

دور نمط القيادة في نجاح إدارة المؤسسة التربوية

أ. مصطفى الحسين
جامعة البويرة

الملخص

تناولت هذه الدراسة موضوع - دور نمط القيادة في نجاح إدارة المؤسسة التربوية - بهدف معرفة أي نمط فعال لنجاح إدارة المؤسسة التربوية النمط التسلسلي أم النمط الديمقراطي؟ وهل يمكن أن تجمع القيادة الواحدة بين وظائف الإنتاج ووظائف الحفاظ على العلاقات الاجتماعية والإنسانية في آن واحد؟.

وتوصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن بعض علماء النفس يرون أنه من الصعب أن تجمع القيادة الواحدة بين وظائف الإنتاج ووظائف الحفاظ على العلاقات الاجتماعية والروح المعنوية، ويرون أن هناك أسس وعوامل اجتماعية ونفسية تحتم هذا الفصل للتناقض الحتمي بين هذين النوعين من الوظائف.

إلا أنه يمكن القول أن هذين النمطين من القيادة يعتبران أداتين يستخدمهما القائد في عملية التأثير على الأتباع والعاملين معه لتحقيق الأهداف المخطط لها، ولا يمكن بأي حال من الأحوال التركيز على أحد النمطين وإبعاد الآخر مهما بلغت إيجابيات أحدهما، بل يمكن للقائد أن يستخدم كل من النمطين حسب المواقف.

الكلمات المفتاحية: الإدارة - المدير - القيادة - دور نمط القيادة في

نجاح إدارة المؤسسة التربوية

مقدمة:

تعتبر القيادة التي يتطلبها نجاح عمل إدارة المؤسسة التربوية، شكلا مشابها لتلك التي يتطلبها نجاح مصنع أو أي عمل تجاري، إذ يعتمد النجاح فيها على نوع القيادة والعلاقات الإنسانية التي يمارسها مدير المؤسسة التربوية في إدارته.

ومن بين الأنماط القيادية الأكثر شيوعا وممارسة هما النمطان القياديان أولا: التسلسلي ويهدف المدير من خلاله إلى تحقيق نجاح العمل فقط غير مباليا بحياة العاملين ومشاكلهم الإنسانية. ثانيا الديمقراطية والذي يسعى فيه المدير الاهتمام بالعمل والعاملين على السواء. ولهذا جاءت هذه الدراسة لمعرفة أي نمط فعال لنجاح إدارة المؤسسة التربوية؟ وهل يمكن أن تجمع القيادة الواحدة بين وظائف الإنتاج ووظائف الحفاظ على العلاقات الاجتماعية والإنسانية في آن واحد؟ وقبل الإجابة على هذين السؤالين بشكل مباشر يجب علينا معرفة مفهوم الإدارة العامة والإدارة المدرسية والمدير والقيادة بصفة عامة ونمطي القيادة التسلسلية والديمقراطية.

مفهوم الإدارة العامة: إن علم الإدارة شأن العلوم الأخرى، يصعب إيجاد تعريفا محددا له. خاصة أن الظروف التي نشأت فيها الإدارة العامة وتطوراتها قد زادت من المشكلة صعوبة في التوصل إلى تعريف جامع ومحدد على أساس علمي للإدارة العامة، ولذلك نرى أن الكثير من العلماء والكتاب أفاضوا في ذكر تعريفات هذا العلم. فيشتق مفهوم الإدارة من فعل يدير، أو يحرك، وتعني تقديم خدمة، أو القيام بعمل من الأعمال، والقائم بهذه الإدارة هو بصدد تقديم خدمة للآخرين. وتعني أيضا التنسيق وتنظيم الجهود البشرية وذلك من أجل تحقيق هدف معين أو غاية ما. أحمد محمد الطيب. 1999. ص 19.

ويمكن القول بأن الإدارة بهذا المفهوم ليست نشاطا جديدا على الإنسان بل سعى الإنسان إلى تنظيم نشاطاته والتنسيق بين جهود الأفراد لتحقيق الأعمال، وما بقاء الإنجازات الضخمة للحضارات القديمة إلا دليلا على وجود سياسات وتنظيم لتلك الجماعات. [عبد الفتاح دياب حسين. 1996. ص 9].

ويعرفها 'أنجلش' على أنها "توجيه ومعالجة الأمور التي تسهل تحقيق الأهداف أو الغايات أو النتائج التي يجب رسمها أو وضعها، وقد يشير مصطلح الإدارة إلى الأشخاص الذين يقومون بهذا العمل بصورة جماعية وتشمل الإدارة بهذا المعنى الوظائف الإدارية التنفيذية أيضا. [عبد الرحمن محمد عيسوي. 1998. ص 24، 25].

