المحاضرة الخامسة: مهارات القيادة الإدارية

أهداف المحاضرة

- يتعرف على مفهوم المهارة عموما ومفهوم مهارات القيادة الإدارية على وجه الخصوص.
- يتعرف على تصنيف مهارات القيادة الإدارية.

العناصر المستهدفة

تمهيد

1. تعريف المهارة
2. تعريف مهارات القيادة الإدارية
3. تصنيف مهارات القيادة الإدارية
   - 1.3 المهارات الفنية
   - 2.3 المهارات الإنسانية
   - 3.3 المهارات الإدراكية التصورية

المراجع

تمهيد

انطلاقا من الافتراض القائم على أن مهام مدير المدرسة ذات بعدين، أحدهما يتعلق بالعمليات الإدارية، بينما الآخر يركز على الجوانب القيادية، فقد أثر ذلك على توجه الباحثين في هذا الموضوع، الأمر الذي جعل بعضهم يربط المهارة بالعمليات الإدارية، فيما ربط الفريق الثاني المهارة بالقيادة، فنجد الفريق الأول قد تبنى مفهوما مركبا هو **المهارات الإدارية**، بينما اعتمد الفريق الثاني مفهوم **المهارات القيادية**، ولكل مرجعيته العلمية وخلفيته الأكاديمية، وبين هذا وذاك ظهر اتجاه ثالث ألف بين المفهومين فاعتمد مفهوما جديدا هو **مهارات القيادة الإدارية**، لأن القيادة هي لب العملية الإدارية وجوهرها والعلاقة بينهما هي علاقة الجزء بالكل.

وتوجد مجموعة من المهارات يتحدث عنها علماء الإدارة والمشتغلون في الإدارة المدرسية، ويرون أنها ضرورة متلازمة ومدير المدرسة، ولا مناص له عن امتلاكها حتى يتمكن من القيام بمسؤولياته على وجه سليم وصحيح وفعال. وقد أطلق عليها **محمد زياد حمدان (1992)** مصطلح "كفايات". ويُقصد بالمهارة القدرة على استخدام وتطبيق الأصول والمعارف التي تحكم عمل الفرد". ويميز **إبراهيم أبو فروة** المهارة عن القدرة بحيث تتجاوز المهارة مجرد إمكانية أداء العمل إلى كونها تتم بسرعة أكبر وبدقة أكثر، كما أنها مكتسبة ونامية.

وقد تعددت وجهات نظر علماء الإدارة والمشتغلون بها حول اعتماد تصنيف معين لمهارات القيادة الإدارية، فمهنم من يذكرها على سبيل التفصيل، ومنهم من يذكرها على سبيل الإجمال، ومن المحاولات الرامية إلى تبني تصنيف محدد **نظرية المهارات** التي تمثل اتجاها علميا حاول من خلاله العلماء إبراز أهم المهارات الواجب توافرها في المدير أيا كان المجال الذي يعمل فيه.

وتُصنف المهارات المطلوبة في أربعة أصناف: المهارات الذاتية (الشخصية) ، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الإدراكية التصورية. ويذكر **نواف كنعان (1995)** أن معظم كتاب الإدارة يقسمون السمات والمهارات اللازمة لنجاح القادة الإداريين إلى: " سمات ذاتية، ومهارات قيادية تتمثل في المهارات الثلاث: الفنية والإنسانية والذهنية، إلا أننا نرى أن الكثير من السمات الذاتية يمكن إدخاله ضمن المهارات القيادية الثلاث، كما أن المهارات القيادية تعتبر مكملة للسمات والقدرات الذاتية اللازمة للقيادة، إذ هي جميعا من السمات المشتركة للقادة الناجحين. ويؤيد ذلك ما بينه **منصور حسين ومحمد زيدان (1976)** من أن المهارات اللازم توفرها في مدير المدرسة تنحصر في المهارات الفنية المطلوبة لتنفيذ عمل المدرسة، والمهارات الإنسانية المتعلقة

بتفهم الأفراد والجماعات والتأثير فيهم، والمهارات الإدراكية. وقد أشار **سيد الهواري (1996)** إلى أن " إدارة المدرسة عملية تتطلب مهارات " فكرية " ومهارات " سلوكية " بالإضافة إلى المهارات " الفنية "

