

مجلة كراسات تربوية

العدد 2 المحكم فبراير 2016

نموذج الإينيا جرام :
تساعية أنماط الشخصية

اللغة والتواصل

السلطة البيداغوجية
والديداكتيك

القيادة التربوية

2

مجلة كراسات تربوية

© أفريقيا الشرق 2016

حقوق الطبع محفوظة للناشر

المدير ورئيس التحرير : الصديق الصادقي العماري

مجلة دراسات تربوية – العدد الثاني المحكم فبراير 2016

رقم الإيداع القانوني: 2016PE0043

ردمك : 2508-9234

أفريقيا الشرق – المغرب

159 مكرر، شارع يعقوب المنصور – الدار البيضاء

الهاتف : 05 22 25 95 04 - 05 22 25 98 13

الفاكس : 05 22 25 29 20 - 05 22 44 00 80

مكتب التصفيف التقني : 39، زنقة علي بن أبي طالب – الدار البيضاء.

الهاتف : 54 / 05 22 29 67 53 / الفاكس : 05 22 48 38 72

البريد الإلكتروني : E-Mail : africorient@yahoo.fr

www.afrique-orient.com

مجلة كراسات تربوية

العدد الثاني المحكم فبراير 2016

المدير ورئيس التحرير
الصديق الصادقي العماري

هيئة التحرير

محمد الصادق العماري	بوجمعة بودرة
عبد الإلاه تنافعت	مصطفى مزياني
صالح نديم	مصطفى بلعيدي
صابر الهاشمي	محمد حافظي

اللجنة العلمية

علوم التربية	د. محمد الدريج
علوم التربية	د. الحسن اللحية
علم الاجتماع	د. محمد فاويار
علم الاجتماع	د. عبد الرحمان العطري
علم الاجتماع	د. عبد الغاني الزيان
علم الاجتماع	د. م. عبد الكريم القنبيعي
علم الاجتماع	د. عبد القادر محمدي
الفلسفة	د. محمد أبخوش
علم النفس	د. م. إسماعيل علوي

للتواصل أو المشاركة بأبحاثكم ودراساتكم :

Majala.korasat@gmail.com

+212 6 48 18 30 59

أفريقيا الشرق 

القيادة بين النظرية وفعل التنزيل التربوي

د. مولاي عبد الكريم القنبي

تمهيد

القيادة الإدارية هي القدرة على توجيه الآخرين من أجل تحقيق الأهداف عن طريق التأثير... وهو إما بالتبني وقبول المرؤوسين للقائد، أو باستخدام السلطة الرسمية عند الضرورة، ومن هنا نعرف أن القيادة عملية هامة جدا لدى كل مؤسسة، لما تقوم به من بدور كبير في بناء، وتكوين الجماعات داخل العمل، وتأمين البيئة المناسبة لسير طبيعة العمل اليومي، إذ تتولى رسم السياسات والاستراتيجيات، وتسعى لتحقيق الأهداف من خلال نشاطاتها المتعددة.

تعد الحاجة إلى القائد من الضرورات القصوى لكل عمل ناجح، لأن القائد يقوم بالتفاعل مع الآخرين، ويعمل معهم لبلوغ أهداف العمل، والحفاظ على تماسك أفرادهم واندفاعهم وحماسهم، وبالتالي هي وظيفة نفسية واجتماعية وفكرية لا بد منها للحفاظ على المؤسسة داخل المجتمع والبيئة المحيطة بها، وقد توجد هذه المهمة الصعبة في شخص فذ، أو في أسلوبه، أو الأفضل في هيئة، أو في لجنة، أو في مجلس قيادة يتحكم بالسلوكيات ويحدد المسارات، وينجز الأعمال بفاعلية ونجاح، هذا، ويعمل المديرون على ممارسة القيادة بفضل عوامل عديدة.

تحتاج عملية التدبير اليومي إلى عنصر القيادة لتوجيهه نحو الوجهة الصائبة المرغوب فيها، وعلى هذا الأساس، يمكن أن نقول إن القيادة سلوك يومي لصيق بالإنسان يمارسه الأفراد يوميا عن طريق تعاملهم مع الآخرين أو فيما بينهم، ويخضع هذا السلوك لحجم السلطة المتاحة ومدى استقلالية المنصب، أو الموقع، أو الوضعية التي يوجد فيها الفرد/ الفاعل، ومن هنا نطرح السؤال الإشكالي التالي : - ما القيادة؟.

أولا : ما القيادة

القيادة هي عملية التأثير في الآخرين وتوجيههم لإنجاز هدف ما²، إذن هي سلوك يظهر عند طلب إنجاز عمل ما، سواء كان هذا العمل رسميا أو غير رسمي (اللا رسمي).

جرت العادة على تعيين أشخاص مقتدرين في مناصب المسؤولية والقرار دون إعطائهم أو منحهم تعاليم تخص عملية التسيير، في هذه الحالة، تكون نسبة الفشل في التسيير أو القيادة كبيرة جدا، طبعاً، لابد أن يتوفر المسير على كفاءة تقنية ضرورية تمكنه من تحقيق النتائج، كما يجب أن يتوفر على طريقة تمكنه من جعل الآخرين يعملون بإتقان.

باختصار، يجب أن يكون المسير قائدا موجهها : لأن قدراته كقائد هي التي تجعل منه قائدا ناجحا أو العكس، إنه يحث مرؤوسيه على بذل قصارى جهدهم في العمل، لأنه الوحيد المسؤول عن هذا العمل / الإنجاز، كما أنه بمثابة نفس جديد في قوتهم، وكفاءاتهم، وفي جودتهم، إذ يساعدهم على تحسين نتائجهم، وبالتالي يكون عمله هذا صورة لحقيقة تحديد إدارة الجودة «Le management de qualité» سواء على المستوى الاقتصادي، أو على المستوى السيكلوجي.

لا يشعر الفاعل فعلا بالرضا في حياته إلا إذا استغل فعلا وكمليا قدراته، سواء بالنسبة إليه، أو بالنسبة للمؤسسة، أو للبلد ككل، ومن هذا المنطلق الحيوي لا يمكن هدر الموارد البشرية، بل بالعكس، لابد من تكوين المسير والمسؤول كقائد ليصبح مدبرا حقيقيا للاستجابة لهذا الطلب اليومي.

1 - صفات القيادة

حدد علماء النفس، وعلماء الإدارة العديد من الصفات المميزة للقيادة الفعالة، وسنورد الشائع منها، والمتفق عليه من لدن المفكرين والعلماء، والممارسين لصفة القيادة داخل بيئة العمل.

1 - John ADAIR. *Le Leader, homme d'action Traduction de Gerards Chmitt* 1991. Top. Ed. Paris 1988.

2 - طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 2007، ص 74.

- قدرة الشخصية القوية على مواجهة الحقائق القاسية والحالات الصعبة بشجاعة.
- الشعور بأهمية الرسالة : يتمثل في الإيمان بقدرة الشخص على القيادة وحبه للعمل كقائد.
- النضج والآراء الجيدة: يتمثل في الشعور المشترك، البراعة والذوق، التبصر والحكمة والتمييز بين الأهم والمهم وغير المهم.
- الإخلاص : ويكون للرؤساء والزملاء والمرؤوسين والتنظيم والعمل.
- الطاقة والنشاط : يظهران في الحماس وفي الرغبة في العمل وأخذ المبادرة.
- الحزم : يتجلى في الثقة في اتخاذ القرارات المستعجلة واللاستعداد للعمل بها.
- التضحية : التضحية بالرغبات والاحتياجات الشخصية لتحقيق الصالح العام.
- مهارات الاتصال والخطاب : فصاحة اللسان وقوة التعبير.
- القدرات الإدارية : تتجلى في القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتكوين فريق العمل وتقويم الأداء.

