



Educational leader and effective management skills to improve educational and administrative performance

Dr. Bel Abbas Nadia

Abdelhamid Ben Badis University – Mostaganem – Algeria

Abstract

The intervention aims to highlight the role of the educational leader in improving administrative and educational performance, by mobilizing the skills and competencies he possesses to achieve effective management that achieves the goals of the educational institution, through his keenness to activate its project by involving the educational and administrative team and social partners in developing strategies and following up on the implementation and evaluation of its outcomes. The study was Theory: The researchers adopted the descriptive approach in presenting the theoretical data and leadership skills that enable leaders to perform their leadership role and invest human and material resources to serve the goals of educational reform.

Keywords: Educational leader, performance, educational performance.

القائد التربوي ومهارات التسيير الفعال لتحسين الأداء التربوي والإداري.
د. بلعباس نادية

الملخص: : تهدف المداخلة إلى إبراز دور القائد التربوي في تحسين الأداء الإداري والتربوي، بتجنيد ما يملكه من مهارات وكفاءات لتحقيق التسيير الفعال الذي يحقق أهداف المؤسسة التربوية، من خلال حرصه على تفعيل مشروعها بإشراك الفريق التربوي والإداري والشركاء الاجتماعيين في وضع الاستراتيجيات ومتابعة تنفيذ وتقدير مخرجاتها، كانت الدراسة نظرية اعتمد الباحثان المنهج الوصفي في عرض المفاهيم النظرية والمهارات القيادية التي تمكن القادة من أداء دورهم القيادي واستثمار الموارد البشرية والمادية خدمة لأهداف الإصلاح التربوي.

الكلمات الدالة: القائد التربوي، الأداء التربوي، التسيير الفعال.



©2022 The Author(s). This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) license.
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

International Jordanian journal
Aryam for humanities and social
sciences: [Issn Online 2706-8455](https://doi.org/10.65811/433)

المقدمة

تبرز أهمية الإصلاحات السارية في منظومتنا التربوية كاستراتيجية قائمة على المقاربة بالكفاءات باعتبارها منهجية جديدة وأداة مجده لرفع هذا التحدي. والتي تقوم على أساس هدف سام يتمحور حول المتعلم والاهتمام به ومساعدته على التعلم، إذ أن التعليم صار يعني تمكين المتعلمين من الكفاءات التي يمكنهم توظيفها في سائر المجالات ، يواجهون بها مختلف المواقف ومشكلات الحياة ومتغيراتها، وهذا يتطلب قيادة راشدة وفريقاً متكاملاً متماسكاً .

حيث أن الكفاءات البشرية قد غدت في عصرنا القوة الجماعية الحقيقة المعول عليها فيما تتحققه الشعوب من نقلات نوعية متواصلة في سائر ميادين الحياة . ولتحقيق أهداف الإصلاح لابد من قائد: مفكر، صاحب القرار، محفز ، نموذج ، مدرب ، يحاور ويناقش ، يتعامل مع أصناف من الناس ذوي أنماط وأمزجة مختلفة، وهذه الأصناف تتطلب قائداً مؤهلاً يمتلك من القدرات والمهارات ما يمكنه من أداء دوره بفاعلية ، وتسير دواليب المؤسسة بكل ثقة ونجاح ، لتحسين أدائها. ذلك ما تهدف إليه دراستنا الحالية باعتبار القائد هو الرأس المفكري، هو الذي يعرف كيف يجعل الآخرين يحبونه ويمثلون لأوامره تعليماته، فهو الذي يجب� الاحترام وليس الذي يفرض الاحترام، يمتلك القدرة على تحريك الناس نحو هدف محدد، يعرف كيف يشغل الرجال بشكل جماعي ، ويحسن استثمار طاقة كل منهم بشكل رضائي بعيداً عن العنف.