1. تعريف المهارة

لقد عرف **جابلن Ghablin** المهارة بأنها قدرة عالية على أداء فعل حركي معقد بسهولة ودقة ، وعرف **بورجر و سيبورن Borger and Seaborne** المهارة بأنها نشاط معقد يتطلب فترة من التدريب المقصود والممارسة المنظمة والخبرة المضبوطة بحيث يُدى هذا النشاط بطريقة ملائمة. وتُعرف المهارة بأنها درجة من الكفاءة والجودة في الأداء. ولقد اختلف العلماء في تصنيف المهارات، فقد صنفها **Gagne** إلى صنفين؛ الأولى مهارات حركية وهي الأنشطة التي تتطلب تتابعا دقيقا ومحكما للحركات العضلية، ومنها السباحة والخياطة والعزف على البيانو وغيرها، والثانية مهارات عقلية تتعلق باكتساب المعلومات واكتشاف القواعد وحل المشكلات. وهناك من يصنفها إلى مهارات حركية ومهارات عقلية ومهارات اجتماعية.

2. تعريف مهارات القيادة الإدارية

هي جملة من القدرات التي يتميز بها مدير المدرسة، والتي تشمل جوانب شخصيته، سواء ما تعلق بالجانب المعرفي العقلي، أو بالجانب الوجداني الانفعالي، أو بالجانب الحسي الحركي، والتي تمكنه من القيام بوظائفه وفق معايير الأداء المعمول بها، مع الاقتصاد في الوقت والجهد والمال، والتي يستهدف من خلالها التأثير المباشر أو غير المباشر الذي يمارسه مدير المدرسة على سلوك المعلمين باعتبارهم نواة الفريق التربوي، والعمال باعتبارهم أحد الشركاء في العملية التعليمية، والتلاميذ من حيث هم محور العملية التربوية، بغية حفزهم على الأداء الجيد والفعال بشكل يضمن تحقيق الأهداف المسطرة.

3. تصنيف تصنيف مهارات القيادة الإدارية

اجتهد الكثير من علماء الإدارة في تقديم تصنيفات لمهارات القيادة الإدارية، التي يحتاجها المدير أيا كانت طبيعة المؤسسة التي يشرف على إدارتها، وتزداد هذه المهارات أهمية عندما يتعلق الأمر بالمؤسسة التربوية، ويرجع السبب في ذلك إلى حساسية المهام التي يقوم بها مدير المدرسة، والتي ترجع في المقام الأول إلى طبيعة الأفراد الذين يشرف عنهم مدير

المدرسة، وأهمية الأدوار التي يقومون بها، ويعتبر تصنيف **Robert Katz أكثر التصنيفات شيوعا لتركيزه على أهم المهارات التي يفترض وجودها في القيادات التي تقوم بمهام إدارية، ولاختصاره على ثلاث أصناف لمهارات القيادة الإدارية، حيث** قدم **Katz** تصورا بناه على أساس ضرورة توافر مهارات ثلاث لدى القائد والإداري التربوي تشكل إطارا مرجعيا ومنطلقا لازما لنجاح تفاعله مع المهام الموكلة إليه، ويرى **Katz** أن هذه المهارات تعد أساسا لازما لمساعدة المسؤول التربوي في تفعيل متطلبات دوره بطريقة متميزة. وتتشكل هذه المهارات مما يأتي:

- المهارات الفنية Technical Skills
- المهارات الإنسانية Human Skills
- المهارات الإدراكية/ التصورية Conceptual Skills

وفيما يأتي وصف تفصيل لمضمون وأبعاد هذه المهارات، بهدف تبيان علاقتها وأهميتها للقائد والإداري التربوي:

1.3 المهارات الفنية

المهارات التي تهتم بتطبيق المعرفة الفنية المتخصصة في العمل، وكيفية الإدارة وحرفيات التنظيم وإجراءاته، وتوجيهه نحو الغايات التربوية، واستخدام الأدوات والطرق المختلفة لتحقيق مظاهر معينة من العمل المناط في المؤسسة.

يُنظر إلى المهارات الفنية على أنها معرفة متخصصة في الإدارة وما يرتبط بهما من حقائق ومفاهيم وأسس متوافرة لمدير المدرسة، وتمكنه من القيام بعمله ومسؤولياته، ومن تحويل الأفكار النظرية إلى ممارسات عملية، ومن فهم نظم التعليم وقوانينه.

ويمكن تعريف المهارات الفنية بأنها القدرة على التحكم في توظيف المعارف النظرية المتخصصة في الإدارة المدرسية بشكل يمكن مدير المدرسة من ترجمتها إلى ممارسات عملية تشمل الأساليب والأدوات والطرائق المستخدمة في المواقف المختلفة.

