



مجموعة جامعة  
الجميع الذكية  
للتعليم القابضة

MIDOCEAN  
UNIVERSITY

## الأخلاقيات في القيادة التربوية

أ.د/ محمد محمدي مخلص  
أستاذ القيادة التربوية التشاركية بجامعة  
ميد أو شن

المحاضرة التاسعة - معوقات تطبيق  
القيادة الأخلاقية

الأخلاقيات في القيادة التربوية 737  
**Dr. Mohamed Mokhles**

[www.midocean.ae](http://www.midocean.ae)

## تذكير بالمحاضرة السابقة تناولنا الموضوعات التالية:

- 1- تمهيد
- 2- خصائص القائد الأخلاقي
- 3- الاغتراب في العمل مفهومه - أسبابه - أبعاده
- 4- العلاقة بين الاغتراب في العمل والقيادة الأخلاقية
- 5- أخلاقيات العمل
- 6- تنظيمات العمل الأخلاقية
- 7- المهارات الأخلاقية للقائد الأخلاقي
- 8- القائد الأخلاقي للمستقبل

## عناصر المحاضرة:

- 1- تمهيد
- 2- أهمية القيادة الأخلاقية
- 3- صفات القائد الأخلاقي
- 4- قوة تأثير القيادة الأخلاقية
- 5- واجبات القيادة الأخلاقية
- 6- فنون القيادة الأخلاقية
- 7- معوقات القيادة الأخلاقية
- 8- المشكلات الإدارية للقيادة التربوية
- 9- التغلب على معوقات القيادة الأخلاقية

**تمهيد:** تركز التنمية الإدارية في دول العالم الثالث على تطوير وتحسين قدرات ومهارات القيادات الإدارية المسؤولة عن إدارة المنظمات. ذلك أن تحقيق أهداف التنمية الإدارية يعتمد في المقام الأول على العنصر البشري الذي يمثل حجر الأساس في العملية الإنتاجية، إذ مهما توافرت رؤوس الأموال والآلات والنظم السليمة فإن كفاءة استخدام هذه الوسائل يعتمد بالدرجة الأولى على قدرات ومهارات الأفراد العاملين، ورغبتهم في استخدامها لتحقيق أهداف التنمية، ومن أهم المعوقات التي تواجه الإدارة في الدول النامية عجز القيادات الإدارية عن القيام بدورها القيادي، وحل المشكلات المعقدة التي تواجهها في ظل مراحل التغير والتطوير التي تشهدها الأجهزة الإدارية في هذه الدول في مرحلتها الحالية. وقد كشفت بعض الدراسات التجريبية الحديثة في هذا المجال - والتي تمت في بعض الدول العربية - عن أن هناك مشكلات ومعوقات تواجه المديرين في إداراتهم ولها تأثير على فعالية أدائهم لدورهم القيادي.

## أهمية القيادة الأخلاقية :

تكمن أهمية القيادة الأخلاقية فيما يلي :-

- (1) أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- (2) أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- (3) تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- (4) السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- (5) تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- (6) مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- (7) أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

- صفات القائد الأخلاقي :  
الصفات المميزة للقائد الناجح عملية نسبية تختلف من وظيفة قيادية إلى أخرى, وتتوقف على عوامل متداخلة, ولكن هناك صفات أساسية للقيادة...
1. الثقة بالنفس وبالآخرين:  
تعاني المنظمات الكبيرة من ضعف الأداء وانحدار المعنويات, نتيجة لانعدام الثقة والاحترام المتبادل بين القادة ومروؤوسهم.  
ومن الممكن أن تزدع إذا وثقت كثيراً, ولكنك ستعيش في عذاب إذا لم تثق بما يكفي.
- 2- وظيفته الرئيسية ليست حل المشكلات:  
القائد يستطيع مساعدة منظمته على التطور والنجاح إذا كان تدخله لحل المشكلات عند الضرورة.  
لا تخبر الناس أبداً كيف ينجزون الأشياء, أخبرهم فقط ماذا ينجزون؟ وسوف يفاجئوك ببراعتهم.