2 - مفهوم القيادة

القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة³، وعلى هذا النحو أصبحت القيادة تتضمن ثلاثة عناصر أساسية هي :

- 1 - وجود مجموعة من الفاعلين في تنظيم معين.
- 2 - وجود قائد وسط الفاعلين قادر على التأثير في سلوكياتهم وتوجيههم.
- 3 - وجود هدف مشترك يسعى الفاعلون إلى الوصول إلي تحقيقه.

3- أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000، ص 186.

تختلف القيادة عن الرئاسة اختلافا جوهريا، ويرجع ذلك إلى عدم توافر بعض العناصر القيادية في حالة الرئاسة، فالرئاسة تعتمد على السلطة التي تمنحها القواعد والقوانين، في حين، أن القيادة تعتمد على اقتناع الفاعلين في المؤسسة / التنظيم بالقائد وثقتهم فيه، وهذا ما يجعل القيادة تقوم على القدرات، والاستعدادات الطبيعية الكامنة في الفرد التي تمكنه من إحداث تغييرات في الفاعلين عن طريق التأثير في سلوكهم وتوجهاتهم.

3- القيادة الإدارية

تختلف القيادة حسب اختلاف المواقع بمعنى إن القيادة في الهواء الطلق (مثل أن تقود فريق رياضي أو سياحي أو فيلق عسكري) تختلف عن القيادة التي توّطرها الجدران وتحصر بنوعية المكان، وهذا الأخير يتميز هو بدوره بخصوصيات تختلف عن مكان آخر، ولهذا فنحن هنا بصدد القيادة داخل الإدارة وهو ما اصطلاح عليه بالقيادة الإدارية لأنها تشكل محورا مهما ترتكز عليه مختلف الأنشطة في المؤسسات / التنظيمات سواء منها العامة أو الخاصة.

إن تطور العالم واتساعه وتعقد نمط الحياة اليومية وخضوعه إلى عقلنة المسارات المؤطرة لليومي المعيشي، فرض على المؤسسات / التنظيمات نمطا جديدا في البناء والعمل، وفي العلاقات، وجعلها هي الأخرى - كالأإنسان - خاضعة للتأثير السياسي، والاقتصادي، والاجتماعي، بل تعدى هذا إلى التأثير السيكوسوسيوثقافي والسلوكي، مما أدى إلى إحداث تغييرات جديدة وتطورات في المفاهيم أعطت صورة جديدة لعنصر القيادة الإدارية الحديثة.

3-1- مقياس الكفاءة الإدارية

إن أصحاب التيار الذي يقول إن الإدارة هي علم وليس فن، يعتمدون في منهجهم على القياس العلمي لدرجة الكفاءة التي يتمتع / يتوفر عليها الفاعل الإداري فيما يخص التدبير والتسيير لبلوغ الهدف المتوخى، وعلى هذا الأساس نكون مجبرين على ذكر العناصر الأساسية التي تقاس على إثرها كفاءة الفاعل الإداري «critères mesurables».

3-2-2- عنصر الريادة⁴ : يتمتع بعض الفاعلين بمواهب مميزة للقيادة، وهذه المواهب تجعلهم محط أنظار من يحيطون بهم، وغالبا ما يحتلون الصدارة، والمقدمة، ويتوقع منهم التقدم للقيادة في أي عمل يناط بهم، على اختلاف بعض الأفراد الذين يرغبون في أن يكونوا تابعين.

3-2-1- عنصر التفكير (وجاهة التفكير): يتميز بعض الفاعلين عن آخرين بالإبداع في التفكير، حيث تتكون لهم آراء خاصة وثاقبة في شتى المواضيع، كما يتوفرون على نظرة عميقة في تحليلهم للأمور ويعملون على تفسيرها تفسيراً عقلياً منطقياً خاضعاً للطرفية الراهنة، كما يتوصلون إلى اقتراحات ومقترحات مفيدة تحدث تغييراً للوضعيات الراهنة بوضعيات جديدة تحمل الإنجاز المتوخى، ويبحثون عن الحلول لدى الفاعلين الآخرين سواء رؤساء أو مرؤوسين

3-2-2- عنصر الشخصية : يتمتع بعض الأفراد بقدرة عالية على منح الآخرين الارتياح والسرور، وبهذا يلقون الترحيب من طرف كل الحاضرين والعاملين معهم، فيزداد عدد زملائهم في العمل وحتى خارج العمل، بمعنى آخر، أن يكون لديهم ما يسمى بسحر الشخصية.

3-2-3- عنصر الاتصال : من أهم العناصر حضوراً في عملية التفاعل الجيد مع الآخر عنصر الاتصال، ويتم هذا الأخير إما كتابة أو شفاهياً، حيث يتصف بعض الفاعلين بقدرة فائقة على التحدث بأسلوب يلفت اهتمام الآخرين، وعلى توصيل فكرة معينة بطريقة تلقائية واضحة، وسهلة التقبل، والفهم.

3-2-4- عنصر الأمانة : يحضى بعض الفاعلين بثقة من طرف زملائهم، أو ممن يحيطون بهم في بيئة العمل، أو خارج محيط العمل، ويعتبرون أمناء في جميع المواقف، من خلال هذه الصفة الأخلاقية يحضون باحترام الجميع، وبهذا يمكن الاعتماد عليهم لأنهم أهل ثقة.

لابد وأن تتوافر في القائد وتجتمع فيه هذه العناصر وغيرها، ليتمكن أن نطلق عليه صفة القائد، أو يستطيع أن يتحمل عبء ومسؤولية القيادة في الوسط الذي

4 - كوكس وهوفر، القيادة في الأزمات، ترجمة هاني خلجة وريم سرتاوي، بيت الأفكار الدولية، نيويورك، 1998، ص 17.

يتواجد فيه، إضافة إلى العناصر الخمسة السابقة، والتي تتعلق بالجانب الأخلاقي الضمني في سيكولوجية الفرد، هناك صفات متفق عليها لابد أن تجتمع في فرد ما وتتعلق بالجانب السلوكي التفاعلي مع الآخر في إطار حدود الزمان والمكان الذي توّطره قواعد وقوانين اللعبة التي تربط بينهما سواء عموديا أو أفقيا.

4- القائد الساحر

يجب على القائد أن يتحلى بصفات تجعل منه مقبولا ومحبوبا ومطاعا من طرف مرؤوسيه والتابعين له، حتى يتمكن من وضع بصماته على الطرق والأساليب المعتمدة لإنجاز المهام، وتحقيق الأهداف مسبقا. وهو بهذا العمل يكون حاضرا أو يضمن حضوره باستمرار وسط الأعضاء، لأن هذه الصفات ربما تجتمع في شخص واحد وربما تزيد أو تنقص حسب التنشئة الاجتماعية الفعلية، أو الوجدانية، أو العقلانية، أو الحس - حركية للفرد، وبهذا تكون هذه الصفات مكتسبة، ولفهم شخصية القائد للتعامل معه، وخلق جو من الألفة، والتعايش العملي والقبول الذاتي للآخر لابد من فهم حقيقي لهذه الصفات وهي كالتالي :

4-1- طريقة التصرف

تتلخص في عملية الإرسال والتلقي لعنصر السلوك سواء من القائد إلى المجموعة أو من المجموعة إلى القائد إنها طريقة / عملية تتضمن الأمور التي تساعد على رسم صورة عامة حول القائد من طرف الأعضاء، حيث يكون لها تأثير قوي على توجيه سلوكياتهم حتى في الوضعيات الرسمية وغير الرسمية.

4-2- القدرة على الإقناع

على القائد أن يحسن تناول الأفكار بشكل سهل وبسيط حتى تسهل عليه عملية إقناع الأعضاء بهذه الأفكار ووضعها على طريق التنفيذ والإنجاز، لأن الأفكار كلما كانت بسيطة وسهلة ومفهومة تيسر الأمر على الفاعلين للتعامل معها وقبول تنفيذها.

