

أثر القيادة الفعالة في تحسين جودة الأداء الإداري

بالتطبيق في مدارس درر المدينة الأهلية للمرحلة الثانوية

بمنطقة المدينة المنورة

اسم الطالبة

نسرين الصديق مصطفى خليفة

الرقم الجامعي

2021204435

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني- 2024

الشكر والتقدير

الإهداء

مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

جدول المحتويات

٦	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٧	١,١. المقدمة:.....
٩	١,٢. مشكلة الدراسة.....
٩	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....
٩	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....
	١,٣. أهمية
١٠	الدراسة.....
١٠	١,٣,١. على المستوى النظري:.....
١١	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....
١١	١,٤. أسئلة الدراسة.....
١١	١,٥. أهداف الدراسة.....
١٢	١,٦. فرضيات الدراسة.....
١٢	١,٧. نموذج الدراسة.....
	١,٨. منهجية الدراسة.....
	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
١٣	١,٩. الدراسة الميدانية.....
١٤	١,١. مخطط المشروع المقترح.....
١٥	٢. الفصل الثاني: الإطار النظري.....
١٦	٢,١. مقدمة.....
١٦	٢,٢. المتغير المستقل : القيادة الفعالة.....
١٨	٢,٢,١. أهمية القيادة الفعالة.....
١٩	٢,٢,٢. سمات ومهارات القيادة الفعالة.....
٢٠	٢,٢,٣. خصائص القيادة الفعالة.....
٢٠	٢,٢,٤. تطور نظريات القيادة.....
٢٨	٢,٣. المتغير التابع : الأداء الإداري.....
٤١	قائمة المراجع.....

جدول الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
شكل ١	نموذج الدراسة، المصدر الباحث (٢٠٢٤)	٩
شكل ٢	منهجية البحث، المصدر الباحث (٢٠٢٤)	١٠
شكل ٣	مخطط المشروع، الباحث (٢٠٢٤)	١٢
شكل ٤	مراحل تطور القيادة التربوية (عائدة, ٢٠٠٧)	٢٤
شكل ٥		

جدول الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١. المقدمة:

يعيش العالم في الوقت الحاضر لحظات سريعة التغير، فالمؤسسات تعمل ضمن بيئة ديناميكية وسريعة التغير على المستويين العالمي والمحلي تؤثر في إدارتها وتنظيمها وسلوك أفرادها، والمدرسة الثانوية باعتبارها إحدى هذه المؤسسات، فإنها تواجه عدة تحديات متمثلة في تطور تكنولوجيا الاتصال، ودخولها ميدان المنافسة وإشاعة مفاهيم جديدة في بيئة هذه المدارس اجتازت الحدود الوطنية دون استئذان كالعالمية وحرية الانتقال والاتصال وغيرها وتعرض المفاهيم التقليدية اختبارات قاسية والبحث المتزايد عن التميز وشيوع مفاهيم الجودة والتحسين المستمر.

ويمثل التعليم في أي مجتمع قاطرة التنمية، كما أنه يعبر عن النقلة الحضارية للفرد والمجتمع معاً، إنه المسئول عن تنمية رأس المال البشري، فلا تنمية حقيقية إلا من خلال تعليم ذي جودة عالية، والتعليم ليس غاية في حد ذاته، وليس لإعداد أفراد هدفهم إنتاج السلع، إنه أداة لإظهار وتطوير كل إمكانيات وقدرات البشر بكافة أشكالها، ومن أجل إحداث تغييرات في المعرفة والوعي والفهم، والقيم، والسلوك، وأنماط المعيشة، وكل ذلك من أجل بلوغ مجتمع إنساني واع وأكثر استقراراً وأمناً. (سلوم وجمل، ٢٠٠٩، ص ١٤٧)

وتعد جودة الأداء الإداري هي الفاصل الرئيس بين مصادر قوة المديرين من جهة، وأداء العاملين في المؤسسة من جهة أخرى، حيث تعمل جودة حياة العمل على دراسة وتحليل الأساليب التي يستخدمها المدراء، بغرض توفير وتحقيق بيئة تنظيمية؛ مشجعة للعاملين من خلال استثمار المؤسسة لرأسمالها البشري، وتنمية قدراته الابتكارية وزيادة معارف الأفراد وبناء مصادر قوتهم الذاتية، وبالتالي العمل على تطويرهم مهنياً، بما يوفر الشعور بجودة حياة العمل الذي ينعكس على الأداء الكلي للمؤسسة. (منصور، ٢٠١٦، ص ١٠)

ومن هنا فإن التركيز على برامج جودة العمل يزيد من اطمئنان الموظفين ورضاهم، حيث يمكن أن يؤدي إلى مزايا مختلفة للموظفين والمنظمة، إن التنفيذ الفعال لأنشطة جودة حياة العمل مثل الوقت المرن، الإثراء الوظيفي، وتوسيع فرص العمل والثقافة، وفرق العمل المستقلة، يعزز مكانة جودة حياة العمل لدى الموظفين، وهذه التدخلات تضمن الاستفادة الكاملة من إمكانيات العامل من خلال زيادة مشاركته مما يجعل العمل أكثر فعالية. (Swamy, et al, 2015, p28)

واحتل التعليم الثانوي مكاناً متميزاً من السلم التعليمي فهو المرحلة المتوسطة حيث يأتي بعد مرحلة التعليم الأساسي (الابتدائي والمتوسط) وقبل التعليم الجامعي، وبذلك يلقي اهتماماً بالغاً وإقبالاً شديداً من الدارسين لما له من تأثير مباشر على مستقبلهم ويشكل شخصية الطالب في المستقبل. (خيرى، ٢٠٠٨، ص ٣١٢)

تمثل القيادة أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المدرسة وبخاصة إذا وجد القائد الكفاء، الذي يمارس دوره القيادي بمهارة وبراعة ، ويحاول اختيار الأنماط القيادية الإيجابية التي تتناسب وظروف العمل الإداري، وزيادة مستوى السلوك التنظيمي الإيجابي لدى المعلمين في المدارس التي يعملون فيها.

(2018,Alejandro & Iglesia)

كما جاء في وليد اسعد (٢٠١٨) إن طبيعة عمل مدير المدرسة تفرض عليه أن يقوم بدوره القيادي في مدرسته، ومن الطبيعي أن يتوقع منه القيام بهذا الدور القيادي ، وحسب دراسة هيتباليزد (٢٢٢ hitbullseye)، الرؤساء في المراكز الإدارية الأعلى والمعلمون والطلبة وأولياء الأمور والمجتمع بمختلف مؤسساته ينظرون إلى مدير المدرسة على أنه القائد ، وعليه القيام بدور القيادة وما يترتب عليه من مسؤوليات ومهام.

القيادة الفعالة تمثل إحدى المهارات المهمة التي ينبغي أن يكتسبها القائد الذي يتطلع إلى تحقيق أفضل النتائج لمؤسسته من خلال توفير " متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عليها وتمكين العاملين لإنجاز الأعمال ودفعهم لبذل المزيد من الجهد وحسن التصرف في المواقف الصعبة والقيام بمهامهم الإدارية بكفاءة وإتقان وتحقيق الأهداف المرغوبة في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة وجهد" (أمبابي، ٢٠١٨: ١٨١)، لذلك فإن المنظمات التعليمية تسعى إلى تحقيق أهدافها ونجاح أنشطتها وبرامجها، وتطبيق جودة الأداء بالمؤسسات التعليمية يعد أحد السمات الأساسية للعصر الحاضر.

"والقيادة المدرسية الضعيفة أو غير ذات الكفاءة تتسبب في مشكلات عديدة ترجع بالآثار السلبية على جودة العملية التعليمية وبالتالي مخرجاتها، والمتمثلة في سوء استخدام الموارد التعليمية والهدر التعليمي والتربوي وتدني مستوى الخريجين وعدم القدرة على تحقق انضباط المعلمين ففقدان الكفاءات أو ضعف أداء الموارد البشرية بسبب عدم فعالية طرق الإدارة المعتمدة، يعد سبباً رئيسياً في فشل استراتيجية الجودة الشاملة" (حويل، ٢٠١٢: ٣٨).

١,٢. مشكلة الدراسة

تواجه المراحل التعليمية تحديات تؤدي إلى انخفاض مستوى الجودة، وخاصة عند القيادات التربوية وذلك لاعتبارات مختلفة، منها عدم الرضا عن العائد المادي أو عدم الولاء لمهنة التعليم أو لعدم معرفة أهداف المنهج والمقررات الدراسية وغيرها من الأخطاء التي تقع فيها المنظمات التعليمية إضافة إلى انخفاض مستوى الثقافة وعدم الاهتمام بمستويات الجودة" (حمدان، ٢٠٠٨، ص ٣٣)

وقد أكدت دراسة آل مداوي (٢٠٠٨) أن: "من المعوقات التي تقف أمام تطبيق متطلبات الجودة في الإدارة المدرسية عدم وضوح رسالة الجودة الشاملة لدى القيادات في المنظمات التعليمية، والافتقار إلى وجود فرق عمل تسعى لتحقيق أهداف الجودة، وضعف أساليب التقويم، وغياب التخطيط المستقبلي."

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

- قلة الدراسات المحددة: على الرغم من وجود دراسات عديدة عن القيادة والإدارة، هناك نقص في الدراسات التي تربط بين القيادة الفعالة وجودة الأداء الإداري بشكل مباشر ومحدد في سياق المدارس الثانوية.

- نقص التركيز على الأساليب الحديثة: معظم الدراسات التقليدية لم تتناول بشكل كافٍ الأساليب الحديثة في القيادة مثل القيادة التحويلية والتشاركية وتأثيرها على الأداء الإداري.

- تداخل المفاهيم: هناك تداخل بين مفاهيم القيادة والإدارة، مما يسبب غموضاً في تحديد دور القيادة الفعالة تحديداً.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

- عدم تطبيق النتائج: العديد من نتائج الأبحاث المتعلقة بالقيادة الفعالة لا يتم تطبيقها بشكل كامل في الممارسات اليومية في المدارس.

- التحديات الثقافية والتنظيمية: تواجه المدارس تحديات ثقافية وتنظيمية تعيق تنفيذ المبادئ القيادية الفعالة.

- قلة التدريب والتطوير: عدم كفاية برامج التدريب والتطوير لقادة المدارس لتبني أفضل الممارسات القيادية.

مما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

هل للقيادة الفعّالة دور في تحسين جودة الأداء الإداري بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة من وجهة نظر العاملين؟

١,٣. أهمية الدراسة

مثل القيادة أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المدرسة وبخاصة إذا وجد القائد الكفاء، الذي يمارس دوره القيادي بمهارة وبراعة، ويحاول اختيار الأنماط القيادية الإيجابية التي تتناسب وظروف العمل الإداري، وزيادة مستوى السلوك التنظيمي الإيجابي لدى المعلمين في المدارس التي يعملون فيها.

(Alejandro & Iglesia, ٢٠١٨)

١,٣,١. على المستوى النظري:

١- تحسين الأداء الإداري: من خلال فهم دور القيادة الفعالة، يمكن تقديم استراتيجيات وتوصيات لتحسين الأداء الإداري في المدارس الثانوية، مما يسهم في تحقيق أهداف تعليمية أعلى.

٢ -أنها محاولة لإثراء البحث العلمي بما يفيد المجتمع والمؤسسات التعليمية في المدينة المنورة بمعلومات عن القيادة الفعالة وكيفية تحقيق الجودة في التعليم وتسليط الضوء على الأساليب التعليمية الإدارية المتبعة في هذا المجال.

٣- تعزيز الجودة التعليمية: القيادة الفعالة ترتبط بشكل مباشر بتحسين جودة التعليم والخدمات المقدمة، مما يعزز من مكانة المدارس الثانوية وقدرتها على تلبية احتياجات الطلاب.