ويعرفها 'محمد السويلم' بأنها: "نشاط خاص بقيادة وتوجيه وتنسيق الجهود الإنسانية وتخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع". [محمد السويلم. 1991. ص 8].

وبعدما كان الهدف من الإدارة هو تحقيق الغايات والأهداف وتقديم خدمة، تطورت وظائف الإدارة وأصبحت تشمل التخطيط والتوجيه والإشراف والتنسيق والرقابة والمتابعة لإنجاز الأعمال، وفي هذا الصدد يعرفها القريوني "على أن الإدارة ليست استغلال الموارد وتنظيم الجهود الجماعية، بل تسعى الإدارة إلى تحسين الأداء بوسائل إنسانية مما يسهم في تحسين حياة الإنسان سواء كان عضواً في التنظيم أو مستفيداً من خدماته." وفي نفس السياق يعرفها 'قاسم القضاة، وسلمى الناشف' أنها: العملية التي تشمل التخطيط والتوجيه والإشراف والتنسيق والتنظيم والتنفيذ والمتابعة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. (قاسم قضاة وسلمى الناشف. 1997. ص104).

وذكر " رالف دافيز Davis.R. " أن الإدارة وظيفة قيادية تتكون من أنشطة رئيسية هي: التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.

ويعرفها ' أليفير شلدون OliverSheldon ' على أنها: الوظيفة المتعلقة بتحديد سياسات المشروع وتنسيق وظائفه المختلفة وإقرار الهيكل التنظيمي والرقابة على أعمال التنفيذ لدى سيد لطيف. 1995. ص12.

ويعرفها 'خيري خليل الجميلي' على أنها: النشاط الخاص بكل الجهود والإجراءات التي تقوم بها الجماعات لتحقيق الهدف، ومن أهم وظائفها التخطيط، اتخاذ القرارات والرقابة والتقويم. (خيري خليل الجميلي. 1997. ص112).

ولما كانت الإدارة علماً قائماً بذاته، يعرفها ' أحمد مصطفى خاطر' على أنها: " أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي بما يحقق أهداف المجتمع..." ويؤكد أن تحقيق الأهداف يرتبط بشروط خاصة من بينها الكفاءة والتوفير في الوقت والجهد. (أحمد مصطفى خاطر. 1990. ص12).

ومن خلال كل هذه التعريفات يمكننا أن نستخلص بأن الإدارة تتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي كالتالي: العنصر البشري - العنصر المادي - الهدف وأسلوب العمل. والإدارة المثلى هي التي تأخذ كل هذه العناصر بعين الاعتبار؛ وتسعى لاستغلالها استغلالاً أمثلاً لتحقيق الأهداف.

الإدارة المدرسفة: لقف عرففا "عرفات عبء العرفز سلفمان" أففا: الكفففة الفف فدار بها المدارس فف فمكن فففقف أفءاففا، من أفل إءاءاء أفلال وناشئة نافعة لأنفسهم ومفئمهم. (عبء الفف ففوء. 1994. ص 93).

وئعرف على أففا فرف مفءء الففصصاء، فءف إلى فطلفق وفكففف الإءارة لءاءاء الأنظمة الفرفوففة مع مراعاة ففصوفففا وطفففففا.

[l'éducation. 1993. p 24] Dictionnaire Actuel de

المفر: عرف "أفمء إبراهم أفمء" المفر: بأنه قائد فرفوف ففصف بفصائص ومهاراء ففطلفبا منه الأءوار الفف ففوقع منه ممارسفا فف إءارفا للمدرسة لبلوغ أفءاففا المنشوءة فف أواء من الأمن والارفاف. (عبء الفف ففوء. مرفع سابق. ص 149).

كما ففءفر المفر المسؤؤل الأول على الففا المدرسفة، ولإءراكه لأهمفة هءه المسؤوففة ءور كبفر فف ففن سفر المؤسسة وففالففا، فمكن اعفباره الصورة الفففففة لفا. (Alain Picquenot. 1993. p 42)

فف ففن فرى "عبء الفففف مفمء" أنه شفص فف الفففف ففوم بالإشراف على نشاءاء الأفرفن، ووفلفففا هو الشفص الذف ففوم بالففففف والمراقبة لنشاءاء الأفرفن. (عبء الفففف مفمء. 1992- 1993. ص 88).

مفهوم القفاءة: فعفر القفاءة من المواءع الفف ءرسفا البافئون ءراسة مسففففة ءلال السنااء الماضفة، وفء عرفف من طرف الباففن كل ففب ءراسف. ففعرف "هامففل Hemphil 1954" القفاءة بأنها: "نشاءاء وففالفاء ففنف عنها أنماط متناسقة فففاعل الفماءة ففو فلول المشاكل المفعءة". (ناصر مءمء العءفل. 1982. ص ص 122، 129).