3-4- القدرة على مخاطبة الفاعلين

إن ترتيب الأفكار، وسردها بشكل منظم عند تقديمها للآخرين على شكل خطاب تجديديا حيا لدى المتلقي.

4-4- القدرة على الاستماع/الإنصات

يجب على القائد أن يتوفر على عنصر الإنصات للآخرين، لأن هذا العنصر بالذات يوضح للمتحدث مدى احترام المنصب إليه والاهتمام به، وبأفكاره، ومدى كفاءته في المهمة التي يتم حولها / فيها الحديث.

5-4- المعرفة الجيدة باستغلال المكان والزمان

إن عنصر الزمان والمكان له أهميته قصوى في تقوية العلاقات الطيبة وإنتاج تفاعل مثمر بين القائد والمتعاونين.

6-4- القدرة على فهم واستيعاب الآخر

إن فهم الآخر ومحاولة قبول ثقافته يكشف النقاب عن حقيقة شخصيته وطموحه ونوياه، وهذا العمل يسهل على القائد توجيهه نحو الأهداف المراد إنجازها والوصول إليها.

إذن يستطيع القائد / المسير بهذه القدرات «Capacités» التي قد تزيد أو تنقص، كما سبقت الإشارة إلى ذلك، أن يطور من كفاءته في التعامل، وقيادة أعضاء فريقه في العمل، وفض كل نزاع / صراع من شأنه أن يفضدي إلى تفاوض، أو مواجهة مع الأعضاء المتعاونين.

ثانيا : أنماط القيادة

تتطلب القيادة من القائد أن يكون ملما ومدركا بجميع العوامل المؤثرة في الوضعية التي يضع فيها الآخرين لإنجاز العمل المطلوب بصورة جيدة، ذلك أن القيادة تتأرجح بين عدة أنماط، تعكس الطريقة التي يستعملها القائد في التصرف بالصلاحيات المتاحة له لقيادة الآخرين، وتوجيههم، والتنسيق بينهم، وسنعرض لأنماط القيادة الموجودة⁵ في الجدول الموالي :

5 - عبد الصمد الأغبري، الإدارة المدرسية دار النهضة العربية، بيروت، ط II، 2006، ص 94-95.

جدول رقم 1 :

المنهج القيادي	أنماط القيادة القيادة
<ul style="list-style-type: none"> - لديه قدر قليل من الثقة في قدرات الأعضاء . - يعتقد أن التواب المادي وحده هو الذي يحفز الناس للعمل . - يصدر الأوامر لتنفيذ من دون نقاش . 	القائد المستبد
<ul style="list-style-type: none"> - ينصت بعناية لما يقوله الأعضاء . - يعطي الانطباع بأنه ديموقراطي . - لا يتخذ قراراته بشكل فردي (شخصي) دائما . 	القائد المستبد الطيب
<ul style="list-style-type: none"> - يشرك الأعضاء في اتخاذ القرارات . - يشرح للأعضاء الأسباب الموجبة للقرارات التي يتخذها . - يعبر عن امتداحه أو نقده للآخرين بموضوعية . 	القائد الديموقراطي
<ul style="list-style-type: none"> - ثقته في قدراته القيادية ضعيفة . - لا يقوم بتحديد أي أهداف لأعضائه . - قليل الاتصال بالأعضاء والتفاعل معهم . 	القائد الليبرالي

القراءة السوسيولوجية للجدول

يظهر جليا من خلال أنواع أنماط القيادة أو أساليب تعامل القائد مع الأعضاء، أن الأسلوب الديموقراطي هو أكثر الأساليب فعالية، وبالتالي أكثرهم إنتاجا لأنه يعمل على إشراك الأعضاء في التسيير اليومي للتنظيم / للمؤسسة وهو ما اصطلح عليه في الإدارة الحديثة ب : الإدارة بالمشاركة (الفعل التشاركي)، حيث إن عملية إشراك الفاعل في التدبير والتسيير اليومي تترك لديه انطبعا جيدا وارتياحا وشعورا بأهميته داخل التنظيم، الشيء الذي يولد أفكارا جديدة ويرسخ للإحساس بالمسؤولية مما يتولد عنه الإحساس بالانتماء إلى التنظيم / المؤسسة .

يطلق على أي نمط من أنماط القيادة يمارس داخل «وضع» معين «الوضع القيادي» ويقوم على المكونات التالية :

- القائد نفسه .
- المرؤوسون .
- الوضع عينه .

□ **القائد** : عليه أن يختزل المسافة الفكرية المتعلقة بالذات (أي ذاته) بمعنى، أن يدرك وبسرعة فائقة مدى قدرته في التأثير على الذين يحيطون به، لأنه كلما كانت درجة التأثير في الآخرين مرتفعة وقوية إلا وكانت احتمالية الإنجاز والتنفيذ كبيرة في التحقيق والتحقق، وتتطلب هذه العملية من قبل القائد الدراية الكافية والواسعة بالمرؤوسين أو الأعضاء .

□ **المرؤوسين** : يمنح وجودهم صفة القائد للفرد القائد، وبدونهم لن يتم أي إنجاز للمهام، ولهذا يجب على القائد أن يكون واعيا بهذه الضرورة القصوى، وبالتالي الأخذ في الاعتبار احتياجات المرؤوسين الضرورية والعمل على اتباعها والاهتمام بها، وإذا استطاع القائد أن يلم بهذا الجانب السيكوسوسيوثقافي للمرؤوسين يمكن أن يصبح قادرا على من تحفيزهم، وتشجيعهم على العمل .

□ **الوضع** : تعد المعرفة والدراية الشاملة بكيفية استعمال أوراق الأنماط القيادية، مؤشرا كبيرا على خبرة ونجاح القائد، لأن الأوضاع تختلف باختلاف نوع القرارات المتخذة ونوع المهام المراد إنجازها وطبيعة الأهداف المسطرة، ولهذا هناك وضعيات كثيرة تزخر بها بيئة العمل تتطلب وتفرض مشاركة الأعضاء / الفاعلين .

1 - نمط القيادة عند «كورت ليفين»

حدد **Kurt Lewin** ثلاثة أنواع من القيادة :

- **النمط السلطوي** : حيث لا يشارك القائد في الأنشطة لكنه يتدخل بين الفينة والأخرى من خلال الأوامر التي يصدرها. ولا يحق لأعضاء الفريق

في هذا النمط السلطوي من أخذ المبادرة، ويناسب هذا النمط من القيادة مهام سهلة التنفيذ.

• **النمط الديمقراطي** : يشارك / ينخرط القائد في حياة الفريق، ويكون مقتنعا بهذه المشاركة (يسود هذا النمط جو من الألفة)، ويكون الفريق في هذا النمط أقل إنتاجا من الفريق في النمط السلطوي Autoritaire، إلا أنه يتمتع باستقلالية (أي أنه يمكن أن يعمل ويشغل في غياب القائد) مما ينمي لديه عنصر الخلق والإبداع.

• **نمط «دره يفعل»** أو **ترك العنان laissez-faire** في هذا النمط نجد القائد يعطي نصائحا، ولا ينخرط إلا قليلا / نادرا في الأنشطة المزاولة، في هذه الحالة يكون الفريق تابعا إلى القائد.

قام **Rensis Likert** بأبحاث حول سلوك الأفراد في التنظيمات / المؤسسات، ودرس على وجه الخصوص العلاقات «رئيس / مرؤوسون» (من خلال أبحاث واختبارات)، ولهذا نجده يلح خاصة على مبدأ أن كل فاعل يجب أن يحس / يشعر بأنه ضروري ومهم في التنظيم، ولهذا وجب إنشاء ما يسمى بفرق العمل أو جماعات العمل.