### 3- الواقعية والمعرفة:

يفضل الناس حل المشكلات وليس الحديث عنها, ومن يرغب في المعرفة فليبحث حوله, وسوف يجد الكثيرين ممن لديهم خبرات كبيرة يعطونها للآخرين, وعلى القائد الاستفادة منها, فالمعرفة تزود القائد بالواقعية والالتزان, والجهل سبب قلة المعرفة.

### 4- مد يد المساعدة للآخرين:

لا تحبط أحلام الآخرين بعدم الحماس وعدم التعاون, لأن ذلك يعني أنك تقتل أحلامك وإمكانية تقدمهم.

### 5- لديه القدرة على الاتصال:

القائد لديه مجموعة مهارات الاتصال:

- كتابة التقارير
- الحديث والإقناع.
- الاستماع والانصات.

6- ينظم ويدير الوقت بكفاءة:

يحتاج القائد إلى مقدرة سريعة في تنظيم أفكاره وقراءة المنشورات والتعامل مع مساعديه، وتوفير الوقت للتفكير والتخطيط وعليه أن يحدد وقته ويتحكم فيه.

7- صناعة القرارات:

كثير من القادة يتوقعون أن يكونوا صانعي قرارات ذوي كفاءة عالية، وعميقي التفكير، ويقبلون مسؤولية الاختبارات العسيرة، ولكن يكتشفون أن صناعة القرار من الصناعات الثقيلة في العملية الإدارية.

فالقار هو القلب النابض لها حيث يترجم المدخلات والعلاقات والظروف إلى مدخلات معين، ويحتاج القادة أن يكون لديهم مهارة الحصول على المعلومات وتحليلها، ودراسة المؤشرات وتحديد البدائل، واختيار الحلول المناسبة وصيانتها في عبارات معبرة وفي الزمن المناسب.

8- مستوى مميز من الأخلاقيات الشخصية:  
لا بد أن تتطابق أخلاقيات القائد الشخصية مع أخلاقيات المهنة التي يقوم بها، وكثير من القادة يصلون إلى أعلى المناصب، ولكنهم يسقطون من فوق عروشهم نتيجة لحدوث تصدع في مستوى أخلاقهم الشخصية، إن كل فرد مسئول عن سلوكه، ولكن القائد تقع عليه مسؤولية إضافية وهي مسؤوليته عن سلوك مرؤوسيه.

9- قدر كبير من الطاقة والنشاط:  
القائد الحقيقي لديه حاسة قوية للتفريق بين ما هو مهم وما هو مثير فقط، إن التفاهات والمشاكل الصغيرة ذات قوة تدميرية لأن عددها كبير جداً إذا أعارها القائد المزيد من الاهتمام. إن هذه الأمور الصغيرة والتفاهات تمر بدون ملاحظة، ولكن بالغرم من ذلك تتراكم كما يتراكم التراب في مرشح المياه ويعوق تقدم المياه التي هي سر الحياة، ويتم تكريس الجهد في التعامل مع هذه التفاهات من خلال مزيد من التعليمات واللوائح، وعلى القائد أن يعي أن المبالغة في التعامل مع الموضوعات غير الهامة هي إهدار للجهود والأموال.

- 10- ترتيب الأعمال حسب أهميتها:  
ترتيب الأولويات شيء أساسي وضروري للاستقرار ويتعامل معها من القاع في القمة, وكلما كانت الفترة أقصر. كان ذلك أفضل, ومن الممكن أن تمسك النمر من ذيله إذا كنت تعرف ماذا تفعل بعد ذلك.
- 11- التحلي بالشجاعة:  
القائد الشجاع هو المستعد لمواجهة المخاطر, ليس من أجل المغامرة ولكن بهدف إنهاء المهمة.  
والقائد الجبن هو الذي يحجم من مجابهة الأمور لأنه يخافها أو يخاف من نتائجها, وليست هناك حلول وسط فيما أن يبدأ في العمل أو يدع خوفه يسيطر عليه ويسير به في الظلمات.
- 12- الإخلاص والاجتهاد:  
القائد الذي يحب عمله يفكر في كيفية تجويد الأداء, ومن القادة الناجحين لا يهتمون بالنواحي المادية, فهم يؤدون عملهم الذي يحبونه ويأتي القائد المادي في المرحلة الثانية.  
والقائد المخلص والمجتهد غير متشائم, ولا يشكو كثيراً, حيث أنه ليس لديه وقت لذلك.
- 13- الخلق والابتكار:  
القادة الناجحون لديهم قدرة واضحة على الابتكار وتوليد الأفكار والحلول, والقائد شخص مجدد وغير تقليدي ولا ينتظر قرارات الآخرين كثيراً.