وفعرف "سءوقءل Stogdill 1950" القفاءة بأنها فأفر وففالفة لفصاء ونشاء الفماءة لفففقف الأفءاف. (ناصر مءمء العءفل. مرفع سابق. ص 129).

وفعرف كل من "ففر ففج Terry page"، و"فوماس ج. ب. Thomas.J.P." القفاءة على أففا: عملفة إنفاء عمل ما عن طرف الفأكء من أن أفراء الفماءة فعملون معا بطرففة طفبة، وأن كل فرد منهم فؤءف ءوره بكفاءة عاففة. (أفمء إسماعفل ففج. 1998. ص 185).

مفهوم القيادة التربوية: تمثل القيادة التربوية أهمية كبرى في انجاز الإدارة التعليمية، وهي بصفة عامة علم وفن، فالعلم يتوفر في الدراسات ومصادر المعرفة المتنوعة في حين أن الفن يتجلى في خبرة القائد، ومدى استفادته من الجانب العلمي في الميدان التطبيقي، ولذلك فالقيادة مفهوم واسع عكس القيادة التربوية التي يكون محورها النشاط التربوي. وبذلك هي شكل من أشكال القيادة، ومن هنا يمكن النظر إليها على أنها وظيفة اجتماعية، وسمة شخصية، وعملية سلوكية، ويمكن تعريفها على أنها "قيادة القوى العاملة في العملية التربوية، وتحسين التفاعل الاجتماعي بين أفرادها بطريقة مؤثرة تحقق تعاونهم، ورفع مستوى أدائهم إلى أقصى حد ممكن، مع المحافظة... على بناء الجماعة وتماسكها". لعبد الغني عبود. حامد عمار. 1995. ص 141، 142.

أنماط القيادة:

القيادة التسلطية: يرى "أحمد إسماعيل حجي" أنها: هي التي يتفرد بها القائد بالرأي، واتخاذ القرار والعلاقة بينه وبين مرؤوسيه أساسها الإكراه، والخوف وإتباع التعليمات دون مناقشة ومن ثمة يقل جو الحرية إلى حد يقرب من العدم، ويسعى القائد إلى أن تظل العلاقات بين أفراد الجماعة ضعيفة حتى لا يحدث أي تكتل ضده والقائد الديكتاتوري يكون مكروها في أغلب الأحيان من قبل الجماعة. أحمد إسماعيل حجي. مرجع سابق. ص 190.

ويؤكد محمد منير مرسي أن رجل الإدارة الأوتوقراطي أو التسلطي يريد من الآخرين عمل الأشياء وفق طريقته الخاصة، وهو يتكلم أكثر مما يسمع، ولا يهتم كثيرا بمشاعر الآخرين وآرائهم الخاصة، ولا يهتم أن يكون محبوبا، وهو أيضا عدواني في مواقف التحدي كما أنه يهتم بالتفتيش على مرؤوسيه. محمد منير مرسي 1995. ص 33.

ومن جهة "السيد الهواري": النمط القيادي التسلطي هو الذي "يهتم فيه المدير بالعمل أكثر من اهتمامه بالناس، إن الشيء الذي يُسيطر على عقل المدير الذي يعمل في هذا النمط هو العمل أكثر من شيء آخر، فالعمل عنده له أولوية أولى من بين الأولويات الأخرى". السيد الهواري. 1998. ص 189.

وتتلخص خصائص القائد المتسلط فيما يلي:

- يحاول تركيز السلطات في يده، ويحتفظ لنفسه بكل صغيرة وكبيرة ليقوم عليها بمفرده، وبدون مساعدة من أحد ومن البديهي أن وقته لا يتيح له ذلك فيتسبب في تعطيل العمل.
- يصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على طاعة مرؤوسيه لها.
- لا يفوض سلطاته لأحد غيره إطلاقاً حتى ولو كان ذلك بإمكانه.
- يحاول دائماً توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته لتكون كل الأمور تحت تصرفه وسيطرته.
- لا يشرك مرؤوسيه في مباشرة مهامه أو في صنع قراراته. (تيسير الدويك وآخرون. 1998. ص 39، 40).

- يقوم بتحديد العلاقات السائدة بين الأفراد.
- استخدام أساليب الفرض، والإرغام والإرهاب والتخويف.
- يسعى لجعل أفراد الجماعة يتقربون منه ويتمسكون به أكثر مما يسعون للتقارب من بعضهم البعض.