٤- إثراء الأدبيات العلمية: يساهم البحث في سد الفجوات النظرية والتطبيقية الموجودة، ويوفر أساساً قوياً لمزيد من الدراسات المستقبلية في هذا المجال.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

١- تكمن فيما ستتوصل إليه الدراسة من نتائج من شأنها إبراز دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري في قطاع التعليم والعمل على إيجاد الحلول لنقاط الضعف والمعضلات التي تواجه تطبيق القيادة الفعالة.

٢- تأمل الباحثة استفادة وزارة التعليم من الدراسة في تقييم فعالية القيادات التعليمية ودورها في تحقيق جودة الأداء الإداري في مدارس درر المدينة الاهلية والسعي إلى إعداد وتدريب قادة تربويين قادرين على التحسين والتطوير لمهام عملهم والارتقاء بمستواهم وتوثيق العلاقة فيما بينهم وبين المرؤوسين.

١,٤. أسئلة الدراسة

١. ما هو تأثير القيادة الفعالة على جودة الأداء الإداري في مدارس درر المدينة الثانوية الأهلية؟
٢. كيف تسهم ممارسات القيادة الفعالة في تحسين أداء الإداريين والمعلمين؟
٣. ما هي العوامل الأساسية التي تعزز القيادة الفعالة في مدارس درر المدينة؟
٤. كيف يمكن قياس تأثير القيادة الفعالة على التواصل وتحفيز الموظفين؟

١,٥. أهداف الدراسة

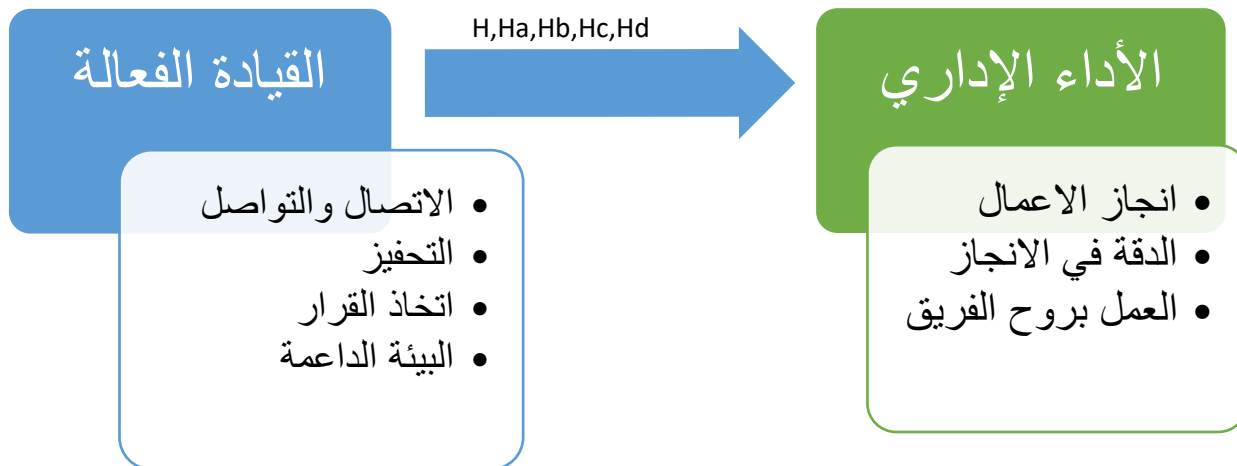
١. تحديد تأثير القيادة الفعالة على جودة الأداء الإداري: تقييم كيفية تأثير أساليب القيادة الفعالة على جودة الأداء الإداري في المدارس.
٢. تحليل ممارسات القيادة الفعالة: دراسة الممارسات والأساليب القيادية التي تساهم في تحسين الأداء الإداري.
٣. تحديد العوامل المؤثرة في القيادة الفعالة: معرفة العوامل التي تساهم في تعزيز القيادة الفعالة في المدارس.
٤. قياس تأثير القيادة على رضا الموظفين والطلاب: تقييم مدى تأثير القيادة الفعالة على رضا الموظفين والطلاب.

٥. تطوير استراتيجيات لتحسين القيادة: اقتراح استراتيجيات فعالة لتعزيز القيادة في مدارس درر المدينة الثانوية الأهلية.

١,٦. فرضيات الدراسة

١. H هناك علاقة إيجابية بين القيادة الفعالة وجودة الأداء الإداري في مدارس درر المدينة الثانوية الأهلية.
٢. H1 هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الفعالة وزيادة رضا الموظفين عن عملهم.
٣. H2 هناك علاقة إيجابية بين تدريب القادة والأداء الإداري حيث التدريب المستمر لقادة المدارس يسهم في تحسين الأداء الإداري.
٤. H3 هناك علاقة إيجابية بين القيادة الفعالة ورضا الطلاب عن تجربتهم التعليمية.
٥. H4 هناك علاقة إيجابية بين توافر بيئة عمل داعمة والقيادة الفعالة فوجود بيئة عمل داعمة يشجع على ممارسة القيادة الفعالة في المدارس.

١,٧. نموذج الدراسة



شكل ١ – نموذج الدراسة

١,٨. الدراسة الميدانية

تجرى دراسة البحث في احدى أفضل مدارس منطقة المدينة المنورة الخاصة للمرحلة الثانوية (مدارس درر المدينة الاهلية)، التي أنشئت منذ أكثر من عشرون عاما حيث تأسست في عام ١٤٢٥ هـ على يد أستاذات داعمات لرفع مستوى التعليم رؤيتهم تنشئة أجيال مبدعة مفكرة، ورسالتهم توفير بيئة تعليمية مناسبة للمعلمة والطالبة تكتسب فيها المهارات ذاتياً لينتج عنه جيل رائد ومفكر، وتجهيز المعلمة التربوية الخبيرة بطرائق التدريس المميزة لتكون معلمة فعالة تمتلك مهارات التعامل مع الجيل، وتوفير بيئة رقمية متطورة لتحقيق رؤية ٢٠٣٠.

كما تهدف لإيجاد بيئة تعلم وتعليم رائدة وفق معايير الجودة العلمية، وتقييم التدريب وتوفير المواد اللازمة لتحسين الجودة في التعليم، وتوجيه عملية الإبداع في إعداد البرامج والمواد التدريسية لضمان التصميم المتميز للأنشطة والاستخدام الأمثل للتقنية، تقديم التقنيات الجديدة والمتطورة المستخدمة في عملية التعليم، دعم أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم على تفسير البيانات الخاصة بتقويم التدريس والمنهج وخبرات الطالب، واستقطاب المتخصصين ذوي المهارات التدريسية لتأصيل المشاركة المجتمعية.

كما تتميز المدرسة بتميز طالباتها وتفوقهم دراسيا وحصول العديد منهم على نسب عالية وارتفاع نسب الحاصلات على نسبة ١٠٠٪ وتميزهم في برنامج موهبة الإثرائي المهاري .

وتعتمد قيادة المدرسة على التقويم الذاتي الذي يكتسب أهميته من خلال أثره في عملية تحسين الأداء المدرسي لكونه يساعد على التعرف على درجة التوافق بين الممارسات السائدة في كافة جوانب العمل المدرسي وبين المعايير المتكاملة للمدرسة الفعالة في ابعادها المختلفة والكشف عن جوانب القوة ونقاط الضعف في الأداء المدرسي في واقعه الحالي، وتحديد نقطة الإنطلاق في بناء خطة تطوير المدرسة الهادفة إلى تحسين الأداء والارتقاء بالعملية التعليمية .

١,١. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة



شكل (٣) مخطط المشروع

٢. الفصل الثاني: الإطار النظري

٢,١. المقدمة

إن للقيادة الإدارية الفعّالة أثر بالغ على أداء العاملين بالمنظمة، وبعبارة أشمل فإن للقيادة الفعّالة أثر سواء كان إيجابيا أو سلبيا على العاملين بالمنظمة وعلى المنظمة ككل، ومن هذا المنطلق تعددت الدراسات التي اهتمت بتحليل ظاهرة القيادة ومدى تأثيرها على جودة الأداء بالمنظمة. والأداء الإداري للمنظمة يتمثل في مجموع الإدارات الإدارية بها "وتبرز أهمية العمل أو الأداء الإداري في كونه ينعكس بشكل أو بآخر على محصلة الأداء الإداري للمنظمة وهو ما يتفق مع ما تطرحه نظرية النظم في الإدارة.

على الرغم من وجود ارتباط وثيق بين مفهوم القيادة والإدارة إلا أنهما لا يعنيان نفس الشيء، فالفرد قد يكون مديرا أو قائدا أو كلاهما كما قد لا يكون أيهما وبصفة عامة فإن القيادة ليست سوى إحدى مكونات الإدارة والتي يتم ممارستها بالعمل مع الأفراد أو من خلالهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

وتتضمن الإدارة أنشطة التخطيط والتوجيه والرقابة وتسمى بالجوانب غير قيادية في عمل المدير بالعمل الإداري بينما يطلق على الجوانب التفاعلية مع الأفراد رد بالعمل القيادي، من ناحية أخرى ينظر للقيادة على أنها القوى التي تلهم الأفراد رد توحدهم وتحثهم على التغيير، ويعتبر التحفيز والاتصالات وحل المنازعات بعض نماذج الأبعاد القيادية لوظيفة المدير. وتحتاج المنظمات إلى كل من الإدارة والقيادة إذا ما أرادت أن تحقق الفعالية لعملياتها، فالقيادة ضرورية لتحقيق التغيير كما أن الإدارة ضرورية لتحقيق النتائج والإدارة مع التغيير يمكنها مساعدة التنظيم في تحقيق التوافق مع بيئته.

٢,٢. المتغير المستقل : القيادة الفعالة

٢,٢,١. مفهوم القيادة

للقيادة عدة مفاهيم، فبعضهم يعرف القيادة على أنها فن الاداء وعملية تأثير متبادلة لتوجيه النشاط الانساني واستمالة أفراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه ويقتنعون بأهميته، فيتفاعلون معا بطرق تضمن تماسك الجماعة فلي علاقاتها وسيرها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف. عرف البدري (٢٠٠١) القيادة بأنها مجموعة من الصفات التي تتوفر في شخصية معينة قادرة على تفاعل طموحات المجموعة لتلبية حاجاتهم وطموحاتهم الشخصية والعامة، فهي فن دفع المرؤوسين للقيام بأعمالهم بثقة وحماس عال تحت تأثير المدير في سلوك التابعين في موقف معين.

فالقيادة توجد حيث توجد الجماعة، والوظيفة الأساسية للقيادة هي العمل مع الجماعة ولصالحها في عملية تربوية اجتماعية تحتاجها كل جماعة تريد أن تحقق تعاملًا اجتماعيًا ناجحًا بين أفرادها لتحقيق أهدافها، والشخص الذي يقوم بالدور القيادي هو أكثر أفراد الجماعة إحساسًا بحاجاتها والاسلوب الأمثل لتحقيق أهدافها.

ويتفق تعريف البدري (٢٠٠١) مع تعريف باس (Bass, ١٩٩٢) الذي يعرف القيادة بأنها العملية التي تؤثر في نشاط الفرد أو مجموعة من الأفراد باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

فالتحدي للقائد أن تكون لديه المقدرة على تبني التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة. فالقيادة عملية تحريك مجموعة من الأفراد باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم. والقيادة الفعالة تدفع الأفراد في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد.