14- يضع الهدف نصب عينيه:

إن عقل القائد لا يستطيع التركيز في أكثر من شيء واحد، والتركيز في عمل معين ووضوح الهدف محل التنفيذ بصورة دائمة يولد نوعاً من الحماية والمناعة ضد الألم والتعب الذي ينشأ من العمل.

15- الحماس الثابت والمستمر:

شخصية القائد وخاصة الذي يقع تحت ضغوط كثيرة تتطلب شعلة كبيرة من الحماس. وعلى القادة أن يفحصوا حماسهم، ويحددوا مصدره، هل هو عن حب حقيقي أم لظروف طارئة؟ والإنجازات هي التي تزيد من جرعة الحماس.

16- القدرة على الحسم:

يجب على القائد أن يكون قاطعاً وعاقلاً في نفس الوقت، وعليه أن يعطي الفرصة لنفسه لأن يستمع لأكثر من اقتراح أو رأي قبل أخذ القرار، وعليه أيضاً أن يتشاور مع أهل الخبرة ومساعديه والمخلصين له.

17- ذو عقل مفتوح:  
أنجح القادة هم أولئك الذين لا يغلقون عقولهم أبداً، والذين يهتمون بسماع وجهات نظر جديدة، والذي يتوقون للتعامل مع قضايا جديدة.

18- أن يمتلك الفكاهة:  
الفكاهة تخدم القائد في أنها ملطف عظيم للتوتر، وعلاج لكثير من المواقف، ورسالة يصعب سردها أو إرسالها بكلمات الحوار الجافة، ولكن لا تستعمل الفكاهة ضدهم.

19- له رؤيا نافذة:  
حيث يعمل على الوصول إلى أعماق الموضوع ويملك حاسة قوية تعينه على الوصول إلى الخفايا والخبايا التي يصعب ذكرها ولكن يمكن إدراكها.

20- القائد يملك العقل والقلب:  
فلا تكن سيفاً ليناً ولا قلباً جامداً ولكن استخدم الأسلوب العلمي الصحيح في مكانه الصحيح.

قوة تأثير القيادة:  
قوة القائد تعني قدرة تأثيره على سلوك الجماعة التابعين له وذلك لتحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة للجماعة أو الإدارة التي ينتمون إليها .  
وقد أظهرت إحدى الدراسات المشهورة أن أنماط قوة القائد وتأثيره تشتمل على ما يلي:

1. القوة الشرعية أو القانونية:  
وهذه القوة هي نتيجة عن مركز القائد في الهيكل التنظيمي في الإدارة كأن تضع اسم وظيفته على باب المكتب مثل ( المدير العام - المدير - المشرف )

2- قوة التحكم في نظام التحفيز:  
وهذه القدرة تعتمد على قدرته على رقابة وإدارة مكافأة الآخرين مثل (الرواتب - الترقيات - الجوائز)

3- قوة القسر أو الإكراه:

هذه القوة تأتي عن طريق القدرة على المراقبة والعقاب والجزاء بالنسبة للآخرين مثل (لفت النظر - التأنيب - إنهاء الخدمة)

4- قوة الخبرة:

وهي القوة التي تأتي من الخبرات والمعلومات السابقة وكذلك التجارب التي يمر بها القائد فتزيد من قدرته على التصرف والتأثير على الآخرين نتيجة للممارسات السابقة.

5- قوة العلاقة أو الصلة بمصادر السلطة العليا:

وهي القوة التي تأتي عن طريق العلاقة أو الصلاحيات أو عن طريق التجاذب وربط العلاقة. وهذه العلاقة تتمثل في مساعدي المديرين والمشرفين في المستويات الدنيا وقدرة تأثيرهم على المديرين في المستويات العليا وذلك لعلاقتهم مع بعض وصلاتهم المعروفة.