خلص **R. Likert** من خلال الدراسات والأبحاث والاختبارات التي قام بها إلى وجود أربعة أنظمة في الإدارة (أنظمة = نسق) 4 أنساق :

– **النظام السلطوي المستبد (المستغل)** : تأخذ فيه القرارات في القمة دون استشارة المرؤوسين (دون الرجوع إلى القاعدة أي الجهة المنفذة).

– **النظام السلطوي الأبيسي** : يكون فيه المرؤوس خاضعا إلى الرئيس، وبالتالي يكون هناك ضعف بالوعي بالمسؤولية.

– **النظام الاستشاري** : ليس للمرؤوس تأثير حقيقي على القرار، لكن توجد هناك علاقات تعاون مع وجود تواصل صاعد ونازل، مما يؤسس لمبدأ الجماعة التي تكون ويوجد عنصر الحافزية لدى أعضائها.

– نظام المشاركة بالجماعة : وهو أفضل نظام بالنسبة لـ R. likert، حيث تحتم الإدارة في هذا النظام على فريق العمل أن يعمل على اتخاذ القرار وتسوية النزاعات، فتصبح مشاركة كل فاعل في العديد من فرق العمل مؤشرا على تماسك وانسجام فريق العمل في التنظيم / المؤسسة.

2 - نظريات القيادة

1-2- نظرية السمات⁶ :

يرى أصحاب هذه النظرية أن الله سبحانه وتعالى منح بعض الأفراد دون غيرهم سمات ومميزات تؤهلهم لقيادة المجموعة والتأثير في سلوك أعضائها، ويمكن تلخيص هذه السمات فيما يلي :

- الذكاء .
- الحزم .
- طلاقة اللسان .
- الثقة بالنفس .
- الأمانة والاستقامة .
- سرعة البديهة .
- الإيمان بالقيم .
- القدرة على التكيف .
- المهارة وحسن الأداء .
- النضج العاطفي والعقلي .
- الحكم الصائب على الأمور .
- القدرة على فهم الأمور .
- القدرة على الإقناع والتأثير .
- وجود الدافع الذاتي للعمل والإنجاز .

6 - <http://www.almoor.world.com>.

- السرعة في اختيار البدائل المناسبة.
 - الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية.
 - حب العمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته.
 - القدرة على تمييز الجوانب السلبية من الإيجابية للمشكلة.
 - القدرة على التنسيق وخلق الوحدة وتحقيق الترابط داخل التنظيم / المؤسسة.
 - المهارة في إقامة اتصالات وعلاقات جيدة داخل وخارج المؤسسة / التنظيم.
 - المهارة الإدارية (القدرة على التصور والمبادأة والتخطيط والتنظيم والتقدير واختيار المرؤوسين، وتدريبهم وتدريب صراعاتهم، والفصل في منازعاتهم والتفاوض معهم).
- ليس من الصعب جدا توافر هذه الميزات والسمات في فرد واحد.

2-1-1- المهارات الفنية⁷: تظهر في تخصص القائد في مجال من مجالات العلم، والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص المرتبط بطبيعة الموقع الذي يشغله في التنظيم / المؤسسة، إضافة إلى الاطلاع الكامل باستخدام الأدوات والأجهزة المتاحة في المنظومة العملية.

2-1-2- المهارات الإنسانية⁸: تعني القدرة على التعامل مع أعضاء المجموعة ومع باقي المجموعات الأخرى في التنظيم، وهي تقريبا عكس المهارة الفنية التي تعني القدرة على التعامل مع الأشياء. إن المهارة الإنسانية تتطلب الكثير من القائد كإدراك ميولات الأعضاء واتجاهاتهم وفهم مشاعرهم ومنحهم ثقة كبيرة في أنفسهم وتقبل أفكارهم واقتراحاتهم مع فسخ المجال لهم للإبداع والخلق، والعمل على خلق الإحساس بالاطمئنان لديهم والشعور بالاستقرار في العمل وتلبية حاجاتهم وإشباع رغباتهم، كل هذه العناصر وغيرها تجعل من القائد عنصرا يهتم بالآخرين أكثر من الاهتمام بنفسه، ومن هذه الزاوية يظهر عنصر التضحية.

7 - القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 327.

8 - القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 333.

2-1-3- المهارات الذهنية⁹ : وهي نوعان :

- المهارات الإدارية : إنها القدرة على فهم العمل فهما جيدا، لما يجب عمله ويظهر في :
 - توزيع العمل توزيعا عادلا.
 - تقسيم العمل تقسيما علميا.
 - تبسيط الأساليب والإجراءات.
 - قياس معدلات الأداء.
 - تحقيق التنسيق بين الوحدات المختلفة.
 - تطوير الكفاءات البشرية.
 - القيام برقابة ناجعة تتيح التحقق من الإنجازات.

- المهارات السياسية : تتجلى في قدرة القائد على التبصر للصالح العام، بمعنى الارتباط بالنظام العام والعمل على الربط بين أهداف التنظيم وسياسته وبين أهداف الدولة وسياساتها (المرامي والغايات الكبرى للدولة في مجال معين)، والتوفيق بين الاتجاهات والإكراهات الموجودة بالمجتمع وبين طبيعة العمل ونوع النشاط الذي يقوم به التنظيم.

2-2- نظرية الموقف¹⁰

إن السمات والمهارات والميزات المطلوب توافرها في القائد تخضع في واقع الأمر بدرجة كبيرة إلى الموقف الذي يتواجد فيه القائد (يعني الموقف القيادي الذي يشغله)، ولهذا فالسمات والمهارات والميزات قد تختلف من موقف إلى آخر حسب طبيعة المنصب، فالموقف المتواجد في قمة الهيكل التنظيمي يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن الموقف الذي يتواجد في وسط أو في أسفل الهرم : «مدير إدارة أو رئيس قسم أو مسؤول عن ورشة...»

9 - القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 335.

10 - القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 354.

على هذا الأساس، تربط نظرية الموقف بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل فيه وكذا ربطها (السمات والصفات...) بالظروف التي يعيشها وبالموقف الإداري الذي سيشغله، وعليه فعوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة.

2-2- النظرية التفاعلية

تركز هذه النظرية على الجمع بين النظريتين السابقتين، لأن في تصورها القيادة الناجحة هي التي تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين، ولكن تقوم على قدرة القائد على التعامل مع الأعضاء. إن القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحدث التفاعل ويخلق التكامل مع أعضاء المجموعة، ولا يحدث هذا إلا إذا تعرف القائد على حاجات ورغبات ومتطلبات وتطلعات وطموحات وثقافات الأعضاء في المجموعة وعمل على تحقيقها، ولهذا تعتبر هذه النظرية أكثر شيوعاً على أرض الواقع وتتميز بواقعية أكثر وإيجابية في تحليل خصائص القيادة الإدارية¹¹.

نستنتج من التعامل مع هذه النظرية أن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي تحدد خصائصها على أبعاد ثلاثة هي :

- السمات الشخصية للقائد.
- عناصر الموقف.
- متطلبات وخصائص الجماعة.

3 - القيادة وفريق العمل

تعتبر القيادة في كل عمل، وفي كل مجال من مجالات الحياة اليومية، النواة الرئيسية والنقطة المركزية في عملية التدبير، وفي كل تحقيق للأهداف، هذه المكانة الحساسة، وذات الأهمية لعنصر القيادة هي التي اكتسبتها هذا

11 - علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 77.

العمق في الدلالة، والبعد في المعنى، وجعلت منها قطب الرحي الذي تتساوى على إثره كل موازين القوى في كل التخصصات، والميادين سواء العامة، أو الخاصة.