و يتفق غرفن (Griffin, ١٩٩٦) و الذي عرف القيادة أيضاً بأنها عبارة عن عملية استخدام التأثير الطوعي من أجل تحقيق أهداف المنظمة والمجموعة وهي خلق رؤية للأهداف التي يتم تحقيقها وتوضيح الطرق الواجب اتباعها لتحقيق الأهداف مع تعريف هرسي وبلنشر (Blanchard, 1993 & Heresy) بأن القيادة إنجاز العمل من خلال التأثير في الآخرين ليكافحوا وهم راغبون لتحقيق أهداف المجموعة وتطوير الأفراد من خلال النتائج، وتحويل العاملين إلى قادة، ومفكرين وجعل المنظمة مجتمعاً متكاتفاً يعمل من أجل أهداف واحدة. يرى القائد في المشكلات اليومية للعمل تربة خصبة للنمو والتجديد والابتكار. للقيادة تأثير على نشاطات الأفراد أو المجموعة لتحقيق هدف محدد من خلال العاملين وتتمثل كفاءات القائد التربوي في التشخيص والتكيف والتواصل.

ويعرف جرين فيلد (Greenfield, ١٩٩٥) القيادة بأنها ظاهرة اجتماعية وعملية تأثير بالآخرين وتهدف إلى إثارة واستخراج تحويلات وتغيرات طوعية من قبل الآخرين، وتهتم بالمستقبل أكثر من الوقت الحاضر، فهي مجموعة مفاهيم متكاملة تحتاج إلى مهارات فنية وإنسانية وإداركية لا بد من توافرها. إضافة إلى عوامل أخرى متكاملة. ويرى (كنعان، 1999) القيادة بأنها العلاقة بين الأشخاص والتفاعل بينهم وتوجيه أداء العاملين نحو الانجاز وتشجيع الابداع والابتكار في العمل، في عملية تأثير بالتابعين للوصول بهم للموازنة بين العوامل الشخصية والاجتماعية والنظامية لتحقيق الأهداف المنشودة، فالقائد يقوم بإحداث التوازن بين أهداف التنظيم والهدف الشخصية للموظف.

القيادة لدى حسين (٢٠٠٦) هي عملية إنجاز عمل ما عن طريق التأكد من أن أفراد الجماعة يعملون معا بطريقة طيبة. وأن كل فرد منهم يؤدي دوره بكفاءة عالية، و القائد يقود الجماعة في عملية تحديد الأهداف

والتخطيط وتنفيذ العمل وتحقيق التقدم في الاداء ووضع معايير يقاس بها هذا الاداء، ويسعى القائد إلى الحفاظ على وحدة الجماعة وإحساس أفرادها بلذة الانجاز.

كما تُعرف القيادة الفعالة بأنها "قدرة القائد على التأثير في الآخرين؛ ويتمثل ذلك بتوجيه سلوكياتهم بالاتجاه الموازي لتحقيق الأهداف المشتركة بين الرئيس ومروسيه، وضبط جهودهم وتنسيقها لغايات الحصول على النتائج المرجوة على أفضل وجه، ويعتبر القائد الإداري العنصر البشري المخ ت ول باستخدام نفوذه وقوته لترك الأثر في المرووسين ويظهر ذلك على سلوكهم وتوجهاتهم وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة" (المدهون، ٢٠١٤ : ٦٧).

ويمكن القول بأن القيادة الفعالة هي محصلة التفاعل بين القائد ومرووسيه في المواقف التنظيمية المختلفة، وتقوم القيادة على دفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن ملاحظة إنه تم التركيز على سلوك القائد (التأثير) على مرووسيه من أجل دفعهم للعمل وإنجاز الأهداف المطلوبة وتأتي هنا أهمية التأثير الإيجابي من خلال توجيه القائد لمرووسيه لإنجاز الأعمال المطلوبة بالشكل الصحيح.

وترى الباحثة أن القيادة الفعالة هي العملية التي يؤثر بها الشخص على الآخرين لتحقيق هدف وتوجيه المنظمة بطريقة تجعلها أكثر تماسكاً واتساقاً. فيقوم القادة بتنفيذ هذه العملية من خلال تطبيق سماتهم القيادية، مثل المعتقدات والقيم والأخلاق والشخصية والمعرفة والمهارات.

أهمية القيادة الفعالة

تعود أهمية القيادة الفعالة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشودة "فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظراً للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه كذلك التغير في الظروف المحيطة بالمشروع من شأنها أن تؤدي إلى تغير مستمر في السياسات وذلك لكي تضمن المنظمة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها فيجب أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم وقد دلت الدراسات المختلفة على قلة عدد القادة نسبياً فالقدرة على القيادة سلعة نادرة لا يتمتع بها إلا القلائل من أفراد المجتمع" (أحمد، ٢٠٠٧ : ٢٧ – ٢٨).

سمات ومهارات القيادة الفعالة

القائد الفعال لديه القدرة على تطوير وزيادة روح التعاون و الالتزام، فارتباط الافراد العاطفي و العقلي بالعمل كفريق يعتبر من أهم الصفات التي تساهم في رفع مستوى الانتاج لدى المؤسسات التعليمية. القدرة على إحداث التغيير في المؤسسة و رفع مستواها لمواجهة التحديات، و خلق بيئة عمل جديدة تعمل على مكافأة الافكار الجديدة، و يتوافر لدى القادة الفعالين أعلى مستويات التواصل و التعامل الرسمي و غير الرسمي مع أعضاء شبكات العمل مما يساعدهم على التغلب على التحديات التي تواجههم. (كنعان، ١٩٩٩)

القدرة على التخطيط الجيد و الاعداد لمواجهة المواقف ا لغير متوقعة والقدرة على التأثير بالآخرين من خلال مواقفهم في عمليات صنع القرارات، فالقائد يحدد استراتيجيات العمل التي تؤثر على الآخرين أو على إدراك الاهداف المنشودة، فقدرة الانسان و مهاراته الشخصية تؤثر في تنمية قدرات الفرد على التأثير في الافراد و الاحاطة بشبكات الاتصال بين الافراد و المجموعات في المؤسسة وفي القدرة على التعامل مع الاراء الناقدة، فقبول الافرد لهذه الانتقادات يساعد على الوصول إلى جوهر المشكلة و بالتالي تطور المؤسسة التعليمية. إن التكامل من أهم سمات القائد المعاصر، أي أن يكون عادلاً و أميناً و على خلق رفيع. فالقائد الفعال يحترم الافراد اللذين يعملون معه و يحترم قواعد المؤسسة و قيمها و يكون لديه مهارة إقناع الآخرين و كسب ثقتهم، و تعتبر القدرة على حل المشكلات و المرونة العقلية من أهم المهارات القيادية العملية. يتمتع القادة الفعالون بدرجة عالية من الوعي بالذات و ضبط النفس و التوجيه الذاتي و الاتزان الوجداني و تقدير الذات و القدرة على التعاطف والاحساس بمشاعر الآخرين؛ و هناك مقومات أساسية يجب أن تتوفر في القائد الفعال، وتعتبر الدعامة التي يستند إليها القائد في عمله ليصبح قائداً ناجحاً فعالاً. (كنعان، ١٩٩٩)

وبالاعتماد على المراجع السابقة تم تطوير الشكل رقم (٢) والذي يتناول المقومات الأساسية للقائد الفعال حيث انبثقت عنه محاور الدراسة الاربعة:- الاتصال و التواصل، و التمكين، واتخاذ القرار، و حل المشكلات. فيما يلي عرض لأهم الخصائص والمهارات التي تميز المدير الفعال كما يتفق عليها عدد كبير من الباحثين: (رجب وآخرون، ٢٠٠٩ : ٧٢)

١. ينظر المدير الفعال إلى المنظمة التي يعمل فيها بمفهوم النظم، ويتعرف على العلاقة العضوية الشاملة التي تربط بين أجزائها. ويتفهم الأهداف الكلية للمنظمة، وأهداف إدارته وارتباطها بأهداف الإدارات والأقسام الأخرى، وأهداف العاملين معه إلى جانب أهدافه هو، والتأثير المتبادل بين هذه الأهداف جميعاً.

٢. يتفهم المدير الفعال البيئة المحيطة بمنظمته اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية...، ويتعرف على- تأثير هذه العوامل البيئية على المنظمة، وتفاعل المنظمة معها وتأثيرها عليها.

٣. يوجه المدير الفعال اهتمامه للعمل والإنسان في وقت واحد، ولا يفضل أحد العنصرين على الآخر.
٤. ينظر المدير الفعال للعاملين من منطلق إيجابي، ويحسن الظن بهم ويعتقد أن عندهم طاقات وقدرات، وأن من المهم اكتشاف هذه القدرات حتى يمكن تنميتها وصقلها وتوجيهها الوجهة المناسبة.
٥. يستخدم المدير الفعال أسلوب الفريق في تعامله مع مرؤوسيه.

خصائص القيادة الفعالة

وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي: (زايد، ٢٠٠٦ : ٢)

- إن القيادة هي العملية التي يتمكن الفرد من خلالها من توجيه جهود العاملين إلى تحقيق أهداف المنظمة.
- مفهوم السلطة والقيادة ويمكن النظر إلى عملية القيادة على أنها عملية التأثير على سلوك الآخرين من خلال السلطة.
- كذلك هناك أهمية أخرى للقيادة فهي لا بد منها لحياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم ويقام العدل ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف حيث قال تعالى: ﴿وَلَوْلَا دَفْعُ اللَّهِ النَّاسَ بَعْضَهُم بِبَعْضٍ لَفَسَدَتِ الْأَرْضُ﴾ (البقرة: ٢٥١).
- فالقيادة بالغة الأهمية وتلك الأهمية ذات الخيال الواسع والطاقة والابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجزئية والشجاعة وفي نفس الوقت الملزمة بالنظام، فأهمية القيادة تكمن في (العجمي، ٢٠٠٨، ٦٦) :

١. إنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
٢. إنها البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
٣. إنها قيادة المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
٤. تعميم القوى الإيجابية وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
٥. السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
٦. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد إذا إنها الرأسمال الأهم u1608 والمورد الأعلى.
٧. مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة (العجمي، ٢٠٠٨ : ٦٧) .

تطور نظريات القيادة

يعتبر تايلور Taylor الرائد الأول لنظرية الإدارة العلمية التي تقوم على أسس فنية في طبيعتها، ويرى أن الإدارة علم حقيقي يقوم على قواعد ومبادئ محددة، وأن العاملين يشاركون في العملية الإدارية بطريقة آلية لتحقيق أهداف المنظمة، ويقتصر دور المدير على تحديد ما يجب أدائه، وأن من واجب المرؤوسين أداء ما

يحدده المدير. ويمكن اعتبار التوجه التيلري "Taylorism" وما سبقه في الادارة الصناعية بعداً للعملية وتطويراً للمهارات الفنية في العمل والاداء، إذا تم التركيز في تشكيل النظم وأدائها على اجتهادات منطقية دون الاهتمام الكافي بأثر العوامل النفسية والاجتماعية على العمل والاداء. إن الفاعلية في الأداء تتركز حول بعد الانتاج وكم المخرج وعلاقة ذلك بالتكلفة، لقد كان للحركة العلمية التي ظهرت في أواخر القرن التاسع عشر انعكاساً على الادارة التربوية أدى إلى الانتقال من إدارة تقليدية تقوم على الخبرات الشخصية إلى إدارة عملية تهدف إلى معالجة المشكلات بأسلوب يعتمد على التفكير والاستقراء. (حسين, ٢٠٠٦)

إن بعض الاداريين ما زالوا متمسكين بنمط الادارة المركزية كنمط فعال، ويعدون عملية الاتصال في حقيقتها أحادية المسرب، وان العاملين يعملون جميعاً ضمن النظام بتكليف نشاطاتهم وسلوكهم وفق النظام المرسوم مسبقاً (كنعان، ١٩٩٩)، حيث اعتبر أن القائد هو الذي يؤثر على العاملين باتجاه واحد، وأن عملية الاتصال هي اتصال من أعلى إلى أسفل، واهتمت بالجانب الفني والانتاج، ولم تهتم بالجوانب الانسانية، فالمهم هو الإنتاج وزيادة الربح، فالقيادة الهرمية تتطور عندما تنمو المؤسسة وتتقدم وتصبح بحاجة إلى أفراد ذوي معارف وخبرات متنوعة. إن قوة القائد مرتكزة على موقعه من الهرمية وليس على سماته الشخصية، وهذا النفوذ مستمد من السياسات السائدة لاتخاذ القرارات في تلك المنظمة.

