنا نؤكد على ضرورة تبني مثل هذه البرامج التي من شأنها

حل المشكلات التي تواجه الادارة .

---

(١) حلقات المناقشة : هي مجموعات صغيرة يتم فيها تحليل ومناقشة الموضوعات والمشكلات المطروحة تحت قيادة موجه مدرب .

جدول رقم (٤٣)

يبين استجابات افراد المينة موزعة بحسب اسباب عجز البرامج التدريبية عن ايجاد الكوادر التي تنهض باهداف الادارة التعليمية وحسب نسبتها المئوية ، وقيمة كا<sup>٢</sup> .

| الرقم | البيان                                                       | التكرار | %    |
|-------|--------------------------------------------------------------|---------|------|
| ١     | عدم شمولية برامج التدريب                                     | ٤٥      | ٢٧ر١ |
| ٢     | عدم كفاية الاجهزة المدرية                                    | ٣٤      | ٢٠ر٥ |
| ٣     | عدم ايمان الدارسين باهمية التدريب واستحواز اهتمامهم          | ٥٤      | ٣٢ر٥ |
| ٤     | عدم فعالية البرامج التدريبية واتخاذها وسيلة للتكسب والاحتراف | ٣٣      | ١٩ر٩ |
|       | المجموع                                                      | ١٦٦     | ١٠٠  |

قيمة كا<sup>٢</sup> = ٧ر١٦

درجة الحرية = ٤ - ١ = ٣

مستوى الدلالة الاحصائي : غير دالة

يبين الجدول رقم (٤٣) اسباب عجز برامج التدريب عن ايجاد الكوادر القيادية كما حددتها افراد العينة ، واستقراء الجدول نجد ان اكثر هذه الاسباب التي حازت اعلى النسب المئوية هي / عدم ايمان الدارسين باهمية التدريب واستحواز اهتمامهم نسبة ٣٦%٠ وادنى هذه الاسباب هي / عدم فعالية برامج التدريب واتخاذها وسيلة للتكسب والاحتراف نسبة ١٩%٠

وقد قام الباحث بحساب كافي لتبيان معامل الاتفاق بينها وقد تبين ان قيمة كافي ٠١٦٢ وهي غير دالة احصائيا وهذا يعنى ان اسباب عجز برامج التدريب عن ايجاد الكوادر القيادية متساوية الاهمية ولا يوجد بينها اى اختلاف فى درجة اهميتها وهي :-

- (١) عدم ايمان الدارسين باهمية التدريب واستحواذ اهتمامهم .
  - (٢) عدم شمولية برامج التدريب .
  - (٣) عدم كفاية الاجهزة المدرية .
  - (٤) عدم فعالية برامج التدريب واتخاذها وسيلة للتكسب والاحتراف .
- وهذا يتطلب من اجهزتنا التعليمية اعادة تخطيط برامج التدريب ومتابعتها والتالى ملاحقتها لاحتياجاتنا الفعلية . . ونسمى السى تهيئة الكوادر التي تقوم بهذه البرامج ، لتحقيق الاهداف المرجوة من التدريب ( زيادة المعلومات والمعرفة الادارية للمتدرب واتاحة الفرص له للاطلاع على احدث الاساليب والنظريات للعمل بصورة اكثر فعالية ) .

## الفصل الخامس

=====

### نتائج البحث وتوصياته

=====

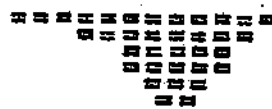
■ التوصيات

■ الملاحق

■ الرسم البياني

■ الاستبيان

■ المراجع



## النتائج

اولا : اثبتت نتائج الاستبيان ان اهم الصفات والمهارات التي يجب ان يتمتع بها القائد الادارى فى الادارة التعليمية هى قدرته على اتخاذ القرار السليم فى الوقت المناسب ، وقدرته على التعرف على حاجات العاملين معه فى الادارة التعليمية ودعمهم للعمل ، ومهارته فى ابتكار الافكار الجديدة التى تساعد فى عمله ومهارته فى ايجاد الحلول المناسبة للمشاكل التى تصادفه .

ثانيا : اوضحت هذه الدراسة ان مهام القيادة الادارية فى الادارة التعليمية مهام عديدة واساسية ، اهمها : التخطيط والتنظيم .. والمتابعة والتوجيه والتدريب ، وايجاد الحلول المناسبة ، وتقديم الافكار الجديدة ، والاساليب الحديثة التى تساهم فى دفع الحركة الادارية بالادارة التعليمية ، وكذلك الاهتمام بالجوانب الانسانية وذلك عن طريق بث الحماس والنشاط فى نفوس العاملين بالادارة وتقييم اعمالهم فاذا نجحت القيادة الادارية فى القيام باعباء هذه الوظائف حققت التطوير المنشود لادارة التعليمية .

ثالثا : اظهرت النتائج ان افضل الطرق والاساليب التى تؤهل القيادة الادارية للنجاح فع دفع العاملين للعمل والانجاز هى قدرة القيادة على التأثير الشخصى ومشاركة العاملين ، وسماع ارائهم والاتصال بهم ورفع معنوياتهم وتقديم الجوائز المادية لهم فى الوقت المناسب ،

لتحقيق الانجاز المطلوب وصولا الى الاهداف المنشودة للادارة  
التعليمية.

رابعا : اوضحت النتائج - ايضا - ان القيادة الادارية الناجحة هى  
التي تتوفر لديها كافة الامكانيات المادية والبشرية ، ومنحها  
الحرية والسلطة الادارية الكاملة فى اتخاذ القرارات التى تهتم  
( اداراتهم ) ، واشراكهم فى برامج التدريب وذلك للتمكن من  
تحقيق المشروعات التعليمية.

خامسا : كما دلت النتائج ان الاهتمام بالحوافز التشجيعية بالادارات  
التعليمية محدود ، والبعض افاد بانه اهتمام تام وفى كلتا الحالتين  
فان هذا يدل على ضرورة الاستمرارية فى تبني برامج الحوافز  
لدورها الايجابى فى التعاون بين القيادة والادارة.

سادسا : بينت النتائج ان الوقائع تشير الى ان القيادة الادارية ليس لها  
دور مساهمة فى عدة عطيات هامة بالنسبة للعملية التعليمية  
فمثلا نجد ان القيادة الادارية ودورها محدود فى وضع الاهداف  
التي تهتم الادارة التعليمية ، كما لا يؤخذ رأى القيادة فى اختيار  
الوسائل التعليمية ، وبرامج التدريب ، كما لا يؤخذ رأى القيادة  
فى اختيار المباني المدرسية التى تهتم العملية التعليمية . وهذا  
يدعو لاعادة النظر واعطاء الفرصة للقيادة فى المساهمة والتطوير.

سابعا : هناك اجماع على ان برامج التدريب الخاصة بالاداريين والعاملين  
امر ضرورى حيث اكدت النتائج ان التدريب من شأنه ان يؤهل

الفرد للقيادة الادارية الناجحة ، اذا ما كانت مهينة على مزايا الشخصية والتجربة . لان التدريب كما ذكرت المهينة يؤدي الى رفع المستوى الادائي للفرد ، ويزيد من قدرته الابداعية في التفكير وحل المشاكل ، وفي اتجاهات الفرد نحو تقدير عمله لهذا يوصى البحث باعتماد برامج التدريب الخاصة بالقياديين الاداريين ومساهمتها اولا بالى .

ثامنا : اكدت الدراسة ان اهتمام وزارة المعارف ببرامج التدريب الخاصة بالقيادة الاداريين والعاممين بالادارة التعليمية اهتمام بسيط ، الامر الذى يستلزم تعديل الوضع والتركيز والاهتمام المتواصل والكبير بهذه البرامج والذات برامج التدريب الادارية والفنية كما حددها افراد المهنة .

كذلك اكدت المهنة على اهمية الاستفادة من برامج التدريب التى تتم ( بمعهد الادارة العامة ) - و ( التدريب داخل العمل ) - والاستفادة بحلقات المناقشة ...

