



محاضرة  
التربية  
الإدارية

# نظريات تربوية وإدارية

الفرقة الأولى شعبة طفولة (نظام الساعات المعتمدة)

الفصل الدراسي الثاني

العام الجامعي ٢٠٢٣ / ٢٠٢٤ م

إعداد

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

د. ناهد عبد المنعم فاضل

## رؤية الكلية

العمل على تميز كلية التربية من خلال تحقيق الجودة في مستوى المعرفة التربوية وبرامجها وأنشطتها المختلفة والتي تنعكس على خريجها والعمل على تطوير التعليم بمراحله التعليمية المختلفة.

## رسالة الكلية

إعداد المعلم بما يتوافق والتقدم العلمي والتقني والمهني وتنمية روح الولاء للوطن، والعمل على تنميته ورقيه والتعاون مع المؤسسات المختلفة التي تساعد في إعداد المعلم للعمل بمراحل التعليم العام وذلك من خلال تمكنه من الكفايات التخصصية والمهنية والتنمية المستمرة.

## الأهداف الإستراتيجية للكلية

**الهدف الأول:** التعليم المنهجي.

**الهدف الثاني:** تنمية مهارات التحليل.

**الهدف الثالث:** تنمية المهارات الذهنية.

**الهدف الرابع:** تنمية مهارات الاتصال.

**الهدف الخامس:** تنمية المهارات الشخصية.

**الهدف السادس:** التقويم الدوري لبرامج الأقسام العلمية.

## رؤية برنامج البكالوريوس في الطفولة والتربية

إعداد معلمة رياض أطفال متفكرة، مهنية، ممارسة، باحثة، قادرة على التعلم الذاتي.

## رسالة برنامج البكالوريوس في الطفولة والتربية

الالتزام بإعداد معلمة رياض أطفال مؤهلة مهنيًا، وتربويًا من خلال برنامج أكاديمي متطور، وبيئة محفزة على التعلم، للعمل في مؤسسات رعاية الطفولة، قادرة على دراسة مشكلات الطفل علميًا وتطبيقًا، وتقديم خدمات للمجتمع مراعية أخلاقيات المهنة.

### محتويات المقرر

الصفحة	قائمة المحتويات	الإسبوع
٢٨-٦	<b>الفصل الأول:</b> تاريخ ونظريات الإدارة	الأول الثاني الثالث
٥٤-٢٩	<b>الفصل الثاني:</b> القيادة التربوية وصنع القرار وإتخاذه في المؤسسات التعليمية	الرابع الخامس السادس
	امتحان أعمال سنة	السابع
٨٣-٥٥	<b>الفصل الثالث:</b> الاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية	الثامن التاسع العاشر
١٣٥-٨٤	<b>الفصل الرابع:</b> القيادة الافتراضية	الحادي عشر الثاني عشر الثالث عشر
	مراجعة	الرابع عشر
١٣٨-١٣٦	المراجع	

الفرقة: الأولي	اسم المقرر: نظريات تربوية وإدارية	كود KINI126E1
عدد الوحدات الدراسية: ٢ ساعة معتمدة نظري: ٢ عملي: ٠	التخصص: طفولة	الفصل الدراسي: الثاني

<b>الأهداف العامة لمقرر</b>		
<p>يهدف هذا المقرر إلى تزويد طالبة رياض الأطفال المعلمة بالنظريات الأساسية في مجال الإدارة والقيادة التربوية، فيعمل على تزويهم بالمهارات العملية الملائمة بما في ذلك الأوجه المتعددة للعمل الإداري بالروضة مع التركيز على عملية التخطيط التربوي طبقاً للتوجهات التربوية الحديثة، وأنماط القيادة التربوية وأبرز الاتجاهات المعاصرة في القيادة، وتدريبهن على فن المبادرة في مواجهة المشكلات واحتوائها، وذلك من خلال التعرف على صفات القائد التربوي وخصائصه وعلاقته بالأفراد والمؤسسات والمجتمع.</p>		
<b>المستهدف من تدريس المقرر</b>		
المعرفة والفهم	<ol style="list-style-type: none"> <li>١- تتعرف الجوانب الأكاديمية والتربوية لمفاهيم النظرية الإدارية.</li> <li>٢- تتعرف أسس الإدارة، والقيادة التربوية.</li> <li>٣- تُعدد بعض النظريات المفسرة لممارسات المدير، والقائد التربوي.</li> <li>٤- تذكر أمثلة علي الاتجاهات الحديثة في الإدارة، والقيادة التربوية.</li> </ol>	
المهارات الذهنية	<ol style="list-style-type: none"> <li>١- تحلل النظريات المفسرة لممارسات القيادات، وتابعيهم في مؤسسات رياض الأطفال.</li> <li>٢- تحكم على أنماط الإدارة، والقيادة المتبعة في مؤسسات رياض الأطفال.</li> <li>٣- تشخص نواحي القوة والقصور في أنماط الإدارة، والقيادة التربوية المتبعة.</li> <li>٤- تستخدم فنيات التعامل مع الآخرين داخل الروضة.</li> </ol>	

<p>١- تستفيد بما اكتسبته حول نظريات الإدارة التربوية في فهم أنماط العمل في إدارة الروضة.</p> <p>٢- تدير بيئات تربوية مناسبة للتعليم والتعلم لطفل الروضة.</p> <p>٣- تستخدم استراتيجيات ملائمة في القيادة التربوية عند التعامل مع أطفال الروضة.</p>	<p>المهارات المهنية</p>
<p>١- تتعامل بإيجابية مع ضغوط المهنة.</p> <p>٢- تستخدم قدراتها الذاتية في حل المشكلات.</p>	<p>المهارات العامة</p>
<p>١- تاريخ ونظريات الإدارة.</p> <p>٢- القيادة التربوية وصنع القرار وإخاذه في المؤسسات التعليمية.</p> <p>٣- الاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية.</p> <p>٤- القيادة الافتراضية.</p>	<p>محتويات المقرر</p>
<p>١- محاضرات نظرية: الإلقاء أو المحاضرة - استخدام استراتيجيات التعلم النشط (حل المشكلات- العصف الذهني - التعلم التعاوني- الاستقراء والاستنباط).</p> <p>٢- حلقات نقاش علمي: الحوار والمناقشة.</p>	<p>أساليب التعليم والتعلم</p>

توزيع الدرجات	التوقيت	الأساليب المستخدمة	تقويم الطالبات
١٥	أسابيع الدراسة (أثناء)	أنشطة وتكليفات	
١٥	الأسبوع السابع (منتصف)	امتحان أعمال سنة	
٧٠	فصلى (نهاية)	اختبار تحريري	

## **الفصل الأول**

- المقدمة
- مفهوم النظرية
- مصادر بناء النظرية المدرسية
- معايير تقويم الإدارة المدرسية في ضوء النظريات
- الحديثة في الإدارة المدرسية
- النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية
- نظريات أخرى في الإدارة المدرسية

## تاريخ ونظريات الإدارة

### المقدمة

يُعتبر الاهتمام بالنظرية في الإدارة التربوية أمرًا حديثًا؛ فحتى عام ١٩٥٠ لم تظهر دراسات واضحة في هذا المجال، بل إن الدراسات التي ركزت على النظرية الإدارية لم تظهر بشكل واضح قبل الستينات.

وكان هذا نتيجة للدعم الذي قدمته مؤسسة (W.k.Kellogg) في الولايات المتحدة الأمريكية التي قامت بدعم الدراسات في مجال الإدارة التربوية، ورصدت في الفترة ما بين ١٩٤٦-١٩٥٩ مبلغًا يفوق تسعة ملايين دولار لهذا الهدف، ومن خلال هذا الاهتمام وما صاحبه من مؤتمرات ومحاضرات قام كولادارسي وجيتزلز بإصدار كتابهما الرائد عن استعمال النظرية في الإدارة التربوية.

وقد كان المدراء قبل هذه الدراسات يقدمون اقتراحاتهم في تحسين الإدارة من تجاربهم الشخصية معتمدين على طريقة التجربة والخطأ، ولكن المربي الذي ينطلق في تصرفاته من مبدأ

التجربة والخطأ أو من حلول جاهزة محفوظة هو إنسان مهمل  
لذكائه منكر لامكانيات الابداع الذاتي، والابداع يحتاج إلى خلفية  
قائمة على الوضوح والتعمق ويحتاج إلى إنسان يعتمد نظرية  
واعية في ممارساته.

ولكن بالرغم من الاعتراف بصعوبة وضع نظرية إدارية  
إلا أن ذلك لايعني عدم البحث في الموضوع، بل إن أهمية ميدان  
الإدارة التربوية تجعل عملية البحث عن نظرية أمرًا مهمًا جدًا  
لكي تتمكن المؤسسة التربوية من القيام بأعمالها بنجاح متجنبة  
طريقة التجربة والخطأ.

فالتاريخ الطويل للعلوم الطبيعية يبين بوضوح أن مجرد  
ملاحظة الظواهر لا يؤدي إلى معرفة مفيدة وعملية إلا من خلال  
مبادئ عامة تستخدم باعتبارها عاملا مرشدا وموجها إلى ما  
يمكن ان يلاحظ أو يقاس أو يفسر. وقد يلمس المهتمون بعلم  
الإدارة صراعًا بين ما يسمى النظري والعملي Theory and  
Prectice، هذا بالإضافة إلى تعدد النظريات، وقصر عمرها.

ولكن مهما كان السبب فيجب ألا يُسمح لكل هذه العوامل  
بالتقليل من أهمية اعتبارنا للنظرية في الإدارة. لأن قيمة النظرية



لا تقاس بعمرها طال أم قصر " فالنظرية قد تكون خطأ، ولكنها تقود إلى التقدم".

فكم من النظريات العلمية ثبت خطأها ولكنها قادت الإنسانية إلى التقدم؟ فهل بالإمكان إنكار الخدمة التي قدمتها لنا النظرية القديمة التي قالت: بأن الذرة هي أصغر الأشياء وأن انقسامها غير ممكن؟ فالملاحظات التي قادتنا إليها هذه النظرية هي التي أدت التقدم والتطوير الذي نشهده اليوم في عالم الذرة.

فالنظرية في الإدارة التربوية ضرورية لتنبيه الإداري التربوي، وهي تعمل بوصفها دليلاً وموجهاً له، فالقصد الأساسي لأي نظرية هي المساعدة على التوصل لتنبؤات وتوقعات أكثر دقة، ولعل من أهم دواعي النظرية كون المعرفة غير متيسرة الفهم إلا إذا نسقت ورتبت وفق نظام معين.

ولذا كان لزاماً على الإداري التربوي أن يبلور البناء النظري الذي يعتمد عليه في تفسير الشواهد والنتائج التطبيقية وبدون اعتماد النظرية يبقى ذلك كله مفككاً ويساهم في ضياع الإداري بدلاً من زيادة تبصره، وقد يظن بعض الناس أنه مادام الشيء مطبقاً ويعمل فلماذا نجهد أنفسنا في معرفة "لماذا"؟

## مفهوم النظرية

النظرية Theory هي: "تصور أو فرص أشبه بالمبدأ له قيمة التعريف على نحو ما، يتسم بالعمومية وينتظم علمًا أو عدة علوم، ويقدم منهجًا للبحث والتفسير، ويربط النتائج بالمبادئ).  
كما تعرّف النظرية على أنها: مجموعة من الفروض التي يمكن من خلالها التوصل إلى مبادئ تفسر طبيعة الإدارة وهي تفسر ما هو كائن وليس التامل فيما ينبغي أن يكون..  
ويمكن أن ينظر إلى النظرية على أنها مبادئ عامة تقوم بتوجيه العمل بدقة ووضوح وبهذا فالنظرية الجيدة هي التي يمكن ان تشتق منها الفروض.

## مصادر بناء النظرية المدرسية

### المصدر الاول:

تقارير، وتعليقات رجال الإدارة المدرسية من واقع خبرتهم العملية، وهي تعتمد على الناحية الذاتية، والانتطباع الشخصي.

### المصدر الثاني:

عمليات المسح التي يقوم بها الدارسون والباحثون ودراسات الكتاب الكبار في ميدان الإدارة المدرسية.

الاستدلال العقلي للتوصل عن طريق المنطق والعقل إلى استخلاص ما هو صواب أو قريب منه.

## معايير تقويم الإدارة المدرسية في ضوء النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية

هناك عدة معايير رئيسية يمكن من خلالها تقويم الإدارة المدرسية الجيدة في ضوء النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية، ومن أهمها:

١. وضوح الأهداف التي تسعى الإدارة المدرسية إلى تحقيقها.
٢. التحديد الواضح للمسؤوليات، بمعنى أن يكون هناك تقسيم واضح للعمل وتحديد للاختصاصات.
٣. الأسلوب الديمقراطي القائم على فهم حقيقي لأهمية احترام الفرد في العلاقات الإنسانية.
٤. أن تكون كل طاقات المدرسة – من طاقات مادية وبشرية- مجندة لخدمة العملية التربوية فيها بما يحقق أداء العمل مع الاقتصاد في الوقت والجهد والمال.
٥. تتميز الإدارة المدرسية الجيدة بوجود نظام جيد للاتصال داخل وخارج المدرسه.

## النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية

حاول العديد من دارسي الإدارة المدرسية تحليل العملية الإدارية ومحاولة وضع نظريات لها، ولقد كان لهذه المحاولات أثر في تحقيق نوع من التقدم في هذا المجال، فقد حاول كل من بول مورت P.mort ومساعدته دونالد هـ.روس Donald H.Ross لوضع أسس لنظرية الإدارة ورد في كتابهما " مبادئ الإدارة المدرسية " .

كما حاول جيس بـ. سيرز Jess.Serars البحث في وظيفة الإدارة في دراسة عام ١٩٥٠ تحت عنوان طبيعة العملية الإدارية، كما أعد البرنامج التعاوني للإدارة التعليمية في أمريكا عدة برامج لتعرف على أساليب نظرية للإدارة التعليمية، ومن أبرز النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية ما يلي:

أولاً: نظرية الإدارة كعملية اجتماعية Social Processing Theory

تقوم هذه النظرية على فكرة أن دور مدير المدرسة أو دور المعلم لا يتحدد إلا من خلال علاقة كل منهما بالآخر، ويمكن توضيح النماذج التالية لهذه النظرية:

ينظر جيتزلز إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي، وأن أي نظام اجتماعي يتكون من جانبين يمكن تصورهما في صورة مستقلة كل منهما عن الآخر وإن كانا في الواقع متداخلين.

فالجانب الأول يتعلق بالمؤسسات وما تقوم به من أدوار أو ما يسمى بمجموعة المهام المترابطة والأداءات والسلوكات التي يقوم بها الأفراد من أجل تحقيق الأهداف والغايات الكبرى للنظام الاجتماعي والجانب الثاني يتعلق بالأفراد وشخصياتهم واحتياجاتهم وطرق تمايز أدياتهم، بمعنى هل هم متساهلون، أم متسامحون، أم يتسمون بالجلافة أم بالتعاون أم هل هم معنيون بالإنجاز.. وما إلى ذلك من أمور يمتازون بها.

والسلوك الاجتماعي هو وظيفة لهذين الجانبين الرئيسيين، المؤسسات، والأدوار، والتوقعات؛ وهي تمثل البعد التنظيمي أو المعياري، والأفراد، والشخصيات والحاجات؛ وهي تمثل البعد الشخصي من العلاقة بين مدير المدرسة والمعلم يجب أن ينظر إليها من جانب المدير من خلال حاجاته الشخصية والأهداف أيضاً، فإذا التقت النظريات استطاع كل منهما أن يفهم الآخر وأن

يعمل معًا بروح متعاونة بناءة، أما عندما تختلف النظريات فإن العلاقة بينهما تكون على غير ما يرام.

والفكرة الأساسية في هذا النموذج تقوم على أساس أن سلوك الفرد ضمن النظام الاجتماعي وفي إطاره كالمدرسة مثلاً هو محصلة ونتيجة لكل من التوقعات المطلوبة منه من قبل الآخرين وحاجاته الشخصية وما تشمله من نزعات وأمزجة.

### ب - نموذج جوبا Guba للإدارة كعملية اجتماعية:

ينظر جوبا إلى رجل الإدارة على أنه يمارس قوة ديناميكية يخولها له مصدران: المركز الذي يشغله في ارتباطه بالدور الذي يمارسه والمكانة الشخصية التي يتمتع بها، ويحظى رجل الإدارة بحكم مركزه بالسلطة التي يخولها له هذا المركز.

وهذه السلطة يمكن أن ينظر إليها على أنها رسمية لأنها مفوضة إليه من السلطات الأعلى، أما المصدر الثاني للقوة المتعلقة بالمكانة الشخصية وما يصحبه من قدرة على التأثير فإنه يمثل قوة غير رسمية ولا يمكن تفويضها.

وكل رجال الإدارة بلا استثناء يحظون بالقوة الرسمية المخولة لهم، لكن ليس جميعهم يحظون بقوة التأثير الشخصية، ورجل الإدارة الذي يتمتع بالسلطة فقط دون قوة التأثير يكون في

الواقع قد فقد نصف قوته الإدارية، وينبغي على رجل الإدارة أن يتمتع بالسلطة وقوة التأثير معًا وهما المصدران الرئيسيان للقوة بالنسبة لرجل لإدارة التعليمية وغيره.

### ج - نظرية تالكوت بارسونز T.Parsons

يرى بارسونز أن جميع المنظمات الاجتماعية يجب أن تحقق أربعة أغراض رئيسية هي:

١- **التأقلم أو التكيف**: بمعنى تكيف النظام الاجتماعي للمطالب الحقيقة للبيئة الخارجية.

٢- **تحقيق الهدف**: بمعنى تحديد الأهداف وتجنيد كل الوسائل من أجل الوصول إلى تحقيقها.

٣- **التكامل**: بمعنى إرساء وتنظيم مجموعة من العلاقات بين أعضاء التنظيم بحيث تكفل التنسيق بينهم وتوحدهم في كل متكامل.

٤- **الكمون**: بمعنى أن يحافظ التنظيم على استمرار حوافزه وإطاره الثقافي.

تهتم بأهمية العلاقات الإنسانية في العمل، وهذه النظرية تؤمن بأن السلطة ليست موروثة في القائد التربوي، ولا هي نابعة من القائد لأتباعه في المدرسة، فالسلطة في القائد نظرية وهو يكتسبها من أتباعه من خلال إدراكهم للمؤهلات التي يمتلكها هذا القائد، ومن ضمن مسؤوليات مدير المدرسة ليتعرف ويفهم ويحلل حاجات المدرسين والتلاميذ وليقدر أهمية التوفيق بين حاجات المدرسين والتلاميذ وحاجات المدرسة.

ولا يُقصد أصحاب هذه النظرية أن ينخرط الإداري في علاقات شخصية مباشرة مع العاملين، بحيث لا تعود هناك مسافات اجتماعية تفصل بين الإداري والمرووسين، لأن جهود الإداري في هذه الحالة تنتشت بعيدًا عن الهدف الإنتاجي للمؤسسة.

ولكن ما يتوخاه أصحاب النظرية هو مراعاة الأبعاد النفسية والاجتماعية التي تجعل العاملين يؤدون دورهم بدون اللجوء للمراوغة ومقاومة السلطة، لأن العاملين يتطلعون دائمًا إلى نوع من الفهم المشترك يجعل السلطة تشعرهم بأن مصلحتها أن تنظر في شأنهم بعناية مثلما تولي متطلبات العمل عنايتها.



إذ أن المروءوس الذي لا يكون معوقاً بمشكلات يستطيع أن يركز العمل، فتقل الأخطار التي يرتكبها وتزداد وجوه التكامل بين عمله وأعمال الفريق، ويحافظ على التعاون مع الأقران دعمًا لاستمرارية المؤسسة ونجاحها، وبهذا يضمن المحافظة على الأوضاع القائمة التي يرتاح لها.

### ثالثًا: نظرية اتخاذ القرار Decision Making Theory

تقوم هذه النظرية على أساس أن الإدارة نوع من السلوك يوجد به كافة التنظيمات الإنسانية أو البشرية وهي عملية التوجيه والسيطرة على النشاط في التنظيم لاجتماعي، ووظيفة الإدارة هي تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة ودرجة كفاءة عالية، ومدير المدرسة يعمل مع مجموعات من المدرسين والتلاميذ وأولياء أمورهم والعاملين أو مع أفراد لهم ارتباطات اجتماعية وليس مع أفراد بذاتهم.

وتعتبر عملية اتخاذ القرار هي حجر الزاوية في إدارة أي مؤسسة تعليمية، والمعيار الذي يمكن على أساسه تقييم المدرسة هي نوعية القرارات التي تتخذها الإدارة المدرسية والكفاية التي توضع بها تلك القرارات موضع التنفيذ، وتتأثر تلك

القرارات بسلوك مدير المدرسة وشخصيته والنمط الذي يدير به مدرسته، ويمكن مراعاة الخطوات التالية عند اتخاذ القرار:

١- التعرف على المشكلة وتحديدتها.