ورغم أن هذا النمط من القيادة قد يؤدي إلى إحكام السلطة، وانتظام العمل وزيادة الإنتاج، إلا أنه يتميز بانعكاس آثار سلبية على شخصية الأفراد. ويضل تماسك العمل موقوفاً على وجود القائد، فإذا ما غاب القائد انفرط عقد المجموعة واضطرب العمل وضعفت الإنتاجية. ثم فوق ذلك يتسبب على مرّ الزمن في بلادة المرؤوسين وانكالمهم التام عليه في كل شيء، وعادة يلجأ مثل هذا القائد إلى الردع والإرهاب فيؤدي إلى تولّد روح الكراهية والحقد بين العاملين. كل هذه الاعتبارات وغيرها تجعل هذا النوع من القادة غير صالح لإدارة المؤسسات على المدى الطويل، أما في المدى القصير فإن بعض المؤسسات تعتمد على القيادات المتحكمّة لفترة قصيرة من الوقت، وغالباً ما تكون ذلك لإصلاح بعض الأخطاء التي تتعرض لها أو تهدّد حياتها بالفشل، وبعد ذلك تعود إلى استخدام قيادات أخرى من أنواع أخرى طبقاً لما تقتضيه الملبسات. (عبد الغني النوري. 1991. ص 554، 556).

وتمثل هذا الاتجاه السلبي في نظرية (X) لماكريجور دوجلاس، حيث تمثل هذه النظرية وجهة النظر التقليدية السلبية في التوجيه والتحكم والضبط في نواحي التنظيم، وهو أسلوب الإدارة التسلطية. وتُبنى هذه النظرية - X - افتراضاتها على أساس أن الأفراد يكرهون العمل، ويتهربون

من المسؤولية، ويميلون للانقياد، لذا لا بد من الرقابة عليهم وتوجيههم وتهديدهم بالعقاب لحثهم على العمل. لأحمد إبراهيم أحمد. 2000. ص 36.

ومن هنا نلاحظ أن المدير ذو الاتجاهات السلبية يعتبر المعلمين كسالى بطبعهم، لا يحبون العمل ولا يتفانون في إتقانه، ولهذا يقوم بإرهاب العاملين معه، ويهددهم بالطرد من أجل حثهم على الأداء الجيد والشئ الذي يميز هذا النوع من المديرين هو - عدم العدل - فتجده يقبض يده على مجموعة من العاملين في حين يترك الحرية للبعض الآخر.

القيادة الديمقراطية: كلمة ديمقراطية في أصلها اليوناني مركبة من جزأين أولهما ديموس Demus أي الشعب وثانيهما كراتوس Kratos أي السلطة، والديمقراطية على هذا الأساس هي سلطة الشعب. غير أن فكرة الديمقراطية لم تقف عند هذا الحد بل نمت وتطورت، وأخذت تنفذ إلى نواحي المجتمع المختلفة، وأخذت ترسم اتجاهات الحياة العامة كلها، ولم تعد الديمقراطية مجرد نظام سياسي، بل صارت نظاما اجتماعيا بالمعنى الواسع لهذه الكلمة.

يؤكد "أحمد إسماعيل حجي" أن في القيادة الديمقراطية تقوم الجماعة باختيار القائد، أو انتخابه ويشارك الأفراد، في وضع الأهداف والتخطيط وتنفيذ الأنشطة وتقويمها. والمسؤوليات في ظل القيادة الديمقراطية موزعة على الأفراد، ويفوض الرئيس بعضا من سلطاته إلى مرؤوسيه والعلاقات بين أفراد الجماعة علاقات طيبة، وهناك قنوات اتصال بينهم، والقائد يشجع الأفراد، وهم يقدرونه، وبذلك يقل كثيرا العدوان بين أفراد الجماعة. لأحمد إسماعيل حجي. مرجع سابق، ص 196.

أما "محمد منير مرسي" فيرى: أن المدير الديمقراطي يهتم بالناس، ويحرص على أن يكون محبوبا، ويتجنب الصراع المكشوف، وهو يتميز بالمرونة والطيبة، وتكون سعادته عندما يرى الآخرين سعداء. محمد منير مرسي. مرجع سابق. ص 33.

ومن جهة "السيد الهواري" النمط الديمقراطي: "هو نمط المدير المهتم بالناس أكثر من اهتمامه بالعمل، إن الشيء الذي يسيطر على عقل المدير الذي يعمل في ظل هذا النمط هو الناس أكثر من شيء آخر، فالناس عنده لهم أولوية أولى من بين الأولويات الأخرى، على أساس أن الاهتمام بالناس كفيل بتحقيق الاهتمام بالعمل" للسيد الهواري. مرجع سابق. ص 193.