ولكن بشكل عام فإن قوة القائد قسرية. تستند الهرمية إلى المنطق والعقلانية والتحليل وتكون مهمة المنظمة فيها تحقيق القرار المتخذ بشكل فعال بقدر المستطاع.

إن الادارة هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات أما العامل فواجبه أن ينفذ. ففي العقود السابقة، في الثمانينات على وجه التحديد احتوت العديد من خطط الاصلاحات للمدارس على افتراضات هرمية حيث تم تصوير المدير على انه قائد توجيهي. (Lashway, ١٩٩٦)

يتصف القائد الهرمي بكونه يثق بنفسه وفي طريقه أدائه للعمل. مهاراته الرئيسية تتركز في حمل موظفيه على تنفيذ ما يريد هو أن ينفذه. مشاركة المرؤوسين في صنع القرار تكون تسويقاً لقراراته (Selling decisions) وهو بيع قراراته للموظفين عن طريق الترويج لها وإقناعهم بها قبل اتخاذها (كنعان، ١٩٩٩) فهو يحاول إقناعهم بقبول القرار. إن تركيز السلطة بيد القائد وانفراده في أداء مهامه واتخاذ قراراته يفرض عليه أن يكون خبيراً وملماً بكل الامور، الامر الذي يصعب عليه تحقيقه في الواقع العملي. إن اتجاه القائد إلى إصدار التعليمات المفصلة، وإصراره على تنفيذ المرؤوسين لها بتفصيلتها الدقيقة، يؤدي إلى قتل روح المبادرة

والابتكار لدى الموظف، ويضعف روحه المعنوية، وبالتالي فهو يقوم بتفويض المرؤوسين أو تمكينهم خوفاً من انتقاص سلطته أو نفوذه.

أما نمط الاتصال والتواصل بين القائد الهرمي والمرؤوسين فإن يسير في اتجاه واحد، فهي اتصالات إلى الأسفل من القائد إلى مرؤوسيه، فينعدم الفهم المتبادل بين الطرفين مما يؤدي إلى تعطيل التغذية الراجعة للاتصالات من جانب مرؤوسيه. إن نتائج الدراسات أثبتت أن القائد الهرمي كثير الاتصال بمرؤوسيه وهذا يرجع إلى أنه يراجع أعمال مرؤوسيه ويتابعها دون أن يفوضهم بحل المشكلات التي يواجهونها أو يخلق فيهم روح المبادرة، فهم يرجعون إلى القائد لتخوفهم من اتخاذ أي قرار أو تحمل مسؤولية القيام بأي عمل قبل موافقته على كيفية إنجازه، هذا يجعل حريتهم في أداء العمل محدودة ومقيدة بموافقة القائد. (البوهي، 2001).

لقد جاءت حركة العلاقات الإنسانية كرد فعل للإدارة العملية (١٩٢٠-1930) مستندة إلى دراسات علم النفس والتي تطورت بفعل التون مايو (Elton Mayo) حيث بدأ الاهتمام بعواطف وقيم ومعتقدات الفرد ومجموعة النزعات السلوكية والعاطفية له التي تؤثر

على الكفاءة الانتاجية للمنظمة، وركزت على إشباع حاجات المرؤوسين الاجتماعية ورضاهم الوظيفي، إذ يعطى العامل الفرصة للنمو و تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل فيها.

لقد أصبح ينظر للعامل على أنه إنسان وليس طاقة يراد استخدامها، له تأثير على أداء المنظمة، ولم يعد التعامل معه كآلة، بل يتأثر بسلوك الجماعة ويتفاعل معها فأصبح يؤخذ في عين الاعتبار بعدا الفاعلية والانتاج في المنظمات. لقد افترضت حركة العلاقات الإنسانية التعاون والتفاهم الكاملين بين المرؤوسين داخل التنظيم إذ أصبحت العلاقات إنسانية تبين علاقة الظروف المحيطة بالمنظمة وكيف يؤثر كل منها على الآخر ولم تنظر إلى المنظمة كنظام مفتوح (Hersey & Blanchard, ١٩٩٣)

تطور مفهوم القيادة في الثلاثينيات والأربعينيات، حيث ظهر التوجه السلوكي (1930-1945) الذي بين وجوب توفر خصائص ومميزات لدى المدير ليصبح قائداً. وكانت نظرية السمات من أهم النظريات التي دعت إلى ذلك، حيث ينظر هذا التوجه إلى القيادة على أنها فن لها علاقة وثيقة بسمات وقابليات شخصية خاصة يمتاز بها القائد ويتفرد بها عن غيره، وهذه السمات موروثة لا يمكن اكتسابها في الحياة، ولا يمكن تعليمها للأشخاص كي يصبحوا قادة (حسين، ٢٠٠٦) إن القادة يولدون ولا يصنعون، أي ليس شرطاً الحصول على مؤهلات وبرامج تدريب، لقد ظهرت نظرية النظم العاملة كمحاولة لتجاوز الحدود الضيقة والمحددات

التي فرضتها النظرية الكلاسيكية الادارية، تعتبر الستينات من القرن العشرين فترة التفكير النظمي في الادارة، حيث أصبح ينظر للمؤسسات من خلال مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، فكل نظام يتألف من عوامل وعناصر تعتمد على بعضها البعض مثل أفراد النظام وجماعاته والتجاهلات السائدة فيه والدوافع وبنائه الرسمي والتفاعلات والاهداف والمركز والسلطة التي يشتمل عليها. فالنظام هو مجموعة من العناصر المترابطة والاجزاء المتفاعلة التي تعمل معا لتحقيق أهداف مرسومة، فهو كيان تربطه شبكة من العلاقات التي تتناغم والاهداف المرسومة لذلك النظام. فلقد ساعدت هذه النظرية في تكامل نظرية الادارة.

يقوم مدخل نظرية النظم على مفهومات عامة كالكلية والتكامل والتفاعل، ويساعد هذا في زيادة المعلومات وردم الفجوات المعرفية التي تقف أمام التطور. إن هذا المدخل هو أسلوب لمعالجة المشكلات وحلها من خلال الادراك والاهتمام بأثر القرارات أو الحلول على النظام الكلي للمشكلات وأثرها على العلاقات المتفاعلة بين مكونات النظام والبيئة الخارجية التي يتواجد ويتفاعل معها سبرولتيل وآخرون (Spruilletul et al, ٢٠٠١)، النظمي للاداري التربوي أن يركز بشكل مستمر على الاهداف والغايات وطريقة تحقيقها من خلال العمليات الادارية. تنظر الادارة التربوية من وجهة نظر التفكير النظمي إلى المؤسسة التربوية على أنها نظام يحول الموارد المتوفرة في المؤسسة من أموال وأجهزة ومؤهلين إلى إنتاج وعوائد.

إن عدم قدرة نظرية السمات التي وجدت في تلك الفترة على تحديد السمات التي يمكن أن تميز القائد الفعال من القائد غير الفعال، أدى إلى الانتقال في التركيز في الأبحاث على سلوك القائد في مواقع القيادة. لقد أجرى مركز البحوث في جامعة متشغن سلسلة من الدراسات في سلوك القيادة، وأكدت نتائج الدراسات على بعدين: الاهتمام بالانتاج والاهتمام بالافراد، ثم ظهرت نظرية ليكرت في القيادة التي صنف القادة فيها إلى قسمين: قسم يركز على العمل وقسم يهتم بالعاملين، حيث استنتج ليكرت أن القيادة الديمقراطية تعطي نتائج

أفضل من القيادة الانقراطية. من النظريات السلوكية في القيادة نظرية البعدين التي تسمى أيضاً دراسات جامعة ولاية أوهايو في القيادة، حيث كان من نتائج هذه الدراسات تحديد بعدين لسلوك القيادة: البنية الهيكلية أو بعد التركيز على المهمة، والاعتبار أو بعد التركيز على مشاعر العاملين (حسين, ٢٠٠٦)

أن القائد الذي يملك درجة عالية من بعد البنية الهيكلية أو التركيز على المهمة يقوم بتخطيط النشاطات المختلفة لمروسيه. ويؤسس قنوات اتصال واضحة بينه وبينهم. في حين أن القائد الذي يركز على بعد اعتبار مشاعر الآخرين يميل إلى تنمية جو من الصداقة والثقة بينه وبينهم، كما أنه يحترم أفكارهم ومشاعرهم.

من النظريات السلوكية للقيادة نموذج بليك (Black & Mouton) حيث تمكنا من صياغة ما سمي بالشبكة الادارية حددا فيها أبعاد العلاقات التي تربط بين نمطي القيادة (حسين، ٢٠٠٦) وهما النمط الذي يهتم بالانتاج والاخر الذي يهتم بالعلاقات. وقد ركز على خمسة أنماط رئيسية و هي:

السلبية:

و يتميز أسلوب القيادة بقليل من الاهتمام بالانتاج والعلاقات الشخصية، والقادة لا يساهمون بتحقيق أهداف المؤسسة أو الجماعة لان القائد يبذل الحد الأدنى من الجهد الذي يكفي فقط لبقائه.

الدكتاتورية:

ويتميز أسلوب القيادة باهتمام كبير بالانتاج واهتمام قليل بالعلاقات الشخصية، ويركز القائد على الانتاج العالي لتحقيق أهداف المنظمة ولا يهتم بإشباع حاجات الافراد مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والانتاجية.

العلاقات الانسانية:

ويتميز أسلوب القيادة باهتمام قليل بالانتاج واهتمام عالٍ بالافراد، وهذا يؤدي إلى علاقات جيدة وشعور بالرضا بين أفراد الجماعة ولكن الانتاج يكون ضعيفاً.

الموازنة:

ويتميز أسلوب القائد باهتمام معتدل بالافراد والانتاج، والقائد يوازن اهتمامه بالانتاج وعلاقات جيدة بين الافراد في المؤسسة ويتصف أسلوبه بالمرونة.

الادارة بالمشاركة:

حيث يهتم القائد بالانتاج والافراد ويركز على بناء روح الفريق والعمل من خلال الجماعة، حيث يتم تشجيع الافراد على التجديد والابتكار بمشاركتهم في تخطيط وتنفيذ العمل، وفيها اتصال ديمقراطي (حسين، ٢٠٠٦).

إن القائد الفعّال هو الذي يوازن بين المهمة والعلاقات الانسانية. بعد ذلك ظهرت منذ السبعينيات للقرن الماضي القيادة الموقفية التي اعتمدت على انه لا يوجد أسلوب قيادي واحد يستطيع أن يستخدمه القائد في جميع المواقف، وإنما يختلف الاسلوب باختلاف الموقف والقائد والتابع والظروف. إن القائد الناجح هو القائد الذي يستطيع تعديل أسلوبه و تكيفه بما يتلاءم مع الجماعة خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين، وبذلك فان فعالية القائد تتأثر بشخصيته وأسلوبه وبشخصية الجماعة والموقف أو الحالة , Hersey & Blanchar,

(1993) حيث تقوم هذه النظرية على أساس أن القائد وليد الموقف، وأن القيادة لا تتوقف على الصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، بل أن القيادة تكون نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة، وتمتاز هذه النظرية بديمقراطيتها، وأن فعالية القائد تستند إلى قدرته على تشخيص المواقف وتحديد الأسلوب المناسب لكل موقف.