### واجبات القيادة:

- (1) تحويل أهداف المجموعة إلى نتائج وإنجازات.
- (2) حفز الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم.
- (3) قابلية التعامل مع المتغيرات والمؤثرات ذات المساس المباشر وغير المباشر بالمؤسسة والأفراد.
- (4) استشراف المستقبل والتخطيط له فيما يتعلق بالمؤسسة وأهدافها وخططها وأفرادها.
- (5) دعم عناصر وظائف الإدارة الأربعة.
- (6) إعداد جيل جديد من قادة المستقبل.
- (7) الجرأة والتحدي لتبني الأفكار والأساليب والتغييرات التي تصب في صالح المؤسسة

فنون القيادة:

(1) فن إصدار الأوامر:

- هل الأمر ضروري, وهل تملك حق إصداره "صلاحيات" لهؤلاء الأشخاص "إشراف".
- الغاية من الأمر سياسة الرجال والاستفادة من قدراتهم, وليست الغاية منه استعراضية.
- عيّن الشخص المسؤول بعد إصدار الأمر مباشرة, وحدّد الوقت المتاح, وحدد المساعدين.
- ليكن أمرك واضحاً, كاملاً, موجزاً, دقيقاً, وكن واثقاً من نفسك عند إصداره

(1) فن الاتصال:

نحن أحوج ما نكون إلى دورة موسعة عن فن الاتصال قبل الشروع في الحديث عن القيادة.

- من أهم مهارات الاتصال: الإنصات حيث يعد الإصغاء للموظفين وإعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام ولجعلهم يشعرون بالانتماء.
- تضمنت إحدى الدراسات الحديثة قواعد للاتصال الناجح أدرجتها تحت الكلمة الإنجليزية (Human Touch) أي اللمسة الإنسانية على النحو التالي:

(1) استمع إليه.

(2) احترم شعوره.

(3) قدر مجهوده.

(4) مده بالأخبار.

(5) تفهم تفرد.

(6) أكرمه.

(1) فن التأنيب:

- اعط الملاحظة الضرورية دون تأخير، ولتكن بنغمة هادئة رزينة.
- أنب ولكن بعد تحري الحقيقة كاملة بملاستها، وتجنب إثارة الجروح السابقة.
- التأنيب الذي لا يتناسب مع الخطأ يعطي نتيجة عكسية.
- أسأل: ما الواجب عليه فعله لتجنب هذا الخطأ مستقبلاً.

(1) فن معالجة التذمرات:

- تجنب الأوضاع التي تخلق المشكلات.
- استقبل الشاكي بالترحاب واستمع إليه ولا ترفض الشكوى مباشرة، ثم استمع إلى وجهة النظر الأخرى.
- إذا قررت فعل شيء فأفعله، وإلا وضح للشاكي أسباب حفظ شكواه.

(1) فن المكافأة والتشجيع:

- اثن على الأعمال الناجحة, واعترف بإنجازات الأفراد, وشجع معاونيك دوماً.
- عاملهم كخبراء فيما يتقنونه, وتقبل أفكارهم التجديدية.
- لا بد من توطيد "ثقافة الإشادة" داخل مؤسستك.
- كلف المتميزين بأعمال أهم ومسؤوليات أعلى.
- تذكر أنه كم من عبقریات رائعة تحطمت لأنها لم تجد في اللحظة الملائمة رئيساً صالحاً يثني بعدل ويشجع بتعقل ويهتم بطريقة تذكى نار الحماسة.

(1) فن المراقبة:

- إن الأمر شيء واحد، ولكن التنفيذ كل شيء، ولا تظهر صفات القائد ومقدرته إلا عند مراقبة التنفيذ.
- على القائد أن يعترف بالأعمال الحسنة، وعليه أن لا يتردد بتوجيه الانتباه نحو الأخطاء.
- إن الاحتكاك مع الحقيقة بكل محاسنها ومساوئها يعطي القائد فكرة صحيحة أفضل من مئات التقارير.