أهمية الدراسة: تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تعالج موضوع القيادة الفاعلة وما تقدمه من خدمات لتحسين الأداء التربوي في ظل التحولات والتحديات وما تتطلبه العملية التربوية من تجنيد لجميع كفاءاتها وطاقاتها خدمة للتلמיד، الذي يعد محور العملية التربوية ورأس مال الأمة، وذلك بإشراك الفريق التربوي والإداري والشركاء الاجتماعيين في بناء ومتابعة وتقديم مشروع المؤسسة تخطيطاً وتنفيذاً، لتحقيق أهداف الإصلاحات التربوية، التي تتطلب تكوين وتدريب الفريق التربوي وخاصة على مواكبة التكنولوجيا الحديثة وتوظيف مختلف وسائلها لتحقيق غايات

ومرامي وأهداف المنظومة التربوية.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى ما يلي:

-التعرف على الأنماط القيادية ، ومواصفاتها، ونظريات القيادة.

-إبراز دور القائد التربوي في تحسين الأداء التربوي والإداري.

-التعرف على المهارات التي تمكّن القائد من التسيير الفعال.

إشكالية الدراسة: إن واقع التربية وما تواجهه من تحديات وتحولات، وما تعرفه من نقصان وضعف في الأداء والمحدود، نظراً للنقص المسجل في الكفاءات التربوية والقيادة وافتقارها لمهارات التسيير الفعال، وفق استراتيجية محبكة ومخططة تراعي في وضع استراتيجياتها وبناء مشروع المؤسسة -الذي أصبح مغيباً وأسير الأدراج- جاءت دراستنا لإبراز وتفعيل دور القيادة التربوية في تحسين الأداء التربوي من خلال تنمية مهاراتهم في تسيير دواليب المؤسسة التربوية. وبناء على ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

-هل يؤثر دور القائد التربوي في تحسين الأداء التربوي؟.

وعلى ضوء هذه الإشكالية نطرح التساؤلات التالية:

-ما هي أهم المهارات التي يجب على القادة التدرب عليها لتحقيق تسيير فعال؟.

-ما هي الاستراتيجية التي تمكّن القادة من تخطي الصعوبات ومواجهة التحديات لتحقيق أهداف المشروع؟.

منهج الدراسة: كانت الدراسة نظرية اعتمدنا فيها المنهج الوصفي من خلال عرض نظريات القيادة، وأنماط القادة وسماتهم، وجملة المهارات التي تمكّنهم من أداء دورهم القيادي لتحسين الأداء التربوي، وتفعيل مشروع المؤسسة، لتحقيق أهداف المنظومة التربوية في ظل الإصلاحات الجديدة.

١-القيادة التربوية:

١-تعريف القيادة :

أ-لغة: جاء في لسان العرب " القود" نقىض " السوق" يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وفي هذا المعنى : إن مكان القائد في المقدمة وذلك لكي يكون دليلاً لجماعته على الخير ومرشداً لهم إلى ما فيه صلاحهم. فمربى الأسرة هو المسؤول عن تربية أولاده وتوجيههم ليكونوا صالحين ، ورئيس المؤسسة هو المسؤول عن تسيير شؤونها لما فيه نجاحها ، والمعلم مسؤول عن طلابه.

ب-اصطلاحاً: يعرفها هيمان بأنها: عملية تفاعلية يقوم بها الفرد بالتأثير على سلوك الآخرين لتحقيق هدف معين. (الغزو، ٢٠١٠، ١٦). كما يعرفها ذات المصدر بأنها: "عملية التأثير في موقف محدد ونتيجة تفاعل متير بين القائد والمرؤوسين والموقف".(الغزو، ٢٠١٠، ١٦).