إن مفهوم القيادة لا بد أن يقترن بمفهوم الحكمة (الحكمة تعني محبة الشيء)، لأن القيادة الحكيمة هي أن تكون قادراً على قيادة الآخرين، ويكون لك السبق في فهم الوضع الحالي والتوقع بما سيكون عليه المستقبل بطريقة ذكية ومتبصرة، إنها عملية تتضمن (يعني التوفر على حسن التدبير والتريث في اتخاذ القرار) كل مقاييس الإبداع والخلق، وتكون قادراً على جلب فاعلين ذوي اختصاصات وكفاءات عالية لتحقيق إنجازات متميزة.

إن هؤلاء الفاعلين هم دعامة القيادة الحكيمة للتنظيم / للمؤسسة التي تحقق النجاح بشكل عام، حيث سمو الهدف العام على كل الأهداف والحاجات الخاصة، إن وجود هذا الفريق القيادي المحنك يجعل المؤسسة / التنظيم تحافظ على نفسها وتستمر في المحيط وتواجه كل تحديات وتقلبات المحيط الخارجي باستنباط حلول ناجعة ووضع قرارات صائبة وخلق تواصل فعال والتركيز على الفاعلية التنظيمية.

إن التفاعل المثمر يخلق «روح الفريق» بين القائد والأعضاء ويؤدي إلى¹² :

- التعلم على العمل الجماعي بمتعة.
- تطوير روح الفخر بسبب الإنجازات.
- تطوير الثقة والتفاني والفهم بين الأعضاء.
- إحراز نتائج متميزة للفرد والفريق والمؤسسة / التنظيم.
- إدراك مدى الطاقة المخترنة لدى الأعضاء وبناء الثقة بينهم.
- ممارسة نوع من الإثارة والفرح لكسبهم المعرفة عن بعضهم البعض.

12 - نواف كنعان. القيادة الإدارية مكتبة دار الثقافة، عمان 2002، ص 186. 188.

3-1- صفات القائد

إن القائد لابد أن يتحلى بصفات تساعد على أداء مهامه القيادية بكل تفران وإخلاص، وبالتالي لابد له من عنصر الثقة، أي إن الثقة ضرورية سواء تعلق الأمر بالذات أو بالعلاقة مع الأخر في عملية التفاعل، فلا يمكن لقائد أن ينجح في مهمة ما إلا إذا كان واثقا من قدراته الفكرية والحس - حركية والمعرفية والاجتماعية والوجدانية الموجهة نحو ما يصبو إليه ويبتغيه، إضافة إلى عنصر الثقة، يجب أن يكون على مستوى عال من الأخلاق، وذلك من أجل القدرة على احتواء جميع أنواع سلوكيات العاملين والمتعاونين معه، ويظهر هذا العنصر جليا في عملية كظم الغيظ وحسن الحديث والحكمة في السلوك والسداد في الرأي والتوجيه والتوفيق في التنسيق والتوقع في الرقابة والدراية في التنظيم والعدل في الحكم على الأشياء والأشخاص والليونة في الأمر والثناء على الإنجاز... إن هذه العناصر مجتمعة تجعله قدوة للآخرين ومحبوبا من طرف الجميع ومطاعا من العاملين والأعضاء والمتعاونين.

إن الارتقاء إلى المستوى الأفضل لبناء قيادة هادفة يتضمن البراعة في ترتيب الأعمال حسب الأولوية وتحديد الأهداف بدقة ووضوح، والقدرة على الخلق والابتكار مع الاحتفاظ بطريقة من التفكير متزنة وواقعية تم الاستفادة والاستعانة بآراء الآخرين.

إن هذه العوامل / العناصر وأخرى بالطبع، هي التي تصنع القائد المناسب لقيادة معينة.

* دور القائد في الأزمة

- 1 - تمييز المشكلة وحلها.
- 2 - تحليل المشكلة.
- 3 - وضع حلول ممكنة.
- 4 - تقييم الحلول.
- 5 - تنفيذ الحل الذي اختير.

وقد يؤدي هذا العمل بالقائد على المستوى التطبيقي إلى¹³:

- السهر على أن تكون المهام منجزة إنجازا تاما.
- إنشاء وتقوية الفريق مع تشجيع العمل وعقلية الجماعة.
- تنمية قدرات كل فاعل من الجماعة على اعتبار أنه فرد.

من خلال هذه النقاط الثلاثة العامة يتضح أن القائد / المسير المحنك هو الذي يتواجد في هذه المستويات الثلاث في الآن نفسه، على اعتبار أن هذه المستويات متداخلة فيما بينها، ومن هنا تكمن فعالية إنجاز المهام إنجازا عاليا، حيث يسهل الوصول إلى الأهداف المسطرة مسبقا، ثم يمنح كذلك انطبعا بالارتياح لدى فريق العمل، ولدى كل فاعل على حدة، أما إذا حدث العكس، ولم تنجز المهام بالشكل المطلوب حصل عدم الرضا لدى جماعة العمل، الأمر الذي يتولد عنه تدمير يطال العناصر الفردية المكونة لجماعة العمل، قد تحدث أشياء أخرى على المستوى العلائقي بين الأفراد.

إن إبطال عنصر الجماعة / الفريق يؤدي حتما إلى الضرر لدى الفاعلين الذين يكونون نفس الجماعة، ولهذا، من الواجب بناء جماعة متماسكة، و منسجمة، وقوية مع خلق عقلية موحدة للوصول إلى تحقيق الأهداف المتوخاة ولو على المستوى البعيد. إن الأفضل هو عدم تناسي عنصري «الجماعة والفردانية»، فعدم العمل بهما يؤدي إلى عدم الفعالية، مما يسبب تعطيل بدء تنفيذ المهام.

إضافة إلى أنه في مجال العمل يمكن اعتبار هذين العنصرين (الجماعة والفردانية) كبطارتين فارغتين، خاصة بعد نشاط قوي، وهنا يكمن عمل القائد / المسير، يتدخل ليعمل على شحن البطارتين ليستمر في العمل والعطاء والإنجاز المطلوب (الجودة في المنتج) وذلك عن طريق منحهم اهتماما أكثر وعناية واسعة.

13 - *Le leader, homme d'action*. Ibid p 12

3-4- مهام القائد ووظائفه¹⁴

يتجلى أول دور للقائد / المسير في إنجاز المهام المسطرة من طرف فريق المصلحة أو القسم أو المؤسسة على السواء ((Le service , La division , L'établissement)، وللوصول إلى هذا الهدف بأي ثمن، كان من الواجب الوقوف على إنجاز المهام أو الانخراط الفعلي في عملية التنفيذ، كما يقول المثل العربي : «ماحك جلدك مثل ظفرك»، إلا أنه في بعض الأحيان، تضعف شخصية القائد / المسير من خلال عدم انخراطه في عملية تنفيذ المهام، ولكي يحافظ على قوة شخصيته ولمعان صورته يجب على المرؤوسين (فريق العمل) أن يقوم كل فرد منهم بما أنيط به لأن عمل كل واحد يكمل عمل الآخرين، إذن دور القائد يتطلب¹⁵ :

- معرفة دقيقة وكاملة بالهدف المبحوث عنه، مع عرضه بطريقة حماسية والتذكير به بين الفينة والأخرى لدى جماعة العمل.
- رؤية واسعة لوضعية المهام الواجب إنجازها في السياسة العامة للمؤسسة سواء على المدى القصير أو المدى البعيد.
- التخطيط لعملية إنجاز المهام المراد إنجازها.
- تحديد الموارد الضرورية والحصول عليها (الموارد البشرية، المالية، المادية، الوقت والسلطة الكافية...).
- السهر على إيجاد تنظيم بنوي لتسهيل إتمام / إنجاز المهام.
- السهر على أن تنجز المهام وفق المسار المسطر لها لبلوغ غايتها.
- تقييم النتائج المحصل عليها وفق التصميم الأولي والأهداف العامة للمؤسسة.