(1) فن المعاقبة:

- لتكن العقوبة متناسبة مع الذنب والمذنب والظروف المحيطة.
- لا تركز المعاقبين في عمل واحد، فالاجتماع يولد القوة، وقوة الشر هدامة.
- لا تعاقب الرئيس أمام مرؤوسيه حتى لا ينهار مبدأ السلطة وتتحطم سلسلة القيادة.
- لا تناقش مشاغباً أمام الآخرين.
- من العقوبة تغيير نوع العمل، اللوم، ترك استثارة المعاقب .. الخ.
- فن التعاون مع القادة الآخرين.

## ثانياً. معوقات القيادة الأخلاقية "

تنقسم هذه المشكلات والمعوقات إلى ثلاثة أنواع رئيسة وهي:  
(أ) العوائق الإدارية:

- حيث تتعدد وتتنوع المعوقات الإدارية التي تعترض القيادات الإدارية في الدول النامية وتحد من فاعليتها، وأهم المعوقات التي كشفت عنها التطبيقات العملية:
1. المركزية الشديدة وعدم التفويض.
  2. التخطيط غير السليم.
  3. عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.
  4. البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات.
  5. الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية.

ب) العوائق البيئية:

إن معظم المعوقات البيئية التي تواجه القيادات الإدارية في أغلب الدول النامية تنبع من اعتبارات سياسية واجتماعية وفنية، وضغوط وتأثيرات شخصية تمارسها الجماعات الضاغطة أو المنظمات المهنية، وكلها تحول دون تمكين القيادات من ممارسة مهامها، أو دون التزامها بالموضوعية في اتخاذ قراراتها. ومن أهم المعوقات البيئية التي تواجه القيادات الإدارية في معظم الدول النامية، والتي كشفت عنها التطبيقات العملية:

1. عدم استقرار الأنظمة السياسية.
2. الانقسامات السياسية والاجتماعية داخل هذه الأنظمة.
3. الموروثات الاجتماعية وما يرتبط بها من عادات وتقاليده.
4. غموض وجمود الأنظمة واللوائح.
5. عدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال إدارة التنمية

- (ج) المعوقات النابعة من وضع القيادات الإدارية:  
إن من أهم المعوقات التي تواجه الإدارة في الدول النامية التي تنعكس على القيادات الإدارية، عجز القيادات الإدارية عن القيام بدورها القيادي وحل المشكلات المعقدة التي تواجهها في ظل مراحل التغيير والتطوير التي تشهدها الأجهزة الإدارية في هذه الدول في مرحلتها الحالية. ومن أهم المعوقات المرتبطة بوضع القيادات الإدارية في الدول النامية والتي كشفت عنها التطبيقات العملية:
1. عدم توافر الكوادر القيادية الفعالة.
  2. عدم سلامة طرق وأساليب اختيار هذه القيادات.
  3. خوف القيادات من المسؤولية وترددها أو إحجامها عن اتخاذ القرارات لحل المشكلات الطارئة.
  4. عدم إحساس القيادات بالأمان والاطمئنان الوظيفي النفسي.
  5. عدم اهتمام القيادات بالأساليب العلمية والتكنولوجية الحديثة في مجال الإدارة.
  3. اعتمادها على الخبرة الشخصية والاستشارة الأجنبية.

**ما هي معوقات القيادة الإدارية..؟**  
يقصد بمعوقات القيادة الإدارية بأنها هي العوائق و الحواجز التي تمنع القيادات الإدارية من تنفيذ مهامهم و مسؤولياتهم و تتنوع تلك المعوقات ما بين معوقات ترتبط بالأشخاص، و أخرى ترتبط بالبيئة و معوقات ترتبط بنظم الإدارة، و هي كالتالي :

- 1- **معوقات ترتبط بالإدارة و تسمى بالمعوقات الإدارية ..** و تشتمل عدم التخطيط بشكل جيد، و عدم الالتزام بالقواعد و القوانين الإدارية، و عدم توافر المعلومات الدقيقة اللازمة لاتخاذ القرارات الصحيحة، و الروتين و اللوائح البيروقراطية، و التمسك بالمركزية، و عدم التفويض الذي من الممكن أن يعتمد عليه في تيسير العمل الإداري، و فشل الأوضاع التنظيمية للنظم الإدارية
- ثانياً معوقات ترتبط بالبيئة** و تسمى بالمعوقات البيئية .. و تتضمن عدم وجود لوائح واضحة بجانب المشكلات المرتبطة بالعادات، و التقاليد، و الانقسام داخل الجماعات بجانب عدم توافر البيئة التكنولوجية السليمة