أهمية المهارات الفنية

وتتجلى أهمية المهارات الفنية بأنها توفر هذه المهارات فهما ودراية وكفاية في مجال محدد من النشاطات المتخصصة كتلك التي تتصل بالأساليب والعمليات والإجراءات التعليمية التعلمية، أو بالتقنيات المتعلقة بمتطلبات الدور. وتتضمن المهارات الفنية معرفة متخصصة

ومقدرة تحليلية ضمن مجال هذه المعرفة تمكن من استخدام الكفايات المهنية كافة والوسائل والأساليب في المجال المتخصص، و بمعنى آخر فالمهارات الفنية ترتبط بمهام المدير ومسؤولياته، سواء أكانت مسؤوليات إدارية أو إشرافية، وذلك بما يساعده على الوفاء بمتطلبات عمله، والقيام بها وممارستها لبلوغ غاية الإدارة والتعليم.

2.3 المهارات الإنسانية

يعتبر البعد العلائقي عامل مهم في نجاح الإدارة المدرسية في تحقيق أهدافها، وبلوغ النتائج التي تجعلها في وضع مريح، ذلك أن أغلب الأطراف الفاعلة في العملية التعليمية أفرادا وجماعات يتطلب الاتصال بهم والتواصل معهم ضمن شبكة العلاقات الداخلية والخارجية جملة من المهارات الإنسانية تيسر عملية الاتصال، وتوطد هذه العلاقات في الاتجاه الذي تنمي روح العمل الجماعي.

وتعني قدرة المدير على التعامل مع الأفراد والجماعات في المدرسة، وتنسيق جهودهم أثناء العمل، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، أيضا القدرة على القيادة والتحفيز والاتصال مع الأفراد لإنجاز أهداف محددة. وهي مهارات خاصة بالتعامل مع الأفراد، وفهم سلوكهم وتوجيهه.

كما تُعرف هذه المهارات بأنها مقدرة المسؤول التربوي على التعامل الفعال، والسلوك كعضو في جماعة وكعنصر فاعل في تنمية الجهود التشاركية ضمن الفريق الذي يتولى قيادته.

وتتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين، ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات.

تتفق التعاريف الثلاثة على أن المهارات الإنسانية تتمحور حول قدرة مدير المدرسة على التعامل بفعالية مع المرؤوسين، غير أن التعريف الأول يشير إلى أهمية التحفيز كأسلوب من أساليب القيادة ، بينما يركز التعريف الثاني على السلوك القيادي الفاعل الذي يوجه أنشطة الجماعة لتحقيق الأهداف المحددة، فيما يجنح التعريف الثالث على ضرورة الإلمام بمتطلبات العمل مع الأفراد والجماعات.

وانطلاقا مما سبق يمكن تعريف المهارات الإنسانية بأنها القدرة على التعامل الفعال في المواقف المناسبة مع المرؤوسين وتوجيه سلوكهم في الاتجاه الذي يحقق الأهداف المحددة من

خلال تبني أساليب قيادية مدروسة ومحفزة على العمل، آخذة بعين الاعتبار حاجات الأفراد والمجموعات.

أهمية المهارات الإنسانية

وتظهر أهمية هذه المهارات في التفاعل مع المواقف المختلفة والمساعدة في تحقيق الأهداف الوظيفية والشخصية للمدير، وتعتبر أكثر أهمية من المهارات الفنية لأنها تعتمد على العنصر البشري، ولذلك بمجرد أن يعمل المدير مع الأفراد، يجب عليه دراسة العلاقات الإنسانية بتركيز، كما يدرس المجال الفني والخبرات الفنية ببراعة.

وتقتضي طبيعة عمل مدير المدرسة الابتدائية الإلمام بالمهارات الإنسانية، ذلك أن العملية الإدارية والقيادية ذات بعد نفسي اجتماعي لا يمكن إهماله بحكم التوسع الأفقي والعمودي لشبكة العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، فإذا كانت القيادة الإدارية في جوهرها هي عملية التأثير في سلوكات المرؤوسين وتوجيهها في الاتجاه المرغوب، فإن الأمر لا يتحقق إلا إذا اتضحت طبيعة الدوافع من حيث هي المحرك الرئيس لسلوكات الأفراد التي تؤدي في النهاية إلى إشباع حاجاتهم، وحيث أن مدير المدرسة لا يمكن أن ينفذ خططه وأعماله إلا من خلال الآخرين، فهو في حاجة إلى هذه المهارات.