ثامنا : ابرزت الدراسة ان الاهتمام بالعلاقات الانسانية امر ضرورى ، وان التدريب على العلاقات الانسانية يساهم بدور كبير فى تعريف القائمين بالوسائل والاساليب الحديثة لتطهير اداء العمل بالعملية التعليمية . عاشورا : دلت النتائج ان القيادة الادارية الناجحة فى عطيتى الانجاز والتطهير هى التى تدفع " المرؤوسين " للمساهمة معها فى مناقشة واتخاذ القرارات التى تهتمهم وتهم مصالحهم لان ذلك - كما

وبجانب هذه النتائج فان البحث يوصى بالاتي :

=====

- (١) لما كانت نجاح القيادة الادارية يتمثل في توفير الامكانيات المادية والبشرية الحديثة ، واعطائها حرية اتخاذ القرارات . . الامر الذي يؤثر على اعمالها وقدرتها في تنفيذ الاعمال الموكلة اليها .  
فينبغي توفير هذه الامكانيات واتاحة الفرصة امامها للتمبير عن طموحاتها في تنفيذ المشاريع التعليمية .
- (٢) ان مشكلة النقص في الكفاءات الادارية بالادارة التعليمية يمكن التغلب عليها بالاهتمام ببرامج التدريب .
- (٣) ينبغي الاهتمام والتركيز على برامج التدريب وتأهيل الاداريين والمعلمين بالادارة التعليمية في الالمام بهذه البرامج لكي تؤدي دورها في ايجاد الكوادر الادارية الناجحة .
- (٤) يجب التنبيه على ان برامج التدريب لا تحقق الفوائد المرجوة الا بالتخطيط السليم المبني على الاحتياجات الفعلية ، والمتابعة المستمرة من قبل المسؤولين في ( الادارة التعليمية ) .
- (٥) اصبح من الضروري ان تتبع القيادة الادارية في الادارة التعليمية اسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات مع المعلمين بها والذات فمما يخص اعمالهم وصالحهم لضمان تحقيق النجاح والانجاز الجيد وعلى وجه سليم .
- (٦) ينبغي للقيادة الادارية في الادارات التعليمية ان تنظر الى النتائج الايجابية التي يتم الوصول اليها عند استخدام اسلوب العلاقات الانسانية

- المهنية على التفاهم والانسجام ورفع المعنويات وتقديم الحوافز المناسبة .
- (٧) ينبغي اعطاء القادة الاداريين فى الادارات التعليمية فرصة المشاركة مع الجهات المسئولة فى ( وزارة المعارف ) فى الجوانب التى تهتم الادارة التعليمية . . كاختيار المباني المدرسية التى تبنى بالفرض ، وانتقاء الوسائل التعليمية التى تساعد فى تطوير العملية التعليمية وملاحقة التطورات الحديثة فى الادارة ، وتنفيذ برامج التدريب وذلك بما لا يتعارض مع الاهداف العامة بهدف سرعة الانجاز .
- (٨) من الاهمية اعطاء الادارة التعليمية كافة الموارد المادية والبشرية المؤهلة لتمكين القيادة الادارية بها من تحقيق المهام الملقاة عليها ، وتنفيذ المشروعات التعليمية المنوطة بها .
- (٩) ضرورة الاستفادة ببرامج التدريب التى يقوم بها ( معهد الادارة العامة ) لشمولية برامجها وتعدد تخصصاته ، ولكونها الاساس الملقى المتخصص فى تأهيل القادة الاداريين .
- (١٠) تبني فكرة " التدريب داخل العمل " لاهميته للعميل والموظف فى الادارة التعليمية ، فضلا عن ذلك فانه يعطى مزيدا من الخبرة لارتباطه بالممارسة العملية .

= ٢٠١ =

الملاحق

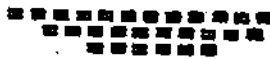
جامعة أم القـــرى  
كلية التربية  
قسم التربية  
قسم الادارة والتخطيط التربوي  
\*\*\*\*\*

استاذنا "حسن  
" دور القيادة في تطوير الادارة التعليمية "  
بالمنطقة الغربية  
في المملكة العربية السعودية  
\*\*\*\*\*

اعداد  
مؤلفي جميع  
\*\*\*\*\*

اشراف  
الدكتور / سهيل حسن قاضي

( مكة المكرمة - ربيع الاخرى عام ١٤٠٣ هـ )



الموقر

سيادة الاخ الكريم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته : وبعد :-

نظرا لقيامى بدراسة عن دور القيادة فى تطوير الادارة التعليمية بالمنطقة  
الغربية من المملكة العربية السعودية ، وذلك ضمن متطلبات دراستى لنيل  
درجة الماجستير \* فى قسم الادارة والتخطيط التربوى \* فى جامعة أم  
القصرى بمكة المكرمة .

ارجو التكرم بتعاونكم معى على هذا الاستبيان المرفق على ان تكون  
اجابتكم معمرة عن موقفكم الفعلى ورأيكم الصريح . مع تأكيدى لكم بان هذه  
البيانات ستظل سرية ولن تستخدم الا فى غرض البحث العلمى الذى ننشده  
من وراءه خدمة التربية والتعليم فى مملكتنا الحبيبة متمنين من الله عز وجل  
المون والتوفيق والسداد لما فيه مصلحة الجميع ..

الباحث

موفق جمسان

## بيانات عامة

=====

الاسم :

الجنسية :

المهنة :

آخر مؤهل حصلت عليه :

مدة الخدمة في :

التدريس :

الإدارة المدرسية :

التوجيه :

الاعمال الإدارية الأخرى :

مكان العمل الحالي :

لا داعي لذكر الاسم لمن لا يرغب في ذكر اسمه .

ضع علامة ( / ) أمام الإجابات التي ترى أنها مناسبة أو أكثر حسب

طبيعة السؤال ..

مع الشكر والتقدير ..

السؤال الاول :

=====

ان اهم الصفات التى يجب ان يتمتع بها القائد الادارى :

- (١) النضج الاجتماعى .
- (٢) وجود المهارات الفنية العالية لديه
- (٣) قدرته على تحقيق الاهداف المرسومة بكفاءة عالية .
- (٤) قدرته على السيطرة على المشكلات .
- (٥) قدرته على اتخاذ القرار السليم فى الوقت المناسب
- (٦) صفات اخرى ( اذكرها ) ...

---

السؤال الثانى :

=====

اعتقد ان مهمة القائد الادارى الناجح ...

- (١) تحديد أنشطة الإدارة
- (٢) اقتراح خطط العمل
- (٣) التصرف فى المشكلات التى تواجهه
- (٤) ايجاد الحلول
- (٥) تجميع المعلومات لاتخاذ القرارات اللازمة
- (٦) التفجيع والاستجابة لآراء المرؤسين .

- (٧) إعطاء المرؤوسين الفرض المناسبة للمشاركة في اتخاذ القرار
- (٨) خلق الجو المناسب بين المرؤوسين
- (٩) تقديم النصح والارشاد
- (١٠) مهام أخرى ( اذكرها ) ..

---

### السؤال الثالث :

=====

ان الطريقة الصحيحة للاتصال بين المدير ورؤساء الاقسام لتيسير  
وتحقيق الاهداف هي التي :

(١) تكون بطريق رسمي من واقع الخريطة التنظيمية  
للادارة التعليمية وفق اللوائح والنظم .

(٢) تتم بين افراد الادارة التعليمية بين ( رؤساء  
مرؤوسين ) ويتضمن الى جانب علاقات العمل علاقات  
شخصية واجتماعية ، وهو غالبا ما يتم بطريق غير رسمي  
وغير مكتوب

(٣) تتم بالطريقتين السابقتين .

---

### السؤال الرابع :

=====

اعتقد ان القيادة في نظري عبارة عن :

(١) شيء فطري وان القادة يولدون ولا يصنعون .

- (٢) بإمكان أى شخص ان يصبح قائدا اذا ما تلقى نوعا من التدريب المدروس على اساس مزايا الشخصية والتجربة .
- (٣) لا بد من توفر صفات جسمية فى الفرد حتى يصبح قائدا
- (٤) لا بد من توفر صفات عقلية " " " " " "
- (٥) صفات اخرى ( اذكرها ) .....

---

#### السؤال الخامس :

=====

القائد الناجح هو الذى يدفع مؤسسه لتحقيق الاهداف مستمدا قوته من :

- (١) السلطة النظامية الممنوحة له بحكم عله الادارى .
- (٢) خبرته ومهارته اللتين يكتسبهما باخباره اعلى من مؤسسه .
- (٣) قدرته على التأثير الشخصى
- (٤) وسائل اخرى " اذكرها " .....