٢- تحليل وتقييم المشكلة.

٣- وضع معايير للحكم يمكن بها تقييم الحل المقبول والمتفق مع الحاجة.

٤- جمع المادة (البيانات والمعلومات).

٥- صياغة واختيار الحل أو الحلول المفضلة واختيارها مقدما أي البدائل الممكنة.

٦- وضع الحل المفضل موضع التنفيذ مع تهيئة الجو لتنفيذه، وضمان مستوى أدائه ليتناسب مع خطة التنفيذ، ثم تقويم صلاحية القرار الذي اتخذ، وهل هو أنسب القرارات؟.

#### رابعاً: نظرية المنظمات Organization Theory

تعتبر التنظيمات الرسمية، وغير الرسمية نظاماً اجتماعياً كلياً في نظرية التنظيم، ومن خلال النظام تكون الإدارة أحياناً عاملاً يزيد أو ينقص من التعارض بين أعضاء المجموعات والمؤسسات أو المنظمة - المدرسة - فنظرية التنظيم هي

محاولة لمساعدة الإداري ليحل مشاكل المنظمة وترشده في خطته وقراراته الإدارية كذلك تساعده ليكون أكثر حساسية لفهم المجموعات الرسمية وغير الرسمية التي لها علاقة بها.

## نظريات أخرى في الإدارة المدرسية

### ١- نظرية البعدين في القيادة:

يُظهر تحليل سلوك القائد، ودراسته على أن هناك نمطين من السلوك هما: السلوك الموجه نحو المهمة، والسلوك الموجه نحو الناس.

وهناك من القادة من يطغى على سلوكه البعد الأول وهناك من يطغى على سلوك البعد الثاني؛ وأكثرية القادة يكون سلوكهم متوازنًا.

### ٢- نظرية التبادل في تقرير القيادة لهومان Homan

يمكن استخدام هذه لتفسير متى يستطيع الفرد أن يتخذ القرار ويمارس القيادة، وفي هذه يفكر الفرد بالمرود الذي سيناله إذا ما اتخذ موقفًا قياديًا في مشكلة ما ثم ينظر إلى ما سيكلفه ذلك من فقدان تقبل الجماعة له، وبذل مزيد من الجهد.... إلخ، ثم يقارن المرود بالتكاليف لتبرير قيامه بالقيادة أم لا.

ويتسم سلوك المرؤوس بنفس الأسلوب حيث يقوم بمقارنة المردود بالكلفة لتقرير فيما أنه سيبقى تابعًا بدلًا من أن يقود.

### ٣- نظرية تصنيف الحاجات لماسلو Maslow

يُعتبر ماسلو أن القوة الدافعة للناس للانضمام للمنظمات والمؤسسات الإدارية، وبقائهم فيها، وعملهم باتجاه أهدافها هي في الحقيقة سلسلة من الحاجات، وعندما تشبع الحاجات في أسفل السلسلة تظهر حاجات أعلى يريد الفرد إشباعها، وهكذا يستمر الاتجاه إلى أعلى، وتصنف الحاجات من وجهة نظر ماسلو إلى:

- حاجات فسيولوجية (جسمية) أساسية؛ كالطعام، والماء، والسكن، والهواء.... الخ.
- الانتماء الاجتماعي (حب - انتماء - تقبل الآخرين).
- الأمان، والضمان الفسيولوجي، والمالي.
- الاحترام (احترام الذات وتقدير الزملاء)؛ وينبغي ان ندرك بأن الحاجة المشبعة ليست محفزًا، ولكن تظهر حاجة أخرى محلها كمحفز، وحاجات الفرد متشابكة ومعقدة ويميل الفرد إلى السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق حاجاته المحفزة.

#### ٤- نظرية إدارة المصادر البشرية:

إن من أهم مسلمات هذه النظرية:

**أ-** أن يهيء البناء الداخلي للمنظمة مناخًا يزيد من نمو الإنسان، وحفزه لكي يتحقق الحد الأعلى لفاعليتها.

**ب-** إن إدراك الإداريين لقدرات المنظمة لإدارية يزيد من مساهمتهم في اتخاذ القرارات مع التأكيد على المعرفة والخبرة والقدرة على الخلق والإبداع لديهم.

**ج-** تتطلب المساهمة البناءة مناخًا يتصف بالثقة العالية، والوضوح.

**د-** التركيز على مرونة العمل في المنظمة الإدارية أكثر من التركيز على التسلسل الهرمي.

**هـ-** يعود النفوذ واللامبالاة والأداء السيئ لعدم إلى عدم رضى العاملين عن وظائفهم أكثر من أن تعزى إلى نوعيتهم.

إن استخدام هذا الأسلوب في لمؤسسات التربوية يعني أخذ الطالب من المكان الذي هو فيه إلى المكان الذي يستطيع الوصول إليه، وكذلك بالنسبة لكل العاملين.

٥- نظرية الاحتمالات أو الطوارئ، وتؤكد هذه النظرية على الأسس التالية:

ليست هناك طريقة واحدة مثلى لتنظيم وإدارة المدارس، ولا تتساوى جميع طرق التنظيم والإدارة والفاعلية في ظرف معين، إذ تعتمد الفاعلية على مناسبة التصميم أو النمط للظرف المعين. ويجب أن يبنى الاختيار لتصميم التنظيم ونمط الإدارة على أساس التحليل الدقيق والاحتمالات المهمة في الظرف المعين. وحيث أن الإدارة هي العمل مع ومن خلال الأفراد والمجموعات لتحقيق أهداف المنظمة فإن الاحتمال المرغوب هو ذلك الذي يدفع المرؤوسين إلى اتباع سلوك أكثر إنتاجًا وفاعلية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

٦- نظرية الإدارة كوظائف ومكونات

يُعتبر سيرز من أوائل من درسوا الإدارة التعليمية دراسة واسعة، ونشر كتابه المعروف باسم The Nature Of The Administration Process وذلك في عام ١٩٥٠، وقد حل فيه العملية الإدارية إلى عدة عناصر رئيسة، هي:

التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، والرقابة، وتقابل بالترتيب بالمصطلحات التالية:

وعند تحليل هذه الوظائف يمكن الكشف عن طبيعة العمل الإداري في الميادين المختلفة، حيث أن الوظائف نفسها هي ما يقوم به الإداري.

ففي عملية التخطيط؛ يحتاج الإداري إلى تدارس الظروف استعداداً لاتخاذ قرارات ناجحة وعملية، تأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والإمكانيات المتوفرة لتحقيقها، والعقبات التي تعترض التقدم نحو الأهداف وموقف العاملين منها.

وفي عملية التنظيم؛ يحتاج إلى أن يضع القوانين والأنظمة والتعليمات على صورة ترتيبات في الموارد البشرية والمادية، بما يسهل عمليات تنفيذ الأهداف المتوخاة على المنظمة أو التنظيم الذي ينشأ عن الترتيبات.

وفي عملية التوجيه؛ ينشط الإداري إجراءات التنفيذ بالتوفيق بين السلطة التي يكون مؤهلاً لها من خلال صلاحيات مركزه والسلطة المستمدة من ذكائه ومعلوماته وخبراته المتمثلة في إدراكه الشامل لأهداف المنظمة، وطبيعة العمل المناط بها، وإمكانياتها المادية والبشرية، والقوى والظروف الاجتماعية المؤثرة عليها.

وفي عملية التنسيق؛ يحتاج الإداري إلى جعل كل عناصر التنظيم وعملياته تسير بشكل متكامل لا ازدواجية فيه ولا تناقض، بحيث توجه الجهود بشكل رشيد نحو الأهداف المرسومة في نطاق الإمكانيات المتوفرة، وفي حدود ما تسمح به القوى الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية في بيئة التنظيم.

أما الرقابة؛ فهي متابعة مباشرة أو غير مباشرة للمؤسسة لتقييم نظام عملها، ومدى جدواها على ضوء الأهداف المنتظرة منها.

أما نظرية هالبين Halpin؛ فهي تذهب إلى القول بأن الإدارة سواء كانت في التربية أو الصناعة أو الحكومة، تتضمن أربعة مكونات كحد أدنى، وهي:

١. العمل، وهو كيان التنظيم الإداري وبدونه ينتفي سبب وجود المنظمة الإدارية.

٢. المنظمة الرسمية، وهي تتميز في المجتمعات الحديثة بتوصيف الوظائف وتحديدها وتفويض السلطات والمسئوليات، وإقامة نوع من التنظيم الهرمي للسلطة.



٣. مجموعة الأفراد العاملين، وهم الأفراد المنوط بهم العمل في المنظمة.

٤. القائد وهو المنوط به توجيه المنظمة من اجل تحقيق أهدافها.

#### ٧- نظرية القيادة Leadership Theory

تركز هذه النظرية على أن عملية القيادة التربوية للمؤسسات التعليمية هي من الأمور الهامة بالنسبة للمجتمع وبالنسبة للإدارة التعليمية وبالنسبة للمدرسة، وان عملية القيادة في الحقيقة متشابكة بين كم كبير من الأطراف، أولياء أمور الطلاب ومدرسين وطلاب ومجتمع محلي وسلطات تربوية عليا. وعليه فإن القيادة ليست امتلاك مجموعة من الصفات والاحتياجات المشتركة فحسب، بل هي علاقة متبادلة بين المؤسسة التربوية وأعضاء المدرسة.

إن هذه النظرية تقترب من أفكار نظرية العلاقات الإنسانية في كونها تركز على بلوغ الهدف الطبيعي.

#### ٨- نظرية الدور Role Theory

تهتم هذه النظرية بوصف وفهم جانب السلوك الإنساني المعقد في المؤسسات التعليمية (المدارس).

فيجب علي الإداري أن يولي اهتمامًا خاصًا بالمهارات و المقدرات والحاجات الشخصية لكل مدرس ويتخذ من الإجراءات ما يعزز وسائل الاتصال بينهم وبينه وطبيعتهم الإجماعياً وتنمية معلوماتهم حتى يمكن أن يكون دور كل واحد منهم إيجابياً وفعالاً ومساعدًا على تحقيق هدف المدرسة.

### ٩- نظرية الأبعاد الثلاثة

نمت هذه النظرية من خلال أعمال البرنامج التعاوني في الإدارة التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية، وتحاول هذه النظرية أن تشرح الظاهرة الإدارية على أساس تصنيفي منتظم، وهي تحاول الإجابة على السؤال الجوهرى: ما الذي يحتاج المرء إلى معرفته لتحسين وتنمية الإدارة التعليمية؟

حيث من الضروري عندما نطالب بالتنمية الإدارية أن نفهم مهارات الأداء المطلوبة، التي يقوم بها رجل الإدارة التعليمية، أي ما يعرف بمستوى الوظيفة ( مواصفات الوظيفة )، ويلزم أيضا معرفة طبيعة الشخص الذي يقوم بأداء هذه المهارات الإدارية، وأن هناك وسطاً اجتماعياً يحيط به، ومعنى ذلك أن هناك ثلاثة عوامل تتشكل منها نظرية الأبعاد الثلاثة، وهى:

الوظيفة، رجل الإدارة، الجو الاجتماعى.

١. الوظيفة، تذهب هذه النظرية إلى أن هناك ثلاثة عوامل تحدد الوظيفة، وهي:

أ- المحتوى.

ب- العملية.

ج- التابع الزمني.

٢. رجل الإدارة، وجوانب هذا البعد تكمن في ثلاثة عناصر وهي:

أ- طاقة رجل الإدارة الجسمية والعقلية والعاطفية.

ب- سلوكه من حيث دراسته للمشكلة وما يرتبط بها من جمع البيانات والتنبؤ والتنفيذ والمراجعة.

ج- التابع الزمني.

٣. الجو الاجتماعي، ويقصد به العوامل والضغوط الاجتماعية التي تحدد الوظيفة وتؤثر على تفكير رجل الإدارة وسلوكه.

## ١٠- نظرية النظم System Theory

شاع استعمال هذه النظرية في العلوم البيولوجية والطبيعية، وكذلك شاع استخدامها في العلوم الاجتماعية الأخرى، والتي من بينها علم الإدارة التعليمية والمدرسية.

وتفسر هذه النظرية النظم المختلفة بأنها تتكون من تركيبات منطقية بواسطة تحليلها لتفسر الظواهر المعقدة في المنظمات أو المؤسسات في قالب كمي بالرغم من أن البحوث التطبيقية المتعلقة بالتغير في المواقف أو الدراسات الاجتماعية تكون أحياناً غير عملية أو غير دقيقة.

وتقوم هذه النظرية على أساس أن أي تنظيم اجتماعي أو بيولوجي أو علمي يجب أن ينظر إليه من خلال مدخلاته وعملياته ومخرجاته، فالأنظمة التربوية تتألف من عوامل وعناصر متداخلة متصلة مباشرة وغير مباشرة وتشمل: أفراد النظام، جماعته الرسمية وغير الرسمية، الاتجاهات السائدة فيه ودافع النظام والعاملين فيه، طريقة بنائه الرسمي، التفاعلات التي تحدث بين تركيباته ومراكزها، والسلطة التي يشتمل عليها.

## **الفصل الثاني**

- **تمهيد**
- **مفهوم القيادة التربوية**
- **فلسفة القيادة التربوية**
- **أهمية القيادة في الإدارة التربوية**
- **وظائف القيادة التربوية**
- **أبعاد القيادة التربوية**
- **النظريات التقليدية للقيادة**
- **أنواع القيادة التربوية**
- **متطلبات القيادة التربوية الفعالة**

## القيادة التربوية وصنع القرار وإتخاذها

### في المؤسسات التعليمية

#### تمهيد

يؤكد الفكر الإداري المعاصر علي أن المؤسسة التي تمتلك قيادة ناجحة تكون أكثر تطوراً من غيرها، ولعل ذلك يرجع إلي الفكر المجدد الذي تتبعه قيادة تلك المؤسسة وبيئتها والعاملين فيها ، ومن هنا يتناول الفصل الأتي القيادة التربوية وطبيعتها وعلاقة ذلك في صنع القرار التربوي وإتخاذها.

#### مفهوم القيادة التربوية

تعددت وتباينت مفاهيم القيادة في الفكر الإداري المعاصر، ويرجع ذلك إلي أن مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة كالبيئة، والزمن، والعوامل الثقافية، والسياسية في المجتمع.

حيث تعرف القيادة بأنها: القدرة على التأثير في نشاط الأفراد والجماعات، وتوجيهه، وتنسيق ذلك النشاط للوصول الى هدف معين.

وعُرفت القيادة أيضًا بأنها " النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق بعض الأهداف التي يرغبون في تحقيقها".

وتُعرف كذلك القيادة بأنها " العملية التي تتم عن طريقها إثارة لاهتمام الآخرين، وإطلاق طاقاتهم، وتوجيهها في الاتجاه المرغوب".

وأشير أيضًا بأنها "عملية إنجاز عمل ما عن طريق التأكد من أن أفراد الجماعة يعملون معا بطريقة طيبة، وأن كل فرد منهم يؤدي دوره بكفاءة عالية".

وبناء على هذه التعاريف يتضح أن القيادة هي مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوافر في شخص ما، ويقصد من وراءها حث الأفراد على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل، ومن هنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

هذا عن القيادة؛ أما القيادة التربوية فيمكن تعريفها بأنها: "العملية التي يتمكن من خلالها القائد التربوي أن يؤثر في تفكير الآخرين ويوجه سلوكهم".

ويُنظر إليها أيضًا بأنها: العملية التي يؤثر بها الفرد علي الآخرين ويحثهم علي الإبداع في بيئة العمل ويثير دافعيتهم ويوجه أنشطتهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

وبهذا المعنى؛ فإن القيادة تُعبر عن تقبل التغيير، والمشاركة في إحداثه تعاونيًا، حتي يمكن مواجهة تحديات الحاضر ومتطلبات المستقبل؛ حيث تمثل النقطة الجوهرية لعملية القيادة في التصور المستقبلي، ومحاولة التنبؤ بما يحمله الغد من مشكلات وصعوبات.

## فلسفة القيادة التربوية

احتلت القيادة في الفكر الحديث دورًا بارزًا، ويظهر هذا الدور في تركيز معظم الاتجاهات الفكرية علي القيادة الإدارية، وباستعراض بعض المدارس الإدارية يتضح مدي الاهتمام ببلورة فلسفة القيادة الإدارية في المؤسسات المختلفة ومن بينها المؤسسات التعليمية، وذلك كما يلي:

### ١. مدرسة العلاقات الإنسانية:

يتلخص فكر هذه المدرسة في مجال القيادة الإدارية في أن دعم العلاقات الإنسانية في الإدارة يحدده مدي نجاح القائد في أداء أدواره، وأن القائد الناجح يعطي فرصًا لتنمية الأفراد



ويسعى لاشباع حاجاتهم، ويسهل عليهم تحقيق أهدافهم، بما لا يتناقض مع أهداف التنظيم، الأمر الذي يؤدي إلي ارتفاع الروح المعنوية وارتفاع مستوى الأداء.

## ٢. نظرية التنظيم الاجتماعي:

تعتبر هذه النظرية التنظيم الإداري تنظيمًا فرعيًا من التنظيم الأكبر في المجتمع، ويتكون أفراده من مجموعات تتعاون باستخدام الموارد المادية والبشرية لتحقيق أهداف شخصية وأهداف جماعية من خلال سلوك منظم ومن خلال المشكلات التنظيمية.

وتؤكد هذه النظرية علي أن عوامل نجاح التنظيم تتمثل في توفير القيادة ووسائل اتصال إداري نشطة إلي جانب توفير الحوافز ودعم عمليات التفاعل بين الأفراد، وتعد القيادة الفعالة من أهم العوامل السابقة لكونها تهتم بالعاملين وتدعمهم وتعمل علي تيسير عملهم.

## ٣. نظرية التوازن التنظيمي:

يري أنصار هذا المذهب أن التنظيم الإداري بطبيعته يمثل تنظيمًا اجتماعيًا وأنه يمثل نشاطًا متعاونًا يستلزم وجوده أشخاصًا قادرين علي الاتصال ولديهم الرغبة في المشاركة

بالعمل لتحقيق الأهداف المشتركة، ويعتمد بناء التنظيم علي الكفاءة الإدارية للقادة ورغبة الأفراد في المساهمة معهم في جهود التغيير.

ويؤكد رواد هذه النظرية علي العلاقة بين الأداء والعائد أو المردود وأن الفرد يستمر في الأداء إذا شعر بأن العائد معادل للجهود التي يبذلها، ودور القيادة يكون في المحافظة علي هذا التوازن بين أداء الفرد ومساهمته والعائد عليه.

والجدير بالذكر أن مصطلح القيادة يتداخل مع مصطلح

الإدارة، ويظن البعض أنهما بمعنى واحد إلا أن الكثير قد حاول التمييز بين طبيعة العمل الإداري وطبيعة العمل القيادي، ولقد اختلفت الآراء حول علاقة القيادة بالإدارة حيث إن القيادة، والإدارة نظامان مختلفان ولكنهما متكاملان ورغم لكل مجال منهما خصائصه ووظائفه، إلا أنهما ضروريان لنجاح المنظمات، والجمع بينهما يعد تحديًا حقيقيًا.

والقادة أشخاص لهم رؤي محددة وواضحة، ويعملون في مستوي من التخطيط الاستراتيجي المتميز، وبذلك فهم يفوقون المدراء والإداريون، والقيادة هي الأكثر شمولية لأنها تحمل داخل طياتها رؤية التغيير والإبداع والتحدي.

وثمة توجه فكري يؤكد علي أن الإدارة تعني الحاضر، بينما القيادة تعني الحاضر والمستقبل معاً، والإدارة تقوم علي الاكتفاء بأداء العمل وفق الإمكانيات المتاحة، أما القيادة فلا تكتفي بذلك، بل تطور الأساليب وتحفز العاملين نحو الفاعلية والإبداع عن طريق التفاعل معهم واستغلال إمكانياتهم.

كما أن الإداري يستمد سلطته ونفوذه من مركزه الرسمي (الوظيفي)، بينما يستمد القائد سلطته ونفوذه من خلال قدرته علي التأثير الإيجابي ومكانته بين المرءوسين، ولذلك فإنه ليس بالضرورة أن يكون كل إداري قائد، ولكن كل قائد يمكن أن يكون إدارياً فعالاً؛ وقد يكون الشخص نفسه في موقف ما قيادياً، وفي موقف آخر إدارياً، فهو حينما يقوم بأعمال تيسيرية روتينية وفق نظام محدد فإنه يكون مديراً، وحينما يتجاوز النمطية إلي الابتكار والإبداع فإنه يصبح قائداً.

وتأسيساً علي ما سبق؛ يتضح أنه علي الرغم من هذه الفروق إلا أن كلاً من الإدارة والقيادة وجهان لعملة واحدة، بحيث لا يستطيع الفرد تجنب وجه واحد دون الآخر، كما أنه بالرغم من الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة، إلا أن القيادة فرع من علم الإدارة.