وفي ظل هذا النمط يقوم القائد سواء كان مديرا، أو ناضرا، أو موجها بما يلي:

- احترام شخصيات الأفراد ومعاملتهم على أساس قدراتهم، وإمكاناتهم، ومراعاة ميولهم، ورغباتهم، وظروفهم.
- مناقشة الأمور التربوية والتعليمية مع أعضاء الجماعة بشكل يتيح للأفراد التعبير عن آرائهم بحرية.
- المساواة في الفرص بين أفراد الجماعة، وعدم تفضيل شخص على آخر لاعتبارات تتصل بالجنس، أو المركز الاجتماعي أو الدين أو غيره.
- مراعاة ظروف الأفراد، ودراسة الأسباب التي تؤثر في عملهم، ومساعدتهم في علاج مشكلاتهم.
- مشاركة الجماعة في العمل حتى يشعر أفرادها بأنه واحد منهم غير متعال عليهم.
- إتاحة الفرصة لأفراد الجماعة للمشاركة في عملية التقويم، تقويم العمل والأداء، وتقويم الأفراد.

لكن على الرغم من أن هذا النمط مازال أصلح أنواع الأنماط في الإدارة وتوجيه المؤسسات الإنتاجية والخدمية حيث فرص تبادل الرأي التي تثمر قرارات ناضجة مدروسة قد لا تتحقق في وجود أي نوع آخر من أنماط القيادة، إلا أن هناك بعض المؤسسات ذات الطبيعة الخاصة لا تحمل هذا النوع من القيادة، ولا تفيد منه.

وفي ظل هذا النوع من القيادة تكون الدافعية للعمل ذاتية بدرجة كبيرة، كما تظهر المهارات الشخصية، والابتكارات في حل مشكلات العمل، وزيادة الإنتاجية، وتتمو قدرات العاملين، ويسير العمل بصورة منتظمة في تواجد القيادة أو عدم تواجدها.

وهذا النمط من القيادة يركز على إحدى نظريتي أحد علماء النفس الصناعيين الأمريكيين، والذي يدعى ماكريجور دوجلاس MC Gregor Douglas وهي فروض أطلق عليها (نظرية. ص) (Theory. y) وهو يعتقد أن الأشخاص يحبون العمل والقيام بسلوك موجه لهدف، ويمارس هؤلاء الأشخاص التوجيه والرقابة الذاتية في تحقيق الأهداف التي التزموا بها. ويتعلم الشخص العادي تحت ظروف ملائمة، ومن ثمة يتحمل المسؤولية، وينتشر بين هؤلاء الأشخاص القدرة على ممارسة الإبداع في حل مشكلات المؤسسة *لمحمد أحمد عبد الجواد 2000 ص 77.

ويمثل هذا الاتجاه في هذه النظرية وجهة النظر الحديثة الإيجابية في التوجيه، والتنظيم والتحكم والضبط في نواحي التنظيم، وهو أسلوب الإدارة الديمقراطية. وتبنى هذه النظرية - y - على أساس محدودات السلوك وهي الحاجات والرغبات العليا وتؤكد نظرية (y) أن العاملين يسعدون بالعمل، ويتقنون لتحمل المسؤولية، وأن الفشل في تحقيق أهداف التنظيم وعدم القدرة على التطور والابتكار لا يعود إلى قصور في طبيعة العاملين وتراخيهم وتكاسلهم بقدر ما يعود إلى فشل التنظيم في الإفادة من تلك المواهب المتاحة له.

إذن تتمثل نظرية (y) في الدمج بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، وتتنظر إلى السلوك من نواحي النمو النفسي، والتعبير عن النفس والتوجيه الذاتي وتحقيق الذات، وتؤكد على أنه يمكن الثقة في الأفراد، وأنهم قادرون على التوفيق بين احتياجاتهم واحتياجات المؤسسة الرسمية 1أحمد إبراهيم أحمد. 2000 ص 36.

وبالرغم من الانتقادات التي وجهت للمدرسة في العلاقات الإنسانية في مراحل تطور الفكر الإداري وذلك بمغاللتها ومبالفتها في الجانب الإنساني على حساب المردودية وكفاءة الأداء، إلا أن الجانب الإنساني لا يزال أساسيا في الإدارة باعتبار العنصر البشري هو المورد الأساسي في الإدارات والمنظمات. وأن العلاقات الإنسانية في أي مؤسسة أو إدارة لها أهميتها، والعلاقات الإنسانية في المجال التربوي تكتسي أهمية خاصة وذلك لخصوصية الأهداف السامية للتعليم ألا وهي إعداد النشء الصالح. ولمدير المدرسة الدور البارز في إيجاد وتطوير العلاقات الإنسانية داخل المدرسة وذلك بين كل من الأساتذة، التلاميذ، العاملين وحتى الأولياء.