---

#### السؤال السادس :

=====

لتحقيق الاهداف التعليمية فان ذلك يتحقق اذا ما توفر للقيادة الاتى :

- (١) كافة الموارد البشرية والمادية .
- (٢) حرية اتخاذ القرارات التى تهتم ادارته

- (٣) المشاركة في تطوير المناهج وملاحقتها للتطورات الحديثة
- (٤) تقديم برامج التدريب الضرورية
- (٥) وسائل أخرى ( اذكرها ) .....٠

---

### السؤال السابع :

=====

لتحقيق أي هدف لا بد ان يستخدم المدير الاسلوب :

- (١) المبنى على الحزم الشديد في التوجيه واتجاز الاعمال
- (٢) المبنى على التحضير والاقناع الشخصي والمشاركة .
- (٣) تنفيذ التعليمات دون أي مناقشة أو الرجوع اليه
- (٤) اساليب أخرى ( اذكرها ) .....٠

---

### السؤال الثامن :

=====

من واقع على بالادارة التعليمية فانني افضل ان يكون رئيسي في العمل

- (١) قائدا اداريا يتخذ قراراته بمفرده دون الرجوع أو المناقشة
- (٢) قائدا يملأ أهمية كبيرة في المناقشة لقراراته وان يتخذ اسلوب الاقناع والتأثير الشخصي .
- (٣) قائدا يستخدم اسلوب التسليح بالسلطة والتهديد بها
- (٤) قائدا لا يتخذ أي قرار الا بالرجوع لمؤسسية
- (٥) خصائص أخرى ... ( اذكرها ) .....٠

السؤال التاسع :

=====

ان كافة القرارات والاجراءات التي تصدرها وتتخذها القيادات  
التعليمية صادرة عن :

- (١) اشتراك المدير والهيئة الادارية والتعليمية
- (٢) اشتراك الموجهين التربويين والمساعدين
- (٣) اشتراك مسئول الادارة التعليمية
- (٤) اخرين هم ( اذكرهم ) .....

---

السؤال العاشر :

=====

القيادة الرشيدة في الادارة التعليمية تعتمد في اتخاذ  
قراراتها على :

- (١) خبرة الموجهين التربويين
- (٢) جهود المديرين وخبرة الموجهين ، وجهود  
الفنيين والمساعديين .
- (٣) جهود المشرفين
- (٤) جهود اخرين ( اذكرهم ) .....

السؤال الحادى عشر :

=====

القيادة الناجحة هى التى تقيم اعمال المرؤوسين ب :

- (١) الاستماع الى رأى الفنيين
- (٢) الاستماع الى رأى رؤساء المرؤوسين .
- (٣) بالاشتراك معهم فى ذلك .
- (٤) بما تراه القيادة شخصيا دون الرجوع الى احد
- (٥) بوسائل اخرى . . ( اذكرها ) . . .

---

السؤال الثانى عشر :

=====

يمد رأى المرؤوسين فى اتخاذ القرارات :

- (١) ضرورى
- (٢) استئير به فقط
- (٣) ليست له اهمية
- (٤) مضيمة للوقت

---

السؤال الثالث عشر :

=====

عندما اريد ان اتخذ قرارا يتعلق بالعمل فعلى ان :

- (١) اختار من اثق فيه من المصاعدين
- (٢) استعين بمن لديهم الكفاءة .

(٣) اختيار بعض الماملين بالادارة على شكل لجنة للبت نفسى

الامور

(٤) احيل الموضوع الى المختصين للدراسة

---

السؤال الرابع عشر :

=====

ما هو دورك فى الادارة ؟

- (١) ادير كل الامور بنفسى لآكون مطمئنا على سلامة التنفيذ
- (٢) اتابع وازاقب اعمال الادارة ولا اشفل نفسى بكل شىء
- (٣) اوزع الطلطات واتفرغ لحل المشاكل .
- (٤) اقوم باعمال اخرى هى ....

---

السؤال الخامس عشر :

=====

لتطوير العمل وتحقيق الاهداف فان توزيع الاختصاصات يجب

ان يكون :

- (١) وفق التنظيمات الواردة من المستويات العليا
- (٢) وفق رأى الشخصى فى كفاءة واستعداد الموظف
- (٣) يعمد اجتماع لاعضاء الادارة للمشاركة فى التوزيع
- (٤) وفق اختيار الماملين بانه مسهم
- (٥) وسائل اخرى ... ( اذكرها ) ...

السؤال السادس عشر :

=====

كثيرا ما تصل قرارات واوامر من المستويات العليا ، ورى المدير  
انها غير مناسبة الا ان الواجب اتباعه هو :

( ١ ) تنفيذ الاوامر والقرارات

( ٢ ) ضرورة مراجعة الجهة التي اصدرت الامر وعرض وجهة  
النظر وذلك قبل تنفيذ الاوامر .

( ٣ ) تنفيذ الاوامر ، ثم الكتابة الى الجهات المختصة لمعرفة  
الرأى .

( ٤ ) لا اتفهما .

السؤال السابع عشر :

=====

لنجاح دور الادارة وسلوك القائد ينبع من ايمان القائد بـ :

( ١ ) تقديم الافكار الجيدة والاساليب الحديثة لمعالجة المشاكل .

( ٢ ) تقديم المعلومات اللازمة لحسن سير العمل مع التنسيق بين

جهود العاملين

( ٣ ) بث الحماس والنشاط في نفوس العاملين وتقييم نشاطهم

( ٤ ) وسائل اخرى ... ( اذكرها ) ...

### السؤال الثامن عشر :

=====

ما مدى اهتمام المديرين بالحوافز والتشجيع في علاقتهم بالمحاسبين؟

- (١) اهتمام تام
- (٢) اهتمام الى حد كبير
- (٣) اهتمام محدود
- (٤) لا يوجد اهتمام •

---

### السؤال التاسع عشر :

=====

إذا كان بينك وبين المحاسبين معك تبايناً في الميول والآراء فإن ذلك :

- (١) يحطل العمل دون فائدة
- (٢) يجعل النتيجة غير واضحة بالنسبة لك •
- (٣) يحطل العمل والاجراءات •
- (٤) يكون جوا من الافكار الجيدة المبدعة
- (٥) اشياء اخرى ... (اذكرها) ...

---

### السؤال العشرين :

=====

نجاح القائد الادارى في عمله يتوقف بالدرجة الاولى على :

- (١) كفاءته في ابتكار الافكار الجديدة
- (٢) الوصول الى الحلول في المشاكل التي تواجهه •

- (٣) قدرته على معالجة المواقف التي تواجهه وتصادفه
- (٤) مهارته في رسم السياسة العامة لإدارته
- (٥) قدرته في وضع نظام جيد للاتصالات
- (٦) قدرته على التعرف على حاجات العاملين معه ودفعهم للعمل
- (٧) توفر مزايا أخرى ( اذكرها ) . . . .

---

#### السؤال الحادى والمشروعين :

=====

ما هى وظيفة المدير الفعلية في رأيك ؟

- (١) اتخاذ القرارات ومقابعتها
- (٢) القيام بأعمال التوجيه والاتصال والرقابة
- (٣) وضع برامج التخطيط والتنظيم
- (٤) تدريب وتطوير المرؤوسين
- (٥) يقوم بوظائف عدة ( اذكرها ) . . .

---

#### السؤال الثانى والمشروعين :

=====

ما هى الاسباب في نظرك التي تجعل المدير القائد " يحجم عن اتخاذ قراراتهم ادارته ؟

- (١) ضعف كفاءته وخوفه من اتخاذ اى اجراء بهم الادارة

- (٢) حدائقه القائد في العمل
  - (٣) عدم وضع اللوائح والاختصاصات
  - (٤) اسباب أخرى .. ( اذكرها ) ....
- 

#### السؤال الثالث والمشرون :

=====

ان اى موظف لا ينفذ التعليمات الصادرة يجب ان يتخذ فيه الاجراء  
الاتسى :

(١) تنفيذ نصوص اللوائح والانظمة الادارية

(٢) الففاهمه معه ومعرفة الاسباب ومعالجة ذلك تبعا للموضوع

(٣) نقله الى مكتب اخر منعا للمشاكل .

(٤) وسائل اخرى .. ( اذكرها ) ....

---

#### السؤال الرابع والمشرون :

=====

ان الطريقة التى اتبعها فى تشجيع العاملين متى لتحقيق الاهداف  
التعليمية :

(١) مشاركتهم فى اتخاذ القرار والاخذ بعين الاعتبار بآرائهم

(٢) رفع معنوياتهم

(٣) تقديم الحوافز المادية فى الوقت المناسب

(٤) اتباع الاساليب الاتية ( اذكرها ) ....

السؤال الخامس والمثرون :

=====

ان المزاي التي يمكن ان احصل عليها كقائد ادارى عند مشاركة  
المروسين " العاطلين " في اتخاذ القرارات .

- (١) الحد والاقبال من الشكاوى والغياب وتحسين العمل
- (٢) تحسين تهيئة القرارات
- (٣) تمييز مهمة المدرس في جهودهم التعليمية
- (٤) تؤدي الى مزاي منها ( اذكرها ) . . .