## أهمية القيادة في الإدارة التربوية

تتبع أهمية الدور القيادي في كافة المؤسسات ومنها المؤسسات التعليمية، في كونه يدخل وبشكل فعال في كافة المنظومات وعناصر العمل الإداري.

وفيما يلي توضيح لأهمية دور القيادة في بعض المجالات

الرئيسية داخل التنظيم التربوي:

### ١. مجال تحقيق الأهداف:

حيث تتولى القيادة ترتيب أولويات الأهداف وتخصيص المصادر المتاحة للاستخدامات المتنافسة، وتحقيق الموازنة بين احتياجات العاملين والموارد المالية المتوفرة.

### ٢. صنع القرارات:

حيث تكمن أهمية القيادة في تطوير نظام المعلومات يسهل الوصول للمعلومة في الوقت المناسب، مما يدعم عملية صناعة القرارات ويسهم في ترشيدها.

### ٣. الجانب الإنساني:

يبدو الدور الحيوي للقيادة في مجال العلاقات الإنسانية من خلال بناء علاقات التفاهم والاحترام المتبادل مع العاملين،

وتحفيز العاملين لزيادة الجهد المبذول في العمل وتشجيعهم علي المشاركة، وخلق فرص العمل، وتخفيف الرقابة، وزيادة حرية التصرف بقصد الوصول للأهداف.

#### ٤. الجانب الاجتماعي:

إن التنظيم الإداري داخل أية مؤسسة يعد تنظيمًا اجتماعيًا، يضم مجموعات من الأفراد يمارسون أنشطة مختلفة، وتبدو أهمية القيادة في تطوير تفاعل هذه الجماعات من الداخل، وتهتم القيادة بتوجيه العمل الجماعي لهذه الجماعات لتتكامل الجهود باتجاه تحقيق أهداف التنظيم.

وفي ضوء ما سبق يمكن ملاحظة الارتباط الوثيق بين القيادة ووظائف الإدارة الأساسية، إذ أن القيادة تظهر في كافة الوظائف الإدارية بدءًا من التخطيط، ووضع الخطط والاستراتيجيات، وتنفيذ الخطط، ومعالجة أي انحراف محتمل أثناء التنفيذ، ومرورًا بأهمية الدور القيادي في عمليات التوجيه، والتنسيق وإصدار التعليمات ومعالجة المشكلات واتخاذ ما يلزم من قرارات لتحقيق الأهداف، وانتهاءً بالدور الرقابي من أجل التأكد من تحقيق الأهداف.

## وظائف القيادة التربوية

تشتمل وظائف القيادة علي ما يلي:

### ١. التخطيط:

للأهداف بعيدة المدى وللخطوات المرحلية وصولاً نحو الأهداف النهائية.

### ٢. المسؤولية عن التنفيذ:

بالرقابة المباشرة، أو بتفويض سلطة الإشراف علي التنفيذ إلي بعض تابعيه.

### ٣. توزيع الأدوار وتنظيم العلاقات:

بحيث تحدد لكل عضو أدواره، ومسئوليته، والصلاحيات المقابلة لها، وبشكل يمنع اختلاط الأدوار، ويحقق تكامل الجهود.

### ٤. المتابعة، والتقييم، والتحفيز:

إذ يمتلك القائد سلطة ضبط العمل، والتأكد من أن الجهود موزعة في خدمة الأهداف، وبالتالي توفير الدوافع اللازمة للنشاط في العمل، ومساءلة حالات الانحراف عن خط سير العمل ومن ثم إعادة تعديل المسارات.

## ٥. المبادأة، والابتكار:

بمعنى أن يتخذ القائد ما يراه من تسهيلات تسمح بتنفيذ الأفكار، والممارسات الإبداعية؛ وبالتالي فعلي القائد أن يكون علي وعي بطبيعة التغيير، ومدى إمكانية الاستجابة لها.

## ٦. تعميق الشعور بالعضوية في الجماعة:

إذ يسهم القائد في عملية التفاعل الاجتماعي بشكل يزيد من تقبل الأعضاء لبعضهم البعض، وهنا يجب تمييز القائد بالذكاء الاجتماعي في ممارساته مع جميع العاملين بالمؤسسة.

## ٧. قدوة ونموذج للعاملين في الداخل ووممثل لهم في الخارج:

إذ يجب أن يكون القائد نموذجًا يحتذي به العاملين؛ في اجتهاده لترجمة قيم المؤسسة إلي واقع بالتزامه بالأهداف وتحمله للمسئولية وضبطه للعمل، ويمثل القائد جماعته في تفاعلاتها مع الجماعات والمؤسسات الأخرى، فيرعي مصالح مؤسسته، ويكسب ثقة مجتمعه بها وبمخرجاتها.

مما سبق يتضح أن من أهم وظائف القيادة التربوية في المؤسسات المختلفة - بصفة عامة - والمؤسسات التعليمية بخاصة، تتمثل فيما يلي:

✚ التخطيط لترجمة أهداف بعيدة المدى إلي أهداف واقعية  
ممكنة التحقيق.

✚ وضع سياسة تعليمية للمؤسسة تعكس السياسة العامة  
للتعليم، وبما يتوافق مع مطالب وظروف المستفيدين من  
الخدمات التعليمية.

✚ التنسيق بين الأدوار لتجنب صراع الأدوار، والعمل وفقاً  
لمعايير مشتقة من الأهداف.

✚ تحقيق تماسك بناء الجماعة من حيث توفير إمكانات الحراك  
الرأسي والأفقي وطرق الاتصال المنظم.

## أبعاد القيادة التربوية

تمثل القيادة محوراً مهماً في كثير من أدبيات الإدارة  
التعليمية، نظراً للدور البارز الذي تقوم به في المجال التربوي،  
والتعليمي، والثقافي، ذلك الدور الذي يجعلها قادرة علي التعامل  
مع الأوضاع المختلفة داخل المؤسسة التعليمية وخارجها.



وتتمثل أبعاد القيادة التربوية فيما يلي:

**١. البعد العقلي:**

حيث تتطلب القيادة الفعالة قدرات عقلية ومعرفية متميزة تساعد القائد علي تصور الاحتمالات، ووضع الأحكام والقدرة علي حل المشكلات واتخاذ القرارات فعدم القدرة علي رؤية الواقع الجديد؛ سيؤدي إلي الانحسار في بوتقة التأخر والتقادم.

**٢. البعد الروحي:**

ويتطلب هذا البعد من القائد الشعور بالقيم والمبادئ التي تحكم العمل، والتي تساعد في تحديد رؤيته، كما تساعد مرءوسيه علي إنجاز المهام والأدوار المطلوبة منهم.

**٣. البعد السلوكي:**

ويتطلب هذا البعد اكتساب القائد للمهارات السلوكية التي تساعد في التواصل بينه وبين مرءوسيه، كما تعطيه القدرة علي التحدث والاستماع وتكوين علاقات إيجابية في العمل.

وإذا كانت الأبعاد السابقة تمثل أبعادًا للقيادة التربوية؛ فإن من أهم العناصر أو الأبعاد التي تميز القيادة عن أي من

المعطيات الإدارية الأخرى ما يلي:

## ١. المصداقية:

وتعني قدرة التعامل بوضوح مع العاملين، ويتطلب ذلك منه أن يكون لديه القدرة علي المحاسبية والشفافية وغرس الثقة في نفوس أتباعه.

## ٢. التوجيه:

يجسد قدرة القائد علي توجيه عمل الأعضاء، نتيجة لما يواجهونه من تحديات داخلية وخارجية، ويتطلب ذلك منه أن يكون لديه القدرة علي التغيير المستمر في بيئة العمل.

## نظريات القيادة

شغلت قضية القيادة معظم المهتمين بمجال الإدارة ، وكان طبيعياً أن يصدر بصدها آراء كثيرة وبحوث عديدة للوقوف علي طبيعتها وأبعادها، والمفاهيم والأسس المتعلقة بها.

وعلي الرغم من هذا الكم الهائل من البحوث والدراسات حول القيادة إلا أن هذه الدراسات لم تستطع أن تهتدي لموقف موحد تجاه حقيقة القيادة، ولقد جمع الفكر الإداري المعاصر النظريات المتعلقة بالقيادة، بالرغم من تباينها في عدد من المداخل الرئيسية كالتالي:-

## النظريات التقليدية للقيادة

### ١. نظرية الرجل العظيم:

تفترض هذه النظرية أن القائد شخص يتمتع بمواهب غير عادية يتميز بها عن الآخرين، تمكنه من إحداث تغييرات وتأثيرات في حياة الأتباع، وأن هذه المواهب لا تتكرر في أناس كثيرين علي مر التاريخ، وتؤكد هذه النظرية علي أن الصفات الفردية للقيادة والتي يتم التعبير عنها بسرعة الفهم والقدرات العقلية هي التي يمكن من خلالها التأثير في المرءوسين.

ولكن ثبت فيما بعد أن المواهب وحدها لا تكفي لإحداث التغيير، إذ لابد من الاعتماد على المبادئ العلمية والعملية التي يتوصل إليها البحث والتجريب، لأن القيادة فن وعلم.

### ٢. مدخل السمات:

حاولت هذه النظرية تحديد الصفات التي يتميز بها القائد سواء كانت جسمية أم عقلية أو شخصية أم اجتماعية، إلا أن هذه النظرية لم تقدم إجابة عملية عن الكثير من الأسئلة المثارة بشأن القيادة ولكنها كشفت عن سمات القيادة التي يمكن اكتسابها وتعليمها.

وركزت هذه النظرية علي مفهوم مؤداه هو أن الفعالية في القيادة تتوقف علي سمات وخصائص معينة تتسم بها شخصية القائد عن غيره، كما أن توافر هذه السمات في شخص تجعله قائداً فعالاً.

وفي ضوء هذا المفهوم تركزت جهود أنصار هذه النظريات حول الكشف عن مجموعة السمات المشتركة التي تميز القادة الناجحين، ووجدت أن القادة الفاعلون هم من يتميزون بالطول وضخامة الحجم والأصح جسمًا والأحسن مظهرًا والأذكي عقلاً والأكثر ثقة بالنفس والأنشط اجتماعيًا والأكثر طموحًا وسيطرة ومرحًا، وتركز هذه النظرية علي أن السمات تورث ولا تكتسب ولا يشترط للقائد مؤهلات تجعله قائداً.

ولقد ظهرت العديد من النظريات القيادية التي عبرت عن هذا المدخل في دراستها وتفسيرها للقيادة، ولعل من أشهرها:

### **نظرية السمات الجسمية:**

ويري أصحابها أن القيادة تتوقف علي مجموعة من الصفات الجسمية التي تضفي علي القائد الهيبة التي تسمح له بالتأثير علي الآخرين وبسط نفوذه عليهم، وفي هذه النظرية تعد

القيادة وقفاً علي الرجل دون المرأة لأن قدرة الرجل علي التحمل تفوق المرأة بكثير.

### نظرية القوي النفسية الخاصة بطراز معين من القادة:

في ظل هذه النظرية تتحدد شخصية القائد بناءً علي قوي نفسية معينة تميزه عن غيره من الناس وهذه القوي أساس لقوي فطرية يرثها القائد ولا يكتسبها من البيئة التي يعيش فيها.

### نظرية السمات النفسية:

في ظل هذه النظرية يجب أن تتوفر لدي القائد أيًا كان موقعه عددًا من السمات النفسية، بدونها لا يستطيع أن يقوم بواجبه القيادي، ومن هذه السمات ما يلي: (الحماسة، الصداقة، الاستقامة، الحزم، والذكاء، القدرة علي التوجيه، والمهارة الفنية).

ولقد وجد أن هذا المدخل ينطوي علي الكثير من السلبيات؛

منها:

• أنه لم يحدد الأهمية النسبية لمختلف الخصائص التي يتميز بها القائد.

• تجاهلت نظريات هذا المدخل تأثير وأهمية المرءوسين علي

نتائج القيادة.

• أن السمات الشخصية وحدها غير كافية في جعل المدير أو القائد ناجحًا.

• أن سمات القائد تختلف باختلاف الجماعة فالسمات التي تصلح لجماعة لا تصلح لغيرها.

• أن نظريات هذا المدخل قد أغلقت التطرق للسياق الذي تحدث فيه العلاقة بين القائد وأتباعه، كما افترضت هذه النظريات مسبقاً مبدأ هرمية السلطة في العمل.

### ٣. المدخل السلوكي في القيادة:

ظهرت هذه النظرية لعدم الرضا التام عن نتائج أبحاث، ونظريات السمات في القيادة الإدارية؛ حيث كانت تلك النظريات تركز على سمات القائد، وخصائصه الشخصية؛ ولذلك ارتكز هذا المدخل على ثلاثة مبادئ رئيسة تتمثل في:

- التركيز على سلوك القائد وكيفية تأثيره وتأثره في التابعين له.

- التركيز على المرءوسين من حيث دوافعهم وسلوكهم، ومدى تأثيرهم على نجاح القائد.

- التركيز على المهمة.

ولقد وجه إلى المدخل السلوكي عديد من الانتقادات التي

يمكن توضيحها فيما يلي:

- أن هناك تعارض كبير في نتائج بحوث ودراسات هذا المدخل، حيث يصعب تحديد أثر الأنماط المختلفة للقيادة علي الجوانب السلوكية للمرءوسين.
- هذه النظريات قد أغفلت متغيرات أخرى شديدة الأهمية مثل: القدرات الذهنية والمهارية ودافعية المرءوسين ونوع المهام الملقاة علي عاتقهم.
- أن هذا المدخل قد أغفل المتغيرات الموقفية التي تمارس القيادة في ظلها.

٤. المدخل الموقفى في القيادة:

ترى هذه النظرية أن المهارات وأنماط السلوك القيادية تعتمد بشكل أساسي على الظروف، والمتغيرات الموقفية للقائد. ولعل ما يميز هذا المدخل أنه يرجع نشأة أو ظهور القيادة إلي عوامل خارجية، حيث يتوقف ظهور القائد علي وجود عوامل وظروف اجتماعية خارجية، وهي التي تسمح له باستخدام هذه المواهب أو هي التي تعطلها أو تطمسها.

ومن النظريات التي تعبر عن المدخل الموقفي في القيادة،

ما يلي:

### **نظرية القيادة الترابطية لفيدلر:**

تشير نظرية فيدلير إلى أنه ليس كل قائد يمكن وصفه بأنه ناجح أو فاشل في كل الأوقات، إنما فاعلية القيادة تتأثر بشخصية القائد وسلوكه من جهة، وبالمتغيرات الموقفية من جهة أخرى، وأكد "فيدلر" مدى ملاءمة الموقف للنمط القيادي يرجع إلى ثلاثة عناصر رئيسية هي:

- علاقة القائد بالعاملين (جيدة أو سيئة).
- طبيعة المهام (محددة أو غير محددة).
- سلطة المركز (قوية أو ضعيفة).

### **نظرية القيادة ثلاثية الأبعاد لوليام ريدن William Reddin:**

قام ريدن بتطوير نظرية الشبكة الإدارية وتلك بإضافة بعد جديد وهو الفاعلية، ولقد أوضح الأبعاد القيادية الثلاثة كما يلي:

- الاهتمام بالعمل.

- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.



- الفاعلية القيادية وتعني المدي الذي يحقق فيه القائد الأهداف التي يكون مسئولاً عنها.

وقد أشار "ريدن" إلى أن المواقف المختلفة تحتاج إلى أنماط مختلفة تعتمد درجة فاعليتها على الموقف الذي استخدمت فيه مثل ( المناخ السيكولوجي في المؤسسة- العلاقات مع الزملاء في العمل، العلاقات مع المرءوسين).

وتمثل النقد الموجه لهذا المدخل الموقفي في القيادة في المبالغة في الاعتماد علي المواقف، حيث إن معظم الأفراد يمكن أن يصبحوا قادة، إذا نجحوا في مواجهة المواقف التي يتعرضون لها، والشخص الذي قد ينجح في تلبية الاحتياجات في موقف ما، يعد في نظر هذه النظريات قائداً.

وتأسيساً علي ما سبق؛ فإن تطور الفكر الإداري من المرحلة التقليدية إلي ظهور المدارس المعاصرة والحديثة في الإدارة يعكس دور القيادة وأهميتها في توجيه المؤسسات والعاملين فيها نحو مستقبل أفضل؛ نظراً لما يملكه القادة من قوي تأثيرية كبيرة علي الأفراد، بما ينعكس علي واقع المؤسسات ومن بينها المؤسسات التربوية.

ورغم تعدد النظريات، والأنماط القيادية إلا أنه يمكن استنباط أهم العوامل التي تسهم في تحديد أبعاد السلوك والنمط القيادي بالمؤسسات التعليمية فيما يلي:

- أن العنصر الرئيسي في القيادة التربوية هو الإنسان حيث إن كل الجهود القيادية والإمكانات والمناخ الملائم إنما هي مساعدة للطلاب علي التعلم.
- إن القيادة التربوية هي قيادة جماعية وليست مسئولية فردية وذلك عن طريق دراسة ديناميات الجماعة، وتفاعلها وخصائصها، وتكاملها، وتوزيع الأدوار فيها.
- القيادة التربوية لها غرضان أحدهما فردي متعلق بنمو الطلاب ويأتي من داخل الفرد نفسه؛ بحيث يسعى نحو تطوير معارفه وقدراته، والغرض الثاني اجتماعي ينتظر من المؤسسة التربوية أن تخدم مجتمعها من أجل تحقيق نموه، وازدهاره.

## أنواع القيادة التربوية

تُصنف القيادة إلي نوعين كما يلي:

### ١. القيادة الداخلية:

وتُقسم إلي نوعين من القيادة هما كما يلي:

## أ. القيادة الرسمية:

يظهر هذا النوع من القيادة عندما يقود المدير من خلال ممارسة السلطة الرسمية مثل: تحديد الواجبات والمهام، ويتم في القيادة توجيه العاملين بشكل مباشر نحو هدف معين، فالقيادة الرسمية قيادة مباشرة تشتمل علي اتصال القائد وجهًا لوجه بالآخرين من التابعين أو المرءوسين وتجاوب هؤلاء مع القائد فيما يريد واتباع توجيهاته.

## القيادة غير الرسمية:

تظهر عندما يكون الشخص بلا سلطة رسمية، ويؤثر في توجيه سلوك الآخرين، والقادة غير الرسميين هم أولئك الذين يتحملون مسئولية الجماعة، رغم أنهم لا يعينون رسميًا، ومع ذلك فإن لهم تأثيرًا كبيرًا داخل المؤسسة.

ويلاحظ أن القياذتين الرسمية، وغير الرسمية تتعايشان في معظم مواقف العمل، وقد يتصرف القادة أحيانًا كقادة رسميين في بعض المواقف وكقادة غير رسميين في مواقف أخرى، وعندما يتصرف كقائد رسمي؛ فإنه يتبع خط السلطة ويمارس التأثير في اتجاه تنازلي في الهيكل التنظيمي؛ بينما عندما يتصرف كقائد غير رسمي، فإن القائد يؤثر علي العاملين خارج التنظيم

الرسمي، وهو بحاجة إلي امتلاك قدرة إقناع الآخرين بأفكاره لتحقيق القيادة غير الرسمية.

## ٢. القيادة الخارجية:

ويقصد بها القيادة الفكرية أو الذهنية التي لا تعتمد علي توجيهات مباشرة من القائد إلي الآخرين للتأثير فيهم، بل هي ناتجة عن إعجاب الآخرين بنمط قيادي واعتباره قدوة لهم، وهذا ما يمثل قوة تحركهم في اتجاه اتباع سلوك هذا القائد، وقد يحدث هذا التأثير من خلال فكر القائد أو مؤلفاته أو اختراعاته أو ابتكاراته، وتضم هذه الفئة من القادة العلماء والكُتاب وغيرهم ممن تؤثر أفكارهم وأعمالهم بشكل كبير علي الآخرين، ويسمي هذا النمط بالقيادة غير المباشرة.

## متطلبات القيادة التربوية الفعالة

إذا كان للدور القيادي أهمية كبيرة في المؤسسة، نظرًا لقدرته علي توجيه الأفراد علي اختلاف أفكارهم وتوجهاتهم وفلسفتهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فإن هذا الدور القيادي لا يأتي في المؤسسة التعليمية من فراغ، وإنما يستلزم توافر مجموعة من المتطلبات.

## وفيما يلي مجموعة من متطلبات القيادة التربوية الفعالة:

### ١. الاقتناع بأهداف المؤسسة:

إذ إن قناعة القائد تدفعه إلى رسم السياسة الكفيلة بتحقيق الأهداف المنشودة والغايات المأمولة، فالقائد إذا لم يكن مقتنعاً بأهداف مؤسسته، فإنه لا يستطيع أن يحمل الآخرين علي الاقتناع بها وإمكانية تحقيقها.