ثالثا : تنمية الأفراد

إن أعضاء فريق العمل هم كائنات إنسانية لها حاجيات خاصة، يعني أنها تعيش وتعتبر عن نفسها كأفراد، تسعى للحصول ولربح الكثير وذلك لسد

14 - *Le Leader, homme d'action*, Ibid. p 13. •

15 - Marold Koontz et cyril d'Donnelle. *Des principes du mangement*, ed. Grerard marabout. Paris, 1973, p 580.

حاجياتها وحاجات عائلاتها، إنها تحس بالرضا في العمل كما أنها تسعى من خلال هذا العمل على أن تكون مقبولة لدى الآخر الذي يعترف لها بهذا العمل، هذه الحاجيات الخاصة وغيرها تحفز الكائن الإنساني على العمل وتدفع به إلى التفاني في الخدمة والإنجاز الجيد، وبهذا يسهل على القائد / المسير بذل جهد كبير في تحفيز العنصر البشري، لكن من الصعب جدا العمل على تحفيز الآخرين، ولتسهيل هذه العملية أو لكي يكون الآخر محفزا لا بد له¹⁶:

- أن يحصل على الرضا والإشباع من خلال عمله الشخصي .
- أن يشارك بنشاط وقوة في الوصول إلى أهداف الجماعة وأهداف المؤسسة .
- أن يحس بأن عمله عمل متطلب، ولهذا يجب أن يعطيه الكثير ويوليه عناية فائقة، وأن يحس بأن حجم المسؤولية المعطاة له توافق / توازي كفاءته وقدراته .
- أن يقوم بمراقبة المهام الموكولة له (في حالة التفويض يجب عدم التدخل إلا في الحالة الضرورية المطلقة) .
- أن يحس كأى إنسان، بأنه قادر على تنمية وتحسين قدراته وتجربته وكفائاته .

1 - تكوين فريق العمل (جماعة العمل)¹⁷

إذا كان توظيف الفاعلين يتم بطريقة فردية، فإن العمل ينجز بطريقة جماعية، وفريق العمل يكون ذاتا خاصة به، ولهذا لا يمكن أن نجد فريقين متشابهين، لكل واحد خصوصيته الثابتة والملازمة له والتي تميزه عن غيره من الفرق (كما هو الحال في الفرق الرياضية) ولكي يحل النجاح في العمل والتوفيق لا بد للقائد / المسير أن يقبل فريق عمله كما هو، وأن يقتنع بهذا الفريق في كليته وأن يعلم علم اليقين بأن هذا الفريق له حاجيات خاصة ويجب أن تلبي في أي حين حتى ولو استدعى الأمر أن يتدخل القائد / المسير في السر (أي أن تكون له أيادي خفية

16 - *Le Leader, homme d'action*. Ibid. P 14.

17 - *Le Leader, homme d'action*. Ibid. P 14.

تعمل على تلبية حاجيات مرؤوسيه) كما أنه من الواجب عليه أن يمثل فريق علمه عند الحاجة وأن يتكلم باسمه إن دعت الضرورة.

ولإنشاء / لتكوين فريق العمل لابد للقائد / للمسير أن يسهر على :

- تحديد - بشكل دقيق - أهداف ونتائج الفريق والعمل على تطويرها.
- الحث على انخراط جميع أعضاء فريق العمل في الوصول إلى الأهداف المتوخاة.
- ضمان وحدة الفريق مع إقصاء كل أسباب التفرقة والشقاق (discorde).
- حسن التواصل / الاتصال مع جميع أعضاء فريق العمل عن طريق الاجتماعات (على الأقل اجتماع كل نهاية الشهر للوقوف على حصيلة الشهر «bilan de mois»).
- استشارة كل أعضاء الفريق، إلا إذا لم يسمح بذلك الوقت، وتصبح هذه الاستشارة إجبارية عند اتخاذ كل قرار يخص إشراك الفريق في إنجاز مهمة من مهام العمل، وعند الاستعداد والتخطيط لتكوين فريق العمل، يجب أن يطرح على نفسه أسئلة سنعود إليها في الفقرة الموالية الخاصة بتكوين الفريق (انظر الفقرة الموالية بعنوان تكوين الفريق).

1 - زيارة الفاعلين في مكان العمل

تعد زيارة الفاعلين في مكان العمل خطوة أساسية وعمل ضروري بالنسبة للقائد / للمسير، لأن زيارة المرؤوسين في أماكن عملهم والوقوف على الجهود المبذولة مع الإشادة بعبءاتهم يكون له وقع كبير على حالتهم السيكولوجية كما يرفع من معنوياتهم، هذا من جهة، أما من جهة أخرى، فهذه الزيارة تعمل على تقليص الفوارق الموجودة بين الإدارة المركزية والوحدة التابعة لها (أو القسم مع باقي المصالح) مما يسهل عملية رصد الواقع المعيشي لظروف العمل و التحقق من تطبيق القرارات المتخذة، وهذا عمل يزيل - بنسبة عالية - الغموض الذي يلف التساؤل الذي يصاحب تنفيذ المهام في جل الوضعيات، إلا أننا نجد أن جل المسيرين ينشغلون بأمور تجعل زيارة مرؤوسيهم في أماكن العمل

شبه منعدمة، هذا من جهة، أما من جهة أخرى، نجد أن التطور التكنولوجي وتقدمه يوهمهم بأنهم على اتصال دائم بأعضاء فريق العمل¹⁸، إنها حقيقة وهمية تعتبر نتاج ظروف معينة يمكن تصنيفها ما بين الذاتي والموضوعي، وتدخل في مجال عام يقوم على الانشغال بالإعداد إلى الاجتماعات ورئاستها وإدارتها، الانشغال بوضع التصاميم والتقارير والتحضير والدراسة لاتخاذ قرارات تهم سيرورة العمل نحو مسار تحقيق المرامي، والغايات الكبرى سواء ما يخص ثقافة المؤسسة، أو عملية إدماج ثقافة المؤسسة ضمن الثقافة الوطنية.

إن وجهة وسداد الرأي فيما يخص انتظام زيارة أعضاء فريق العمل في أماكن عملهم، تعتبر دعامة من أقوى دعائم الإدارة والتسيير الحديث «management moderne»، ولهذا فالخبراء في الميدان: «Le management et la gestion» يوصون بتكليف «الكاتبة» La secrétaire في حالة عدم التمكن من القيام بهذه الزيارات بأن تسهر على وضع برنامج لهذه الزيارات وفق الانشغالات التي يمكن أن تعوق هذه العملية، وبالتالي تنظيم الأوقات حسب وضعية العمل، وهذا يسمح بنسبة عالية من القيام بهذه الزيارات مادامت مبرمجة في «أجندة العمل» للمسير / القائد.

توصل واضعي هذه المقاربة التنظيمية إلى أن هذه الأخيرة (زيارة الفاعلين في مكان العمل) تساعد كثيرا خاصة إذا كانت الاتصالات البشرية تحدث مشاكل. لأن الهدف من هذه الزيارات يكمن في الملاحظة، وفي الإنصات، وفي الثناء والتشجيع¹⁹، ويمكن اعتبار ما سبق كجانب لارسمي / ضمني، أما الجانب الرسمي فيتجسد في توبيخ أو تأنيب المتهاون في العمل، ولتجنب المواجهة التي من شأنها أن تذيب هيبة وشخصية المسير / القائد، ينصح بأن يستدعي هذا الأخير من يخضع له مباشرة في الهرم التراتبي ليطلب منه الشروحات والتوضيحات اللازمة لسيرورة انجاز المهام، وفي حالة عدم وجود هذا المرؤوس يتم الاتصال بالمرؤوس الذي يليه حفاظا على التراتبية.

18 - *Le Leader, homme d'action*. Ibid. P 15.

19 - *Le leader, homme d'action*. Ibid. P 16.