### • ثالثاً معوقات ترتبط بالقادة ..

- و تشتمل علي غياب الكوادر القيادية التي تصلح لتولي المناصب القيادية بجانب كافة المشكلات التي من الممكن أن تواجه القيادات الإدارية مثل عدم القدرة على تحمل المسؤولية و التردد ، و عدم شعور القيادات الإدارية بالراحة في العمل وفشلهم في مواكبة التطورات ، و السعي نحو تنمية مهاراتهم وقدراتهم و التعامل مع الأساليب و الطرق التقنية الحديثة و الاعتماد على استشارات الغير بشكل أساسي و من جانب آخر قد تفشل الرؤساء في اختيار القيادات حيث أن هناك بعض الرؤساء يخلطون بين اختيار القيادات الإدارية ، و بين العلاقات الشخصية و بالتالي عملية الاختيار تفقد الدقة و الشفافية و تتم بشكل غير صحيح فضلاً عن وجود بعض القيادات التي لا تسمع لآراء الآخرين حتى ، و إن كانت صحيحة ، و تفضل دائماً الانفراد بآرائها و قراراتها و من المعوقات أيضاً عدم تأهيل القيادات للتعامل مع أساليب و نظم المؤسسة و العمل في بيئة مملوءة بالتوتر و كثرة النزاعات بين العاملين مما يؤدي إلى انشغال القادة ، و المدراء في حل هذه النزاعات ، و هذا ما يعوقهم عن أداء مهامهم الأساسية .

بعض المشكلات الإدارية للمقادة التربويين:

مشاكل إدارية

مشاكل تنظيمية

مشاكل ثقافية

مشاكل اجتماعية

مشاكل فنية

المدرسة مؤسسة اجتماعية، كالمؤسسة الدينية أو الأسرية ، لها تاريخها ومفرداتها اللغوية المتخصصة ، وناس ذوو وظائف بيروقراطية ، ومجموعة من القواعد والترتيبات والإجراءات المعقدة المتبعة خاصة بها . وكأية مؤسسة اجتماعية تقوم بتجديد أدوار مختلفة وحقوق مختلفة ، ومسؤوليات مختلفة لمختلف الناس فيها وإن ما يجعل المدرسة وإدارتها مؤسسة قائمة هو تلك المجموعة المحددة من الوظائف الأساسية التي تقوم بها لخدمة المجتمع.

وتواجه الإدارة المدرسية عدد من المعوقات ، وهذه المعوقات قد تكون إدارية أو تنظيمية أو فنية أو اجتماعية، ويمكن استعراض أهم المعوقات على النحو التالي:

## 1. مشاكل إدارية :

- أ- عدم وجود أسلوب إداري يتم من خلاله ممارسة الإدارة بشكل منظم.
- ب- عدم وجود قواعد وقوانين إدارية تكفل حسن سير العمل بنظام .
- ج- انعدام الرقابة والمتابعة لسير العمل أثناء الإدارة الذاتية .
- د- انعدام الحوافز والمكافآت المعنوية .

## 2. مشاكل تنظيمية :

- أ- عدم وجود خطة منظمة لسير العمل .
- ب- عدم وجود هيئة عامة تعنى بالعمل والمؤسسة تزيد الانتاجية .
- ج- عدم توزيع الأدوار على العاملين في المؤسسة يكفل المساواة وتساوي الفرص والعدالة .
- د- عدم التنسيق بين الإدارة والجماعة .
- هـ- التعارض بين الإدارة والعمل الأساسي للموظف مما يؤثر سلباً على الإنتاج.

3. مشاكل ثقافية :

- أ- عدم الوعي الكامل لدور الإدارة
- ب- انعدام قنوات الاتصال لدى الإدارة .
- ج- عدم فهم الأهداف العامة والخصائص الهامة لدى الإدارة .
- د- التسلط والسيطرة وحب التملك .