والعلاقات الإنسانية عبارة عن مجموعة من الاتجاهات التي تهدف إلى تطوير العمل الجماعي داخل الإدارة عن طريق جميع الجهود والمواهب البشرية ومحاولة خلق نوع من التكامل بينهما في جو يحفز على العمل التعاوني المنتج، وتشعر فيه الجموع العاملة بالراحة والرضا، سواء كان ذلك اقتصاديا أو نفسيا أو اجتماعيا، والمعنى السلوكي يقصد به تنشيط واقع الأفراد في موقف معين على تحقيق توازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة. (محمد منير مرسى. مرجع سابق. ص 167).

كما يعتبر مدير المدرسة المسؤول الأول على خلق روابط بين كل العاملين داخل المؤسسة، ويعي كل الحساسيات الموجودة، ومعالجة الصراعات والنزاعات التي يمكن أن تحدث، وإلى جانب هذا يجب أن تكون له القدرة على إرساء الحوار داخل المؤسسة والاعتماد على الأساليب العلمية للاتصال وكل هذه الجهود تحتاج إلى مهارات واستراتيجيات واضحة. [Obin, j, p. 1999. p50]

ويؤكد " بونيه غودا " أن مدير المدرسة هو المسؤول على توفير الأجواء اللازمة للعمل وتحفيز كل العاملين الأساتذة منهم والتلاميذ على العمل وذلك بسلوكه النبيل. [Godin, B. 1995. p151]

والقائد التربوي يجب أن يكون ملما ببيكولوجية العلاقات الإنسانية، بحيث يقوم على أساس من الأمانة والصدق والموضوعية، ويجب أن يتحلى بحسن الاستماع، الاحترام، التشجيع، والتقدير. (عبد الغني عبود. مرجع سابق. ص 152).

ولا يقتصر دور المدير على الاهتمام بالأشخاص فقط وإنما يتمثل سلوك القائد الفعال في بعدين أساسيين هما:

- البعد الأول: تقدير الأشخاص (حاجياتهم، انفعالاتهم).
- البعد الثاني: المنظمة، الانشغال بحاجياتها وأهدافها. [Bailey, M. 1998. p71].

ويحدد "مصطفى زيدان" الدور الإنساني للمدير بما يلي:

- العمل على خلق جو ودي يشيع الألفة والتعاون وذلك عن طريق الإيمان العميق بقيمة الفرد وتشجيع فرص العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار والتشاور فيما يتعلق بجوانب العمل المدرسي.

- القيام بالأنشطة والبرامج المؤدية إلى تكوين مناخ مدرسي جيد وذلك من خلال الاهتمام بتكوين اللجان وتشجيع اللقاءات والاجتماعات غير الرسمية بما يتيح تبادل الأفكار والآراء ومناقشة المشاكل التي تتعلق بالعمل المدرسي واقتراح الحلول اللازمة.
 - الاهتمام بكل العاملين بالمدرسة والاتصال والعمل على حل مشكلاتهم الاجتماعية والاقتصادية بقدر الإمكان وتحسيسهم بأهميتهم ومكانتهم في المؤسسة بما يؤدي إلى تقوية روح الانتماء إلى المدرسة والتفاني في العمل ورفع الإنتاجية.
 - مقابلة أولياء أمور الطلاب ومناقشة مشكلات أبنائهم واقتراح الحلول المناسبة.
- لعبد الرحمان بن أحمد الصائغ. 1995. ص 303.

وتوصل (Knoop 1981) في دراسة الرضا الوظيفي كما يتصوره المعلمون عندما يسهمون في اتخاذ القرارات المدرسية، على أن رضا المعلمين يرتبط بالمديرين ذوي النمط الإنساني، ونفس النتائج توصل إليها Roycesadler et Ogiline (1982) على أن فعالية المدرسة مرتبطة بالمناخ العام السائد في المدرسة وعندما يكون المدير ودودا ومقدرا للهيئة التدريسية في مدرسته لعبد الرحمان إبراهيم المحبوب. 1996. ص 108، 109.

إذن نجد في صنف المديرين ذوي الاتجاهات الإيجابية نحو المعلمين، أنهم يتحلون بصفة إنسانية تفاؤلية، فهذا النوع من المديرين يعتبر كل العاملين يحبون العمل بدون ضغط أو تهديد، فحبهم للعمل نابع من طبيعتهم، وفطرتهم ولهذا نجد هذا النوع من المديرين يسهرون على راحة العامل ويوفرون له الشروط لنجاح العمل.