إن الطريقة المثلى (كما يرى أقطاب الإدارة المثلى) تكمن في كيفية الدخول في حوار مع أعضاء فريق العمل عند الزيارة في أماكن العمل، حيث يوصون بأن الحديث أول الأمر، يكون موجهًا نحو العمل الذي ينجز، لأنه يمثل الرابط الوحيد الذي يربط بين الرئيس، وأعضاء فريق العمل كخطوة أولى، أما الخطوة الثانية، فهي أن يبدي المسير انطباعًا بالارتياح حول ما ينجز وأن يثنى عليه بشكل جيد: لأن - قد جرت العادة - الإنسان لا يرى في الأشياء إلا الجانب السلبي ولا يعير اهتمامًا للجانب الإيجابي حتى في مجال سيرورة الحياة أو الجانب العلائقي بالآخر.

لابد أن تكتسي زيارة الفاعلين في مكان العمل الطابع اللارسمي، وأن تكون غير مسبوقة بإخبار، وإذا تطلب الأمر يجب اصطحاب الرئيس المباشر لأعضاء فريق العمل ليقوم مع المسير بهذه الزيارة، مع الأخذ في الاعتبار عدم السقوط في ما يديه بعض المتملقين في العمل من سعة الصدر وقوة الترحيب.

تعتبر هذه الزيارات من المحفزات النفسية لدى العاملين، كما تعطي أيضًا رؤية حقيقية ودقيقة لواقع العمل (مرافقة المسؤول التجاري عند أحد الزبناء، مناقشة تجربة ما مع الباحثين، دراسة الرسوم البيانية المعلقة في إحدى المكاتب، قراءة البريد عند كتابته أول الأمر...).

3 - لكي يصبح المسير قائدا يجب أن يتصرف كقائد

يتساءل كثير من المسيرين في حيرة قاتلة حول ما إذا كانت لديهم شخصية أو مزايا مكتسبة، إنه مشكل مضني في الواقع، الكل يعلم أننا (نحن بني الإنسان) نولد ومعنا مواهبنا الفردية ونكتسب أخرى عبر صراع مع الحياة (إلا روح الدعابة) والدليل على ما ورد، هناك العديد من المسيرين الذين نجحوا في تسيير مؤسسات ضخمة دون إبراز جانب كبير من الكاريزمية.

باختصار يتطلب عمل المسير / القائد²⁰:

أ / السهر على أن تنفذ المهام تنفيذا تاما وكاملا.

20 - *Le Leader, homme d'action*. Ibid. P.17.

ب / إنشاء / تكوين فريق متجانس ومتماسك وقوي .

ج / تنمية كل عضو في فريق العمل كفرد، مساعدته على التقدم، لكي يحس بالرضا، ويشعر بأنه مرغوب فيه داخل فريق فعال .

إن الوفاء لهذه المهام الثلاث والعمل بها، يؤدي حتما إلى وجود مسير / قائد مطمئن مادام أنه يتصرف كقائد، ومادام يسعى إلى التقدم في تحقيق الإحساس بالثقة في النفس كلما اتسعت رقعة / دائرة سلطته، فكل تصرف منه كقائد يؤدي إلى تطوير قدراته، وتنمية مواهبه، وبالتالي لا ينسى أبدا الأسئلة التي يجب ان يجد لها أجوبة في داخله .

الأسئلة التي لا بد أن يجد لها أجوبة في داخله²¹

• بالنسبة للمهام المراد إنجازها

- 1 - هل أنا واع بحجم مسؤولياتي وسلطاتي؟
- 2 - هل أتوفر على : معرفة جيدة بأهداف الفريق حاليا؟ وبالنسبة للشهور المقبلة؟ هل يمكن أن أتحدث عنها لرؤسائي؟
- 3 - هل وضعت لهذه الأهداف برنامجا يمكنني من تحقيقها؟
- 4 - هل باستطاعتي أن أقسم العمل بشكل آخر يسمح لأعضاء فريق العمل بالانخراط بشكل أقوى / أحسن؟
- 5 - هل الظروف المادية المتاحة توافق نوعية العمل المراد إنجازها؟ (التنظيم، اللوجستيك، التجهيزات، الإضاءة...).
- 6 - هل يعلم كل عضو في فريق العمل - علم اليقين - من مكونات العمل؟ (من حيث الخطة والأهداف).
- 7 - هل يعلم كل عضو من أعضاء فريق العمل بالتحديد ماله و ما عليه؟

21 - Shimon L. Dolan, Gérald Lamomreux et Eric Gosselin. *Psychologie du travail et des organisations*. Gaëtan morin. Montréal 1996. P.261.

- 8 - كل فريق من فرق العمل يتكون من أربعة (4) أعضاء إلى خمسة عشر (15) عضوا حسب سلسلة العمل، وفي حالة العكس، هل بإمكاننا التدخل للتصرف في عدد فريق العمل؟.
- 9 - هل تسمح كفاءات الفريق وكفاءاتي بإنجاز المهمة إنجازا جيدا؟ في حالة العكس، هل يمكن لي التدخل بكل الطرق لتدارك ومعالجة الموقف؟ (التكوين، التوظيف، المساعدة الخارجية...).
- 10 - هل أنا واع تمام الوعي بالطريقة التي ندبر بها الوقت؟ العمل؟ (أنا وأعضاء فريق العمل) وهل لدينا بعض الأولويات؟.
- 11 - هل اتخذت جميع المقاييس الضرورية لاشتغال فريق العمل بطريقة جيدة تمكن من تجاوز كل النزاعات بين أعضاء فريق العمل؟.
- 12 - هل أتوصل بطريقة منتظمة بتقارير تتيح لي التحقق من التقدم والوقوف على مكان الضعف والقوى في عملية التنفيذ؟.
- 13 - هل هناك استمرارية على مستوى قيادة الآخرين حالة غيبي؟.
- 14 - هل أقدم بطريقة منتظمة الحصيلة (Le bilan) لكل عملية / مهمة؟ وهل أقوم بإنجاز المهام المسندة إلي بالطرق التي رسمها رؤسائي؟ وفي حالة العكس لماذا؟.
- 15 - هل أجسد القدوة لأعضاء فريق العمل؟.
- 16 - هل أوضح لكل فرد في فريق العمل مسؤولياته ومستوى النتائج المحصل عليها؟ (لكي يتمكن جميعا من القيام بتقسيم للإنجازات).
- 17 - هل أحدد لمروسي - بطريقة منتظمة - أهدافا على المدى القصير من أجل تحسين مهاراتهم الفردية؟ (تحديد مرتبط بتاريخ معين ومحدد مسبقا).
- 18 - هل للمرووسين الموارد الضرورية للوصول إلى تحقيق النتائج المتوخاة؟.
- 19 - هل أتخذ كل الترتيبات الضرورية على مستوى التكوين (خاصة إعادة التكوين، والتكوين الذاتي، والتكوين المستمر، واستكمال التكوين في منصب العمل) بالنسبة لكل فاعل في جماعة العمل؟.