4. مشاكل اجتماعية :

- أ- السيطرة المفروضة من قبل شخص معين على جهاز إداري .
- ب- الاعتماد على الغير والالتكالية .
- ج- انتشار الفساد والمحسوبية والرشوة من قبل فئة

5. مشاكل فنية :

- أ- عدم التدريب والخبرة والدراسة والكفاءة الكافية للإدارة .
- ب- عدم حضور دورات وندوات والتطبيق العملي للإدارة .
- ج- بالإضافة لعدم التخطيط الجيد وعدم الرقابة وعدم التنسيق والتنظيم الجيد والمركزية في اتخاذ القرار، وعدم قبول التغيير.

- 6- أهم معوقات تنمية القيادة التربوية في وظيفة الرقابة:
- أ- الفشل في محاسبة المخالفين و المقصّرين.
  - ب- ضعف نظام المتابعة و التقييم للعمل الإداري التربوي.
  - ج- انتشار الرشوة بين قيادات و كوادر الإدارة التربوية.
  - د- سعي الأحزاب السياسية لتسييس نظم الإدارة تربوية لمصلحتها.
  - هـ- ضعف كفاءة الكادر الإداري الرقابي .
  - و- ضعف التزام الكادر الإداري بالدوام الرسمي .
  - ز- غياب الرقابة الشعبية على أداء نظم الإدارة التربوية .

- 7- معوقات تنمية القيادة التربوية في وظيفة التنظيم:
- تدخل الشخصيات الاجتماعية في تعيين و تقييم قيادات و كوادر الإدارة التربوية.
- إسناد الصلاحيات بحسب التقارب الطائفي بين الرؤساء و المرؤوسين .
- التقاسم السياسي للهيكل الإداري بوزارة التربية و التعليم .
- عشوائية التقسيم الإداري التربوي الحالي في الدول العربية.
- ضعف التوصيف الوظيفي للوظائف الإدارية التربوية .
- سوء توزيع المخصصات المالية بين مستويات ووحدات الإدارة التربوية .
- اختلاف الهياكل التنظيمية المعمول بها في نظم الإدارة التربوية ووحداتها المتماثلة الهدف و النشاط.
- التباين الكمي (بشرى و ماديا ) في إمكانات نظم ووحدات الإدارة التربوية المتماثلة الهدف و النشاط.
- الضوضاء التي يحدثها المراجعون أثناء الدوام .

- 8- معوقات تنمية القيادة التربوية في وظيفة التوجيه :
- عدم ربط الترقيات بمعايير الإنجاز و الإبداع
  - ضعف تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة و المعاصرة .
  - عدم التقييم الدوري للسلوك الإداري في نظم ووحدات الإدارة التربوية .
  - ضعف برامج تدريب قيادات و كوادر الإدارة التربوية في أثناء الخدمة .
  - غياب المعايير العلمية في تقييم مخرجات الإدارة التربوية .
  - انخفاض الروح المعنوية لدى كوادر الإدارة التربوية .
  - الاهتمام بتسيير العمل الإداري دون الاهتمام بتحديثه .
  - ضعف كفاءة الكادر الإداري القامل .
  - قلة الموجهين الإداريين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية

- 9- معوقات تنمية القيادة التربوية في وظيفة التنسيق :
  - ضعف الترابط بين التخطيط و التنفيذ و التقييم للعمل الإداري التربوي .
  - ضعف الاستفادة من تجارب الإدارات التربوية الناجحة في دول أخرى .
  - ضعف الرؤية الإدارية الموحدة لكيفية إنجاز الأعمال الإدارية و تقييمها.
  - التداخل في الاختصاصات الإدارية .
  - ضعف الترابط أفقيا بين نظم ووحدات الإدارة التربوية المتكاملة وظيفيا .
- 10- أهم معوقات تنمية الإدارة التربوية في وظيفة القرارات :
  - ندرة استناد القرارات الجديدة على نتائج القرارات السابقة لها .
  - قلة متابعة ردود الفعل الميداني تجاه القرارات الصادرة و تقييمها .
  - ضعف مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار .
  - ضعف ارتباط القرارات المتخذة بالمعلومات العلمية ذات العلاقة .
  - تأثر القرارات الإدارية التربوية بالمشاكل الاجتماعية .