السؤال السادس والمثرون :

=====

ما هو دورك في وضع الاهداف العامة للادارة التعليمية ؟

- (١) اساهم في وضع الاهداف التعليمية
- (٢) يؤخذ راي احيانا
- (٣) دورى محدود
- (٤) ليس لي دور في ذلك

السؤال السابع والمثرون :

=====

ما اهمية دورك في صنع القرار الخاص بمحتوى المنهج ومقرراته ؟

- (١) لا يؤخذ راي

(٢) يؤخذ رأي احيانا

(٣) اساهم فيه بايجابية

(٤) دورى محدود

---

السؤال الثامن والعشرون :

=====

ما هو دورك في تحديد عدد التلاميذ حسب سعة مدرستك؟

(١) ليس لي دور على الاطلاق

(٢) اشارك في تحديد عدد الطلبة المسجلين بالمدرسة

(٣) احيانا اساهم في التحديد

(٤) دورى هو ٠٠ ( اذكر ) ٠٠٠٠

---

السؤال التاسع والعشرون :

=====

ما هو دورك في المشاركة في اختيار المباني المدرسية التي تفسى

بالفرض ؟

(١) لا يؤخذ رأي

(٢) اساهم في الاختيار بايجابية

(٣) يؤخذ رأي احيانا

(٤) دورى محدود

### السؤال الثلاثين :

=====

ما هو دورك في اختيار الوسائل التعليمية؟

(١) يؤخذ رأي فئس الوسائل التي تصنع محلها

(٢) " " " " " " " " دوليا

(٣) لا دور لي على الاطلاق في نوعيتها

(٤) ادلى برأى في بعض الوسائل

(٥) الحقيقة أن دوري " " " " اذكر " " " "

---

### السؤال الحادى والثلاثين :

=====

ان التدريب له اهمية كبيرة ذلك لانه يساعد المعلمين على :

(١) رفع مستواهم الادائى

(٢) زيادة قدرتهم على الابداع والتفكير وحل المشاكل

(٣) تنمية اتجاهات الفرد نحو تقدير اهمية عمله

(٤) رفع معنوياتهم

---

### السؤال الثانى والثلاثين :

=====

ما مدى اهتمام " الوزارة " بتدريب القادة في الادارات التعليمية؟

(١) اهتمام كبير ومتواصل

(٢) اهتمام بسيط

(٣) اهتمام محدود

(٤) لا يوجد اهتمام

السؤال الثالث والثلاثون :

=====

حاجتنا ماسة للتدريب في النواحي الآتية :

(١) الفنية أكثر من أي شيء

(٢) النواحي الإدارية

(٣) أ ، ب

(٤) نواحي أخرى .. ( اذكرها ) ..

السؤال الرابع والثلاثين :

=====

ما مدى الاهتمام بتدريب الموظفين الجدد بالادارة ؟

(١) اهتمام متواصل

(٢) اهتمام محدود

(٣) اهتمام بسيط جدا

(٤) لا يوجد اهتمام

السؤال الخامس والثلاثين :

=====

ما مدى الاهتمام بتدريب الموظفين القدامى بالادارة؟

- (١) لا يوجد اهتمام
- (٢) اهتمام محدود
- (٣) اهتمام بسيط
- (٤) اهتمام متواصل

السؤال السادس والثلاثين :

=====

ما دورك في تنفيذ برامج التدريب التي تخص ادارتك؟

- (١) اساهم في وضع البرامج التدريبية
- (٢) دورى محدود
- (٣) يؤخذ رأي احيانا
- (٤) ليس لي دور

السؤال السابع والثلاثين :

=====

هل يوجد تدريب داخل مكان العمل في الادارة التعليمية؟

- (١) لا يوجد تدريب داخل العمل اطلاقا

- (٢) يوجد اهتمام بسيط بهذا النوع من التدريب
  - (٣) يوجد تدريب بهذا النوع بشكل كبير
  - (٤) اهتمام محدود بهذا النوع طبقا للحاجة.
- 

#### السؤال الثامن والثلاثين :

=====

أى نوع من التدريب تفضل بأغبارك قائدا اداريا مسئولاً عن الادارة  
التعليمية ؟

- (١) التدريب داخل الحمل
  - (٢) التدريب داخل معهد الادارة العامة والاستفادة ممن  
برامجهم.
  - (٣) التدريب خارج المملكة للاحتكاك والاستفادة
- 

#### السؤال التاسع والثلاثون :

=====

يجب الاهتمام ببرامج التدريب على العلاقات الانسانية فى الادارة  
لان ذلك يسـمـو :

- (١) تنمية الصفات المطلوبة للقيادة الصحيحة
- (٢) تصرف القائمين بالوسائل والاساليب الحديثة للتحضير  
نحو اداء اعمالهم بكفاءة
- (٣) تزويد القائمين بالخبرة اللازمة لمواجهة المواقف المختلفة
- (٤) مزايا عديدة مثل ... ( اذكرها ) ...

### السؤال الرابع : =====

ان السبيل الجيد للقضاء على نقص المهارات والكفاءات المطلوبة  
للعمل الادارى ويجاد الكوادر الجيدة للممل فى كافىة  
التخصصات والمستويات يكمن فى :

- (١) بالتدريب الادارى المبنى على احتياجات الادارة
- (٢) ايجاد القادة ذوو الشهادات الحالية
- (٣) الاستفادة بخبرات الموجهين والموظفين القدامى
- (٤) سبل اخرى ... ( اذكرها ) ...

---

### السؤال الحادى والاربعين : =====

ان جهود التدريب المبذولة حاليا لا تحقق القدر المناسب  
من الفعالية والكفاءة المنشودة بسبب :

- (١) انصراف التخطيط الشامل للتدريب
- (٢) انفصال التخطيط عن الاهداف العامة
- (٣) عدم التوافق بين محتوى التدريب واحتياجات الادارة
- (٤) غياب عملية المتابعة والتقييم للتدريين بعد التدريب

---

### السؤال الثانى والاربعين : =====

ان طريقة التدريب الناجحة هى التى تعتمد على :

- (١) حلقات المناقشة

(٢) المؤتمرات

(٣) الزيارات

(٤) دراسة الحالة

(٥) طرق اخرى .. ( اذكرها ) ..

---

السؤال الثالث والاربعين :

=====

كثيرا ما تعجز البرامج التدريبية عن ايجاد الكوادر التي تنهض  
باهداف الادارة التعليلية بسبب :

(١) عدم شمولية برامج التدريب

(٢) عدم كفاءة الاجهزة المدرية

(٣) عدم ايمان الدارسين باهمية التدريب واستحسانه

اهتمامهم .

(٤) عدم فاعلية البرامج التدريبية واتخاذها وسيلة للتكسب

والاحتراف .

(٥) اسباب اخرى .. ( اذكرها ) ...

---

السؤال الرابع والاربعين :

=====

لقيام الادارة التعليلية بمهامها وادائها لاعمالها بايجابية فانه يجب

الاهتمام بـ :

(١) تزويد الادارة بالاداريين المصريين المدربين

- (٢) الاهتمام بانتاجية المدرسين
- (٣) ملاحقة التطورات الحديثة
- (٤) ملائمة المناهج للتطورات الحديثة
- (٥) مشاركة اصحاب الراى والخبرة والكفاءة فى اتخاذ القرارات وجذب التلميذ لاهتماماتهم وطموحاتهم

---

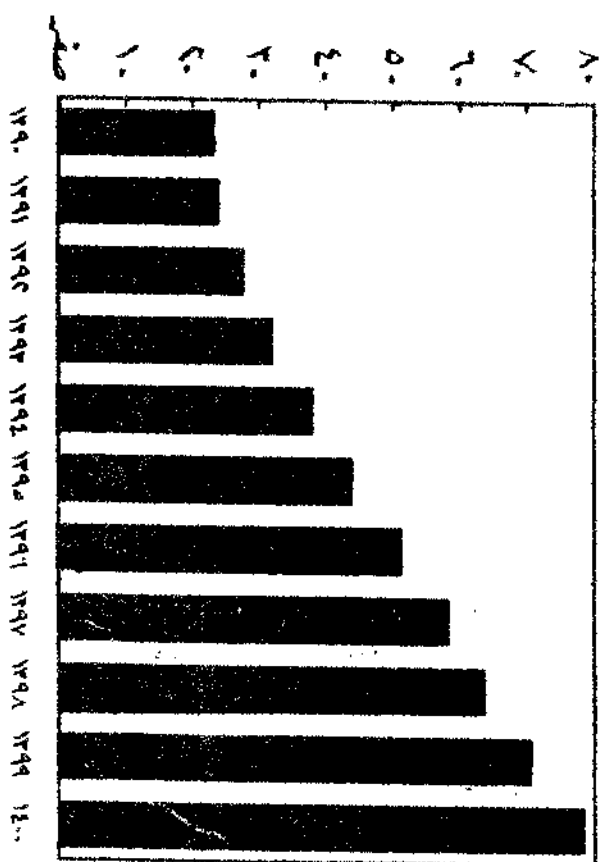
السؤال الخامس والابصرون :

=====

ان القائد الادارى الناجح فى علاقته مع مرؤسيه هو الذى :

- (١) يعطى العمل اقصى درجة للاهتمام ويعطى المرؤسين قليل من الاهتمام
- (٢) يحرص على كسب رضا العاملين ولا تهمه مصلحة العمل باى حال من الاحوال
- (٣) يعطى اهتمامه للعمل والعاملين على حد سواء
- (٤) لا يهتم بالعمل ولا العاملين وكفىة اقل شىء من الاداء لكى يحتفظ بوظيفته
- (٥) علاقات اخرى .... ( اذكرها ) .....