### ٢. التطلع إلى الأمام:

فالقيادة الناجحة تتطلب العمل المتواصل لإحداث التغيير، ذلك أن التجديد والإبداع سمات يجب أن يتحلي بها القائد ليجعل حاضر المؤسسة أفضل من أمسها، ومستقبلها أفضل من يومها.

### ٣. فهم العوامل البيئية:

إن المنظمات علي اختلاف أنماطها وأحجامها ووظائفها وأدوارها لا تعيش في فراغ، بل تعمل في إطار بيئات تحكمها، وعوامل متنوعة تؤثر فيها، سياسية واقتصادية واجتماعية، ومسئولية القائد تفرض عليه أن يراعي تلك الظروف المختلفة وتأثيراتها المحتملة علي أعمال المؤسسة ونشاطاتها.

#### ٤. التصرف علي مستوى المسؤولية:

إن القيادة مسؤولة والتزام، والقيادة الناجحة ترتبط بالإقدام وليس الاحجام، والقائد المسئول هو الذي يرتفع بشخصيته وبوظيفته إلي مستوى المسؤولية، وتتجلي مسؤولية القائد عند ظهور المشكلات والشدائد، وهنا تتطلع المؤسسة بأسرها إلي تصرف القائد ومعالجته للأمور.

#### ٥. مراعاة المصلحة العامة:

القائد الناجح هو الذي ينتمي إلي الجماعة ويؤثر المصلحة العامة علي مصلحته الشخصية ويتجنب كل مظاهر الموالاة والتحيز ويعمل علي إنجاز الأعمال في منظمته بكفاءة وفاعلية تقوم علي العلاقات الإنسانية السليمة.

وبناءً علي ذلك؛ فإن الأسلوب القيادي الناجح يسعى إلي تلبية توقعات وأمني جماعة العاملين، كما أنه الأكثر فهمًا وإدراكًا لتطلعات المجتمع من مؤسسته في الحاضر والمستقبل، ولذلك تتطلب ممارسة الأدوار القيادية أن يكون القائد قادرًا علي التأثير في سلوك الجماعة، وقادرًا علي التفاهم مع جميع أفرادها، وأن تكون لديه القدرة علي رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته.

## **الفصل الثالث**

• **تمهيد**

• **القيادة الإجرائية (التبادلية)**

• **القيادة التحويلية**

• **القيادة الاستراتيجية**

• **الفرق بين القائد التربوي، والإدائي**

• **صنع القرار التربوي، واتخاذ**

## الاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية

### تمهيد

ظهرت الاتجاهات المعاصرة، وبعد أن تشكلت النظرية الموقفية، ونماذجها للسلوك القيادي بداية تحول في التفكير القيادي، حيث بدأ الاهتمام واضحاً بالنمط القيادي الفعال، وارتبط ذلك بالمواقف المتغيرة وعواملها، وبدأ التحول إلي دور العاملين، والجماعة، والبيئة، وقدرة القائد علي التكيف؛ حتي يتمكن من تحقيق أهداف العمل، وهو ما سعت إليه الاتجاهات الحديثة في القيادة والتي تتمثل فيما يلي:

### القيادة الإجرائية (التبادلية) Transactional Leadership:

تعرف القيادة التبادلية بأنها: "سلوك قيادي يركز فيه المدير على توضيح أهداف العمل الذي يقوم به المرؤوس، وكيفية أداء هذا العمل، والمكافآت التي سيحصل عليها عند تحقيق هذه الأهداف بنجاح أو العقوبات التي سيحصل عليها إن أهمل أو أخلّ بالأداء المطلوب منه".



أي أنها علاقة مستندةً أساسًا على وجود سلسلة من المنافع القيمة المتبادلة بين طرفي العلاقة - القائد والأفراد؛ ولذلك فإن القادة التبادليون يقدمون أشياء قيمة (مكافآت، حوافز، ثناء، اعتراف بالجهود)، وهم ينتظرون، ويتوقعون من الأفراد في مقابل ذلك تقديم أشياء قيمة (أداء عالي، إخلاص في العمل، التزام بأهداف المنظمة).

وبخلاف ذلك، يتلقى الأفراد إجراءات تأديبية أو عقوبات رادعة إذا ما فرطوا أو أهملوا القيام بواجباتهم الوظيفية، جديرًا بالإشارة إلى أن نظرية LMX أو التأثير المتبادل بين القادة والأفراد (Leader-Member Exchange) عالجت بتوسع درجة التأثير بين الطرفين على الأداء وعلى العديد من الأبعاد التنظيمية الأخرى.

وبالتالي، فإن فعالية القادة التبادليون تكمن وتتوقف على قدرتهم في تحقيق تطلعات الأفراد وتوقعاتهم وتلبية احتياجاتهم، كما أن عماد القيادة التبادلية وهدفها الأساسي هو التأثير في التابعين للحصول على الامتثال السلوكي منهم مع الممارسات التي من شأنها تعظيم المصالح المتبادلة لكلا الطرفين.

ومن أبرز سمات و خصائص القائد التبادلي، ما يلي:

١. يُحدد مهام ومسئوليات وواجبات المرؤوسين التي تسهم في وصول المنظمة لأهدافها وغاياتها.
٢. يمنح المكافآت والحوافز للمرؤوسين بما يؤدي الى تحقيق هذه الأهداف.
٣. تجنب المخاطرة الى درجة كبيرة.
٤. يهتم بالمحددات الزمنية للأداء.
٥. يعالج ما هو موجود كوسيلة للاحتفاظ بالسيطرة أو التحكم.
٦. يولي اهتمامًا ملحوظًا بتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

وتقوم عوامل القيادة الإجرائية على ما يلي:

**المكافأة الموقفية Contingent Reward:**

وهي تعني أن تقديم المكافأة أو العقاب يتوقف على حجم أو مستوى الأداء، وبالتالي، فكلما حرص المرؤوسون على تقديم مستوى أداء مرتفع كلما زادت فرص حصولهم على الحوافز الملائمة وقلت فرص العقوبات الموجهة لهم، وهذا يؤكد بوضوح

ما تم الإشارة إليه من أن العلاقة بين الطرفين – القادة والتابعين- هي علاقة أو عملية تبادلية للمنافع.

### الإدارة بالاستثناء Management by Exception:

هذا البعد يركز على استخدام مبدأ التغذية الراجعة أي متابعة الأداء وإجراء التصحيحات الملائمة لتحسينه والتصدي لأي انحرافات في الأداء من خلال إيقاع العقوبة عند التقصير والمخالفة (التدخل السلبي) أو مراقبة أنشطة وسلوك الأفراد، وتوقع المشاكل، واتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل بروز أي صعوبات تعيق تحقيق الأهداف.

ونظرًا لأن القيادة الإجرائية الفعالة تتمركز حول الجماعة، فإن هناك سمات عدة تساعد القائد على التعامل مع الجماعة بنجاح، منها:

■ القدرة علي تكوين علاقات.

■ القدرة علي القيام بما يتوقعه أفراد الجماعة.

■ المقدرة علي التعاون مع أفراد الجماعة.

والقيادة الإجرائية تعتمد علي معرفة احتياجات الأفراد المادية وتعمل علي إشباع هذه الاحتياجات كحافز للأفراد لمضاعفة جهودهم وزيادة إنتاجيتهم.

وبالرغم من الميزات الكثيرة لهذا الأسلوب في تحقيق أهداف القائد وكافة العاملين في المؤسسة، إلا أنه لا ييسر للقائد والعاملين أحياناً مواكبة التطورات؛ فضلاً عن التعقيدات المستمدة من بيئة الأعمال لمعظم المؤسسات إن لم يكن جميعها.

## القيادة التحويلية Transformational:

تقوم نظرية القيادة التحويلية علي أن القيادة الفعالة هي التي توفر رؤية عمل للمؤسسة وتأخذ بعين الاعتبار رضا العاملين وتحفيزهم وزيادة أدائهم؛ بما يكفل تعاون الجميع في تحقيق هذه الرؤيا والوصول إلي الأهداف.

ويشير هذا الأسلوب إلي أهمية شخصية القائد وقدرته علي وضع رؤية ورسالة المؤسسة، علاوة علي قدرته علي إحداث التغيير وحفز العاملين وحثهم علي التفكير والتحليل المنطقي في حل المشكلات.

وبناءً علي ما سبق؛ فإن القيادة التحويلية تقوم علي رؤية واضحة وتظهر هذه الرؤية من خلال محاولة تحفيز الأفراد، وإيجاد ثقافة تنظيمية تتفق مع تلك الرؤية، كما يحاول هذا النوع من القيادة اكتساب ثقة التابعين له.

فالقيادة التحويلية تستند إلى استثارة قدرات الأفراد العاملين بالمنظمة، وتحفيزهم المستمر على تجويد الأداء والمشاركة في وضع الأهداف والبحث عن حلول إبداعية للمشكلات التي تعترض العمل وتؤثر على تحقيق الأهداف.

وتسعي القيادة التحويلية إلى النهوض بالتابعين، وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والمساواة والسلام والإنسانية، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم، والمعتقدات الشخصية للقائد؛ وذلك من خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية، يوحد القائد أتباعه، ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم.

### وتتمثل أهداف القيادة التحويلية في:

١. مساعدة أعضاء المؤسسة علي بناء ثقافة تعاونية ومهنية.
٢. تعزيز نمو العاملين من خلال تعزيز أهداف النمو المهني.
٣. مساعدة سائر أعضاء المؤسسة علي حل المشكلات حلًا تعاونيًا إيجابيًا.

وتسهم القيادة التحويلية في المشاركة الإيجابية الفعالة في عمليات إحداث التغييرات المنشودة بأية مؤسسة، وجعل التغيير عمل مؤسسي، وذلك من خلال الفعاليات التالية:

- إيجاد رؤية مشتركة ومتجددة لمستقبل المؤسسة ككل.
- إقناع العاملين بأنهم قادرون علي تجسيد الرؤية عملياً، وتمكينهم من ذلك.
- إحداث التغيير وقيادته بشكل منظم.

### خصائص القائد التحويلي:

يتميز القائد التحويلي بالعديد من الخصائص من أهمها:

١. يمتلك رؤية ثابتة تمكنه من مواجهة المشكلات ووضع الحلول لها بدقة.
٢. يزرع الثقة في الآخرين من خلال ممارسة التمكين بشكل واسع.
٣. يستثير جهود المرؤوسين الفكرية ويعزز من استثمارها.
٤. يتسم بالنشاط واليقظة والمبادرة نحو تحديد خطورة المشكلات الطارئة وسرعة تبينها.
٥. يهتم بالمرؤوسين فرادى وجماعات.
٦. يخلق التحديات في الأعمال والمهام بما يحقق أهداف المنظمة بفعالية.
٧. يتسم بطرح الأفكار الابتكارية وينمي مصادرها لدى الآخرين.

٨. يسعى الى بناء الاجماع بين التابعين وإدامة العلاقة معهم.

٩. تشجيع التابعين على الاستقامة وتجسيد القيم الأخلاقية.

وقد تكونت القيادة التحويلية من أربعة أبعاد؛ وهي بايجاز

على النحو الآتي:

**التأثير المثالي (الجاذبية القيادية):**

إن امتلاك القائد للرؤية الواضحة والإحساس القوي برسالة المنظمة وأهدافها، وممارسته للسلوكيات الملائمة التي تعكس هذه الصفات يزيد من إعجاب وثقة واحترام المرؤوسين لقادتهم، كما يجعل منهم نماذج يقتدى بها وهذا بدوره يمهد لاقتداء المرؤوسين بالقيادة وتوحدهم معهم في الرسالة التي يتبعونها.

**الحفز الإلهامي:**

يضع القائد التحويلي تصورًا متفائلًا لنشاط المنظمة في المستقبل ومعايير أداء عالية تجعل منها مرجعية واضحة للمرؤوسين، ويقدم لهم مزيدًا من التشجيع والدعم المعنوي المستمر، كما يظهر تصميمًا والتزامًا بالأهداف بما يزيد من قناعة الأفراد بالأهداف المنشودة.

## التحفيز الذهني:

هي قدرة القائد على إقناع المرؤوسين بأهمية وضرة التخلي عن طرق التفكير القديمة وإعادة النظر في الأساليب التي يمارسونها في مواجهة المشكلات وتبني طرقاً إبداعية وحلولاً غير تقليدية وأساليب جديدة.

## الاعتبار الفردي (الاهتمام بالمرؤوسين):

يشكّل الاهتمام بمشاعر الأفراد وفهم الفروق الفردية فيما بينهم والحرص على تلبية احتياجاتهم وتوثيق العلاقات والروابط معهم وبينهم محوراً مهماً من اهتمام القادة التحويليون، هذا البعد يعد عنصراً رئيساً وركيزة مهمة لتحقيق فعالية القيادة التحويلية من خلال التفاعل الشخصي والانسجام المتبادل بين أهداف القائد ورؤيته مع أهداف وتطلعات الأفراد.

## القيادة الاستراتيجية Strategic Leadership:

يعد مفهوم القيادة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً، ذلك لأن الجذور الأولى لهذا المفهوم انحدرت من أصول عسكرية، إلا أنه سرعان ما حظي بأهمية استثنائية في عالم العمل المؤسسي اليوم أكثر من أي وقت مضى؛ لعل السبب



الرئيسي في ذلك يعود إلى التغيرات البيئية المتسارعة، فضلاً عن التعقيد المتزايد في مستويات العمل داخل المؤسسات نفسها. ومن هذا المنطلق تشير القيادة الإستراتيجية إلى القدرة على فهم العناصر الرئيسة للتفكير الإستراتيجي المبدع وفهم خطوات عملية التخطيط الخلاق وتنفيذها فضلاً عن فهم الخطة الإستراتيجية وتدوينها، وتلعب القيادة الإستراتيجية دوراً مؤثراً في عملية تنفيذ الإستراتيجية عبر العديد من الممارسات أو الأفعال القيادية.

ويُشار إلى القيادة الاستراتيجية بأنها: "عمل متعدد الوظائف يستلزم علي الآخرين إنجازه، وتعد عملية يلجأ إليها القائد لتحقيق رؤية استراتيجية واضحة ومفهومة من خلال التأثير في الثقافة التنظيمية، وتخصيص الموارد، وتحقيق حالة من الانسجام في إطار بيئة معقدة من خلال تشخيص الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة".

وثمة اتفاق علي أن القيادة الاستراتيجية، هي: عملية تتصل بتحقيق الميزة التنافسية، كما ترتبط القيادة الاستراتيجية بالقدرة علي توضيح الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، فضلاً عن القدرة علي تحفيز الآخرين ودفعهم إلى الإيمان بها، ويعبر عنها

بالتوقع، والمحافظة علي المرونة، وتمكين الآخرين من إحداث التغيير الاستراتيجي متي ما تطلب الأمر.

وتوجد أربعة نماذج رئيسية للقيادة الاستراتيجية، كل نموذج يُعبر عن الممارسات أو الأدعاءات أو الاهتمامات الخاصة بالقيادة الاستراتيجية وأبعادها، وذلك كما ورد في أدبيات علم الإدارة المعاصرة في هذا الاتجاه، وهذه النماذج كما يلي:

### النموذج الأول:

يقوم هذا النموذج علي وجود أربعة أدوار للقائد الاستراتيجي، تتمثل فيما يلي:

١. تنمية الاحساس داخل المؤسسة بالقصد الاستراتيجي.
٢. إيجاد حالة من التكامل بين الإدارة التنفيذية وتوجهات القيادة الاستراتيجية.
٣. الحرص علي توافر أعلي مستويات التنافس الإداري الاستراتيجي لدي فريق القيادة.
٤. إقامة تحالفات استراتيجية مع المستفيدين.

## النموذج الثاني:

يقوم هذا النموذج علي فكرة وجود سبعة أدوار للقادة الاستراتيجيين، تتمثل فيما يلي:

١. تكوين الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة.
٢. الاستشراف العملي للأمور والمشكلات.
٣. رسم سياسات داعمة لتنفيذ الاستراتيجيات الموضوعة.
٤. دعم شبكة الاتصالات بالمؤسسة.
٥. تحديد أبعاد جميع المتغيرات البيئية وانعكاساتها علي عمل المؤسسة.
٦. تحليل المشكلات استنادًا إلي الثقافة الواسعة والخبرة الكبيرة.
٧. القدرة علي تسيير، وإدارة التغيير.

## النموذج الثالث:

تبلورت فكرة هذا النموذج في التأكيد علي أن للقادة الاستراتيجيين خمسة أدوار تتمثل في الآتي:

١. دعم النمو المهني للعاملين بالمؤسسة.
٢. تطوير رأس المال البشري.
٣. الاستخدام الفاعل للتقنية الجديدة.

٤. التصرف الاستراتيجي المناسب.

٥. تطوير هياكل تنظيمية وثقافة تنظيمية جديدة تتناسب مع خصوصية الموقف.

### النموذج الرابع:

تتلخص أهمية هذا النموذج في تحديد خمسة ممارسات للقيادة الاستراتيجية الفعالة:

١. تحديد التصور الاستراتيجي للمؤسسة؛ أي تطوير رؤية استراتيجية طويلة الأمد، فإذا ما استطاع القائد الاستراتيجي توضيح وجهة نظره الشخصية، وأشرك مرءوسيه فيه؛ فإنه يحصل على تأييدهم لرؤيته؛ مما يجعل من القصد الاستراتيجي خصوصية للقائد، وفي الوقت نفسه شيئاً مشتركاً لدي الجميع.

٢. تطوير رأس المال البشري؛ يشير رأس المال البشري إلى مجموعة الأفراد الذين يمتلكون معارف ومهارات تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية لمنظماتهم، واتساقاً مع هذه الواجهة، فإن الأفراد العاملين في منظمات اليوم كافة يمثلون مورداً رأسمالياً يحتاج إلى استثمار.

٣. المحافظة علي ثقافة تنظيمية فاعلة؛ تعد الثقافة التنظيمية المتزنة بمثابة الحل الأمثل لمشكلات التكيف الخارجي ومشكلات العمل الداخلي، كما أنها مفهومًا شاملاً لكل ما يتصل بمظاهر الحياة في المؤسسة.

٤. التأكيد علي الممارسات الأخلاقية؛ تشير الأخلاق إلي المبادئ الأساسية التي تحكم عملية التفاعل بين الأفراد العاملين من جهة، والمؤسسة من جهة ثانية، فضلاً عن المبادئ التي تحكم عملية التفاعل بين المؤسسة والجهات الخارجية ذات العلاقة.

٥. إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية؛ ويُقصد بالرقابة التنظيمية تلك الإجراءات التي يعتمد عليها القادة بغية المحافظة علي النشاطات التنظيمية أو إحداث تغيير في نظامها.

ومن خلال العرض السابق للأسس النظرية للقيادة التربوية يتضح أن العملية الإدارية ليست عملية تسيير أعمال أو ممارسة للرئاسة؛ بل هي عملية قيادة بالدرجة الأولى، فالسلطة الإدارية قد ترغم العاملين علي النظام والطاعة، ولكنها لا تحفزهم ولا تبعث في نفوسهم الحماس والانتماء والتفاني.

كما يتضح أيضًا أن القيادة التربوية هي عملية تعلم تعاونية تسهم في دفع المؤسسة التعليمية إلى الأمام مع مراعاة ظروف العصر ومتغيراته الجديدة.

## الفرق بين القائد، والإداري

من أبرز الفروق بين المدير، والقائد؛ ما يلي:

- المدير ينفذ أكثر مما يخطط، فهو معني بتوفير الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية التعليمية؛ أما القائد يخطط أكثر مما ينفذ، فهو يهتم برسم السياسة العامة للمؤسسة بصورة رئيسية.
- المدير يقتصر عمل المدير علي تنسيق نشاط الأفراد (المعلمين) لتحقيق أهداف محددة؛ أما القائد فيقوم بالتأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.
- المدير يحاول الحفاظ علي الوضع الراهن، وليس له دور في تغييره، فهو عنصر من عناصر الاتزان؛ أما القائد فيحاول تغيير الواقع وتجديده، وهو داعية للتغيير، ومطلوب منه أن يحدث تغييرات في البناء التنظيمي.

- المدير يفكر في الحاضر أكثر مما يفكر في المستقبل؛ بينما القائد يفكر في المستقبل أكثر مما يفكر في الحاضر؛ أما القائد فيعمل وفق خطوات محددة سلفاً، يبتكر، ويبدع ويجدد.
- المدير سلطته رسمية، يستمدّها من القوانين، والتشريعات، والنظم التي تحكم المؤسسة؛ أما القائد فسلطته غير رسمية في الغالب، ويستمدّها من قدرته علي التأثير في الأفراد للتعاون المشترك.
- الإدارة مفروضة علي الجماعة؛ أما القيادة فتقوم علي النفوذ، والقدرة علي التأثير.
- الإدارة، هي التي تُحدد الأهداف دون أي اعتبار لمشاركة الأفراد؛ أما في القيادة فيُشارك الأفراد في تحديد الأهداف.