- 11- معوقات تنمية القيادة التربوية في وظيفة التخطيط:
- غياب الخطة الاستراتيجية الشاملة لتنمية الإدارة التربوية و تأهيل كوادرها.
  - قلة المخصصات المالية المعتمدة للإدارة التربوية .
  - إهمال الجانب النوعي عند التوسع في مجال الإدارة التربوية .
  - ضآلة دور المنظمات التنموية الدولية و قلة اهتمامها بالإدارة التربوية في اليمن.
  - ضعف اهتمام الخطط الخمسية بتحسين قدرات الإدارة التربوية .
  - قلة الكوادر و القيادات المتخصصة في الإدارة التربوية .
  - السلوكيات الإدارية الممارسة من قبل القيادات الإدارية عكس التحديث .
  - قلة المباني و الغرف الإدارية المخصصة للإدارة التربوية .

- 12- معوقات تنمية القيادة التربوية في وظيفة الاتصالات
- إغفال دور البحث العلمي في حل مشكلات الإدارة التربوية .
  - غياب الأدلة التنفيذية المفضلة في كفايات إنجاز الأعمال و المهام الإدارية
  - غياب البيانات الكاملة عن مدخلات و مخرجات الإدارة التربوية
  - غياب نظم المعلومات الإدارية الحديثة.
  - ضعف الاتصالات الأفقية بين نظم الإدارة التربوية المتكاملة
  - تقطع الاتصالات الإدارية الرأسية ( الصاعدة من أسفل لأعلى )
  - الاحتفاظ بوثائق العمل الإداري في المنازل .

التغلب على المعوقات؟

1. زيادة الاهتمام بالكيف بدلاً من الكم .
2. الانتقال من السيطرة الطبيعية إلى الانسجام معها .
3. الانتقال من الاستقلالية إلى الاهتمام المتبادل .
4. التغيير من المنافسة إلى التعاون ، ومن السلطة إلى التعاون والمشاركة ، ومن الوحدة إلى التنوع ، ومن السيطرة على الإنتاج إلى العدالة .
5. الانفتاح ذهنياً واجتماعياً .
6. الإيمان بنفسه وخبرته والاستفادة من خبرات غيره .
- 7- صياغة الأسس الفلسفية الإدارية التربوية الحديثة في قواعد وسياسات إدارية واضحة .
- 8- الاهتمام بإعداد وتأهيل وتدريب الكوادر البشرية في هذا المجال .
- 9- التخطيط الاستراتيجي لتنمية قدرات الإدارة التربوية وتحديثها .
- 10- توفير الإمكانيات المادية والمالية اللازمة وإصلاح وترشيد نظام استخدامها وصرفها .
- 11- إعادة التقسيم الإداري لنظام الإدارة التربوية وتشكيلها في نظم ووحدات إدارية متناسبة ومتناسقة في أحجامها وإمكاناتها المادية والبشرية .
- 12- استخدام نظام دوري فاعل للمتابعة والتقييم الإداري .
- 13- تحديث نظم الاتصالات والمعلومات الإدارية باستخدام الحاسوب والإنترنت .

الأخلاقيات في القيادة التربوية 737

ملخص لأهم ما جاء بالمحاضرة :

- 1- تمهيد
- 2- أهمية القيادة الأخلاقية
- 3- صفات القائد الأخلاقي
- 4- قوة تأثير القيادة الأخلاقية
- 5- واجبات القيادة الأخلاقية
- 6- فنون القيادة الأخلاقية
- 7- معوقات القيادة الأخلاقية
- 8- المشكلات الإدارية للقيادة التربوية
- 9- التغلب على معوقات القيادة الأخلاقية

- المرجع: الحبسية، رضية(2012). القيادة الأخلاقية، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- مع مراعاة الاهتمام بالمحاضرات المباشرة والشرائح المرفقة .
- مع الشكر



مجموعة جامعة  
الجميع الذكية  
للتعليم القابضة

MIDOCEAN  
UNIVERSITY



# Thank You