(١)  
عدد الأساتذة والمدرسين  
بالتلاف

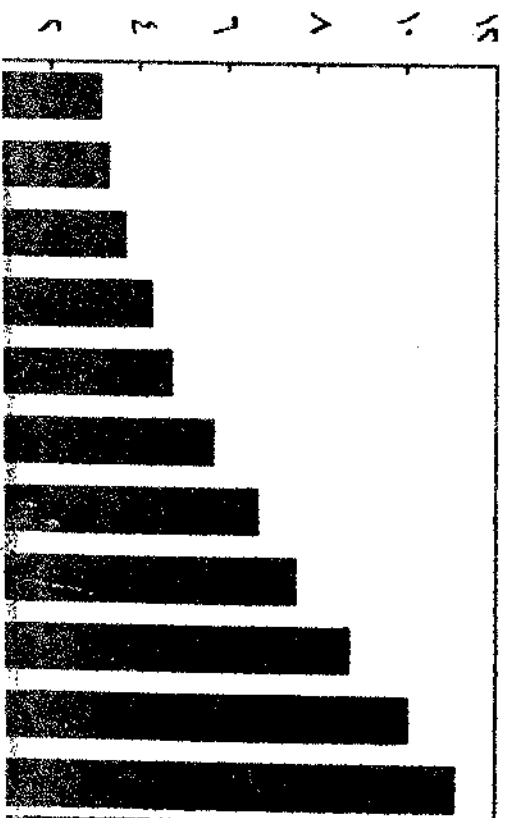


لوحة - ٤٣ -

- ازداد عدد المدرسين (والكليات) بعدل نحو سنوي متوسط مقداره ٥١٪ فارتفع من ٣ آلاف الى ١١ ألف مدرسة وكلية.
- وصل متوسط العشر سنوات لانتساح المدارس حوالي ٢٧ مدرسة كل ٢٢٠
- ازداد عدد المدرسين والمدرسات بعدل نحو سنوي متوسط مقداره ١٤٪ فارتفع من ٢٣ ألف الى أكثر من ٧٨ ألف مدرس

• وصل متوسط التوظيف اليومي خلال العشر سنوات حوالي ١٥ مدرس ومدرسة يوميا.

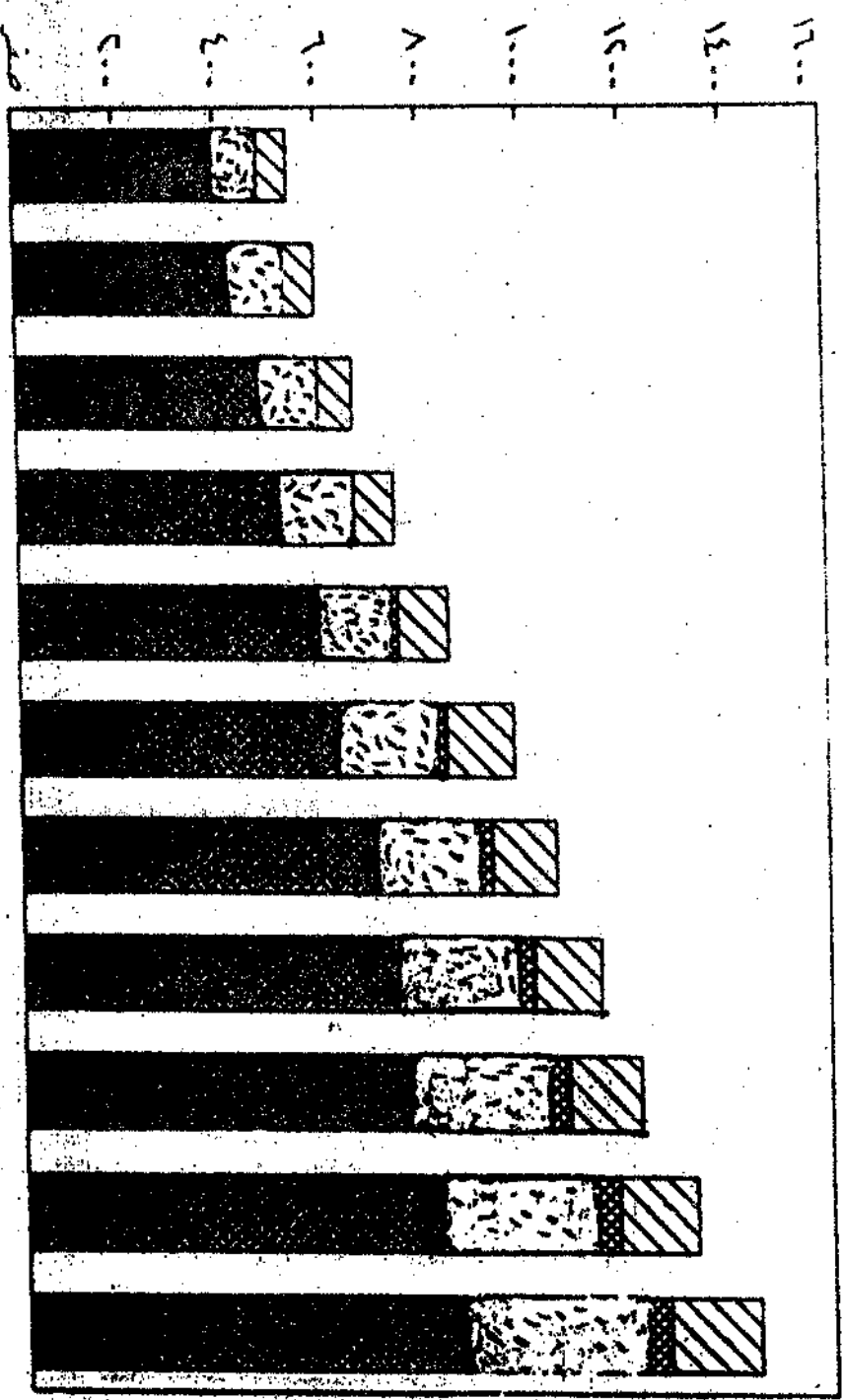
عدد المدرسين والطلقات  
بالتلاف



(١) المصير : منحدرات حدة التنمية الاولى ٠٠ والتنمية - وزارة التعليم.

# عدد الطلاب في جميع مراحل التعليم العام باللاذقية

رياض الاطفال  
 وروضة الإبتدائية  
 المتوسطة  
 والثانوية  
 التعليم العالي  
 الفنون



- ايراد عدد الطلبة والطالبات في التعليم العام والعالي بمعدل نحو مستوى متوسط مقداره ٥٠٠ ألف الى ٨١٢ ألف .
- ايراد عدد طلبة وطالبات المرحلة المتوسطة بمعدل نحو مستوى متوسط مقداره ١٦ ٪ فأزديق من ٧٧ ألف الى ٣٣٨ ألف .
- ايراد عدد طلبة وطالبات التعليم العالي بمعدل نحو مستوى متوسط مقداره ٢٢٤ فأزديق من ٧ آلاف الى ٤٨ ألف .
- تحسن معدل الالتحاق بالمرحلة من ٢٣٥ طالب لكل مدرسي الى ١٨٥ طالب لكل مدرسي .