## صنع القرار التربوي، واتخاذ

حظيت صناعة القرارات باهتمام بالغ من قبل علماء الإدارة والعلوم السلوكية والاجتماعية علي مدي سنوات القرن العشرين وحتى الآن، وصنع القرار عملية مهمة تمس الحاضر وتغير الواقع، وتمتد بآثارها إلي المستقبل، وكذلك يجب أن تسبقها دراسة متأنية تستند إلي قاعدة واسعة من المعلومات

المتخصصة، والدقيقة فيما يتعلق بموضوع القرار المطلوب إصداره.

وإذا كان من البديهي أنه لا يمكن أن تحل مشكلة ما إذا لم يفهم الأفراد بوضوح ماهيتها، فإن عملية صنع القرار هي مركز النشاط الإداري والتربوي ومفهوم رئيسي لفاعلية العمل الإداري بالمدرسة.

إن عملية صنع القرارات هب لب العملية الإدارية كما أنها لب العملية التعليمية والتربوية، فعملية صنع القرار تشمل مجالات عديدة منها ما يتعلق بالمناهج وطرائق التدريس، والتمويل، والأبنية، والإدارة، وشئون الطلاب، وهذه العملية لها مستويات مختلفة فهناك المستوي القومي والمستوي المحلي، والمستوي التنفيذي في المدرسة.

وإذا كانت إدارة المدرسة هي المسئولة عن تنفيذ القرارات من الجهات الإدارية العليا، فإن تلك الإدارة يكون من مهامها إعادة صياغة القرارات الفوقية في إطار تنفيذي جديد يتفق مع طبيعة المدرسة ليتمكن تطبيقه في حدود الإمكانيات المتاحة أو التغيرات الموقفية الطارئة، والعوامل المؤثرة علي عملية التنفيذ داخل المؤسسة التربوية.



من ثم فإن القرار الذي يتخذ علي مستوي المدرسة يجب أن تتوفر نفس الأسس التي تتوفر في عملية اتخاذ القرارات في المستويات الأعلى؛ كما ينبغي أن يبني علي أساس المعلومات والبيانات الدقيقة والشاملة، وتوفر العديد من البدائل والاختيار من بينها، وكذلك الاتصال الجيد الذي يحقق سرعة تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية الأخرى داخل المدرسة، ولكي يتحقق ذلك لابد من أن يطبق مدير المدرسة الأسلوب العلمي في عملية صنع القرار واتخاذها.

### مفهوم القرار التربوي:

يري كثير من الباحثين أن القرار عبارة عن عملية اختيار لأحد بدائل التصرف المطروحة في موقف ما لتحقيق أهداف محددة، وأن أساس صنع القرار هو وجود البدائل.

إن مضمون القرار يعني تحديد الأسلوب المناسب لتحقيق الهدف أو السياسة بأقصى درجة من الكفاية وأرشد أسلوب في تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة التعليمية التي يهدف إليها مضمون القرار.

إن محتويات اي قرار تتوقف إلي حد ما علي نوعية المشكلة، أو السياسة المراد معالجتها، وعليه فإن أهم محتويات

القرار المشكلة نفسها، وكلما كانت المشكلة كبيرة وذات تأثير ملموس، فإن هذا يؤدي إلى تعقيد خطوات صنع القرار وصعوباتها.

ويتوقف تحديد مضمون القرار على عدة أشياء؛ أهمها:

- القدرة على استقراء حقيقة الموقف.

- الهدف من معالجة المشكلة.

- تكوين النتائج في صورة مبسطة ومركزة وعملية.

- النظر إلى النظم الفرعية للمشكلة.

**مفهوم صنع القرار التربوي:**

يتفق علماء الإدارة أن القرار الإداري هو اختيار من بين بدائل مختلفة، حيث يتم الاختيار آخذاً في الاعتبار النظر إلى الاحتمالات المستقبلية لهذا الاختيار.

إن اختيار بديل معين من بدائل مختلفة يتم في ضوء عدد كبير من العوامل والمؤثرات التي تحكم الاختيار، وبالتالي فإن صنع القرار لا يجب أن يفهم على أنه اختيار سهل بين بدائل واضحة ومحددة، وإنما هو عملية مركبة ومتشابكة تستند إلى

معلومات من مصادر مختلفة، والأهم من ذلك أن أي قرار يستند عادة إلى قرارات سابقة، كما يؤثر في قرارات لاحقة.

**خطوات صنع القرار، واتخاذها:**

يمكن النظر إلى خطوات عملية صنع القرارات واتخاذها، بناءً على التحليل النظري لأدبيات علم الإدارة العامة والإدارة التعليمية على النحو التالي:

**الاحساس بالمشكلة، وتحديدتها، وتعريفها:**

الخطوة الأولى في حل أي مشكلة هي تحديدها، ويتم ذلك باستعراض المؤشرات، والبيانات والحقائق في المواقف ولا بد أن تميز الإدارة بين أمرين:

• **المشكلة الحقيقية:** وهي العقبة التي تعوق المدرسة أو المؤسسة أو النظام عن تحقيق الهدف المنشود والعمل على حلها.

• **المشكلة الفرعية:** وهي عرض مؤقت ينشأ نتيجة لمشكلة حقيقية ويختفي باختفائها.

إن جهود الحل ينبغي أن توجه إلى المشكلة الحقيقية وليس إلى أعراضها وفرعياتها، إن نجاح الإداري في حل المشكلات الفرعية لن يؤدي إلى تحقيق الهدف وإن كان يساعد على

تخفيف الشعور بحدة المشكلة، ويكون الشعور بالمشكلة عند ملاحظة فرق أو انحراف بين النتائج المحققة وبين الأهداف المطلوبة.

ولكى يتم توصيف المشكلة بشكل أوضح لابد أن تتضح

الجوانب التالية: مدي حدة المشكلة، ومدي تكرارها، مدي أهميتها، المدي الزمني لها، مدي توفر المعلومات عنها، مصدرها، مدي إمكانية التعبير عنها كمياً، بنءً علي هذا التوصيف يمكن تعريف المشكلة تعريفًا دقيقًا بحيث يكون في الإمكان البحث عن حلول منطقية.

**تحديد الأهداف، ومعايير الاختيار:**

إن القرار يتخذ أحيانًا لتحقيق هدف معين بذاته، ولكن في بعض الأحيان قد تتعدد الأهداف التي يسعى متخذ القرار إلي تحقيقها وقد تتناقض، وفي مثل هذه المواقف تصعب عملية صنع القرار صعبة للغاية، إذ إن قرار ما – وإن حقق هدفًا ما – قد يجعل تحقيق هدفًا آخر صعبًا ومستحيلًا.

**تحديد البدائل المختلفة لتحقيق الأهداف:**

لا يمكن تصور حل وحيد لأي مشكلة، بسبب تعدد العوامل المسببة لها، من ثم فيكون لها حلول متعددة، لذا قالبحث عن هذه

الحلول والتعرف عليها يكون خطوة مهمة في عملية حل المشكلات، والحل البديل له صفتان، هما:

- أن يسهم بدرجة ما في حل المشكلة.
- أن يكون ممكنًا من الناحية العملية والتنفيذية.

### **تقييم البدائل واختيار البديل الأفضل:**

تدور هذه المرحلة حول مزايا وعيوب البدائل المطروحة وتشتمل هذه الدراسة علي التعرف علي حجم المخاطرة في كل بديل، وإلي أي حد يمكن تحقيق تنفيذ سليم لكل منها، وبعد دراسة المميزات والعيوب المشار إليها يختار أفضل وأنسب الحلول أو البدائل أو البدائل اللازمة لاتخاذ القرار.

وتوجد بعض المعايير التي يمكن أن توضع في الاعتبار عند عملية الاختيار من بين البدائل، ومن أهم المعايير ما يأتي:

- الاقتصاد في الجهود والنفقات.
- الإمكانيات، والموارد المتاحة.
- الوقت الذي يستغرقه اختيار البديل، وتنفيذه.
- آثار البديل، وما سوف يثير تنفيذه من مشكلات.
- الأهداف التي يحققها البديل.

## تنفيذ البديل الملانم:

تصل عملية اتخاذ القرار إلى قمتها بتغليب أحد الاحتمالات واختياره علي أنه أنسب الاحتمالات وعندما يتخذ القرار تبدأ مرحلة وضع برنامج للتنفيذ بإمكانياته ووسائله المادية مع وضع الضمانات اللازمة لاستمرار البرنامج.

## متابعة وتقويم عملية التنفيذ:

إن مهمة اتخاذ القرار التربوي لا تنتهي بصدوره، فالقرار لا تتحقق فاعليته إلا عن طريق عملية المتابعة المستمرة لتنفيذه، وتتم المتابعة من خلال المدير والوكلاء والمعلمين والإداريين، بتطبيق الواجبات المكلف بها كل منهم.

## العوامل المؤثرة في صنع القرار التربوي:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في عملية صنع القرار يمكن تصنيفها علي النحو التالي:

١. عوامل إنسانية، وتتمثل في:

أ. مدي قبول واقتناع الأفراد بالقرار الذي تم اتخاذه.

ب. العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المؤسسة ومدي مسانيرة القرارات لها.

ج. التسرع في اقتراح البدائل المختلفة للمشكلات وتبينها دون دراسة متأنية.

د. الاعتماد بدرجة كبيرة علي الخبرة السابقة.

ه. الخلط بين المشكلة ذاتها ومظاهر هذه المشكلة.

و. التركيز علي حل واحد أو بديل واحد لحل المشكلة، او التركيز علي مظاهر المشكلة وليس أسبابها.

ز. عدم اهتمام صنع القرار باحتمالات المقاومة للتغيير من جانب الأفراد.

## ٢. العوامل التنظيمية:

أ. عدم وجود نظام جيد للمعلومات.

ب. عدم وضوح العلاقات التنظيمية بين أفراد المجتمع التعليمي.

ج. عدم وضوح الأهداف الأساسية للمنظمات التعليمية.

د. مدي توافر الموارد المالية والفنية.

ه. عدم ملائمة توقيت إصدار القرار.

و. العزوف عن المشاركة في صنع القرار.

علاقة عملية صنع القرار بجوانب العملية الإدارية بالمدرسة:

يتوقف نجاح المدرسة علي قدرة وكفاية قياداتها علي صنع القرارات المناسبة وبوجه عام فالقرارات المدرسية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً ومباشراً بجوانب العملية الإدارية، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

صنع القرار، والتخطيط:

إن التخطيط هو عملية مقصودة ومنظمة وواعية تهدف إلي تجديد وتجويد التعليم من خلال تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها وفق أولويات محددة باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية مع توقع الصعوبات والمشكلات المستقبلية وبالتالي فالتخطيط في جوهره عملية صنع واتخاذ قرارات متعلقة بالمستقبل.

صنع القرار، والتنظيم:

التنظيم هو عملية تقسيم العمل وتفويض السلطة مع منح الصلاحيات الملائمة لتنفيذ العمل من أجل تحقيق الأهداف التي اتفق عليها للمدرسة فتساعد عملية تقسيم العمل وتحديد الاختصاصات وتحديد الاجراءات في نقل القرارات إلي مستويات المؤسسة التعليمية، وأيضاً يؤثر نوع التنظيم علي سلطة صنع القرار ومداه ونوعية الاتصال بين الرئيس والمرعوس.



## صنع القرار، والاتصال:

توجد علاقة وثيقة بين الاتصال وصنع القرار في المنظومة حيث يساعد الاتصال علي توفير البيانات والمعلومات بين المستويات الإدارية والتي بواسطتها تصنع القرارات، ويساعد الاتصال علي نقل القرار من إدارة إلي أخرى داخل المؤسسة.

## صنع القرار، والرقابة:

وتتمثل العلاقة الوثيقة بينهما في كون العملية الرقابية عملية صنع القرارات واتخاذها لتصحيح الانحراف عن الأهداف ومعالجة المشكلات التي نتجت عند تنفيذ الخطط التعليمية والمدرسية.

## الفرق بين صنع القرار، واتخاذ:

هناك شئ من الغموض في الفرق بين صنع القرار واتخاذ حتى أن البعض يستخدمهما بمعنى واحد، وإزالة هذا الغموض فإن عملية صنع القرار تعني في حد ذاتها العمل أو المفهوم الشامل الذي يحتوي علي أكثر من خطوة للوصول إلي قرار معين، فهي ليست مرحلة من مراحل تكوين القرار كما يعتقد البعض وإنما هي صفة تطلق علي جميع المراحل التي يمر بها القرار ابتداءً من تحديد المشكلة وانتهاءً بحلها بشكل أو بآخر.

فصنع القرار عملية واسعة تتضمن أكثر من إجراء أو طريقة؛ وهذا يعني اشتراك أكبر عدد ممكن من الإدارات والوحدات الإدارية ذات العلاقة في معظم مراحل صنع القرار أو بعضها وذلك لغرض الوصول إلي إيضاح أكثر ومعلومات أدق وأشمل لموضوع قيد الدراسة والبحث.

أما عملية اتخاذ القرار فهم ذلك الجزء المهم من مراحل صنع القرار وإحدى وظائفه الرئيسية وليست كما يقول البعض أنها معنى مرادف أو بديلاً لصنع القرار؛ ومرحلة اتخاذ القرار هي خلاصة ما يتوصل إليه صانعو القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة القائمة والطريقة التي يمكن بها حلها، أو القضاء عليها، فبعد أن تدرس المشكلة من جميع جوانبها وتوضع لها الحلول والبدائل المقترحة من جميع المسؤولين، يبدأ دور القيادات في اختيار أفضل الحلول المقترحة وأنسبها وبالتالي تطبيقها، وهذا ما يعرف في مفهوم الإدارة الحديثة بعملية اتخاذ القرار.

فضلاً عن ذلك أن صناعة القرارات عملية جماعية؛ حيث تتطلب دراسة تحليلية متأنية لكثير من المتغيرات في كثير من المجالات، الأمر الذي قد يصعب إتمامه بواسطة شخص واحد مهما كانت نظرتة متعمقة وعلمه ومهاراته، كما أن الاحتياج

للعديد من البيانات والمعلومات ووجهات النظر المختلفة والمتعددة للكثير من المجالات يتطلب بل ويحتم المشاركة الجماعية في صنع القرارات ضماناً لنجاحها.

بينما تعد عملية اتخاذ القرارات عملية فردية؛ والسبب في ذلك ما يلي:

• منع التضارب والاختلافات أثناء التنفيذ.

• إمكانية تحديد وحصر المسؤولية والمساءلة.

• زيادة الفهم والقضاء على اختلاف التفسيرات.

وختاماً فإن عملية صنع القرار ما هي إلا عملية منهجية بخصوص مشكلة معينة تنتهي بإصدار عديد من القرارات والبدائل، كما أن عملية اتخاذ القرارات ما هي إلا عملية تحليلية بالدرجة الأولى تتطلب تفكيراً عقلانياً، واختياراً حكيماً بين البدائل المطروحة استناداً إلى ظروف المؤسسة وإمكاناتها.

فصنع القرار، واتخاذ عمليات متعاقبتان، وتستلزم كل منهما توافر قيادة قادرة على التأثير في جميع العاملين، واعية متفهمة لفكر التغيير من أجل التوجه نحو استراتيجياته المعاصرة.

## الفصل الرابع

- تمهيد
- مفهوم القيادة الافتراضية
- أهمية القيادة الافتراضية
- أنواع القيادة وعلاقتها بالقيادة الافتراضية
- إيجابيات القيادة الافتراضية
- سلبيات القيادة الافتراضية
- مجالات القيادة الافتراضية
- ممارسات القيادة الافتراضية الفعالة
- متطلبات القيادة الافتراضية الناجحة
- التحديات التي تواجه القيادة الافتراضية
- دور القيادة الافتراضية في المؤسسات التعليمية

## القيادة الافتراضية

### تمهيد

تواكب الإدارة اليوم عصرًا يتسم بالتجديد والبحث عن مزيد من الكفاءة والإبداع، حيث يشهد العالم المتقدم تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة، ويتوجب مواكبة هذه التحديات والتغيرات، وتتولى إدارات التعليم مسؤولية التعليم ورفع مستواه وتطويره في المؤسسات التعليمية التابعة لها.

وتزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بأداء المؤسسات والبحث عن السبل لتطويرها، ولم يعد النظر إلي الأداء المؤسسي كمخرج نهائي يتم التعامل معه بمعزل عن المدخلات والعمليات، بل تحولت النظرة الي دراسة كافة أبعاده وعناصره، وتقييم أدائها وفق مؤشرات عالية تضمن لها البقاء وتحقق لها ميزة تنافسية.

وتمثل القيادة المحرك الرئيسي للأداء المؤسسي، وبتطوير أداء القيادات الادارية يتحقق التكامل بين كافة العناصر والأبعاد،

وتضمن المؤسسة التميز على المدى البعيد، فأداء القيادات الادارية يجب أن يحتل المساحة الأكبر في كل تطوير مؤسسي.

ولقد أدت التطورات المتزايدة والمتلاحقة في النظام الاقتصادي العالمي الي زيادة وتيرة المنافسة بين المؤسسات، حتى بات البقاء والنجاح والتميز هدفًا أساسيًا لها.

ونجاح المؤسسات في أداء مهامها مرتبط بشكل أساسي على قدرة تفعيل إداراتها وتوجيه عملياتها نحو كافة الأهداف المرسومة، كما أن التوجهات الحديثة والمرتكزات الأساسية لتطوير فعاليتها يتطلب قائدًا ناجحًا وفاعلًا لديه المهارات والقدرات والتقنيات اللازمة لتفعيل دوره.

فالقائد بحكم منصبه يُتطلب منه تقديم خدمة عالية لمؤسسته لتحسين وتطوير الأداء، وتحقيق الأهداف المرسومة.

## مفهوم القيادة الافتراضية

مصطلح الافتراضية (Virtual) لم يكن مصطلحًا جديد العهد، حيث أشار (2010) Caulat في دراسته الناقدة للعمل الافتراضي بأن طريقة العمل عن بعد أو ما يسمى بالطريقة الافتراضية (المدارة عبر تقنية اتصال معينة) قد تمت ممارستها منذ ما لا يقل عن عشرين عامًا مضت.

وهو ما لفت انتباه Caulat أن كلمة (virtual) هي كلمة قديمة أول ما ظهرت في أواخر القرن الرابع الميلادي، حيث كانت تعني "التأثير باستخدام الفضائل والقدرات المادية"، وهذا ما دلت عليه بعض الكلمات الشبيهة في التكوين الحرفي في اللغة اللاتينية القديمة مثل virtualis أو virtus وهي تعني الامتياز، والقدرة، والفعالية، وفي منتصف القرن السابع عشر الميلادي اتسع مفهوم الكلمة حيث شمل في معناه الجوهر.

وكلمة "افتراضي" هي ترجمة للمصطلح الأجنبي "Virtual"، وتعني أن المؤسسة التعليمية بما فيها من صفوف ومكتبات ومعلمين وتلاميذ وتجمعات... إلخ جميعهم يشكلون قيمة حقيقية موجودة فعلاً، ولكن التواصل بينهم يكون من خلال شبكة الإنترنت متحررين من حاجزي الزمان والمكان.

ويختلف مفهوم القيادة التقليدية عن مفهوم القيادة الافتراضية؛ فالقيادة الافتراضية لا تحتاج إلى مكاتب داخل جدران أو إلى التلقين المباشر من القائد إلى الفريق إنما يتم التواصل فيما بينهم من خلال موقع خاص بهم على شبكة الإنترنت.

عرفها Fisher (2009) بأنها الإدارة والاشراف علي فريق عمل يضم مجموعة من العاملين ممن يعملون في أماكن أو

أوقات مختلفة ولكنهم ينتمون إلى مؤسسة واحدة أو يتبعون خطة عمل واحدة، وقد سميت أيضاً بالقيادة الإلكترونية **Electronic Leadership**: أي العمليات القيادية التي تتم عبر وسائط الإنترنت والتواصل عبر الشبكة الإلكترونية بين القائد وفريق العمل.

وتُعرف أيضاً بأنها مجموعة من الأفراد الذين يعملون في أماكن وأوقات مختلفة وتفصلهم عن بعضهم البعض المسافة أو الوقت، ولكن لديهم مهام مشتركة لأدائها، وتعتمد تفاعلات أعضاء القيادة الافتراضية على وسائط الاتصالات الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني ومؤتمرات الصوت والفيديو والأدوات المستندة إلى الويب.

استخلاصاً مما سبق، يتضح أن القيادة الافتراضية هي استخدام القادة للحاسوب في توجيه المهام واتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه العاملين في المؤسسة، باستخدام مجموعة من العمليات القيادية التي تتم عبر الوسائط الإلكترونية والتواصل عبر شبكة الإنترنت ويظهر ذلك من خلال التفاعل بين القائد والعاملين في المؤسسة.