3.3 المهارات الإدراكية التصورية

الإدراك عملية عقلية تتضمن التعرف على طبيعة الذات والأشياء والمواضيع من حيث مكوناتها وما يربطها من علاقات، وإذا سلمنا أن الإدارة المدرسية - باعتبارها أصغر وحدة في التنظيم الهيكلي للإدارة التربوية – نظام متكامل متعدد الأبعاد والمكونات، وتزامله أنظمة أخرى يتأثر بها أكثر مما يؤثر فيها، فإن إدراك هذا النظام على قدر كبير من الأهمية لأنه يوفر المعطيات الكافية والمعلومات اللازمة التي تساهم بشكل فعال في تحديد الأساليب والطرق والاستراتيجيات الملائمة في التفاعل والتعامل الإيجابيين مع هذا النظام ومع غيره من الأنظمة.

- يُقصد بها القدرة على التبصر بالموقف ككل، والنظر إلى أية مشكلة نظرة شاملة وكلية داخل إطار المؤسسة وما يتصل بها ككل وهي مهارات خاصة بالقدرة على تحليل المواقف الصعبة، والتعامل مع معلومات متشابكة، واستخلاص النتائج واحتواء المواقف والبصيرة والنفاذ في عمق المستقبل والتصور الدقيق للأشياء، والنظر بشكل ثابت للمشاكل.

- إدراك الإداري والقائد التربوي لشبكة العلاقات بين النظام الذي يعمل فيه وما يزامله من نظم اجتماعية أخرى وتبصره للعناصر الرئيسة والمهمة في أي موقف يعيشه ويتعامل معه، وهذا سيمكنه بالضرورة من التصرف بطريقة تؤدي إلى نجاح وتقدم مؤسسته في جميع جوانبها، بمعنى أنه يسهم في تقدم ونمو وتطور مجمل المؤسسة بكافة ما تشتمله من أنظمة ومكونات فرعية، وأن نجاح وفعالية أي قرار يتم اتخاذه.
- يرى **عبد الصمد الأغبري** أن هذا النوع من مهارات مدير المدرسة يتعلق بمدى كفاءته وقدرته في رؤية تنظيم مدرسته وفهمه وربط أجزائه، وإدراك أثر العلاقات بين الأجزاء والتغيرات التي تحدث فيها على العلاقات على التنظيم ككل.

إذا أمعنا النظر في التعاريف السابقة وأعدنا قراءتها قراءة تحليلية تستوقفنا العناصر التالية:

- التفكير عملية عقلية مهمة وأسلوب علمي في حل المشكلات ومعالجة بعض المواقف.
- البعد العلائقي الداخلي والخارجي بين أجزاء بين مكونات الإدارة المدرسية وما يزاملها من أنظمة أخرى.
- العلاقات كمتغير بارز في نشاط الإدارة المدرسية باعتبارها منظومة متكاملة.

وانطلاقا مما سبق يمكن تعريف المهارات الإنسانية بأنها القدرة على الإدراك الشامل للمنظمة من حيث طبيعتها ومكوناتها وأهدافها، والعلاقات الداخلية والخارجية المؤثرة في سيرورتها، وكذا القدرة على تبصر الموقف والإلمام بحيثياته من خلال التفكير العلمي كأسلوب لحل المشكلات.

أهميتها

وهذا النمط من المهارات يمكن المدير أن يرى أنواع درجات الاعتماد المتبادل بين مختلف أجزاء المؤسسة التعليمية وكيف تؤثر التغيرات في إحداها على الأخرى، بمعنى أنها تلك المهارات التي يحتاجها مدير المدرسة ليرى الصورة الكلية من العلاقات بين أجزائها المختلفة، وأيضا القدرة على الفهم والتنسيق لكل أهداف وأنشطة المؤسسة وتملك كل جزئيات البرنامج المدرسي، وتظهر أهمية هذه المهارات بصفة خاصة في مستوى الإدارة الأعلى وهي ضرورية في تنمية خطة استراتيجية المؤسسة.

المراجع

1. أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق،
2. محمد عبد القادر عابدين: الإدارة المدرسية الحديثة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله فلسطين، 2001.
3. محمد منير مرسي: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، طبعة معدلة ومنقحة، عالم الكتب، القاهرة، 1998.
4. هاني عبد الرحمن صالح الطويل: الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 1999.
5. وهيب مجيد الكبيسي وصالح حسن احمد الداهري: المدخل في علم النفس التربوي، ط1، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص101.