إذن تعد عملية القيادة من المواضيع الحساسة التي شغلت اهتمام الهيئات والمنظمات العالمية بمختلف أنواعها الحكومية منها وغير الحكومية. سواء كانت هذه القيادة في مستوياتها الدنيا أو في مستوياتها العليا. ويرجع ذلك الاهتمام إلى النتائج التي تتجر من خلال نوع القيادة الممارسة من طرف المديرين، كما يرجع هذا الاهتمام كذلك إلى تأثير القيادة بشخصية القائد نفسه، واتجاهاته، وميوله، وتكوينه، وعقيدته، والمجتمع الذي يتواجد فيه. ولا يُستبعد أن ينعكس ذلك على نوعية الاهتمام بالعمل والعاملين على السواء.

إلا أن بعض علماء النفس يرون أنه من الصعب أن تجمع القيادة الواحدة بين وظائف الإنتاج ووظائف الحفاظ على العلاقات الاجتماعية والروح المعنوية، ويرون أن

هناك أسس وعوامل اجتماعية ونفسية تُحتم هذا الفصل للتناقض الحتمي بين هذين النوعين من الوظائف.

فالشخص الذي يضغط على الجماعة لتحقيق الانجاز لابد له أن يفرض على العاملين معه التغيير من سلوكهم باستمرار، كما يحاول تغيير أفكارهم وقيمهم، واتجاهاتهم في ضوء الحتميات التي يتطلبها الإنجاز. أما القائد المهتم بالعلاقات الاجتماعية والانفعالية والمشاكل الشخصية للأفراد، تراه في العادة يعطي اهتماما كبيرا لأفكار الأتباع واتجاهاتهم، ولهذا يكون اتجاه أخصائي الإنجاز إداريا، فنيا وتكنولوجيا، بينما يكون اتجاه أخصائي المشكلات، إنسانيا، فالأول اتجاهه نحو العمل والثاني اتجاهه نحو الناس. سعد جلال. 1984. ص 233.

ولا يُستبعد أن ينعكس هذا الأمر على العلاقات العامة في المؤسسات، وعلى الأخص المؤسسات التربوية، حيث نجد أن بعض المدارس مؤسسات يحس العاملون فيها بالسعادة والرضا. وبعضها الآخر مؤسسات يكرهها المدرسون والتلاميذ على السواء، حيث في النوع الأول من المدارس نجد المدرسون يحبون بعضهم البعض ويحسون بالسعادة لوجودهم مع تلاميذهم، أما في النوع الثاني من المدارس فلا يحس المدرسون بمثل هذا الإحساس. كما أنهم يبتعدون عن تلامذتهم وعن بعضهم البعض كلما أمكنهم ذلك. احسن بوساحة. بدون سنة. ص 06.

وفي الغالب يرجع الفرق بين المدرستين إلى الطريقة التي يعمل بها مدير المدرسة مع العاملين معه. لو هيب سمعان. محمد منير مرسى. 1975. ص 23.

" ولهذا نجد أن أحد المعلمين يقول: نحن محضوضون بوجود مدير مدرستنا، وأفضل شيء فيه عندي هو أنه عندما أدخل لمحادثته في مكتبه، يتكئ خلفا ويسترخي كأنما يُبعد عنه كل مشكلاته الأخرى، وكأنما لديه الوقت كل الوقت فتراه يصغي إلي بكل اهتمامه. في حين يقول معلم آخر لقد تعلمت من الخبرة الطويلة أن أعمل ما يُطلب مني عمله فإذا طلبت مني الإدارة أن أدخل دخلت وإذا طلبت أن أخرج خرجت، لقد تعلمت أن المبادرة لا تفيد، وأن مفتاح النجاح في هذا النظام المدرسي هو الانصياع، وإتباع الأوامر." محمد الحاج خليل طه الحاج إلياس. 1993. ص 15.

فنجد أن هذا الأمر يميز بين الشخص الديمقراطي والشخص المتسلط، كما يميز بين المدير الذي يعمل معاونوه معه وبين المدير الذي يعمل معاونوه من أجله فقط.