## ويمكن توضيح الفرق بين القائد التقليدي والقائد الافتراضي

### من خلال الجدول الآتي:

#### جدول (١) الفرق بين القائد التقليدي والقائد الافتراضي

القائد الافتراضي	القائد التقليدي
<ul style="list-style-type: none"><li>• قفزات وظيفية متعددة في اتجاهات عديدة.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• خط سير وظيفي ثابت وذو اتجاه واحد.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• أهدافه متتالية قصيرة الأجل.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• أهدافه طويلة الأجل (معاش التقاعد أهمها).</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• يعتمد على علمه وجرأته العملية.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• يعتمد على سنه ومكانته الوظيفية.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• يميل إلى التمكين ويقبل التغيير ويستوعب المفاجآت.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• يميل إلى المركزية والتسلسل الهرمي معتمداً على نفسه.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• يرتبط بالعلاقات والأفكار والشبكات.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• يرتبط بالمؤسسة والأفراد.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• يهتم بالنتائج والصورة العامة والتركيز.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• يهتم ويغرق في التفاصيل.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• يدير أفكاره المبتكرة ويجيد الإنصات.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• يدير بصوته العالي ويجيد الكلام.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• يخاطر بمشروعات جديدة وأحياناً يغادرها قبل أن تفشل.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• يتجنب المخاطرة ويسعى إلى هامش الأمان.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• مظهره وملامحه هي أهم أدواته</li></ul>

القائد الافتراضي	القائد التقليدي
<ul style="list-style-type: none"> <li>• أسلوبه في الاتصال وملامح لغته هي أهم أدواته الإدارية.</li> <li>• عولمي + محلي.</li> <li>• متعدد الأمزجة بتعدد نوافذ الاتصال وتعدد علاقاته ومهامه.</li> <li>• تواصلتي ومنفتح على مؤسسات الآخرين</li> <li>• إما محاور وإما مستمع.</li> <li>• مضطر للتعلم ويتعلم بالعمد والاختيار.</li> <li>• ينجز مهام متعددة في نفس التوقيت.</li> <li>• أدواره هي: مدير معلومات وشبكات وصانع معرفة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإدارية</li> <li>• محلي Localist.</li> <li>• أحادي المزاج: إما سعيد أو حزين طوال اليوم.</li> <li>• انطوائي ومنغلق على مؤسسته ورفاقه.</li> <li>• إما مجامل وإما صدامي (دون وسطية).</li> <li>• غير مضطر للتعلم ويتعلم بالمصادفة أو الإكراه.</li> <li>• يركز على مهمة واحدة قبل أن ينتقل إلى ما يليها.</li> <li>• أدواره هي: مسوق وبائع ومدير أفراد.</li> </ul>

## أهمية القيادة الافتراضية

تظهر أهمية القيادة الافتراضية من خلال الآتي:

أوجدت العولمة فرصًا للمؤسسات للدخول في سباق المنافسة، ولكي تتنافس في مثل هذا السباق، تحتاج المؤسسات إلى الاستجابة السريعة لمطالب الأفراد للتغلب على المنافسة، حيث:

١. تسمح الفرق الافتراضية لأي مؤسسة بالارتقاء لمواجهة هذا التحدي بعدة طرق مختلفة وعند إنشاء فريق افتراضي، فإنه تتاح للمؤسسات الفرصة لاختيار موظفين من مختلف أنحاء العالم، وبالتالي يجمعون أكثر الموظفين ذوي المرونة والموهوبين.

٢. أصبحت الاتصالات الافتراضية الناجحة مطلوبة بشكل متزايد في القيادة غير التقليدية، حيث تطرح القيادة الافتراضية تحديات أمام طرق الاتصال التقليدية، حيث أصبحت ضرورية بشكل تدريجي من خلال التعرف على كيفية اختلاف الفرق الافتراضية عن الفرق التقليدية، قد يتمكن أولئك الذين يقومون بالقيادة الافتراضية من تقديم فوائد للمؤسسة من

خلال توفير قيادة إيجابية وناجحة، مما يؤدي إلى نتائج  
وانتاجية أفضل للمؤسسة.

مما سبق يمكن القول بأن هناك الكثير من العاملين الذين  
يؤدون أعمالهم في فضاء الإنترنت أو عند بعد من خلال منازلهم  
وهذا يعني وجود بيئة عمل افتراضية وليست فعلية وقد لا يجتمع  
العاملون مع بعضهم إطلاقاً.

ولذلك تواجه القيادة صعوبة في الموازنة بين الهيكل  
والمساءلة مع المرونة، والتأكد من أن العاملين يؤدون ما هم  
مطلوب منهم دون رقابة وإشراف مباشر، وتكون مهمة القادة  
الأساسية هي خلق الالتزام وتحفيز العاملين وإبقائهم في  
المؤسسة.

وتمتع القائد بعقلية متفتحة وقدرات اتصال وبناء علاقات  
جيدة واختيار التكنولوجيا المناسبة تعد من العوامل التي تؤكد  
علي أهمية القيادة الافتراضية.

## أنواع القيادة وعلاقتها بالقيادة الافتراضية

تؤدي القيادة التحويلية والقيادة التعاملية دوراً مهماً في  
تحسين الأداء الوظيفي في قيادة الفرق الافتراضية، وإن الاتجاه  
المتزايد في استخدام القيادة الافتراضية، أوضح ضرورة اتجاه

القيادات لتبني آليات وسلوكيات بعض النظريات القيادية تحقيقًا  
للفعالية التنظيمية وهي كما يلي:

## ١. نظرية القيادة التعاملية أو السامية أو المتسامية:

### Transcendental Leadership

يتم تعريف القيادة التعاملية على أنهم قادة يشجعون  
المتابعين على إكمال الأهداف من خلال تحديد الأدوار بوضوح  
وتحديد الرؤية، على غرار قيادة المهام المتعلقة بالرقابة.

ويمكن تقسيم قيادة المعاملات إلى عدة سلوكيات رئيسية  
وهي: القدرة على توفير الدور والتوقع، الوضوح والتواصل  
الجيد، الاستعداد للعمل مع الفريق، مهارات بناء العلاقات، القدرة  
على قيادة اجتماعات فريق فعالة، الإدارة الفعالة.

وتستند القيادة التعاملية على فرضية أن القائد يقود قيادة  
روحية، مع نظرة شمولية لتنمية قدرات المرؤوسين، ويركز  
القادة التعاملين في أية بيئة افتراضية أو غير افتراضية على  
تقديم الخدمة Service إلى الأتباع.

كما يشار إلى القادة التعاملين على أنهم قادة خدم أي  
يخدمون الفريق، ضمانًا للالتزام ببروتوكولات الاتصالات  
الافتراضية لإنجاز المهام المطلوبة بكفاءة وفعالية لذا، يجب على  
القادة الافتراضيين التعاملين أن تكون لديهم القدرة على تحديد

المبادئ والمعايير والمساهمة الإيجابية في تطوير مهارات وقدرات أعضائهم في فريق العمل الافتراضي.

وتُقدم نظرية القيادة التفاعلية التقليدية قيادة الأفراد وإلزامهم بتحسين أدائهم بناءً علي نظام الثواب والعقاب، ففي بيئة العمل الافتراضي، يقوم القادة الافتراضيون بإيجاد بيئة عمل افتراضية مرتكزة علي التعزيز الايجابي والسلبى.

ويكمن التعزيز الإيجابي في شكل جوائز مالية وهدايا عند إنجاز المهام المطلوبة، واللجوء إلي التعزيز السلبى عند عدم إنجاز بعض المهام التنظيمية المطلوبة في الوقت المحدد، وتعني أن القادة يضعون هدفًا لتوضيح النتائج المرجوة ويوفرون تغذية راجعة لتبادل الآراء والحصول علي مكافأة وتقدير عند إنجاز مستوي معين وهذا المستوي هو التوصل إلي اتفاق بين القادة والأفراد عقب المفاوضات.

وتكون علاقة القائد / التابع (Leader \ Followers relationship) علاقة تفاعل أو تبادل، ويستخدم هذا الأسلوب الثواب والعقاب لزيادة الدافعية لدي أعضاء الفريق.

انتهاجًا لما سبق يتضح أن من نظريات القيادة الافتراضية نظرية القيادة التفاعلية أو السامية أو المتسامية والتي تظهر من

خلال القدرة على تحديد الرؤية والهدف وتوزيع الأدوار والقدرة على تحديد المبادئ والمعايير التي تسهم في تطوير مهارات وقدرات أعضاء الفريق، وتسمى بالقيادة الخدمية أي تسهم في خدمة أعضاء الفريق والتفاعل معهم.

## ٢. نظرية القيادة التحويلية:

هي أساليب إدارة شائعة للفرق الافتراضية، يتم تعريف القادة التحويليين على أنهم قادة يحفزون ويلهمون المتابعين للعمل، وتشمل خصائص القائد التحويلي ما يلي:

القيادة بالقدوة، الإلهام من خلال توضيح الرؤية، القيادة الأخلاقية بنزاهة وتفائل، إظهار الاستعداد لتحمل المخاطر والمسؤولية لتحقيق الرؤية، أن تكون استباقية وواثقة.

وتشمل القيادة التحويلية الإدارة السليمة، والفعالة، والمنبثقة من الرؤية التنظيمية للقائد حيال إرساء كافة التطورات والتعديلات والتغييرات الإدارية التي تتوافق مع مهارات وقدرات الأفراد بما ينعكس إيجاباً على مستوي أدائهم لمهامهم التنظيمية والإدارية؛ مدعوماً ذلك بتجويد آليات التعزيز الإيجابي من قبل القائد للأفراد، وحثهم على الأداء فوق التوقعات التنظيمية من خلال إقناعهم بتجاوز مصالحهم الخاصة لما فيه مصلحة المؤسسة.

وهناك أربعة أنواع من السلوكيات التي يشارك فيها القادة وتتسم بأهمية كبيرة، وهي: النظر في الاعتبارات والقضايا الأخلاقية للقادة وتأثيرهم على الأفراد والسبب في تعريف الأفراد بالقائد، والاعتبارات الفردية وتعني أن القادة يتصرفون كمدرسين أو موجهين بينما يفهمون ويقدرّون الآراء والاحتياجات الفردية بوجود قادة ملهمين وضعوا تصورًا وتحفيزًا للأفراد للعمل الجماعي لتحقيق الرؤية.

ويمكن تحديد العديد من سلوكيات القيادة الافتراضية وربطها بكل من أساليب القيادة التحويلية والمعاملات، القادة الذين يلهمون الأهداف للفرق الافتراضية يعكسون المهارات التحفيزية ذات النمط التحويلي، يعكس توفير وضوح الأدوار والتوقعات للفرق الافتراضية عامل المكافأة العرضي للقيادة بأسلوب المعاملات.

واستعرضت دراسة (Korejan and Shahbazi 2016)

آثار أساليب القيادة التحويلية مقابل المعاملات على المجموعات الافتراضية التي تواجه تحديًا في أخلاقيات نسخ البرامج المحمية بحقوق النشر، حيث:-

حاول القادة التحويليين تحفيز أعضاء الفريق الافتراضي

المجهولين على التطلع إلى تلبية احتياجات وقيم أعلى مستوى



وتحقيق تطلعاتهم الشخصية، مشيرين إلى أنهم سيتعلمون من مناقشتهم حول نسخ البرامج من خلال العمل معًا للوصول إلى نتيجة أفضل.

حاول قادة المعاملات تحفيز أعضاء الفريق الافتراضي على التبادلات التعاقدية المعنية والتأكيد على النتائج المستمدة من تبادل المعلومات حول الموضوع (مثل قائمة الأفكار، وإكمال المهمة، والحصول على التقدير للمناقشة).

وأظهرت النتائج أن الفرق التي تعمل مع قادة التحول كانوا أكثر عرضة لتحدي نسخ المواد المحمية بحقوق النشر، وكان أعضاء الفريق الافتراضي الذين يعملون مع قادة المعاملات أكثر تفضيلاً لنسخ البرامج المحمية بحقوق الطبع والنشر.

وقادت قيادة المعاملات المجموعة نحو عامل المكافأة، يعتمد نظام المكافآت على تحقيق أهداف محددة، وذلك باستخدام المراجعات المتكررة لتحفيز الموظفين على تلقي مكافآت مثل يوم إجازة إضافي، أو مكافآت مالية، أو حوافز أخرى؛ وقادت القيادة التحويلية المجموعة نحو مستوى أعلى من التحليل، مع الإرشادات اللفظية والثناء كمحفزات للتأثير.

ويمكن تعزيز الحافز من خلال تقديم التحديات والاعتراف، ومكافأة المسؤولية والإبداع، يمكن تحقيق توصيل الرؤية من خلال ميثاق مشروع متطور، وتعزيز المشاركة للرؤية وملكيته داخل الفريق، واستخدام الرؤية لتوجيه العمل وتوجيهه.

إن إلهام الاتباع للعمل وتحفيزهم لإكمال أهدافهم من خلال تحديد الأدوار بوضوح ووضع رؤية هي مهارات يمكن تعلمها والتدريب على مهارات القيادة التحويلية والمعاملات وعندما يكون كل أسلوب مناسبًا يمكن أن يتيح الفرصة لتطبيق هذه المهارات في مواقف العمل الحقيقية.

وقد يؤدي وضع برامج تدريبية للقادة الافتراضيين وأعضاء فريق المشروع الافتراضي إلى زيادة أداء الفريق، يمكن تعليم القادة المهارات وتعلم تقنيات القيادة التي يمكن أن تكون أكثر فعالية في إدارة الفرق الافتراضية.

مما سبق يتضح، أنه غالبًا ما توازن القيادة التحويلية بين ممارسات القيادة التفاعلية، إذ تمثل القيادة التحويلية أساسًا للقادة التحويليين في كل من البيئات الافتراضية والبيئات التقليدية علي أنهم مكون تكاملي في أي مؤسسة، حيث لديهم القدرة علي تعزيز إبداعية أداء الفريق، والقدرة علي التكيف، وتقليل حدة التأثيرات السلبية علي الأفراد، بالإضافة إلي ضمان الرضا العام

لأفراد الفريق كمحفزات علي الإنجاز المهني لأفراد الفريق الافتراضي، وينبثق ذلك من كون القيادة التحويلية لها أربعة أسس أو مبادئ محددة، وهي:

التأثير المثالي، والاهتمام الفردي، والتحفيز الإلهامي، والتحفيز الفكري، وهذه العوامل الأربعة تمكن القادة الافتراضيين من إيجاد بيئة إبداعية تحقق التماسك المهني لأفراد الفريق، لذا فتماسك أفراد الفريق ومشاركتهم النشطة تحقق مستويات مرتفعة في ظل القيادة التحويلية.

### ٣. القيادة الخادمة: Service Leadership

يتقاسم القائد الخادم السلطة من خلال التفويض، والمشاركة في صنع القرار التشاركي، ويضع احتياجات الآخرين في المقام الأول، ويحاول تشجيع الموظفين على أداء أقصى إمكاناتهم.

كان يُنظر إلى القيادة الخادمة على أنها تطبيق طويل الأجل في الآونة الأخيرة، ووجدت دراسات علمية أن الفرق الإحصائية بين تصور القيادة الخادمة في الفرق الافتراضية والفرق المباشرة كانت ضئيلة.

ويُنظر إلى القيادة الخادمة على أنها قابلة للتطبيق بشكل متزايد، وأصبحت جزءًا مهمًا من الإدارة عبر الإنترنت بسبب

القدر الكبير من الثقة التي تنشأ بين القائد وأعضاء الفريق في البيئة الافتراضية.

ويعتمد نجاح القائد الخادم في القيادة الافتراضية على الثقة والاتصالات الشخصية والتعاون، وتنمية الشعور بالانتماء إلى المؤسسة من قبل الموظف سيساعد القائد الخادم على بناء هذا النوع من العلاقة، في المقابل يتم تحسين الرضا الوظيفي والأداء ويمكن للمؤسسة أن تحقق نجاحًا أعلى.

ويمكن للقادة في القيادة الخادمة الافتراضية استخدام وسائل اتصال عديدة للتفاعل مع أعضاء فريقهم، مثل وسائل التواصل الاجتماعي التي تتضمن الفيديو والصور والصوت.

ويمكن للتقنيات الافتراضية التي تشجع التفاعل الفردي والاجتماعات الافتراضية المباشرة وجهًا لوجه والرسائل الشخصية أن تكون ناجحة في إنشاء الاتصالات الشخصية اللازمة لنجاح القيادة الخادمة على المستوى الافتراضي.

#### ٤. القيادة الممتنة Grateful Leadership:

تشير هذه القيادة إلى أهمية تعبير القائد عن تقديره، الاعتراف بالموظفين ودعمهم وإشراكهم، وإقامة علاقات شخصية مع الموظفين.

ومن مزايا القيادة الممتنة أنها قد تخلق علاقات أفضل وبيئة عمل إيجابية وتحسين الإنتاجية، وقد يساعد أيضًا في إشراك أفضل المواهب والاحتفاظ بها وتوفير مزيد من الالتزام للمؤسسة.

ويمكن استخدام القيادة الممتنة لإجراء تغييرات فورية في ثقافة الفريق التي يمكن أن تعزز الإنتاجية والرضا، وهي طريقة يمكن من خلالها إيماءات بسيطة من التقدير في الوقت المناسب أن تحل محل مكافآت الموظفين المكلفة وأنظمة المكافآت دون إضافة نفقات إلى المنظمة في البيئة الافتراضية، ويمكن تقديم هذه الإيماءات من التقدير هذه باستخدام نفس التكنولوجيات والتقنيات التي يتم تقديمها مع القيادة الخادمة.

#### ٥. القيادة من خلال التمكين: Empowerment Leadership

التمكين هو القيادة التي تشجع أعضاء الفريق على العمل واتخاذ القرارات وحل المشكلات واتخاذ الإجراءات المناسبة بشكل مستقل من خلال الإدارة الذاتية، لكي يشارك أعضاء الفريق بشكل كامل، يجب أن تمنحهم شعورًا بامتلاك زمام الأمور.

ويعتمد التمكين على الموقف الثقافي للمؤسسة الذي يشمل التثقيف حول المؤسسة وما يحدث بالفعل في المؤسسة،

والاتساق التشغيلي، والعملية المثبتة، والولاء، والثقة، ومن الضروري أن يقدم القائد الافتراضي حوافز تحفيزية، وأن يحدد الأهداف والرؤية، وأن يهيئ مناخاً مناسباً للفريق الافتراضي.

وتؤدي هذه السلوكيات الثقافية التنظيمية إلى زيادة توافر القيادة من خلال التمكين داخل الفريق الافتراضي، يمكن للقائد الافتراضي القيام بذلك عن طريق زيادة كمية وتفاصيل المعلومات التي تتم مشاركتها مع الموظفين، وتوفير الإحصاءات والمخططات والرسوم البيانية وقواعد البيانات التي تتيح للموظفين الوصول إلى معلومات المؤسسة، والاجتماع المنتظم معهم فيما يتعلق بقضايا العمل والإجابة على الأسئلة.

وتدريب الموظفين علي تعزيز المشاركة في التحسين التنظيمي يمكن أن يؤدي إلي تمكين الموظفين من الإدارة الذاتية، وتؤثر معايير الفريق والثقافة التنظيمية على نجاح الفرق التي تدير نفسها بنفسها، هذه القواعد هي الأساس لكيفية عمل المجموعة ويمكن أن تكون محفزات قوية للإدارة الذاتية والتمكين داخل الفريق.

ويتعين علي قادة الفريق الافتراضي أن يكونوا استباقيين في تقديم أهداف محددة لتشجيع كل عضو في الفريق على مراقبة

أدائهم وتنظيم عملهم ذاتيًا ليكونوا ناجحين يقوم القائد بتطوير القواعد والارشادات والروتين المعتاد للفريق، وتبلغ فرق الإدارة الذاتية المكونة من ١٠-١٥ فردًا عن مستويات أعلى من الرضا الوظيفي.

أظهرت نتائج بعض الدراسات، أن الفرق الافتراضية يمكن أن تحدد أكثر من قائد واحد عند تحديد القادة الناشئين، بغض النظر عما إذا تم تعيين قائد أم لا، فالأفراد الذين يظهرون سلوكيات مشجعة غالبًا ما يصبحون قادة ناشئين من خلال توفير مناخ داعم وإيجابي يلهم الآخرين لتحسين الذات وإدارتها، ويمكن النظر إلي قدرة أعضاء الفريق على الاعتراف بهم كقادة عبر الإنترنت كنتيجة مباشرة لتمكين هؤلاء الأفراد من قبل القائد الافتراضي.