- 20 - هل أعتزف باستحقاقات ونجاحات الفاعلن؟ وهل استغلها بطرلقة حسنة فف حالة الفشل؟.
- 21 - هل أقوم بانتقادات إلجابه وأعطى النصائح اللازمة لتحسفن النتائج المستقبلله؟.
- 22 - هل لكل فاعل فف فرلق العمل رؤله واضحه عن المسار المهنف، و آله الترقل؟.
- 23 - هل أستطلع أن أقلص من عنصر المراقبه دون تقللص هامش مسؤوللأف؟ (مئلا : التقللص من التحققلات اللل أقوم بها) و جعل أعضاء الفرلق مسؤولفن عن جودة عملهم؟.
- 24 - هل يمكن لل ففوفلض بعض القرارات؟.
- 25 - قبل أأأأ قرار لا يمكن ففوفلضه، هل أستشفر الفاعلن المعنفن؟.
- 26 - هل أستطلع توسلع هامش حرله الفاعلن أمام حجم العمل المسند إللهم؟.
- 27 - هل بإمكانف منح سلطة واسعة لكل الفاعلن فف فرلق العمل؟ (فف بعض الأهلان يمكن لبعض الملفات أن أدرس و أعالج من قبل فاعلن آخرفن).
- 28 - هل النتائج العامة لكل فاعل على حده أدرس و أناقش بطرلقة منأظمة على انفراد؟ (على الأقل مرة فف السنة).
- 29 - هل هنالك أوازن بفن العمل، والكفافاء، والراب بالنسبه لكل فاعل؟.
- 30 - بعد الأارلب الخاصة بالأكوفن، وإعاده الأكوفن، أو الأهلل، هل أأاول فف حالة وجود أأء أعضاء فرلق العمل فف غير مسأول إنجاز المهمة إلجاد مهمة أخرى له أتناسب وقدراته، أم أعهد إلل عضو آخر للسهر علىه حتى أأجز المهمة؟.
- 31 - هل معرفف بكل فاعل فف فرلق العمل / المأعاونفن معف أألح لل فكرة واضحه و دقلقة عن كفافاءه ومواقفه فف العمل؟.

- 32 - هل تكرار إنجاز المهمة يتيح لي استعمال، واستغلال استعدادات، ومواهب ومصالح أعضاء فريق العمل، وذلك من أجل انخراطهم انخراطا جيدا، وحثهم على إعطاء أفضل ما لديهم؟.
- 33 - هل أنا على علم كامل بالمشاكل، والمواضع التي تمس أعضاء فريق العمل بشكل شخصي؟.
- 34 - هل أزور بشكل منتظم كل مناصب / مواقع العمل، للملاحظة، والإنصات والثناء على مجهودات العاملين؟.
- 35 - هل أعرف الاسم الكامل لكل فاعل في فريق العمل، وإطاره ومستواه؟، وهل أعمل على الاستفادة منه؟.
- 36 - هل عندما أحيي فاعلا في العمل، وأبتسم في وجهه أكون صادقا؟ (سواء معه أو مع نفسي).

• بالنسبة لتكوين الفريق

- 1 - هل بإمكانني إيقاف الأهداف الإجرائية مع الفريق حتى أتمكن من أن كل فاعل في فريق العمل يفهم هذه الأهداف فهما جيدا؟.
- 2 - هل يعمل فريق العمل ما هو مسطر على مستوى جودة العمل؟ وماذا يمكنني فعله مع الفاعلين الذين ليسوا في المستوى المطلوب؟ وهل الفريق برمته واع بنتائج الفشل الذي تهدده؟.
- 3 - إذا كان الفريق يتكون من خمسة عشر (15) إلى واحد وعشرين (21) فاعلا، فهل هؤلاء هم الأفراد الجيدون الذين يكونوا الفريق؟ أم هل يمكن تكوين / إنشاء فرق أخرى؟.
- 4 - هل أعمل كل ما في وسعي على تكريس عقلية الجماعة في خلق العقل الجمعي؟.
- 5 - هل أعمل بشكل سريع على تسوية كل المشاكل التي تمس بعقلية الجماعة؟ (التفاوت في الأجور غير المبرر، كمية العمل غير العادل، التقسيم السيئ للساعات الإضافية).

- 6- هل أقوم بما يستوجب للحفاظ على راحة / هناء / رفاهية فريق العمل وسعادة كل عضو من أعضائه؟ (بغية تحسين ظروف العمل).
- 7- هل يوجد إجراء رسمي معروف لكل العاملين عند حدوث نزاعات؟ وهل أعمل بانتظام على تدبير هذه النزاعات؟.
- 8- هل أشجع أعضاء فريق العمل على أفكارهم الجديدة واقترحاتهم المطروحة؟.
- 9- هل أستشير بانتظام وبصدق فريق العمل عند أخذ القرارات؟.
- 10- هل أشرح بشكل كاف القرارات المتخذة لأعضاء فريق العمل وأساعدهم على تفعيلها؟.
- 11- هل اجتمع بانتظام مع أعضاء فريق العمل (مثلا مرة في الشهر) لتدارس تقدمهم، سياستهم العامة، أفعالهم ذات الأولوية؟.
- 12- هل أقبل بأن تلعب النقابات دورا هاما في تمثيل الفاعلين؟ وإذا كانت توجد هذه النقابات في مكان العمل، هل أحث العاملين على الالتحاق بها والانخراط في صفوفها وحضور اجتماعاتها؟. ولما لا وضع الترشيحات لقيادتها وتسيرها للدفاع عن المبادئ العمالية؟.
- 13- هل أمنح لممثل الفريق كل التسهيلات الضرورية لإنجاز المهام الموكلة إليه؟.

* * *

المراجع المعتمدة

- 1 - طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 2007.
- 2 - عبد الصمد الأغبري، الإدارة المدرسية، دار النهضة العربية، بيروت، ط 2006. II.
- 3 - نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، عمان 2002.
- 1 - John ADAIR. Le Leader, homme d'action Traduction de Gerards Chmitt 1991. Top. Ed. Paris 1988.
- 2 - Marold Koontz et cyril d'Donnelle. Des principes du mangement, ed. Grerard marabout. Paris, 1973.
- 3 - Shimon L. Dolan, Gérald Lamomreux et Eric Gosselin. Psychologie du travail et des organisations. Gaëtan morin. Montréal 1996.

المحتويات

5	مقدمة
7	نموذج الإينياجرام (تساعية أنماط الشخصية) وتوظيفه في التربية وتكوين الكفاءات وتأهيل القيادات.
	د. محمد الدريج
31	السلطة البيداغوجية : دراسة في تمثلات المدرس للسلطة وعلاقتها بتدبير المشاكل السلوكية للتلاميذ.....
	د. محمد مرشد
43	القيادة بين النظرية وفعل التنزيل التربوي.....
	د. مولاي عبد الكريم القنبيعي
71	طرائق تدريس اللغة العربية بين تحديد المفهوم والممارسة الصفية.....
	د. الوارث الحسن
78	الغش في الامتحانات المدرسية -مقاربة سوسولوجية-.....
	د. ربيع أوطلال
	النحو التعليمي بين الجملة والنص
88	- دراسة توصيفية لتأدية الفعل التعليمي-.....
	د. رشيد بن يمينة ود. غانم حنجار
103	خصخصة التعليم العالي في ضوء الليبرالية الجديدة : مستقبل الجامعة المغربية والمغربية في ضوء الأنموذج الإندونيسي.....
	د. محمد الإدريسي

- 117 بيداغوجيا القراءة بين الميتودولوجيا والبيبليوثرايبا
د. مولاي المصطفى البرجاوي
- ترجمة
- 127 القيم الفردانية والجماعية في الممارسة التربوية: تنافس أم تكامل؟
ذ. محمد حابا
- 143 مظاهر السلوكيات المنحرفة لدى بعض التلاميذ
(الشغب الصفّي نموذجاً)
د. رشيدة الزاوي
- 150 وسائل التدريس وأسس اختيارها - مادة التربية الإسلامية نموذجاً -
د. لخلافة متوكل
- 162 تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في التعليم والتعلم
ط. ب. خالد الأنصاري
- 178 العملية التعليمية من التنظير إلى التطبيق
ذ. محمد حافظي

تم الطبع بمطابع أفريقيا الشرق 2016
159 مكرر، شارع يعقوب المنصور، الدار البيضاء
الهاتف: 0522 25 95 04 / 0522 25 98 13
الفاكس: 0522 25 29 20 / 0522 44 00 80
مكتب التصفييف الفني: 93، زنقة علي بن أبي طالب - الدار البيضاء.
الهاتف: 0522 29 67 53 / 54 : الفاكس: 0522 48 38 72
البريد الإلكتروني : E-Mail : africorient@yahoo.fr
www.afrique-orient.com