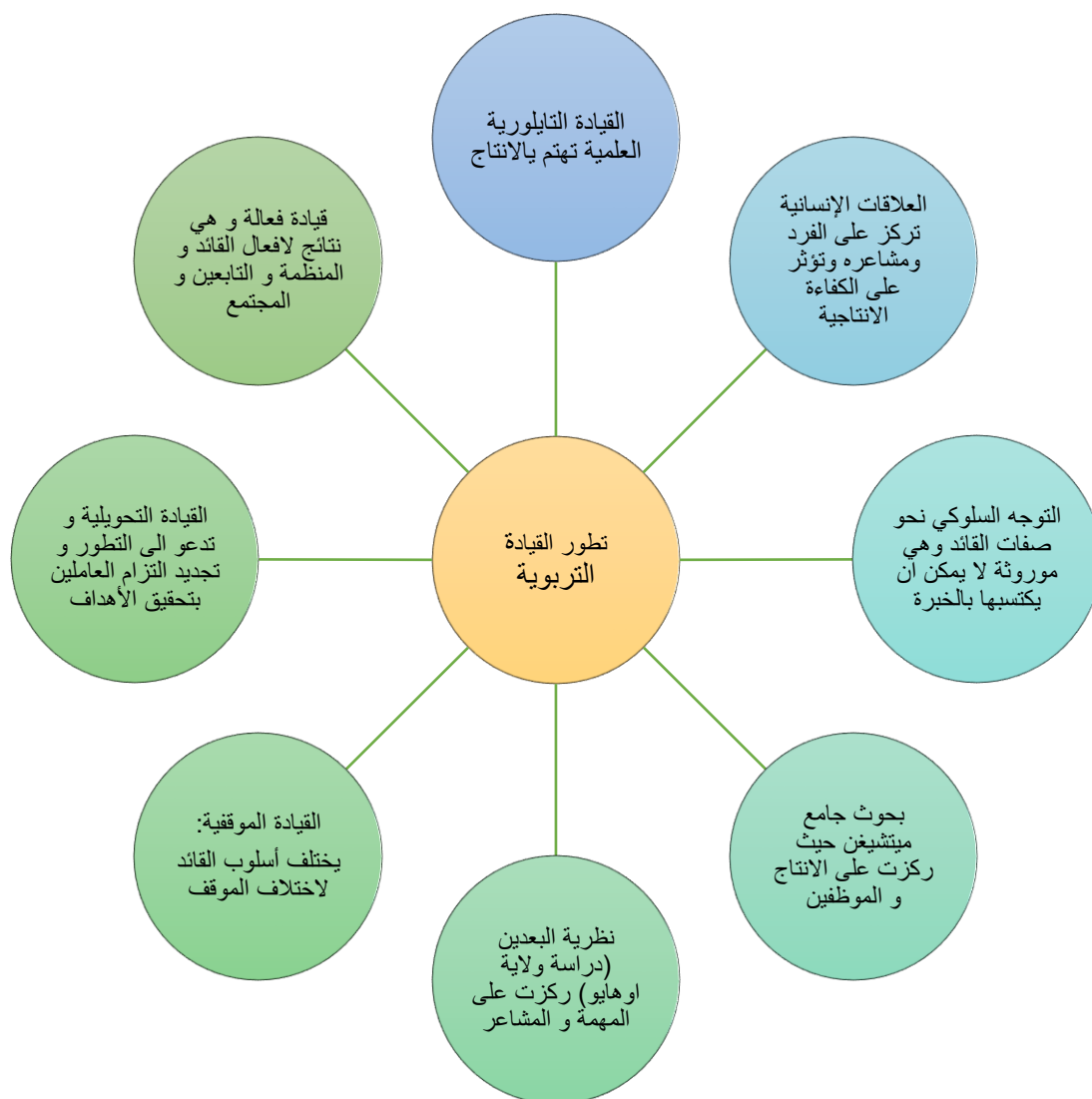
على الرغم من أن النظرية الموقفية قد أسهمت في تحديد خصائص القيادة الفعالة من خلال تركيزها على الموقف إلا أن هناك انتقادات لها، منها أنه ليس هناك اتفاق بين الدراسات الموقفية حول عناصر الموقف التي يمكن على ضوءها تحديد النمط القيادي الفعال، إن القيادة لا تعتمد بشكل تام على الموقف والظروف لأن الفروق الفردية بين أفراد الجماعة تؤثر بوضوح في إدراك بعضهم بعضاً. (حسين, ٢٠٠٦)

أما المرحلة الأكثر حداثة في تطور القيادة فقد برزت في أواخر الثمانينات وقد أطلق عليها القيادة التحويلية، وهي القيادة التي تسهل إعادة تعريف مهمة الناس وصورتهم وتجديد الالتزام وإعادة تركيب أنظمتهم.

(Lashway, ١٩٩٧). لقد ظهر في أواخر الثمانينات وفي التسعينات اتجاه جديد نحو القيادة حيث وجد المديرون أنفسهم في ثقافة جديدة يجعل المعلمين وأولياء الأمور في ادوار قيادية، ولم يعد المدير هو صانع القرار الوحيد. فالعملية التربوية تتطلب قيادة فعالة تعمل على خلق وتحقيق أفضل النتائج والمخرجات بتحسين المدخلات والعمليات، وبالتالي يتم تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية. إن فاعلية القيادة هي نتاج للتفاعل بين العناصر التالية: القائد والمنظمة والمجتمع. فالفاعلية الادارية لا تولد مع القائد، فهي ليست فطرية وإنما مكتسبة وينميها القائد من خلال الخبرة والتدريب. فالقادة الفعالون هم الذين يحصلون على النتائج من خلل الاقناع والتشجيع والتحفيز والتمكين ومشاركة التابعين في حل المشكلات واتخاذ القرار من خلال قنوات اتصال وتواصل فعالة. (Lashway, 1997)

وهكذا أصبحت القيادة الفعالة محور تركيز في الدراسات المتعلقة بإدارة المدارس.

الشكل رقم (٤) يلخص مراحل تطور القيادة التربوية



مر مفهوم القيادة بعدة مراحل منذ الفترة التaylorية (الإدارة العلمية) و حتى وقتنا الحاضر كما هو موضح في شكل رقم (٣). حيث كان القائد الهرمي الأوتوقراطي يؤثر و يتواصل باتجاه واحد من أعلى إلى أسفل و يركز اهتمامه على الانتاج فقط ثم الاتجاه الانساني و العلاقات الانسانية ثم المنحنى السلوكي الذي يركز على توفر صفات معينة في القائد ثم الاهتمام بالعلاقات الانسانية و المهام بشكل متساوٍ ثم النظرية الموقفية، ثم التبادلية حيث تقوم علاقة تبادل و مقايضة بين المدير و التابع ثم القيادة التحويلية التي يشكل جوهرها الاتجاه نحو التطور و التغيير و التجديد و الابداع، ثم القيادة الفعالة التي تقوم على تحقيق التعاون و استنهاض الهمم للعمل.

أما خصائص القيادة الفعالة فهي القيادة القادرة على مواجهة المتطلبات الحديثة، القادرة على خلق بيئة تعليمية وجيل قادر على مواجهة التحديات العصرية من خلال إتاحة الفرصة للمعلم كعنصر فعال للعمل بنشاط وبرضا وظيفي وبالتالي تحسين المخرجات .(كنعان، ١٩٩٩)

أما صفات القائد الفعال فهو القائد القادر على التفاعل مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم، فسمات القيادة الناجحة ليست هي السمات التي يتمتع بها القائد كما حددتها نظرية السمات وليست السمات المطلوب توافرها في القائد في مواقف معينة كما تقول نظرية الموقف ولكنها السمات التي تتحدد بمدى قدرة القائد على التفاعل مع أعضاء الجماعة وتحقيق أهدافها، وإحداث التكامل في سلوك أعضائها آخذاً في اعتباره آمال وقيم وتطلعات أفرادها، ويمتاز بالشجاعة والاستعداد للمناظرة وبالتحمل وتغليب مصلحة المؤسسة على المصالح الشخصية، يحترم الافراد ويعمل جاهداً لزيادة ثقتهم بأنفسهم، ويعمل ما في وسعه لتمكينهم وتفويضهم، يتعلم مدى الحياة وعندما يخطئ ينظر إلى الخطأ على انه تجربة استفاد منها، لديه القدرة على التعامل مع الغموض ومعالجة المشكلات بصورة تتكيف مع العالم المتغير فهو مبادر يهتم ليس فقط بتحسين الاداء ولكن بتطوير المنظمة عن طريق مشاركة المرؤوسين في صناعة القرار، وتمكينهم وتحفيزهم بإثارة أسئلة افتراضية وتوليد حلول خلاقة للمشكلات. (كنعان، ١٩٩٩).

يقوم القائد الفعال بتعزيز السلوك الاخلاقي و يبني ثقافة تحتوي على مستوى عال من الاخلاق تبني بالمشاركة والاتصال الفعال حيث يكون الاتصال تفاعلياً باتجاهات (من أعلى إلى أسفل و من أسفل إلى أعلى وباتجاه أفقي أيضاً) فهو يراعي استعداد العاملين لاستقبال الرسالة و يتيح المجال للمناقشة وردود الافعال، و يقوم بتهيئة الفرص المناسبة لاشراك المعلمين في رسم سياسة المدرسة، حتى يشعروا بأنهم جزء منها يتحملون

مسؤولياته عن رضا و ارتياح، ويكون مسؤولاً عن قيادة التجديد و التطوير للعملية التربوية في مدرسته و هو مسؤول عن حفز و تشجيع المعلمين على الخلق و الابتكار، كذلك يقوم بإقامة علاقات إنسانية مع المعلمين و العمل معهم بروح الفريق. فالفائد الفعال هو الذي يحدد أهداف العمل لمروؤوسيه و يتميز بإشراك مروؤوسيه في اتخاذ القرارات التي تمسهم، فالمشاركة تشعر المروؤوسين بالرضا و الاعتزاز بأنفسهم. إنه يشجع و يرفع دافعية المروؤوسين لاتاحة فرص النمو المهني و الوظيفي لافراد المجموعة، كما أنه يعمل على إتباع أسلوب التوجيه الذاتي للعاملين معه بخلق روح الثقة بينهم، والتحلي بالحكمة و الذكاء و العقلانية في تصرفاته، يفوض جزء من سلطاته للموظفين حتى يشعروا بأهليتهم لهذا التفويض، كما أنه يعمل على إيجاد بيئة إبداعية في العمل و يتحسس مشكلات العاملين و يقدر حاجاتهم و آمالهم . (Tichy & Devanna, ١٩٩٠)

٢,٣. المتغير التابع : الأداء الإداري ٢,٣,١. مفهوم الأداء الإداري

عرف الأداء الإداري Managerial Performance بأنه: "مجموعة السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهمات وتحمل مسؤوليات" (عبد ومنتهى، ٢٠٠٧ : ١٢٥).

ترى الباحثة أن الأداء الإداري يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، ويُقاس الأداء الإداري على أساس النتائج التي حققها الفرد، ويعتبر مفهوم الأداء الإداري على المستوى الذي يحققه العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، فهو كل ما يبذله القادة والمديرين والعاملين بالمنظمة.

٢,٣,٢. عناصر الأداء الإداري

حدد (زايد , ٢٠٠٦) عناصر الأداء الإداري في الآتي:

١- تحديد الأداء: حيث يجب تحديد جوانب الأداء الوظيفي التي تخدم وتحقق أهداف المنظمة،

ويمكن أن يتم ذلك من خلال عملية تحليل ووصف الوظائف في بداية وضع الهيكل التنظيمي للمنظمة.

٢- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة

والمجالات المرتبطة بها.

٣- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية، ومقدار

سرعة الإنجاز.

٤- المثابرة والثوق.

٥- تقييم الأداء.

٦- التغذية العكسية للأداء.