وتأسيساً عليه، يوضح الجدول الآتي سمات (صفات) القائد

الافتراضي:

النوع	سمات وصفات القائد الافتراضي
السمة أو الصفة	<ul style="list-style-type: none"><li>● القيادة الملهمة.</li><li>● القيادة الإيجابية (النشطة) وليس السلبية.</li><li>● المرونة.</li><li>● النظام والتحكم أو السيطرة.</li><li>● الحساسية للتنوع الثقافي.</li></ul>
المهارات الموجهة للمهمة	<ul style="list-style-type: none"><li>● اختيار العضو.</li><li>● الوعي بالظروف الطارئة.</li><li>● الاستباقية أو الهيكلية.</li><li>● تحديد الأهداف.</li><li>● التخطيط للطوارئ.</li></ul>



سمات وصفات القائد الافتراضي	النوع
<ul style="list-style-type: none"> <li>● المعالجة المتوازية.</li> <li>● وضوح الدور.</li> <li>● تحديد مهام واضحة.</li> <li>● ضمان فهم مشترك.</li> <li>● تحفيز تبادل المعلومات.</li> <li>● استخدام الوسائط الالكترونية.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● فهم كيفية استخدام شبكات التواصل الاجتماعي.</li> <li>● التواصل بين الرؤية والعاطفة.</li> <li>● بناء التحالفات (التعاون).</li> <li>● بناء الثقة.</li> <li>● التنسيق بين المناطق الزمنية.</li> <li>● المدخل المنظومي المؤدي للتفاعل.</li> </ul>	<p>العلاقات/ مهارات المهام</p>

النوع	سمات وصفات القائد الافتراضي
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تفويض المسؤولية.</li> <li>● بناء العلاقات الشخصية.</li> <li>● التوجيه.</li> </ul>
مهارات العلاقات	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تسهيل التطبيع (التنشئة الاجتماعية) بين أعضاء الفريق.</li> <li>● تحسين العلاقات الاجتماعية.</li> <li>● تقريب المسافات الجغرافية بين الأفراد.</li> <li>● ضرورة التواجد للتواصل مع الآخرين.</li> </ul>

يتضح من الجدول السابق؛ تعدد المهارات الواجب توافرها في القائد الافتراضي، الأمر الذي يبرهن على صعوبة المهمة التنظيمية اللازم إنجازها في الوقت المحدد، مما يستوجب رؤية تنظيمية للإعداد والتكوين الأمثل للقائد الافتراضي.

هناك العديد من إيجابيات القيادة الافتراضية ومنها ما يلي:

١. العمل الجماعي وتبادل المعرفة بين أعضاء المؤسسة هو أحد أولويات أي مؤسسة في الوقت الحاضر؛ حيث تتم من خلال مشاركة المعلومات عبر الإنترنت ووجود التكنولوجيا المناسبة في مكانها يتيح الكفاءة والتواصل والتعاون بين أعضاء الفريق.
٢. يوجد فرصة للمؤسسات لتقديم حلول والاستجابة السريعة لمتطلبات سوق العمل في أي وقت.
٣. القدرة على اختيار الأفضل من العاملين ذوي الكفاءة وتوظيف الأشخاص الأكثر مهارة ذوي الخبرة والموهوبين لزيادة الإنتاجية للمؤسسة.
٤. يقلل من تكاليف السفر ويقلل أيضًا من استخدام المساحات المكتبية حيث لا يحتاج الأعضاء الافتراضيون إلى التواجد الفعلي في المكاتب.
٥. توفير الوقت والتكاليف وزيادة الإنتاجية؛ معظم الأعضاء يقعون في مناطق مختلفة، حيث يعمل علي توفير الوقت من خلال الاجتماعات الافتراضية بدلًا من الاجتماعات وجهاً لوجه وهذا يساعد على زيادة الإنتاجية أيضًا.

٦. الوصول إلى أوسع النطاق؛ تجمع الأفراد ذوي المواهب حيث أن الموهبة لا تقتصر على مكان واحد، ولكنها من أجزاء مختلفة في العالم حيث يمكن تجميعها في فريق واحد وهذا يعطي ميزة كبيرة للمؤسسة.

٧. زيادة الرضا الوظيفي؛ تسمح البيئة الافتراضية بالمرونة في العمل حيث تزيد من السعادة بين أعضاء الفريق وبالتالي زيادة الأداء.

٨. المرونة التنظيمية؛ قدرة المؤسسة على التقاء الأفراد معًا من مناطق مختلفة وتشكيل فريق متماسك قادرًا على حل المشكلات المعقدة واتخاذ قرارات فعالة هي في حد ذاتها ميزة تنافسية هائلة.

٩. الابتكار والتآزر؛ يتحقق التفاعل التآزري في الفرق الافتراضية عندما يتواجد الأعضاء في مواقع مختلفة حيث يمكن الاستفادة من مصادر متعددة للمعلومات والمعرفة، وهذا الطيف الواسع من المعرفة يظهر من خلال تبادل الخبرات مع بعضهم البعض.

١٠. مكاسب الجهد والأداء؛ يسمح الذكاء المتنوع في الفرق الافتراضية على الأداء بشكل أفضل، وأيضا بعض أشكال الوسائط الإلكترونية يسهل المساواة والجهود التي تبذلها

الإدارة، والاتصال الافتراضي يقلل من التسلسل الهرمي والروتين والبيروقراطية.

من خلال النقاط التي تم ذكرها فيما سبق؛ يتضح أن هناك العديد من الإيجابيات التي تظهر بها القيادة الافتراضية يمكن تجميعها فيما يلي: توفير الوقت والتكاليف والجهد، زيادة الاتصال، الابتكار والتآزر، المرونة التنظيمية، تحقيق الرضا الوظيفي، زيادة الانتاجية وتحقيق أداء أفضل، زيادة التعاون والعمل الجماعي من خلال التقاء الأفراد من مناطق مختلفة وتبادل الخبرات والتجارب المختلفة فيما بينهم، يقلل من تكاليف السفر والتواجد الفعلي في المكاتب والعمل لساعات متواصلة.

## سلبات القيادة الافتراضية

رغم وجود العديد من الإيجابيات للقيادة الافتراضية، إلا أن هناك سلبيات المرتبطة بها، ومنها ما يلي:

### ١. نقص الاتصالات:

وجود صعوبة في التواصل وفهم الأفراد لبعضهم البعض، مما يؤدي إلى نقص الأرضية المشتركة وضعف البنية التحتية التكنولوجية والثقة والمسؤولية المشتركة.

## ٢. نقص الكفاءة والتدريب:

قلة الكفاءة، وضعف التدريب لها تأثير سلبي على الفريق.

## ٣. الشعور بالغزلة:

يؤدي انخفاض التغذية الراجعة للأفراد إلى تكوين فريق يشعر بالغزلة.

## ٤. ضعف المشاركة والالتزام:

الافتقار إلى المشاركة والالتزام الكامل من قبل جميع أعضاء الفريق لتقديم أفضل ما لديهم عند الانتهاء من المهام والتقدم نحو أهداف الفريق وهذا يؤثر على أدائهم.

## ٥. ضعف التعاون:

عدم القدرة على التعاون بالطريقة المناسبة التي تتطلب الاستفادة من وجهات النظر المختلفة من خلال تبادل المعرفة والموهبة والخبرة.

## ٦. ضعف وضوح الرؤية:

ضعف الرؤية لدى أعضاء الفريق وعدم وضوح الصورة المستقبلية أمامهم.

## ٧. صعوبة الاتصال:

إذا كانت الفرق مشتتة وتوجد في مناطق مختلفة، قد يكون من الصعب الاتصال معا، فمن المهم إنشاء وسائل اتصال متفق عليها من البداية، وصعوبة متابعة الأعضاء وابتعادهم عن البيئة الاجتماعية، وأيضا مشاكل الاتصال بالإنترنت.

#### ٨. انعدام الشفافية:

ضعف وضوح المهام والأدوار التي يقوم بها أعضاء الفريق وعدم وضوح الصورة أمامهم.

#### ٩. الصراع الوظيفي:

اختلاف الثقافات، وفشل التكنولوجيا، ونقص الاتصال يمكن أن يؤدي إلى سوء الفهم بين أعضاء الفريق ومن ثم وجود مواقف عدائية داخل الفريق وإساءة استخدام القيادات لظروف العمل مما قد يؤدي إلى الصراع الوظيفي.

١٠. انعدام الثقة، وانخفاض الحافز وضعف ولاء الموظفين للمؤسسة.

١١. غياب التفاعل وجهًا لوجه، والخلفيات الثقافية المختلفة، واختلاف المناطق الزمنية، ووجود فجوة بين أعضاء الفريق الافتراضي.

هناك العديد من مجالات القيادة الافتراضية، وتظهر من خلال الآتي:

### ١ - القدرة على بناء الثقة:

تعد الثقة عنصراً أساسياً في سلوكيات القيادة الافتراضية في المواقف الإدارية المختلفة لأعضاء الفريق، وتؤدي الثقة دوراً رئيسياً في أداء أي فريق عندما يكون أعضاء الفريق قادرين على بناء الثقة بينهم وبين قائد فريقهم.

فمما لا شك فيه أنهم سيؤدون أفضل ما لديهم لإنجاز أي مهمة، وأن بناء الثقة بين أعضاء الفريق أمر صعب حتى في الفريق التقليدي، حيث العناصر المرئية للثقة مثل لغة الجسد يمكن التعبير عنها وتحليلها بسهولة أكبر عندما يكون أعضاء الفريق مع بعضهم البعض وبناء الثقة بين أعضاء الفريق الذين تفصلهم المسافات الجغرافية، واختلاف الثقافات والمناطق الزمنية ليس بالأمر السهل.

فالثقة هي القناعة المتكررة بصحة الشيء وصدقه وتأتي من تكرار ثبوت صحة الشيء وصدقه، وهي أيضاً الرغبة في زيادة ضعفك تجاه شخص آخر يتصرف بسلوك لا يمكنك السيطرة



عليه، في حالة تكون فيها منفعتك المحتملة أقل بكثير من خسارتك المحتملة إذا كان الشخص الآخر يسيء إلى ضعفك.

فإن الوثوق بشخص ما يعني أنه يتعين عليك أن تكون قادرًا على الاعتماد على الشخص الآخر؛ وأن تظهر الالتزام والاحترام لبعضنا البعض.

والصدق مع الآخرين يوجد إحساسًا بالثقة، والتي تعد أحد العوامل الرئيسية التي تتيح التعاون الفعال بين أعضاء الفريق؛ إنها تجمع الفريق معًا بشكل أساسي، حيث يجلب العمل الجماعي الافتراضي العديد من الفوائد مثل الجمع بين المهارة والأفراد الموهوبين من مختلف أنحاء العالم.

وتكمن صعوبة بناء الثقة في الفريق الافتراضي في الظروف التي يتواصل فيها أعضاء الفريق، حيث أنهم غير قادرين على المقابلة وجهًا لوجه مما قد يتسبب في شعور أعضاء الفريق بالعزلة وبالتالي ضعف الثقة.

ولتكوين أنماط الثقة داخل الفريق الافتراضي؛ لابد أن يكون الاتصال فعال داخل الفريق، وإظهار الالتزام والمشاركة مع الفريق، واحساسهم بأنهم أفراد موضع ثقة، والوفاء بالوعود وتوضيح الأدوار والمهام المكلفون بها، والرد على الرسائل

الواردة من أعضاء الفريق ومتابعتهم أولاً بأول، التفاؤل أثناء المحادثات ومشاركة الأشياء الصغيرة حتى في الحياة الشخصية مما يوجد جواً إيجابياً يساعد في بناء الثقة، وهذا سيحقق للفريق نتائج أفضل.

ويمكن أن يحدث التعاون الناجح عندما يثق جميع أعضاء الفريق ببعضهم البعض، ويتشاركون المعرفة بينهم من أجل تحقيق الهدف المشترك وتحقيق نتائج عالية، وعلي قائد الفريق أن يكون له تأثير كبير في بناء الثقة وإيجاد روابط قوية بين أعضاء الفريق.

بالتالي؛ فإن من مجالات القيادة الافتراضية: القدرة على بناء الثقة، وهي تشير إلى القناعة المتكررة بصحة الشيء وصدقه، وجلب الثقة بين القائد والعاملين في المؤسسة ليس بالأمر اليسير فيتطلب ذلك العديد من المهارات والقدرات وإيجاد جو إيجابي وفعال والالتزام بالوعود والتعاون المثمر بين القائد وعامله وهذا سيساعد في تكوين الثقة والوصول إلى نتائج أفضل.

## ٢ - القدرة على التواصل:

التواصل هو أحد مكونات القيادة الافتراضية، قد يكون للتواصل في العالم الافتراضي تأثير كبير من خلال مشاركة

المعلومات والتي تعد عنصرًا أساسيًا في العمل كتابة ولفظًا ومهارات الاتصال مطلوبة للقائد الافتراضي لأن الاتصال له دور أساسي للقائد في البيئة الافتراضية.

وأشارت دراسة Newman (2019)، Ford & Marshall إلى الفرق التي تري أن استخدام القادة للاتصال علي أنه فعال تميل الي الحصول علي مستوي عال من الثقة في القيادة والأداء علي أعلى مستوي، ويتعين علي القادة الافتراضين التواصل بانتظام إما لتقديم التوجيه أو الدعم أو لتطوير قيم ومهام مشتركة.

بالإضافة الي ذلك يمكن أن تساعد الحالة المزاجية المستقرة علي التوسط في حواجز الاتصال في الوضع الافتراضي، ويساعد كل من الاتصال القوي من نقل المعلومات باستمرار ودعم الفريق وهذا يساعد علي أن يسمع المتلقي الرسالة ويفهمها بشكل صحيح.

ولكي يكون الاتصال فعالًا لابد للقائد أن يكون قادرًا علي تقديم تغذية راجعة وتكون ذات معني وهي عنصر أساسي في كفاءة الاتصال، والافتقار الي هذه القدرة لها أثر سلبي في قدرته علي التأثير.

بجانب الحاجة الي الاتصال القوي، تأتي البصيرة أو الرؤية:  
حيث ينبغي علي القادة الافتراضيين أن يكونوا ملهمين، حالمين  
لديهم دوافع داخلية، امتلاكهم رؤية عالمية، والقدرة علي  
التصرف بطريقة تعزز مهمة المؤسسة.

وبسبب البيئة المتغيرة يجب علي القادة الافتراضيين أن  
يكونوا منفتحين علي التطورات الجديدة، وأن تكون لديهم القدرة  
علي إدارة التغيير، والقدرة علي المرونة والابتكار والتكيف،  
وامتلاك القدرة علي التفكير خارج الإطار التقليدي.

وينبغي للقادة الافتراضيين أن يكون لديهم رؤية لأنفسهم  
وللمؤسسة وأن يحدثوا تغيير في الأفراد لإيجاد عقلية ايجابية  
تجاه التعليم والتعلم عبر الانترنت.

ومن العوامل التي تساعد القائد الافتراضي على النجاح في

عملية الاتصال:

**أ- دعم القائد:**

عندما يدعم القائد تطوير العلاقات الاجتماعية (مثل الثقة)  
بين أعضاء الفريق، فإنه يثبت أنه يزيد من أداء الفريق  
الافتراضي.

## ب- ممارسات الموارد البشرية الفعالة:

التدريب على المهارات لبناء سلوك تعاوني وبناء المجتمع غير الرسمي هما من ممارسات الموارد البشرية المحددة التي أثبتت أنها تزيد من فعالية الفريق الافتراضي. ويشمل السلوك التعاوني تقدير الآخرين وحل المشكلات التي تتعرض طريقهم، ويشمل المجتمع غير الرسمي التغذية الراجعة والرصد والتدريب والتي تساعد أعضاء الفريق على تجنب الشعور بالعزلة وهذا يساعد على الشعور بأنهم أكثر ارتباطًا بالمؤسسة.

## ج- التنظيم الجيد للفريق:

يتمثل في توظيف الأفراد ذوي المهارات المناسبة للانضمام إلى الفريق الافتراضي، والاتصالات الجيدة سوف تتناسب بشكل جيد مع الواقع الافتراضي.

## د- القيادة الفعالة للفريق:

يجب على قائد الفريق الافتراضي أن يمتلك مهارات إضافية على عكس قائد الفريق التقليدي مثل القدرة على بناء الثقة بين أعضاء الفريق، والتواصل بين الأفراد، والقدرة على تقديم ملاحظات منسقة، والذكاء العاطفي مثل القدرة على إدراك ومراقبة وتقييم مشاعر الذات.

وتواصل القائد مع أعضاء الفريق ينظر إليه علي أنه مؤشر علي القيادة الفعالية، حيث تشمل طريقة الاتصالات الافتراضية من خلال مؤتمرات الفيديو كونفرانس، وغرف الدردشة، والبريد الإلكتروني.

ولتحسين الاتصالات؛ ينبغي للمؤسسة أن ترسي أرضية مشتركة للاتصالات ودعم البنية التحتية التكنولوجية وأن تستخدم الربط الشبكي من أجل تبادل المعلومات، تكنولوجيا الاتصالات حيث يعتمد الفريق الافتراضي على التكنولوجيا للتواصل، مثل البريد الصوتي للبريد الإلكتروني والمؤتمرات عبر الفيديو.

ويشمل التدريب المناسب على الأساليب التكنولوجية وتقنيات الاتصال الافتراضية الاهتمام باجتماع البروتوكول (جداول الأعمال، والوثائق، وشرائح العرض التقديمي، والنشرات الموزعة مسبقاً)، واتباع قواعد المجاملة في عقد المؤتمرات عن بُعد، مما يتيح لجميع أعضاء الفريق الافتراضي فرصاً كافية للتحدث، والحفاظ على الاجتماعات في نطاق (تبدأ وتنتهي في الوقت المحدد لاستيعاب مناطق زمنية مختلفة)، ويجب ألا يستمر كل من التداول عن بعد والتداول بالفيديو أكثر من ساعتين، ويتطلب كلاهما إعداداً جيداً.

وتعمل التقنيات الأكثر تقدمًا مثل Lync من Microsoft على دمج قنوات اتصال متعددة في منصة سحابية تشمل البريد الإلكتروني؛ بروتوكول نقل الصوت عبر الإنترنت (VoIP)؛ التراسل الفوري؛ المؤتمرات الصوتية والمرئية والويب؛ دردشة؛ وخدمات Desk Share، ويجب أن يتطابق نوع الاتصال مع نوع الرسالة التي يتم توصيلها.

مما سبق يتضح أن من مجالات القيادة الافتراضية القدرة على التواصل ومن الأساليب المستخدمة في التواصل البريد الإلكتروني الذي يعد أحد أكثر أشكال الاتصال شيوعًا في القيادة الافتراضية، وهو أداة متعددة الأغراض يمكن استخدامها لمشاركة الأفكار في المستندات أو الوثائق، فإنه يسمح للمتلقي التحكم في إعداد الرد بعناية قبل إرساله.

ويستخدم البريد الإلكتروني كوسيلة لتشجيع التواصل بين الأفراد من خلال إضافة لمسة شخصية تعكس فهم خلفية المتلقي أو اهتماماته، فكتابة رسائل البريد الإلكتروني إلى أعضاء الفريق باستخدام نبرة شخصية، يماثل ما يتم استخدامه عند التحدث إلى شخص ما شخصيًا، وأكثر فاعلية من النبرة الرسمية غير الشخصية: مثل الاتصالات الإلكترونية الأخرى.

فإن أي شخص يتلقى بريدًا إلكترونيًا لديه أيضًا خيارات إرسال وطباعة، من المستحيل استرجاع ما تم كتابته بمجرد الضغط على زر الإرسال، ويمكن تطوير الاتصال بإيجاد مناخ داعم للتواصل واستخدام تقنيات الاستماع النشط للتغلب على اختلافات السياق.

## قيادة التنوع الثقافي

الثقافة: هي مزيج من القيم والمعتقدات والمعاني والتوقعات والتي تمثل عقد مشترك تستخدم كمؤشرات سلوكية تعزز الصحة النفسية وتضمن سلامة مكان العمل.

وهي مجموعة المواقف والسلوكيات التي تتجزأ بها الأشياء لكي تعطي للمؤسسة طابعها الفريد من خلال أربعة أشياء، وهي: القوة والدعم والدور والإنجاز، هذه العناصر توجد اختلافات بين الثقافات وتعزز سلوك الأفراد، حيث يؤدي السلوك دورًا رئيسيًا في التواصل بين الثقافات من خلال الإشارات غير اللفظية.

ويختلف الاتصال غير اللفظي مقارنة بالاتصال اللفظي ومن ثقافة إلى ثقافة، فالتواصل الذي يعتمد بشكل أساسي على الكلمات يُعرف باسم "السياق المنخفض"، والاتصال الذي يستخدم الكثير من الكلمات يُعرف "بالسياق العالي".



ولإيجاد بيئة ممتعة ومتفهمة، دون تجاهل العادات الثقافية للأفراد، لا يتم فقط من خلال تبادل المعلومات، ولكن من خلال إيجاد علاقة قوية والتفاهم المتبادل بين أعضاء الفريق، ففهم الثقافة هو مفتاح التواصل الفعال في أي فريق، ولكن فهم الاختلافات الثقافية عاملاً رئيساً للتواصل الكفاء.

وبالتالي؛ مهارة التواصل بين الثقافات أمر لا بد منه ليس فقط لقائد الفريق ولكن أيضاً لجميع المشاركين الآخرين، ولذلك يجب أن يكون لدى القائد الإرادة والقدرة على تعلم وتحليل هذه الاختلافات عند بناء الفريق.