المدلات السنوية لسوء التعليم

(٥/٥)

مسند الطالب لادى

| عدد المدارس | عدد الطلاب (بمقام كامل) | رؤساء الاقسام | المرحلة الابتدائية | المرحلة المتوسطة | المرحلة الثانوية | التعليم العالي | تدريب المعلمين | التعليم الفني | تعليم الكبار | تعليم الحرفى | المجموع   |
|-------------|-------------------------|---------------|--------------------|------------------|------------------|----------------|----------------|---------------|--------------|--------------|-----------|
| ٥٧          | ٢٥٢                     | ٥٠٠           | ٧٨                 | ١٤٨              | ٢٥٠              | ١٤٣            | ٧٧٢            | ٠             | ٠            | ٠            | ١٢٩٦-١٢٩٠ |
| ١١٥         | ١٥٨                     | ١٦٧           | ١١٠                | ٢٠٠              | ١٥٠              | ١٢٥            | ٧١             | ٠             | ٧٠           | ٤٠٠          | ١٢٩٢-١٢٩١ |
| ١٦٣         | ١٥٥                     | ١٤٣           | ٩٧                 | ١٩٠              | ١٧٤              | ٢٢٣            | ٦٧             | ٠             | ١٩٦          | ٢٨٦          | ١٢٩٢-١٢٩٢ |
| ١٠٤         | ١٨٦                     | ٢٥٠           | ١٠٦                | ١٦٠              | ٢٧٢              | ٢٦٤            | ٠              | ١٠٠           | ٢٠٦          | ٢٦١          | ١٢٩٤-١٢٩٣ |
| ١٩٩         | ١٥٤                     | ٤٠٠           | ٩٧                 | ١٨١              | ٢٧٢              | ٢٦٧            | ٧١             | ٥٠٠           | ٢٨٦          | ٤٠٠          | ١٢٩٥-١٢٩٤ |
| ١٦٠         | ١٦٩                     | ١٤٣           | ٨٦                 | ١٢١              | ١٦٧              | ٢٦٨            | ٠              | ٢٢٣           | ١٤٣          | ١٤٣          | ١٢٩٦-١٢٩٥ |
| ١٤٧         | ١٢٧                     | ٠             | ٥٨                 | ١٤٨              | ٢٤٤              | ٢٢١            | ٠              | ٢٥٠           | ٤٦           | ٠            | ١٢٩٦-١٢٩٦ |
| ١٦٠         | ٩٤                      | ١٢٥           | ٢٦                 | ١٠٧              | ١٦٧              | ٢٨١            | ٢٢٣            | ٠             | ٧١           | ١٦٧          | ١٢٩٨-١٢٩٧ |
| ١٥٢         | ١٠٩                     | ٢٧٨           | ٦٦                 | ١١٧              | ٢٠٠              | ٧٢             | ٥٠             | ٠             | ١٥١          | ٢٠٠          | ١٢٩٩-١٢٩٨ |
| ١٠٥         | ١١١                     | ٤٣            | ٧٢                 | ١١٤              | ١٠٧              | ٩١             | ٤٨             | ٢٠٠           | ١٦٤          | ٤٢٨          | ١٣٠٠-١٢٩٩ |
| ١٤٥         | ١٤٠                     | ١٤٣           | ١٠٥                | ١٥٢              | ١٩٨              | ٢٤٠            | ٥٨             | ١٨٦           | ١٢٧          | ٦٧           | المتوسط   |