العوامل المؤثرة في تحقيق جودة الأداء الإداري

يعتبر الأداء الإداري جهد بشري، يقوم به أفراد مؤهلون، وفق قوانين وأنظمة المنظمة، أخذين في

الاعتبار الارتقاء بمستوى الأداء بها، هذا هو الأصل في العمل الإداري، ومن أهم العوامل المؤثرة على

الأداء، ما يلي:

١- المشاركة في الإدارة.

٢- اختلاف مستويات الأداء.

٣- ضرورة توافر أهداف محددة.

٤- مشكلات الرضا الوظيفي.

٥- التسبب الإداري:

أكد (جرادات , ٢٠٠٥ : ١٧٢) أن الأداء يتأثر بجملة من العوامل الداخلية والخارجية من أهمها:

١- "عوامل إدارية تنظيمية مثل:

- عدم توفر مناخ يساعد على العمل والإنتاجية في المنظمة.

- صراع بين الموظف ورئيسه وبين الموظف وزملائه.

- عدم تحديد واجبات الموظف.

- ضعف في الهيكل التنظيمي.

- نقص في الموارد أو تأخر وصولها.

٢- العوامل الفنية: وتشمل التقدم التكنولوجي، المواد الخام، وطرائق وأساليب العمل. وإن الجوانب

الفنية تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المنظمة والأفراد، فنوعية الآلات وكميتها والطرائق والأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام.

٣- عوامل بيئية خارجية مثل:

-صراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع.

-الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل.

-تشريعات حكومية.

-سياسات النقابات.

-الاضطراب السياسي.

٤- عوامل تتعلق بالموظف نفسه مثل:

-نقص في رغبته ودافعيته.

-تغيب مستمر عن العمل.

-مشكلات عائلية.

-انخفاض مستوى المعرفة والتعليم والخبرة.

-نقص في التدريب والمهارة."

وترى الباحثة بأنه من الأمور المؤثرة في تحقيق جودة الأداء لدى المعلمات توطيد العلاقة بكافة المعلمين، ويشترك معهم في المناقشات الخاصة بالأمور المدرسية، وكل مدير يتعالى على معلميه، ويعزل نفسه عنهم فإن عمله هذا يؤدي إلى ضعف وانحلال الروابط بين المعلمين والإدارة، وبالتالي فشل المدرسة إذ أن الإدارة ما وجدت إلا لتسهيل وتنظيم عمليتي التربية والتعليم، والتي يكون المعلم فيها العامل الحاسم، فعليه والحالة هذه أن يمد يد العون والمساعدة للمعلم لتمكينه من أداء واجبه على الوجه الأكمل.

٢,٢,٤. دور القيادة الفعّالة في جودة الأداء الإداري

عرف (Edward, 2008, 3-4) الأداء الإداري بأنه: "ذلك الشيء المؤلف من السلوكيات المراقبة

التي يقوم بها الأشخاص في وظائفهم والتي تكون ذات صلة بأهداف المنظمة"، وعرفه (Jakleen, 2013) بأنه: "مجموع الإنجازات التي يحققها العاملون من أجل تحقيق أهداف المنظمة خلال فترة زمنية محددة". ويرتبط مفهوم الأداء ارتباطاً وثيقاً بعلم الإدارة منذ البدايات الأولى لظهوره (أحمد، ٢٠٠٧ : ٢٨)

٢,٣. القيادة التعليمية الفعّالة

٢,٣,١. الإدارة التعليمية والمدرسية:

"الإدارة التعليمية: هي مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء في داخل المنظمات التعليمية أم بينها وبين نفسها، لتحقيق الأغراض العامة المنشودة من التربية، حيث تعرف بأنها: الهيمنة العامة على شؤون التعليم بالدولة بقطاعاته المختلفة وممارستها بأسلوب يتفق مع متطلبات المجتمع والفلسفة التربوية السائدة فيه، حيث تهدف الإدارة التعليمية إلى تحقيق الأغراض التربوية ومن ثم فهي تعني بالممارسة، وبالطريقة التي توضح بها هذه الأغراض التربوية موضع التنفيذ، وتعني الإدارة التعليمية بالعناصر البشرية من معلمين ومستخدمين وتلاميذ وآباء" (أبو علي، ٢٠١٠ : ٤٣)

الإدارة المدرسية: يتم تعريفها بأنها الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة (إدارة وفنيين) بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة (المناعمة، ٢٠٠٥ : ٩).

٢,٣,٢. أهداف الإدارة المدرسية:

لقد "تغيرت أهداف الإدارة المدرسية واتسع مجالها في الوقت الحاضر، فلم تعد مجرد عملية روتينية تستهدف تسيير شؤون المدرسة وفق قواعد وتعليمات معينة (وإن كان ذلك من بين أهدافها) بل أصبحت عملية إنسانية، تهدف لتوفير الظروف والإمكانات التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية، وبمعنى آخر لم تعد الإدارة المدرسية غاية في حد ذاتها، بل أصبحت وسيلة إلى غاية هدفها تحقيق العملية التربوية في معنى اجتماعي تحقيقها وظيفياً". (الدليل، ٢٠٠٨ ؛ والمناعمة، ٢٠٠٥)

ذكر أبو علي (٢٠١٠ : ٤٤) أن الأهداف الحديثة للإدارة المدرسية تتمثل في عدة أمور منها ما يلي:

١- "بناء شخصية الطالب بناء متكامل، عملياً وعقلياً ونفسياً وجسدياً وتربوياً وثقافياً واجتماعياً.

٢- تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة تنظيماً يقصد منه تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة، وسرعة إنجاز الأعمال وتنسيقها، والقضاء على الاحتكاك الذي يحدث بين أفراد الأسرة الواحدة "المدرسة" أحياناً.

٣- تطبيق ومراعاة ومراقبة الأنظمة والقوانين التي تصدر من الإدارات العليا المسؤولة عن التعليم في القطر أو البلد أو الولاية وتخصّ بالذات الإدارة المدرسية.

٤- وضع خطط التطور والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل.

٥- إعادة النظر في مناهج المدرسة وموادها ونشاطاتها ووسائل تعليمها، ومكتبتها، وبرامجها الدراسية، وتمويلها، وبرامجها الرياضية، وأنديتها الثقافية، ومقصفاً، وجمعياتها.

وترى الباحثة بأن القيادة التربوية والتعليمية تتصف بعدد من الصفات المتميزة ذلك أنها تتعامل مع الطالبة والمعلمة والإدارية والفنية فهي قيادة جماعية تسعى إلى تماسكها وتوزيع الأدوار عليها، كما إنها تسعى إلى تعاون الجماعة من خلال مجالس الآباء والمعلمين واللجان المتعددة فالقائد التربوي يتصرف بوعي وتفهم وإدراك وبصورة منسجمة متناغمة في أدائه القيادي.

٢,٣,٣. مجالات الدور الإشرافي لمدير المدرسة

ويمكن أن تشمل مجالات متعددة والتي منها:

"التخطيط الفعال، إغناء المنهاج وتقويمه، التنمية المهنية لنفسه وللمعلمين، الامتحانات والاختيارات، إدارة الصفوف، العلاقة مع الزملاء والمجتمع المحلي، تقويم العملية التربوية في مدرسته" (العقيل، ٢٠٠٨) يهتم القائد الفعال بالمشاركة مع المعلمين والمديرة مع المعلمات ولقد تغيرت أساليب القيادة.

فلم يعد المدير هو صانع القرار الوحيد فالعملية التربوية تتطلب قيادة فعالة تعمل على خلق وتحقيق أفضل

النتائج والمخرجات بتحسين المدخلات والعمليات وبالتالي يتم تحقيق أهداف المنظمة التعليمية.

كفايات مدير المدرسة الإشرافية

يرى أبو علي (٢٠١٠) أن: "كفايات مديرو المدرسة الإشرافية تتمثل في: الاتصال والتفاعل، الكفايات الفنية، التخطيط الدراسي، تنمية المعلمين، العمل مع الجماعات، التربية المستمرة، تطوير المناهج، التقويم، التغيير والتطوير، كفايات العلاقات الإنسانية، كفايات العلاقات العامة."

وترى الباحثة أنه إلى جانب ذلك يجب أن تتمتع القيادة التعليمية بقدرات شخصية منها الذكاء المرتفع والقدرة على التحليل واليقظة والطلاقة اللغوية والمرونة والأصالة والقدرة على إصدار الأحكام والقدرة على تقييم الأفكار والمثابرة والطموح، ومن الصفات الجسمية المتمتع بالصحة الجيدة والمظهر الممتاز والقوام المتناسق ومن الصفات الشخصية القدرة على تحمل المسؤولية والاعتماد على النفس والنشاط والتعاون، والدعابة والمرح، وتنمية قدرات وكفاءة العاملين ومن الصفات الخلقية أن يتصف القائد التربوي بالأمانة والإخلاص والكرامة والعدل والابتعاد عن التحيز والاستقامة والصدق والقدوة الحسنة وكذلك تميزه باحترام الآخرين والقدرة على التكيف مع الآخرين واحترامهم.

٢,٣,٤. دور المدرسة في التنظيم المدرسي الفعال

يلعب مدير المدرسة دوراً بارزاً في التنظيم المدرسي الفعال من أجل تأمين التنمية الصحيحة لطلبته وتوعيتهم على الاحتياجات والمسؤوليات الاجتماعية، فإذا قام المدير بتنظيم مدرسته وقيادتها بصورة فعالة، فإن الأهداف التربوية سوف تتحقق بصورة عفوية غير مرئية نتيجة للتنظيم الإداري الجيد في مدرسته. وإن من مهام الإدارة المدرسية ما يلي: (عطوي، ١٤٣٥ هـ : ٧٤ - ٧٥)

١- "إعداد جدول الدروس الأسبوعي.

٢- تنظيم الصفوف المتعددة والشعب من المستحسن أن يبين جدول الدروس أنشطة كل شعب، وينبغي على مدير المدرسة أن يكون على استعداد لتوجيه معلمي الصفوف متعددة الشعب ومساعدتهم بتقديم التسهيلات والإرشاد الفني لهم، وبخاصة في مجال التخطيط لهذه المواد وإعدادها بحيث تكون متوافرة عندما يحتاج إليها.

٣- الصفوف المزدحمة: يدرك مدير المدرسة إن معلميه في الصفوف المزدحمة هم الذين يواجهون المشكلة الكبرى في فرض النظام في صفوفهم، الأمر الذي يعد بال أهمية، قبل أن يمكن لعملية التعلم والتعليم أن تتم بصورة فعالة.

٤- تنظيم المختبرات.

٥- التربية الفنية.

٦- تنظيم متحف مدرسي.

٧- المواد التعليمية اللازمة.

٨- تحسين المنظمات المدرسية وصيانتها.

٩- تنظيم السجلات والملفات المدرسية.

١٠- معالجة الأمور المالية.

ترى الباحثة بأن للإدارة التعليمية واجب مهم في تلافي الأخطاء والتي قد تعيق سير العملية التربوية اليومية، فهي تتصل بالبيئة الخارجية للمدرسة وتنظم البيئة الداخلية، وإذا ما أهملت ذلك فأصبحت إدارتها إدارة عشوائية، تتخبط في قراراتها، وقد يقع الظلم على الطلبة أو المعلمين، مما يعطي انطبعا سيئا عن المدرسة، ويتراجع أداء المعلمين والطلاب على السواء، فبعض الإدارات تأخذ بمبدأ الاستبداد في قراراتها ولا تقوم على مبدأ الشورى في إدارة المدرسة، وقد تكون تلك الإدارة تنصيد الأخطاء للمعلمين وتحاسبهم عليها، ولا تساهم في حل مشاكلهم، وقد تنصيد الأخطاء للطلاب أيضا، ولكن تلك الإدارة الحكيمة التي توازن بين متطلبات المعلمين ومتطلبات الطلاب وتأخذ بالإدارة الحديثة، بحيث يكون العقاب للخطأ متوازنا ويتميز بالحكمة. فإن تلك الإدارة ستساهم بشكل فعال في حل المشكلة.