وبالمثل اللغة؛ تبدو كذلك العقبة الرئيسية أمام التواصل بين الثقافات، ربما يكون فهم الثقافة نفسها عقبة أكبر بكثير من اللغة، واختلافات الثقافات توسع شبكاتهم الشخصية والمهنية ويكتسبون شعوراً بالتمكين من خلال الاستقلال الذاتي.

انتهاجاً لما سبق، يتضح أن الثقافة هي مفتاح التواصل بين القائد وفريقه، ويتطلب من القائد قدرته على كيفية إدارة التنوع الثقافي وقيادته بشكل سليم بطريقة تمكن جميع المشاركين قدرتهم على التواصل مع القائد ومع بعضهم البعض ويظهر ذلك من خلال إيجاد بيئة مناسبة تساعد على بناء علاقة قوية وتفاهم متبادل بين القائد وأعضاء الفريق.

ومن المهارات أيضًا التي يجب أن يمتلكها القائد الافتراضي: القدرة علي وضع أهداف لإدارة الأداء، ومعرفته الواضحة للمسئولية القيادية، وتشكيل ثقافة الفريق الصحيح وتكيفها والاتصال الفعال، الإدارة الفعالة للمعلومات وتعلم استخدام التكنولوجيا وكيفية إدارتها، إدارة الخلفيات الثقافية، وضع آلية للمراقبة ونظام فعال لتنسيقها.

### ممارسات القيادة الافتراضية الفعالة

- ١- بناء الثقة من خلال استخدام تكنولوجيا الاتصالات، من خلال:
  - أ- تركيز المعايير على كيفية توصيل المعلومات.
  - ب- إعادة النظر في قواعد الاتصال وتعديلها مع تطور الفريق (اللقاءات الافتراضية).
  - ج- توضيح التقدم من خلال مساحة العمل الافتراضية للفريق.
  - د- التوزيع الجغرافي لأعضاء الفريق.
- ٢- التنوع الثقافي في الفريق، من خلال:
  - أ- دليل خبرة الفريق البارز ومصفوفة المهارات في مساحة العمل الافتراضية.

**ب-** تكوين فرق فرعية افتراضية لإقران أعضاء متنوعين وتناوب أعضاء الفريق الفرعي.

**ج-** السماح بالتعبير عن الآراء المتنوعة من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية غير المتزامنة (مثل المناقشات الإلكترونية).

**٣-** دورة إدارة العمل الافتراضية والاجتماعات، من خلال:

**أ-** اختلاف الأفكار في الاجتماعات (توليد الأفكار غير المتزامنة) وتقارب الأفكار وحل النزاعات أثناء الاجتماعات الافتراضية (تقارب الأفكار المتزامنة).

**ب-** استخدم بداية الاجتماع الافتراضي (كل مرة) لبناء العلاقات الاجتماعية.

**ج-** بداية الاجتماع: التأكد من مشاركة الجميع وسماع أخبارهم.

**د-** نهاية الاجتماع: التأكد من نشر خطة العمل المستقبلية.

**٤-** مراقبة تقدم الفريق من خلال استخدام التكنولوجيا:

**أ-** التدقيق في عدم التزامن (المناقشة الإلكترونية المترابطة ومنشورات المستندات في مستودع المعرفة) والمتزامن

(المشاركة الافتراضية في الاجتماعات والمراسلة الفورية).

**ب-** اجعل التقدم واضحًا من خلال قياسات بطاقة الأداء المتوازن

المنشورة في مساحة العمل الافتراضية للفريق.

**٥-** تعزيز الرؤية الخارجية للفريق وأعضاؤه، من خلال:

**أ-** تقارير متكررة إلى لجنة توجيه افتراضية (تتألف من الرؤساء

المحليين لأعضاء الفريق).

**٦-** ضمان استفادة الأفراد من المشاركة في الفرق الافتراضية،

من خلال:

**أ-** احتفالات المكافآت الافتراضية.

**ب-** الاعتراف الفردي في بداية كل اجتماع افتراضي.

**ج-** جعل رئيس الموقع الحقيقي لكل عضو في الفريق على

دراية بمساهمة العضو.

بناءً على ما سبق، يتضح أن ممارسات القيادة الافتراضية

الفعالة تظهر من خلال القدرة على بناء الثقة، قيادة التنوع

الثقافي، قيادة فريق العمل وكيفية إدارته، ومراقبة تقدم الفريق،

وتعزيز الرؤية الخارجية، وقدرتهم على التفاعل والمشاركة.

## متطلبات القيادة الافتراضية الناجحة

تكمن متطلبات القيادة الافتراضية الناجحة فيما يلي:

١- القدرة على قيادة التنوع الثقافي:

يمكن أن يكون التنوع الثقافي في الفرق الافتراضية مفيدًا إذا تم فهم الاختلافات الثقافية وإدارتها بصورة صحيحة.

٢- تحديد أهداف وغايات واضحة:

لا يمكن للفرق أن يحالفه النجاح إلا عندما يتجه إلى وجهته وما الذي يجعل من المجدي الوصول إلى الوجهة المتوقعة.

٣- القدرة على بناء الثقة بين الفريق وأعضاؤه:

الثقة هي الغراء الذي يربط الفريق معًا، لذلك يجب أن يكون لدى قائد الفريق القدرة على تسهيل الثقة في الفريق الافتراضي.

٤- القدرة على التواصل:

قائد الفريق ينبغي أن ينشئ اتصالات موثوقة القنوات لأن غالبية العمل يتم عبر الوسائط الإلكترونية.

## هـ- القدرة على التشجيع والتحفيز:

يجب أن يكون لدى قائد الفريق القدرة على التحفيز وتشجيع أعضاء الفريق على بذل أقصى ما لديهم في أي مهمة تعطي، فالحافز هو أي إجراء أو عملية توفر حافزاً للفرد لإكمال المهمة، كما نُقل عن Lou Holtz (مدرّب كرة القدم الأمريكي السابق) "إن القدرة هي ما أنت قادر علي القيام به، والدافع يحدد ما يمكنك فعله، فيحتاج القائد الافتراضي إلى الاستمرار في المشاركة مع كل عضو في الفريق وأن يفهم ما يحفز كل عضو، من خلال هذه المعلومات.

ويمكن للقائد البحث عن العوامل المشتركة التحفيزية ووضع قائمة بالمحفزات التي يمكن استخدامها للفريق بأكمله، تشمل الدوافع الشائعة التي تميل إلى إشراك الموظفين مثل: الاعتراف، التطوير الوظيفي، العلاقة مع القائد، التواصل المفتوح والفعال، العلاقات الجماعية، الثقافة والقيم المشتركة.

فالاعتراف له تأثير كبير على مشاركة الأفراد من خلال التقدير الذي يتراوح من المصافحة الجسدية والشكر إلى الاحتفال مع وجبة غداء إلى تقديم جائزة أو لوحة تذكارية للمكتب، وفي البيئة الافتراضية يكون التعرف أكثر صعوبة، ويرجع ذلك إلى

أعضاء الفريق الموزعين جغرافياً ومع ذلك، فإن حقيقة كون الفريق افتراضياً تجعل التعرف أكثر أهمية.

ويحتاج القائد عن بُعد إلى المشاركة بنشاط وأن يصبح مبدعاً في تقديم التقدير افتراضياً، مع الحرص على معاملة كل عضو من أعضاء الفريق بشكل فردي.

ويمكن للقائد الافتراضي الاحتفاظ بقائمة أعياد الميلاد وإرسال ملاحظة إلى كل عضو من أعضاء الفريق الافتراضي في عيد ميلاده، ويمكن أن يكون التعبير عن التقدير لعمل تم إنجازه بشكل جيد عن طريق رسالة نصية أو بريد إلكتروني أو مكالمة هاتفية.

ويجب أن يكون القائد الافتراضي مرناً في تقديم الحوافز للفريق الافتراضي، كما يُظهر القائد الافتراضي المرونة في أساليب القيادة التي تعتمد على الموقف، كما يُظهر المرونة في التقنيات التحفيزية.

وحدد McClland (1961) ثلاثة أنواع رئيسية من المحفزات تتمثل في: الانتماء، والإنجاز، والسلطة، حيث يتم تحفيز الفرد الذي لديه حاجة كبيرة إلى الانتماء من خلال العلاقات الإيجابية مع أعضاء الفريق، والفرد الذي يحفزه الإنجاز بنجاح (أو فشل)

المهام المعينة ويفضل عدم ترك أي شيء للصدفة، أما الفرد الذي تحفزه السلطة يدفعه الشعور بالسيطرة في عبء عمله ويشعر بالتمكين في الفريق الافتراضي.

#### ٦- القدرة على تقديم التغذية الراجعة:

تقديم التغذية الراجعة يحفز الفريق لإنتاج أفضل النتائج، ومتابعة أداء الفريق وتوفير الحلول المناسبة عند ظهور أي مشكلة.

#### ٧- قياس الأداء:

يجب قياس أداء الفريق الافتراضي لمعرفة ما إذا تم الوصول إلى الأهداف وما يجب القيام به من أجل لزيادة أداء الفريق، وقياس النتائج يعني تقييم الأداء المحقق فيما يتعلق بأهداف وغايات محددة مسبقاً، لا تشمل النتيجة الأداء المالي فقط، بل تشمل أيضاً المشاركة وخلق المعرفة بالإضافة إلى زيادة رأس المال الفكري من أجل تحسين المرونة التنظيمية والقدرة التنافسية.



وهناك خمسة مكونات مختلفة لقياس أداء الفريق

الإفتراضي، وهي:

**أ- إنجاز المهمة:**

وتشير إلى قدرة الفريق على تحقيق هدفه مع مراعاة توفير الوقت، والموارد.

**ب- الكفاءة أو التفاعلية:**

وتعني قدرة الفريق على إنجاز المهمة باستخدام الحد الأدنى من المدخلات من حيث الوقت، والموارد.

**ج- لجودة:**

وتشير إلى قدرة الفريق على تحقيق نتائج تقريبية أو تجاوز معايير المؤسسة.

**د- لقدرة على التكيف:**

استجابة الفريق للتأثيرات الخارجية، ويشير إلى قدرة الفريق على الاستجابة للتغيرات، والتكيف معها بسرعة.

**هـ - نجاز المتطلبات والموارد والتنمية:**

قياس فرص النمو الفردي، والتعلم، والأساسيات من حيث إدارة الموارد البشرية.

يمكن تلخيص ما سبق في الآتي: أن هناك مجموعة من المتطلبات للقيادة الافتراضية الناجحة وتتمثل في قيادة التنوع الثقافي، تحديد أهداف وغايات واضحة، القدرة على بناء الثقة، القدرة على التواصل، القدرة على التشجيع والتحفيز، تقديم تغذية راجعة، وقياس الأداء.

## التحديات التي تواجه القيادة الافتراضية

هناك العديد من التحديات التي تسهم كمؤثرات اجتماعية التي تجعل القيادة الافتراضية أمرًا صعبًا، ومنها:

١. الحواجز اللغوية التي تحد من فرص الاتصال المعلوماتي، والاختلافات الثقافية يمكن أن تخلق سوء فهم بين أعضاء الفريق؛ وبالتالي تولد مشاكل في التواصل، كما يعد نقص المعلومات وسوء التدريب وأنظمة الاجتماعات عن بعد.
٢. الاختلافات في تفسير السياق مثل ثقافات السياق العالي (الآسيوية والعربية والأوروبية الجنوبية) مقابل ثقافات السياق المنخفض (السويسرية والألمانية والأمريكية والأسترالية).
٣. الاختلافات في إدراك ما لا يمكن رؤيته خلال الاتصالات الافتراضية.

٤. الاختلافات في أعضاء فريق الإدارة.

٥. الاستدلالات الثقافية وثقافات المؤسسات المختلفة.

٦. اختلاف المناطق الزمنية ومراعاة الاختلافات في الاتصالات الافتراضية.

ومن التحديات أيضاً: يعد التنسيق بين أعضاء الفريق في مناطق زمنية مختلفة التحدي الأكثر شيوعاً الذي يواجه القادة الافتراضيين، وتقدم الاتصالات نفسها كخيطة متكررة بين التحديات التي تتم مواجهتها في القيادة الافتراضية، الاختلافات الثقافية تتمثل في التركيز علي العمل والالتزام بالمواعيد النهائية، والتواصل والثقة والتعاون وتشكيل الفريق باعتبارها عوامل نجاح حاسمة للقيادة الافتراضية.

ومن التحديات أيضاً، صعوبة العثور علي المعلومات وصعوبة دمج المعلومات المستحدثة بأدوات مختلفة، عدم الحفاظ علي المعرفة المشتركة بين أعضاء الفريق وارسائها وكيف ستنتشر هذه المعرفة.

ويعد التواصل غير اللفظي أمراً ضرورياً في العلاقات بين الأشخاص وتفتقر البيئات الافتراضية إلي القدرة علي التواصل، مما يجعل من الصعب التقاط الإشارات غير اللفظية، ومن

المعوقات التي تعوق عملية الاتصال أحادي الاتجاه، المغالاة في إبراز البيانات والمعلومات، عدم فهم الجمهور المستهدف أو أصحاب المصلحة، عدم التفاعل وجهاً لوجه، والاعتماد علي نهج اتصال واحد فقط والتأكيد علي السلبية.

وتستمر قائمة التحديات حيث يقدم العديد من الباحثين والكتاب قوائم بالمشاكل التي يواجهونها عند القيام بالقيادة الافتراضية: منها بناء علاقات افتراضية مع أعضاء الفريق الافتراضي، مراقبة وتقييم وقياس العمل المنجز جنباً الي جنب مع مهارات أعضاء الفريق الافتراضي والتطوير، والكفاءات.

ويواجه القائد الافتراضي تحدي في بناء فريق قوي والقيام بذلك بأقل قدر من السلطة والتحكم، وهو مفهوم إداري قديم في البيئات الافتراضية.

وتتطلب القيادة الافتراضية السيطرة علي العمليات وليس الأفراد، وتمكين أعضاء الفريق الافتراضي من السيطرة علي أنفسهم ومتي يتم القيام به يجب معالجته، ويمكن ان يصبح الحفاظ علي الاحترام وتعزيز رؤية المشروع، وتحديد الاهداف، وتمكين مسائلة اعضاء الفريق لمجموعة موزعة جغرافيا تحديات كبيرة لمدير المؤسسة.

وتستمر قائمة التحديات مع التحديات التكنولوجية مثل تكاليف المعدات والانترنت وتحديات الاتصال وإضافة المزيد من التحديات القضايا التحفيزية وارتباط الموظف الافتراضي مع احتياجات العمل وتوقعات الجودة للمؤسسة، وفقدان أو عدم الرؤية للمؤسسة ومهمتها.

## دور القيادة الافتراضية في المؤسسات التعليمية

مواكبة مع تعزيز البنية التحتية التكنولوجية فإن القيادة الافتراضية بالمؤسسات التعليمية ستكون بمثابة النهج الذي يأتي في الصدارة في البيئة المستقبلية، ويتضح ذلك من خلال قدرتها على استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطور استخدام الإنترنت على نطاق واسع في المؤسسات التعليمية.

وظهر ذلك من خلال استخدام الإنترنت بشكل واسع في المدارس، إذ شكل مديرو المدارس الذين حضروا مشروع تحسين مدراء المدارس (OYGEP) فريق قوي فيما بينهم.

حيث يقوم مديرو المدارس الذين يقودون هؤلاء الموظفين بتنشيط جهود الفريق الافتراضي، ومحاولة التقاء العقول من خلال ايجاد أفكار ذهنية متميزة، وستكون القيادة الافتراضية لمديري المدارس منهج قيادي متميز.

وذلك من خلال التنظيم المدرسي المستقبلي، ويظهر ذلك من خلال التواصل بين القيادات الادارية باستخدام شبكة الأنترنت وتشمل اللوحات التفاعلية - أجهزة الكمبيوتر- الهاتف المحمول - البريد الالكتروني - وسائل التواصل الاجتماعي، مع القدرة علي انجاز الأعمال في الوقت المناسب والتحرر من القيود المفروضة علي التعليم والتدريب التقليدي واستخدام المؤسسات التعليمية للشبكة التفاعلية بشكل فعال سوف يسهم ذلك في جودة البرامج التعليمية.

ووفقًا لنتائج (Ibrahim(2014)، يمكن تطبيق نموذج القيادة

الافتراضية بنجاح في مجال قيادة المدارس من خلال معرفة مدي ملائمة الاتصال داخل الفريق والأداء الوظيفي بين قادة المدارس في ماليزيا، وأوضحت نتائجها أن القيادة الافتراضية المقترحة يمكن ممارستها من قبل القادة من خلال تكنولوجيا الاتصالات، وخاصة تكنولوجيا الهاتف المحمول، ويؤكد Jenkins(2015) على ضرورة الحصول على دورات تدريبية لتنمية القيادة الافتراضية لدي مديري المدارس.

ونتيجة لزيادة المعلومات والتطورات في مجال العلوم والتكنولوجيا، ففي التعليم عن بعد، يجب علي مدير المدرسة

كقائد أن يسمح بإجراء تغييرات مبتكرة، ولديه أفكار إبداعية ويتبع طرقًا واضحة من أجل تحقيق أهداف معينة، الإرشاد وريادة الأعمال هما أحد السلوكيات التي يجب أن يقوم بها قادة التعليم عن بعد، ويجب أن يكون للمؤسسات التعليمية صورة قوية من أجل جذب الطلاب إلى مؤسسات التعليم عن بعد.

مما سبق، يتضح أن القيادة الافتراضية تمثل عاملاً مهماً في تطوير أداء القيادات الإدارية من خلال قدرة القيادات علي استخدام الوسائل التكنولوجية وشبكات التواصل الاجتماعي والتحرر من الإجراءات الروتينية والبيروقراطية، والسماح بالتغيير تلبية لمطالب التوجهات العالمية التي تسعى المؤسسات التعليمية إلى تحقيقها، والحصول علي الدورات التدريبية التي تمكن القيادات من كيفية مواكبة التطورات واستخدام أحدث التقنيات، ومنها القيادة الافتراضية التي تتطلب منه أن يكون قيادي متميز، وأن القيادة الافتراضية ستكون بمثابة النهج الذي يأتي في الصدارة، وفي البيئة المستقبلية.

## المراجع

- آل صبرة، علي (٢٠١٦). القيادة الإدارية مفهوم ونظريات. الأردن، عمان: أزمنة للنشر والتوزيع.
- أبو النور، محمد ومحمد، آمال (٢٠١٥) مهارات القيادة في الاللفية الثالثة. المملكة العربية السعودية، الدمام: كتبة المتنبى.
- أبو ناصر، فتحي (٢٠١٠). مدخل إلى الإدارة التربوية نظريات ومهارات. الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- البستان، أحمد وعبد الجواد، عبدالله ويولس، وصفي (٢٠١٠). الإدارة والإشراف التربوي النظرية والبحث والممارسة. مصر، القاهرة: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- الغنزي، ماجد (٢٠١٠). الإدارة التربوية والإدارة العسكرية. المملكة العربية السعودية، الرياض: دار الشبل للنشر والتوزيع.
- المخلافي، محمد (٢٠٠٩). القيادة الفاعلية وإدارة التغيير. مصر، القاهرة: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.



- المصري، ايهاب (٢٠١٥). القيادة الإدارية والقائد الإداري. مصر، الجيزة: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة دار الكتب المصرية.
- المعيوف، صالح (٢٠١٨). القيادة الإدارية. المملكة العربية السعودية، الرياض: معهد الإدارة العامة مركز البحوث والدراسات.
- بطاح، أحمد والطعاني، حسن (٢٠١٦). الإدارة التربوية رؤية معاصرة. الأردن، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- جلدة، سامر (٢٠٠٩). السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة. الأردن، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- عطوي، جودت (٢٠١٧). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- Bush, T., Abdul Hamid, S., Ng, A., & Kaparou, M. (2018). *School Leadership Theories And The Malaysia Education Blueprint: Findings From A Systematic Literature Review. International Journal Of Educational Management*, 32(7), 1245-1265.

- Khan, Z., Nawaz, A., And Khan, I. (2016). *Leader Theories And Styles; A Literature Review. Journal Of Resources And Management*, 16, 1-7. Retrieved From <https://iiste.org/journals/index.php/jrdm/article/view/28481>
- Shafique, I., & Loo-See, B. (2018). *Shifting Organizational Leadership Perspectives: An Overview Of Leadership Theories. Journal Of Economic & Management Perspectives*, 12(2), 266-276.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated With Leadership: A Survey Of The Literature. *Journal Of Psychology*, 25, 35-71. From <https://www.tandfonline.com/>
- Strielkowski W., Shishkin A., Galanov V(2016) *Modern Management: Beyond Traditional Managerial Practices*, Polish Journal Of Management Studies, .14(2) , Doi: 10.17512/Pjms.2016.14.2.21.