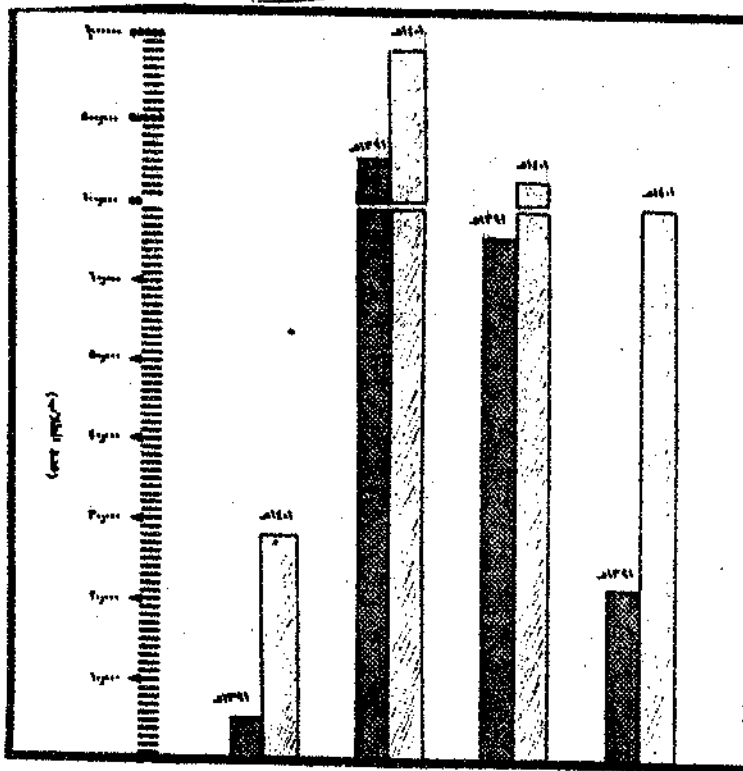
# الارقام القياسية للتعليم

١٠٠ = ١٣٩٠/١٣٨٩

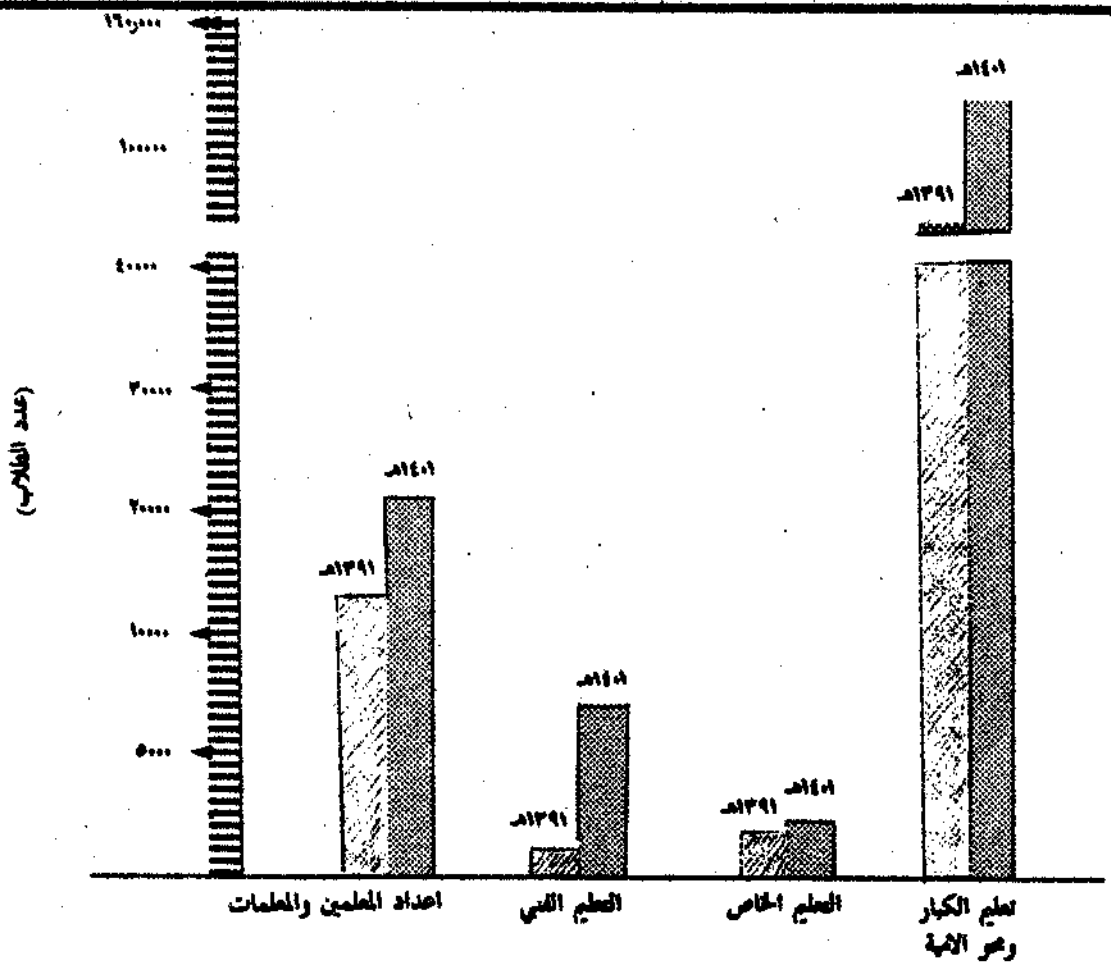
## عدد الطلبة

| المجموع | اخرى  | تعليم<br>الابتدائي | التعليم<br>المتوسط | تدريب<br>المعلمين | التعليم<br>المتخصص | المرحلة<br>الثانوية | المرحلة<br>المتوسطة | المرحلة<br>الابتدائية | تساقط<br>الاطفال | عدد<br>الدور (مكامل) | عدد<br>المدارس |           |
|---------|-------|--------------------|--------------------|-------------------|--------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|------------------|----------------------|----------------|-----------|
| ١٠٠     | ١٠٠   | ١٠٠                | ١٠٠                | ١٠٠               | ١٠٠                | ١٠٠                 | ١٠٠                 | ١٠٠                   | ١٠٠              | ١٠٠                  | ١٠٠            | ١٣٩٠-١٣٨٩ |
| ١٠٩,٣   | ١٠٠,٠ | ١٠٠,٠              | ١٠٠                | ١٣٧,٣             | ١١٤,٣              | ١٤٥,٠               | ١١٤,٨               | ١٠٧,٨                 | ١٥٠,٠            | ١٠٣,٣                | ١٠٠,٧          | ١٣٩١-١٣٩٠ |
| ١٣٧,٤   | ١٤٠,٠ | ١٠٧,٠              | ١٠٠                | ١٣٦,٤             | ١١٢,٥              | ١٤٣,٨               | ١٣٧,٣               | ١١٩,٧                 | ١٧٥,٠            | ١١٩,٥                | ١١٧,٨          | ١٣٩٢-١٣٩١ |
| ١٣٦,٩   | ١٨٠,٠ | ١٣٧,٩              | ١٠٠                | ١٣٧,٣             | ١٥٧,١              | ١٦٨,٨               | ١٢٥,٩               | ١٣١,٣                 | ٢٠٠,٠            | ١٢٨,١                | ١٣٦,٩          | ١٣٩٣-١٣٩٢ |
| ١٥٦,٠   | ٢٠٠,٠ | ١٦٧,٤              | ٢٠٠                | ١٣٧,٣             | ٢١٤,٣              | ٢٠٦,٣               | ١٩٠,٣               | ١٤٥,٦                 | ٢٥٠,٠            | ١٦٤,١                | ١٥١,٣          | ١٣٩٤-١٣٩٣ |
| ١٧٩,٠   | ٢٨٠,٠ | ٢٣٢,١              | ٢٠٠                | ١٣٦,٤             | ٢٧١,٤              | ٢٦٢,٥               | ٢٢٤,٣               | ١٥٩,٧                 | ٢٥٠,٠            | ١٨٩,٤                | ١٨١,٣          | ١٣٩٥-١٣٩٤ |
| ١٩٤,١   | ٢٤٠,٠ | ٢٢٠,٩              | ٤٠٠                | ١٣٦,٤             | ٣٧١,٤              | ٢٠٦,٣               | ٢٥٤,٣               | ١٧٤,٨                 | ٤٠٠,٠            | ٢٢١,٤                | ٢١٠,٤          | ١٣٩٦-١٣٩٥ |
| ٢٠٩,٧   | ٢٤٠,٠ | ٢٢٠,٣              | ٥٠٠                | ١٣٦,٤             | ٤٥٧,١              | ٣٧٥,٠               | ٢٩١,٨               | ١٨٢,٩                 | ٤٠٠,٠            | ٢٥١,٨                | ٢٤١,٣          | ١٣٩٧-١٣٩٦ |
| ٢٢٢,٩   | ٢٠٠,٠ | ٢٤٦,٥              | ٥٠٠                | ١٨١,٨             | ٥٨٥,٧              | ٤٣٧,٥               | ٢٢٢,٠               | ١٨٩,٧                 | ٤٥٠,٠            | ٢٧٤,٩                | ٢٧٩,٩          | ١٣٩٨-١٣٩٧ |
| ٢٤٢,٩   | ١٤٠,٠ | ٢٨٢,٧              | ٥٠٠                | ١٩٠,٩             | ٦٢٨,٦              | ٥٢٥,٠               | ٢٦٠,٧               | ٢٠٢,٣                 | ٥٧٥,٠            | ٢٠٤,٨                | ٢٢٢,٤          | ١٣٩٩-١٣٩٨ |
| ٢٦٦,٤   | ٢٠٠,٠ | ٢٢٠,٣              | ٦٠٠                | ٢٠٠,٠             | ٦٨٥,٧              | ٥٨١,٣               | ٤٠١,٦               | ٢١٧,١                 | ٦٠٠,٠            | ٢٢٨,٧                | ٢٥٦,٣          | ١٤٠٠-١٣٩٩ |

المصدر : وزارة المعارف .  
ملاحظة : في حالة التعليم العالي تحذف البيانات كمدرس .



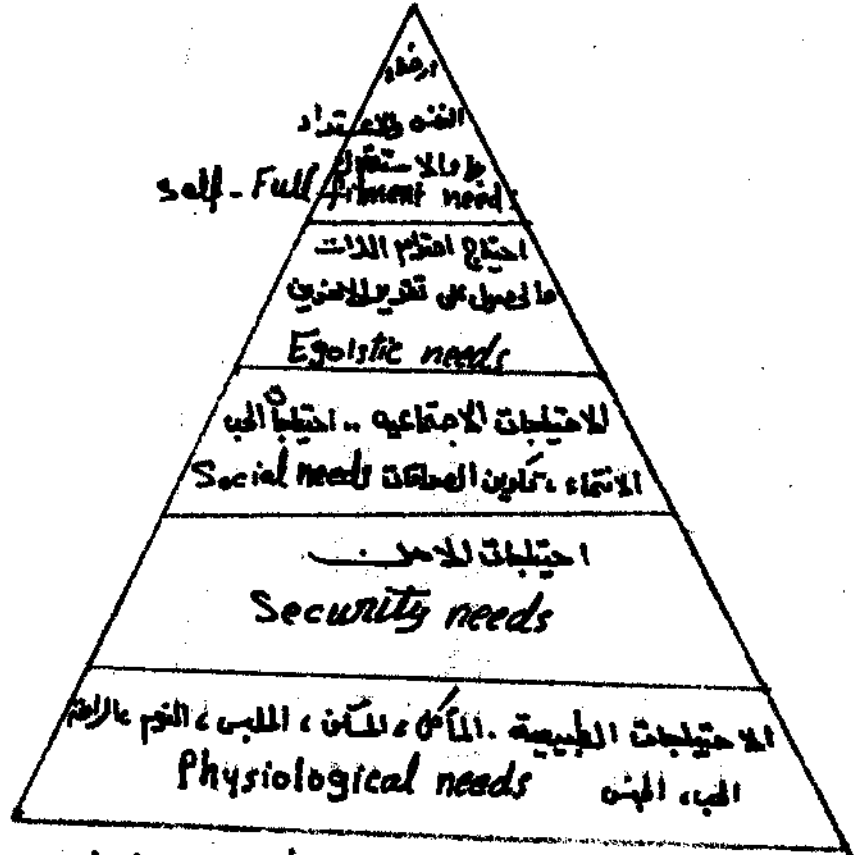
الشكل رقم (١): التوزيع المرحلي للطلاب في المراحل الثلاث من عام ١٣٩١ - ١٤٠١



كل رقم (٢): نحو عدد الطلبة في معاهد المعلمين، والتعليم الفني، والتعليم الخاص، وتعليم الكبار «١٣٩١ - ١٤٠١ هـ» (ذكور وإناث).

(١) و (٢) إحصاءات التعليم في المملكة العربية السعودية - مركز المعلومات الإحصائية والتدريب - قسم الإحصاء - وزارة المعارف - ١٤٠٠ - ١٤٠١ هـ.

ملوك ( ج ) .



شكل (١) - يوضح تدرج احتياجات الإنسان = حاصله =

## المصادر والمراجع

=====

### المصادر :

=====

— القرآن الكريم .

### المراجع :

=====

(١) ابراهيم درويش ، دراسة الادارة العامة ، دار النهضة المصرية ،

القاهرة ١٩٧٥ م .

(٢) ابراهيم عصمت مطاوع ، امينة احمد حسن ، الاصول الادارية

للتربية ، دار المعارف القاهرة ، ١٩٨٠ م .

(٣) احمد بدر ، اصل البحث العلمى ومناهجه ، وكالة المطبوعات

الكهت ، ط ٤ ١٩٧٨ م .

(٤) احمد زكى صالح ، علم النفس فى الادارة والصناعة ، دار النهضة المصرية

القاهرة ١٩٧٩ م .

(٥) اعضاء من هيئة التدريس ، قرارات فى الادارة العامة ، مطبعة المدنى ،

جدة ١٣٩٩ هـ .