٢,٣,٥. متطلبات القائد الإداري التعليمي الفعّال

"يحتاج القائد الإداري التعليمي إلى مهارات فكرية تساعده في تقدير المواقف وتقييم المشكلات واختيار الحلول المناسبة وتنبؤ في مهارة إدراك المواقف ورصد المتغيرات، واستثمار المعلومات المتاحة وتوظيفها لدعم اتخاذ القرارات بعد تحليل المشكلات والكشف عن أسبابها. كذلك يعتمد نجاح القائد الإداري التعليمي الفعّال على مهارته في بناء استراتيجيات وسياسات تعليمية، وإعداد الخطط الإستراتيجية وحشد الجهود والموارد لتنفيذها بكفاءة. ومن المهارات الجديدة المطلوبة للقائد الإداري التعليمي الفعال إجابة التعامل مع الحاسبات الآلية وتقنيات المعلومات والاتصالات" (فبصوف، ٢٠٠٦)

"كما يحتاج القائد التعليمي الإداري إلى مهارات إدارية في اختيار مساعديه وتشكيل فرق العمل المتجانسة والفعّالة التي يعهد إليها بمهام تتطلب التعاون وتكامل التخصصات. كذلك تحتل مهارة "إدارة الأداء" مرتبة متفوقة في هيكل المهارات القيادية للقائد التعليمي الإداري المعاصر. وتكتمل مهارات القائد التعليمي

الفعّال حين تتوفر لديه القدرة على التعامل والتفاعل مع العاملين وغيرهم من البشر الذين يتصل عمله بهم سواء من داخل المنظمة أو من خارجها". (المغربي، ٢٠٠٨)

ترى الباحثة بأنه من مهام القيادة التعليمية والإدارة المدرسية أن تحتفظ بسجل مخالفات الطلاب وسجل زيارات أولياء الأمور أو استدعائهم وسجل تسليم ملفات الطلاب وسجل تلخيص التعاميم الهامة وسجل التعاميم الداخلية وسجل خروج الطالبات من المدرسة لحالات الطوارئ ، وسجل متابعة مدير المدرسة لتنفيذ التوصيات والتوجيهات وسجل ملحوظات مدير المدرسة على دفاتر إعداد الدروس.

٢,٤. العلاقة بين المتغيرات: دور القيادة الفعّالة في تحقيق جودة الأداء الإداري

دور القيادة في تحسين الأداء الإداري يعتبر حاسماً. فالقادة الفعالون يمكنهم تحفيز الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة. كما يمكن للقادة أن يسهموا في تطوير استراتيجيات جديدة وتحسين العمليات الإدارية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للقادة أن يكونوا نموذجاً يحتذى به للموظفين، ويمكنهم تعزيز ثقافة الابتكار والتعلم المستمر في المؤسسة. بشكل عام، يمكن القول إن القيادة القوية والفعّالة تلعب دوراً حاسماً في تحسين الأداء الإداري. (المستشارون العرب، ٢٠٢٣)

"تسعى القيادة التعليمية الفعّالة إلى رصد التطورات الفكرية في مجال الإدارة ومتابعتها، وتفهم المزايا والمشكلات المصاحبة لتطبيق الأفكار الجديدة، ثم استخلاص الفرص والتهديدات الناشئة عن التطبيق، وكذا الأضرار التي قد تتحقق في حالة التخلف عن المنافسين في تطبيق الأفكار الجديدة، وتعمل على تنمية ثقافة تنظيمية محابية للتجديد وتهيئة الأفراد والمسؤولين في قطاعات العمل المختلفة لاستقبال أفكار الإدارة وتبني منافعها ومزاياها، وتقدير الأضرار التي تنشأ من تركها وعدم الاستفادة منها" (الأميري، ٢٠١٦)

كما تسعى القيادة التعليمية الفعّالة "إلى المساهمة بالفكر والقرار في إعادة تصميم الهياكل التنظيمية وتطوير نظم وعلاقات العمل بما يتفق ومتطلبات التنفيذ المتميز لجوهر أفكار وتقنيات الإدارة. كذلك تطوير نظم الموارد البشرية للتعامل الإيجابي مع التقنيات الجديدة، وإعادة هندسة عمليات استقطاب الموارد البشرية واختيارهم وتوظيفهم، وتخطيط وتفعيل نظام إدارة الأداء لتحريك الأداء وتوجيهه فيما يحقق أهداف الإدارة، ومتابعة الأداء وتقييمه ومساءلة الأفراد وجماعات العمل ومحاسبتهم بحسب النتائج المحققة" (الودداني، ٢٠٠٩)

وترى الباحثة بأن القيادة التربوية الفعّالة لها القدرة على تهيئة المناخ المناسب للوصول إلى أعلى مستوى من الجودة والإنجاز ولها القدرة على الاتصال المباشر بين جميع العاملين من المعلمات والطالبات في المنظمة التربوية ومتابعة جميع الإجراءات التربوية وزيادة فعالية القيادة التربوية والتي تستطيع من خلالها

تحقيق رؤية مشتركة للسعي لإحداث التغيير. كما إنها إسهامات في تطوير ومواهب العاملين والتغيير ومساعدة الآخرين من خلال عملية التغيير، وتشترك في عملية صنع القرارات المشتركة مع المجتمع المدرسي المكون من المعلمين والطلبة، كما إن القيادة التعليمية الفعالة تسعى إلى تعزيز المجتمع المحلي والتعلم المستمر وتشجع النمو والتنمية في المجتمع المدرسي.

٢,٥. الخاتمة

تصنيف الدراسات السابقة

في هذا المبحث ستقوم الباحثة بعرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع دراستها وفقاً للتصنيف التالي:

الدراسات العربية: ومنها:

دراسة أبو مراد (٢٠١٨) بعنوان: "فاعلية أنظمة تقييم أداء معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية الابتدائية بمحافظة غزة وعلاقتها بجودة الأداء الوظيفي لديهم".

هدفت هذه الدراسة التعرف على فاعلية أنظمة تقييم أداء معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية الابتدائية بمحافظة غزة وعلاقتها بجودة الأداء الوظيفي لديهم، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

دراسة الرشدي (٢٠١٦)، بعنوان: "المتطلبات الأكاديمية المصاحبة للقيادة في الوظائف الأكاديمية في جامعة حائل".

هدفت هذه الدراسة التعرف على المتطلبات الأكاديمية المصاحبة للقيادة في الوظائف القيادية في جامعة حائل، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

دراسة أمين (٢٠١٦)، بعنوان: "القيادة الفعالة ودورها في تحسين أداء العاملين " بحث تطبيقي في وزارة التربية العراقية".

هدفت هذه الدراسة التعرف على دور القيادة الفعالة في أداء العاملين، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الدراسة على عينة من المدراء العاملين في وزارة التربية العراقية وعددهم (٤٥) مدير، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات.

الدراسات الأجنبية: ومنها:

دراسة (Wilyam, 2007) بعنوان: "الواقع الفعلي لأداء مدير المنطقة التعليمية في ولاية تكساس في الولايات المتحدة الأمريكية."

هدفت هذه الدراسة التعرف على الواقع الفعلي لأداء مدراء المناطق التعليمية في ولاية تكساس في الولايات المتحدة الأمريكية، والكشف عن معايير الجودة لديهم بالإضافة إلى معرفة الممارسات الحقيقية لدى مدراء المناطق التعليمية من تخطيط وأساليب وبرامج تقييمية واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليل.

دراسة (Edward, 2006) بعنوان: "علاقة الإبداع والقيادة لدى طلاب الأعمال من الجامعة"

هدفت هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين القيادة والإبداع ومختلف جوانب هذه العلاقة؛ (الصفات، السلوكيات، والمهارات) عند الطلبة في جامعة أريزونا الشمالية، وقد تم توزيع استمارة صممت لهذا الغرض من أجل قياس العلاقة بين القيادة والإبداع وتم الاعتماد على استبانة (The student leadership practices Inventory SLPI) Adjective Check List ACL تكونت عينة الدراسة من (١٢٢) طالب و (٦٩) طالبة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، سيتم توضيح أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث الموضوع والأهداف بالإضافة إلى بيان أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة وكذلك إبراز أهم ما تتميز به الدراسة الحالية. ومدى الاستفادة منها في دراستنا الحالية.

أولاً: أوجه الشبه:

في الدراسات العربية تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة أبو مراد (٢٠١٨) في تناولها متغير تقييم الأداء، ومع دراسة الرشيد (٢٠١٦) في تناولها متغير المتطلبات الخاصة بالقيادة، ومع دراسة أمين (2016) في تناولها موضوع القيادة الفعالة وكذلك دراسة المدهون (٢٠١٥)، ودراسة ابن سعيد (١٤٣٤ هـ)، ودراسة الحاضر (١٤٣١ هـ)، ودراسة أبو خنلة (٢٠٠٨)، ودراسة أحمد (٢٠٠٧) ودراسة الغامدي (٢٠٠٧)، وكذلك تشابهت مع دراسة المدهون (٢٠١٥) في تناولها فاعلية القيادة في الإدارة التربوية، وتشابهت مع دراسة سليم وآخرون (٢٠٠٩) فقد تناولت موضوع القيادة.

ثانياً: أوجه الاختلاف:

اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة ابن سعيد (١٤٣٤) في تطبيق الدراسة على المستشفيات، وكذلك دراسة الحاضر (١٤٣١) على القيادات الأمنية، أما دراسة سليم وآخرون (٢٠٠٩) فتناولت موضوع القيادة والإبداع في منظمات الاتصال.

أما الدراسات الأجنبية فقد تناولت دراسة (Wilyam, ٢٠٠٧) الواقع الفعلي لأداء مدير المنطقة التعليمية في ولاية تكساس، أما دراسة (Edward, ٢٠٠٦) فقد تناولت العلاقة بين الإبداع والقيادة في حين تناولت دراسة (Jakleen, 2004) التوجهات الحديثة في تخطيط عمل مدراء المناطق التعليمية. بينما ركزت دراسة (Marlit, 2004) على خصائص المدراء في التربية والتعليم. وقد تنوعت الدراسة في تناولها موضوع القيادة وتطبيقاتها في إدارات التعليم.

ويتضح من الدراسات السابقة ما يلي:

- ١- أكدت جميع الدراسات أن دراسة موضوع القيادة الفعالة ذات أثر فعال في تحسين أداء العاملين.
 - ٢- تنوع الدراسات التي تناولت القيادة في تطبيقاتها على المنظمات الصحية أو الأمنية أو الإدارية مع تأكيدها على خصائص الإداريين أو القيادة الفعالة والتي تعمل على تحسين أداء وجودته.
 - ٣- بالرغم من الاختلاف وتعدد وتنوع أهداف الدراسات السابقة والاختلاف فيما بينها إلا أنه لم تجر دراسة مشابهة للدراسة الحالية دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري.
 - ٤- تشابهت نتائج بعض الدراسات في جانب القيادة الفعالة التي تؤدي إلى تحسين مستوى أداء العاملين.
 - ٥- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري، وكذلك الاطلاع على المناهج المستخدمة وكذلك الاستفادة من كيفية إعداد الاستبانة.
- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

١. مواكبتها للتعبير الحادث المتمثل في تحويل مسمى المديرية إلى قائدة.
٢. من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية فإنه لم يصادف الباحثة أي دراسة تتناول وتجمع بين المتغيرين: القيادة الفعالة بأبعادها (درجة تطبيق القيادات المدرسية

للمهارات القيادية الفعالة، المتطلبات اللازمة للقيادة التعليمية الفعالة لتحقيق معايير الجودة، دور القيادة الفعالة في الارتقاء بمستوى الأداء، المعوقات التي تحد من فعالية القيادة؛ ومتغير تحقيق جودة الأداء الإداري (الجودة مع الهيئة التعليمية، الجودة مع البيئة المدرسية).