الختام: وفي الختام يمكن القول أن هذين النمطين من القيادة يعتبران أداتين يستخدمهما القائد في عملية التأثير على الأتباع والعاملين معه لتحقيق الأهداف المخطط لها، ولا يمكن بأي حال من الأحوال التركيز على أحد النمطين وإبعاد الآخر مهما بلغت إيجابيات أحدهما، بل يمكن للقائد أن يستخدم كل من النمطين حسب المواقف. مطبقاً في ذلك مقولة شعرة معاوية في القيادة؛ بحيث إذا أرخت الجماعة شدت عليها وإذا شدت الجماعة أرخت عليها، والحبل يبقَى دائماً موصول بين القائد والمرؤوسين ولا ينقطع أبداً مهما كان رقيقاً.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المدير- القيادة

المراجع:

- 1- أحمد إبراهيم أحمد. القصور الإداري في المدارس الواقع والعلاج. دار الفكر العرب. القاهرة. 2000.
- 2- أحمد مصطفى خاطر. الإدارة وتقويم مشروعات الرعاية الاجتماعية. المكتب الجامعي الحديث. مصر. 1990.
- 3- أحمد إسماعيل حجي. الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. ط1. دار الفكر العربي. القاهرة. 1998.
- 4- أحمد محمد الطيب. الإدارة التعليمية، أصولها، وتطبيقاتها المعاصرة. ط1. المكتب الجامعي الحديث. الإسكندرية. 1999.
- 5- السيد الهواري. المدير الفعال للقرن 21. مكتبة عين الشمس القاهرة. ط4. 1998.
- 6- تيسير الدويك وآخرون. أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي. ط2. دار الفكر العربي. عمان. 1998.
- 7- حسن بوساحة. دليل المدرسة الأساسية. غير مؤرخ.
- 8- خيرى خليل الجميلي. الاتصال ووسائله. المكتب الجامعي الحديث. الإسكندرية. 1997.
- 9- سعد جلال. علم النفس الاجتماعي الاتجاهات التطبيقية المعاصرة. منشأة المعارف الإسكندرية. 1984.

- 10- عبد الرحمان محمد عيسوي. سيكولوجية الإدارة. الدار الجامعية. الإسكندرية. 1998.
- 11- عبد الغني عبود. إدارة المدرسة الابتدائية. ط2. مكتبة النهضة. القاهرة. 1994.
- 12- عبد الغني عبود. حامد عمار. إدارة التعليم في الوطن العربي. دار الفكر العربي. القاهرة. 1995.
- 13- عبد الفتاح دياب حسين. التخطيط والرقابة طريقك إلى الفعالية الإدارية أساس نجاح الإدارة. سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية. ط2. القاهرة. 1996.
- 14- محمد أحمد عبد الجواد. حرفة الإدارة. دار البشير للثقافة والعلوم. ط2000.
- 15- محمد الحاج خليل. طه الحاج إلياس. السلوك الإنساني في الإدارة التربوية. دار مجدلاوي. عمان. 1993.
- 16- محمد السويلم. أساسيات الإدارة. جامعة المنصورة. د.ب. 1991.
- 17- محمد منير مرسى. الإدارة المدرسية الحديثة. عالم الكتب. القاهرة. 1995.
- 18- ناصر محمد العديلي. السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة. معهد الإدارة العامة. السعودية. 1982.
- 19- وهيب سمعان. محمد منير مرسى. الإدارة المدرسية الحديثة. ط1. عالم الكتب. القاهرة. 1975.
- 20- هدى سيد لطيف. الأسس العلمية للإدارة. الشركة العربية للنشر والتوزيع. القاهرة. 1995.
- 21- عبد الحفيظ مقدم. أثر الخصائص الشخصية للمديرين على فعاليتهم في التسيير. مجلة البحوث. السنة 6. العدد 6. الجزائر. 1992-1993.
- 22- عبد الرحمان إبراهيم المحبوب. أبعاد القيادة الإدارية كما تراها مديرات المدارس الابتدائية. المجلة العربية للتربية. العدد الأول. مجلد 16. 1996.

23- عبد الغني النوري. اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية. دار الثقافة الدوحة. 1991.

24- قاسم قضاة وسلمى الناشف. اتجاهات المسؤولين الإداريين نحو استخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات في وزارتي التربية والتعليم، والتعليم العالي في الأردن. مجلة رسالة المعلم. العدد 3. المجلد 38. 1997.

د- الحوليات:

25- عبد الرحمان بن أحمد الصائغ. مقياس فعالية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة. حولية كلية التربية. قطر. السنة 12. العدد 12. قطر. 1995.

26- Bailey, M. et autres. La qualité à l'école. Ed. Economie. Parise. France. 1998.

27- Godin. B, Huget paillole sondi Dupont l'école et le management pour une gestion stratégique des établissement de formation, eds, de Boeck université Bruxelles. 1995.

28- Obin, J, P. les projet d'établissement. Hachette. Paris. France. 1999.

29- Picquenot, A. avec la collaboration de Frances. Régis guillaume a lin kokosouiski et Patrick tache. Les personnels de direction des et établissement secondaires. Ed hachette éducation. CNDP. Frances. 1993.