(٦) اميل فهمى ، القرار التربوى بين المركزية واللامركزية ، مكتبة الانجلو

المصرية القاهرة ١٩٧٩ م .

(٧) ادريش يوريس ، فن القيادة والتوجيه ، (ترجمة محمود نافع) دار النهضة

المصرية ، القاهرة ١٩٦٦ م .

- ( ٨ ) خميس السيد ، القيادة الادارية ، مطبعة المعاصم ، القاهرة ١٩٧٢ م .
- ( ٩ ) جريفت ، نظرية الادارة ( ترجمة محمد منير مرسى ) ، عالم الكتب -  
القاهرة ١٩٧٨ م .
- ( ١٠ ) خليل الفلانسي ، مبادئ الادارة العامة ، مكتبة النهضة المصرية ،  
القاهرة ط ٢ ١٩٦٢ م .
- ( ١١ ) حسين الدورى ، الاعداد والتدريب الادارى ، مطبعة المعاصم ،  
القاهرة ١٩٧٦ م .
- ( ١٢ ) زكى محمود هاشم ، الجوانب السلوكية فى الادارة ، وكالة المطبوعات  
الكويت ، ١٩٨٠ م .
- ( ١٣ ) زيدان عبد الباقي ، وسائل واساليب الاتصال فى المجالات الاجتماعية  
مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ط ٢ ١٩٧٩ م .
- ( ١٤ ) سليمان محمد الطماوى ، مبادئ علم الادارة ، مطبعة جامعة عين  
شمس القاهرة ط ٦ ، ١٩٦٦ م .
- ( ١٥ ) سيد هوارى ، الادارة الاصل والاسس والعلمية ، مكتبة جامعة عين  
شمس القاهرة ط ١ ١٩٧٦ م .
- ( ١٦ ) سمير محمد يوسف ، ادارة المنظمات الترقية والاجتماعية ، مطبعة  
شباب الجامعات ، الاسكندرية ، ١٩٨٠ م .
- ( ١٧ ) سيد هوارى ، المدير الفعال ، دراسة تحليلية لانماط المديرين ،  
مكتبة عين شمس القاهرة ط ١ ١٩٧٦ م .

(١٨) صلاح الدين جوهر ، إدارة المؤسسات الاجتماعية - اسمها -

مناهجها ( مطبعة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٧٦ م .

(١٩) عادل حسن ، إدارة الأفراد ، دار الجامعات المصرية ، القاهرة

١٩٧٨ م .

(٢٠) عبد الوهاب احمد عبد الواسع ، التعليم في المملكة العربية السعودية

بين واقع حاضرة واستشراق مستقبله ، دار تهامة

جدة ١٤٠٣ هـ .

(٢١) عبد الوهاب احمد عبد الواسع ، مدارسنا والتربية ، دار تهامة

جدة ط ٢ ، ١٤٠٣ هـ .

(٢٢) عبد الله عبد الدائم - التربية في البلاد العربية حاضرها

ومستقبلها ، دار المعلم للملايين - بيروت - ١٩٧٩ م .

(٢٣) عبد الكريم درويش ، وليلى تكللا ، اصل الإدارة العامة ، مكتبة

الانجلو المصرية القاهرة ، ١٩٧٧ م .

(٢٤) عرفات عبد المنيز ، ( استراتيجية الادارة في التعليم ) الانجلو

المصرية القاهرة ، ١٩٧٨ م .

(٢٥) عبد الغفور يونس ، محمد سعيد عبد الفتاح ، اصل التنظيم

والادارة ، دار المعارف ، ١٩٧٦ م .

(٢٦) عرفات عبد المنيز ، ديناميكية التربية في المجتمعات ، الانجلو المصرية

القاهرة ، ١٩٧٩ م .

- (٢٧) على العلوي ، ادارة الاتراد في رفع الكفاءة الانتاجية ، دار المسارف  
بمصر القاهرة ، ١٩٧٠ م .
- (٢٨) محمد منير مرسى ، الادارة التعليمية ، اصولها وتطبيقاتها المعاصرة ،  
عالم الكتب ، القاهرة ، ١٩٧١ م .
- (٢٩) محمد لبيب النجيجي ، دور التربية في تنمية المجتمع الانجلو المصرية  
القاهرة ، ١٩٧٦ م .
- (٣٠) محمد حافظ ، التخطيط للتربية والتعليم ، الدار المصرية للتأليف ،  
القاهرة ١٩٦٥ م .
- (٣١) محمد جمال برعى ، التدريب والتنمية ، عالم الكتب القاهرة ، ١٩٧٣ م .
- (٣٢) محمود فهمي ، المدير نظرات في تطبيق علوم الادارة الحديثة فسي  
الاعمال الكتب ، القاهرة ، ١٩٧٥ م .
- (٣٣) منصور فهمي ، الانعسان والادارة ، دار النهضة العربية ، القاهرة  
١٩٨٢ م .
- (٣٤) نواف كتمان ، القيادة الادارية ، دار العلوم ، الرياض ١٩٨٠ م .
- (٣٥) خطة التنمية الثالثة - ( ١٤٠٠ - ١٤٠٥ هـ ) - وزارة التخطيط .
- (٣٦) احصاءات التعليم في المملكة العربية السعودية ، مركز المعلومات  
الاحصائية والتوثيق التربوي ، قسم الاحصاء ، وزارة  
المعارف ١٤٠٠ - ١٤٠١ هـ .
- (٣٧) منجزات خطة التنمية الاولى - والثانية ، وزارة التخطيط .

المقالات :  
=====

د . ابتسام البسام : مقال " زيارة ميدانية لمؤسسة تعليمية " - جريدة  
الرياض العدد (٥٣٨٩) - ١٤٠٣/٥/٣ هـ .

جولدا ابلوسوز : ( مقال - المرونة : هي الاسلوب المميز للادارة  
اثناء الازمات ) ، مجلة عالم الادارة : العدد  
(٥) مايو ١٩٨١ م .

د . حسن عبد الله ابوركبة : ( مقال بعنوان : الموظف ومستوى الاداء ) جريدة  
البلاد ، العدد (٧٢٦٠) تاريخ ١٤٠٣/٤/٢٤ هـ

روبرت جي بارنيز : ( مقال - نظم الادارة المصرية تعتمد جذورها  
من الماضي ) مجلة عالم الادارة - العدد (٩) سبتمبر  
١٩٨٢ م .

اللواء يوسف ابراهيم العلوم : ( مقال : هل لدينا مشكلة في نقص المديرين  
الناجحين ) جريدة الرياض - العدد (٥١٧٨)  
١٤٠٢/٩/٢٢ هـ .

- (1) Stiegtitz, H 1969. The chief Executive-And His job  
New york, national confernce Board Personnel Policy  
study. no 214.
- (2) Statistical Reasoning in Psychology and Education  
Minium. E.W-Job wiley Sons. inc new york. 1970.

( تصحيح الاخطاء )

| الصفحة | السطر  | الخطأ       | المسواب    |
|--------|--------|-------------|------------|
| د      | ١٣     | الا يتفاداة | الاستفادة  |
| د      | ١٦     | اللادارة    | الادارة    |
| د      | ١٧     | اهامام      | اهتمام     |
| هـ     | ٥      | يتميز       | يتميز      |
| هـ     | ١٤     | كر          | كل         |
| و      | ٢      | ليجلبية     | الاجابية   |
| ١      | ١١     | الداه       | القادة     |
| ١٤     | ٣      | الاداع      | الادارة    |
| ٢٢     | ١٢     | المديرا     | المدراس    |
| ٣٩     | ١٠     | مرفسهم      | مرفسهم     |
| ٤٠     | ١٩     | من ادارات   | في ادارات  |
| ٤٥     | ٩      | ولطوير      | ولتطوير    |
| ٤٥     | ١٢     | التلميه     | التلمية    |
| ٤٩     | ٤      | مدبرا       | مدراء      |
| ٤٩     | ١٠     | التلميه     | التلمية    |
| ٥٩     | ٨      | متحتصه      | متخصصة     |
| ٧٦     | ٧      | بضرورة      | بالضرورة   |
| ٨٣     | الاخير | وصلح        | ويصلح      |
| ٨٥     | ١٣     | داخل        | مراحل      |
| ٩٦     | ٢      | ومدهم       | وعدمهم     |
| ٩٨     | ١١     | تثبت        | تثبت       |
| ٩٩     | ١٦     | يقول        | يقال       |
| ١١١    | ١٧     | الماحيه     | المساحية   |
| ١١٣    | ١      | فختار       | فختار      |
| ١٤٢    | ١٦     | هذك فيول    | هغري فايول |