قائمة المراجع

المراجع العربية

- أبو علي، عبدالقادر خالد رباح (٢٠١٠ م) *العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية، قسم أصول التربية، عمادة الدراسات العليا، جامعة الأزهر، فلسطين.*
- أبو ختلة، غسان محمد (٢٠٠٨). *مهارات القيادة الفعالة لدى مدراء المدارس الأساسية في محافظة رفح، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.*
- أبو مراد، سجي محمد (٢٠١٨). *فاعلية أنظمة تقييم أداء معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية الابتدائية بمحافظة غزة وعلاقتها بجودة الأداء الوظيفي لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.*
- أحمد، أحمد إبراهيم. (١٩٩٥)، *أهم الممارسات السلوكية و الادارية التي يقوم بها مدير المدرسة الاساسية بمحافظة الاسكندرية، دراسة ميدانية غير منشورة، جامعة الاسكندرية، الاسكندرية.*
- أسعد، وليد (٢٠٠٤)، *أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها، دار الفكر ناشرون وموزعون،الأردن.*
- الأميري، وليد حميد رشيد (٢٠١٦). *تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.*
- أمين، محمد عبد الله (٢٠١٦). *القيادة الفعالة ودورها في تحسن أداء العاملين، بحث تطبيقي في وزارة التربية العراقية.*
- البدرى، طارق عبد الحميد. (٢٠٠١). *الاساليب القيادية و الادارية في المؤسسات التعليمية، عمان الأردن: دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع.*

-البوهي، فاروق شوقي. (٢٠٠١). الإدارة التعليمية والمدرسية. عمان- الأردن : دار قباء للطباعة والنشر.

-الدايل، عبد الرحمن بن سليمان (٢٠٠٨). الإدارة المدرسية مفهومها ودورها في العملية التعليمية والتربوية، التوثيق التربوي، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض
-الرشيدي، شيخة بنت ناري النفعي (٢٠١٦). المتطلبات الأكاديمية المصاحبة للقيادة في الوظائف الأكاديمية في جامعة حائل، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

-حسين، سلمة عبد العظيم. (٢٠٠٦). الإدارة المدرسية و الصفة المتميزة: الطريق على المدرسة الفعالة، عمان_ الاردن: دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع.

-بن سعيد، خالد سعد (١٤٣٤ هـ). مدى فعالية برامج الجودة النوعية بمستشفيات وزارة الصحة السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد الأول، جامعة الكويت.
-حمدان، دانا لطفي (٢٠٠٨)، العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الفلسطينية، نابلس، فلسطين.

-جرادات، عزت (٢٠٠٥). القيادة في الإدارة التربوية، مجلة التربية، العدد (٧٠)، تصدر عن اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم.

-خيرى، حمد محمود (٢٠٠٨)، ملامح مستقبلية لتطوير الثانوي، المؤتمر القومي لتطوير التعليم وسياسات القبول بالتعليم العالي وزارة التربية والتعليم بالاشتراك مع وزارة التعليم العالي الجزء الأول (هيكله التعليم الثانوي في الفترة من ١٠ - ١٢ مايو)، القاهرة.

- زايد، عادل (٢٠٠٦). الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، دار النهضة العربية، القاهرة.

- سليم، يحيى والشيخ، فؤاد نجيب والشرقي، حامد الشرفي (٢٠٠٩). القيادة والإبداع: دراسة ميدانية على منظمات الاتصال، مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، مجلد (٢٣ (العدد) ١.
- سلوم، طاهر عبد الكريم (٢٠٠٩)، جمل، محمد جهاد، التربية الأخلاقية القيم مناهجها وطرائق تدريسها، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة.
- عطوي، جودت عزت. (٢٠٠١). الإدارة التعليمية، عمان الردين: دار الثقافة للنشر و التوزيع.
- كنعان, نواف.(١٩٩٩). القيادة الادارية. عمان – الاردن مكتبة دار الثقافة للتوزيع والنشر، الإصدار السادس
- منصور، محمد إبراهيم (٢٠١٦)، جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدرجة ممارستهم للمساءلة الزكية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- المستشارون العرب (٢٠٢٣)، دور القيادة في تحسين الأداء الحكومي والإداري – المستشارين العرب(arab-coaching.com)

المراجع الأجنبية

- hitbullseye. (2022). *Personality Basics*. Retrieved from Learning Home-
- Swamy, D., et. (2015) Al.: *Quality of Work life: Scale Development and- Valide International Journal of Caring Sciences*, 8, (2)..
- Hersey, P & Blanchard. K H. (1993).*Management of organization behavior: Utilization human resources*. 6th ed. Prentice –Hall: New Jersey.
- Lashway, L (1996). Leadership styles and strategies. In Stuart C. Smith & Philip K. Piele (Eds). *School leadership: Handbook for excellence*, Eric Clearinghouse on Educational Management, 39-71.
- Lashway, L. (1997b). Visionary leadership.In Stuart C. Smith &Philip K. Piele (Eds). *School leadership: Handbook for*
- Spruilletul, N. K & Conard, L. (2001). Community development-and systems thinking: Theory and practice. *National Civic Review*. 90(1). 105-117.excellence Eric Clearinghouse on Educational Management, 131-156
- Edward E, Ackerley (2008). *An investigation of the relationship of creativity and leadership in univ-ersity business students*, A dissertation Submitted in partia fulfillment of the requirements for the degree of doctor of education in educational leadership, Northern Arizona University, may.
- Jakleen, Olnd (2004). Recent trends in planning the work of directors of

school districts in the UK to improve the effectiveness of their performance, *Dis. Abs. Int Vol* 47. No. 7.

-Marlit, (2004). *Characteristics of education managers who are effective educational leaders in California*, California, U.S.A.-Whyte, William (2000). *man and organization*, Homewood, 111, Richard, Irwin inc.

-Wilyam, Tomas (2007). Indeed, the actual performance of the director of the school district in the state of Texas in the United States of America, *Dis Abs. Int Vol*, 41, no12.

الملاحق

استمارة الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..

تحية طيبة وبعد ،

نقدم بين يديكم استمارة استبيان بحث عن أثر القيادة الفعالة في تحسين جودة الأداء الإداري في المدارس في منطقة المدينة المنورة.

لذا يسعدنا أن نطلب منكم التكرم بالمساهمة في هذه الدراسة من خلال اجابتكم الصادقة عن أسئلة هذا الاستبيان، كما نؤكد أن الإجابات التي تدلون بها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم وراغبين من المولى أن يجعل جهدكم في ميزان حسناتكم.

الرجاء وضع علامة X أمام الإجابة المناسبة:

البيانات الشخصية:

الجنس:	ذكر ☐	أنثى ☐		
السن:	أقل من ٣٠ ☐	من ٣٠ إلى ٥٠ ☐	أكثر من ٥٠ ☐	
الدرجة العلمية:	ثانوي ☐	جامعي ☐	جامعي تربوي ☐	
الخبرة:	أقل من ٥ سنوات ☐	من ٥ إلى ١٠ سنوات ☐	من ١٠ إلى ١٥ سنة ☐	أكثر من ١٥ ☐

استبيان القيادة الفعالة

م	المحور الأول: القيادة الفعالة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	يتمتع مديري بالقدرة على الانصات					
٢	يتمتع مديري بالوضوح في عرض المعلومات والأهداف والمهمات					
٣	يمتاز مديري بأنه يعني (يقصد) ما يقول					
٤	يشجع مديري الجميع على التعبير عن آريه					
٥	يملك مديري البصيرة ونظرة واضحة لمستقبل الشركة وأهدافها					
٦	يتمتع مديري بالقدرة على تصور متطلبات تحقيق الأهداف المستقبلية					
٧	يتمتع مديري بالقدرة على الابداع وإيجاد الحلول الابداعية					
٨	يتمتع مديري بالقدرة على قيادة التغيير لتحقيق الأهداف المستقبلية					
٩	يتمتع مديري بالقدرة على تحفيز الموظفين على تحقيق الأهداف وتحسين وتطوير الأداء					
١٠	أرى في مديري القدوة الحسنة التي تشجعني وتحفزني لتقديم أفضل أداء					
١١	يتمتع مديري بالقدرة على تحفيزي والشعور بالحماس والرغبة بالعمل لتحقيق مهام وأهداف جديدة					
١٢	يشعروني مديري بالثقة في قدرتي على أداء عملي والقيام بمهامي على أكمل وجه					
١٣	مديري مستعد دائماً لتقديم الدعم من خلال المشورة والارشادات اللازمة والدعم المعنوي					
١٤	مديري يثني على عملي وإنجازاتي بشكل مستمر					
١٥	مديري يساعدني على تطوير نفسي وقد ارتي في العمل بشكل مستمر					
١٦	مديري يثق بي وينتدبني لاتخاذ القرارات وتنفيذها					
١٧	يتميز مديري بالقدرة على حل المشكلات ومواجهة التحديات بكفاءة وفعالية عالية					
١٨	يتمتع مديري بالثقة بالنفس عند مواجهة المشكلات والتحديات					
١٩	يتمتع مديري بالقدرة على تحقيق أفضل النتائج الممكنة مهما كانت التحديات					
٢٠	يتمتع مديري بالخبرة والكفاءة على مساعدة العاملين على تحقيق الأهداف					
٢١	تصرفات وسلوكيات مديري متناسقة مع قيمه ومعتقداته					
٢٢	مديري يأخذ قراراته بناءً قيمه ومعتقداته					
٢٣	يتوقع مني مديري أن أتصرف بناءً على قيمتي الأخلاقية					
٢٤	مديري يأخذ القرارات الصعبة بناءً على المعايير الأخلاقية العالية					
٢٥	أشعر بتقدير كبير لمديري وأسلوبه في القيادة والإدارة					

					يتمتع مديري بالقدرة على الحصول على موافقة ودعم الجميع لقراراته	٢٦
					يتمتع مديري بالقدرة على القيادة بدعم والتزام من الجميع من خلفه	٢٧
					يشجعني مديري على المشاركة بالأراء والمساهمة في صنع القرارات	٢٨

استبيان الأداء الإداري

م	المحور الثاني : الأداء الإداري	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	أحرص على تقديم المبررات التي تسهم في تحسين الأداء ضمن فريق عملي.					
٢	أحرص على إنجاز العمل الموكل في الوقت اللازم.					
٣	أتبع القيم والسلوكيات المشجعة على إنجاز المهام					
٤	قدرتي في الإنجاز تتوافق مع العمل المطلوب مني					
٥	أحاول دائما معرفة وفهم مضمون العمل					
٦	أؤدي واجباتي الوظيفية بدقة وإتقان					
٧	هناك تنسيق وتعاون بين جميع العاملين معي لإنجاز الأعمال بدقة وإتقان					
٨	يعتمد فريق عملي على تقارير الأداء لاكتشاف التوافق بين أداء العامل وعمله.					
٩	أقوم بمناقشة مشاكل الأعمال مع أعضاء الفريق في العمل					
١٠	يساعد فريق عملي في توجيهي وتوعيتي من أجل تحسين أدائي					
١١	أقوم مع زملائي بإنجاز الأعمال المعقدة في فريق عملي					
١٢	يعد فريق عملي دافع لبذل مزيد من الجهد.					
١٣	تتوافق مهامي مع معارفي ومهاراتي					
١٤	أتمكن من إنجاز المهام الموكلة لي					
١٥	امتلك القدرة على تحمل مسؤولياتي					
١٦	تتناسب السلطة الممنوحة لي مع المسؤوليات والواجبات					