وبذلك تعد القيادة من أهم الموضوعات التي تناولها الباحثون بالدراسة منذ القدم، واحتلت أهمية كبيرة مما أدى إلى ظهور نظريات ودراسات ميدانية فاختلقت الآراء حول مفهومها وأنماطها ومن بين التعريفات ما يلي:

-يرى كونتز وادونيل بأنها: "عملية يقوم بها المدير للتأثير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساعدة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني" (كنعان، ٢٠٠٩، ٩٧). كما ي يعرفها حمزاوي بأنها: "عملية تهدف إلى التأثير في سلوك الموظفين لتحقيق أهداف التنظيم المحددة.".(حمزاوي، ٢٠٠٨، ٦٩). ويعرفها العجمي بأنها: "كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة، يرى مصالحها، ويهتم بأمورها، ويقدر أفرادها، ويسعى لتحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون في رسم الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفاءات والاستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتاحة.". (العجمي، ٢٠٠٨، ٦٠). فهذه السمات والصفات الشخصية والمؤهلات وما يمتلكه القائد من مهارات تؤهله لأداء دوره في تحسين الأداء التربوي

والإداري والتسخير الفعال.

من التعريفات السابقة يمكن القول أن القيادة عملية تحفيز ودفع الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج والأهداف المرجوة، بتوجيهه القائد الأفراد في الاتجاه السليم، وتحريك العملاء نحو الهدف.

فهي ليست منحة يستمتع بها القائد ويكتفى بعبارات الثناء فيها، بل هي رسالة تتطلب جهداً وتضحية لتحقيق الغايات والمرامي والأهداف.

١-٢-أهمية القيادة: القيادة ذات أهمية بالغة حيث يعتبر القائد ربان السفينة فيما يرسمه من خطط للتحكم في المشكلات التي ت تعرض المؤسسة، وتحول دون أداء الموظفين لمهامهم من خلال الاستراتيجيات الرشيدة لتحريك المسؤولين وتحفيزهم تحقيقاً لخدمة المؤسسة، وتحسين أدائها من خلال التكوين والتدريب لزيادة الدافعية لدى الأفراد، وتنمية مهاراتهم وتفعيلها، ليكون الرجل المناسب في المنصب المناسب. فقد أوجز العجمي أهمية القيادة في الآتي :

- أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوصلة التي تنصرن بداخلها طاقة الأفراد وتوضع الاستراتيجيات.
- قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة .
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، فهم رأس المال والمورد الأعلى.
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.(العمجي،٦٨،٢٠٠٨).

لذلك فإن أية جماعة بدون قائد فهي كالجسد بدون روح ، فالقائد هو محركها ومرشدتها، وعند غياب القائد قد تسود الفوضى التي لا تخلف إلا الدمار، لأن القائد هو عنوان للسلطة ، والأب الروحي والمرجعية للتوحيد، والتنسيق والتنظيم، والحصن المنيع الذي يحافظ على المجموعة من التفتت والانحلال والتلاشي. لأن الجماعة إن تركت دون قيادة راشدة دب فيها الخلاف ونخرت كيانها الصراعات، التي تؤدي حتماً إلى تصدع صفتها وذهاب ريحها مهما توفرت النوايا الصادقة من بعض عناصرها المخلصين لها.

وبذلك فإن القائد الناجح هو الذي يلتزم بتوفير الظروف الملائمة للعمل، ولديه من المهارات والقدرات ما يمكنه من تنظيم وإدارة وتسويير دواليب المؤسسة، ويشجع على العمل الجماعي لتحقيق النتائج المنشورة التي تتطلب فريقاً متاماً متماسكاً.

١-٣-أهداف القيادة: تهدف القيادة إلى تحقيق جملة من الأهداف في مختلف مجالاتها التربوية والإدارية وغيرها لأنه: "لا يمكن أن تعمل المجموعة بدون هدف تسعى لتحقيقه، لذا وجب على القائد أن يكون فعالاً قادرًا على قيادة الجماعة للوصول بها إلى تحقيق الهدف الأساس من وجود المنظمة أو المؤسسة". (كنعان، ٢٠٠٩، ٩).

ومن الأهداف التي تحرص القيادة على تحقيقها ما يلي:
-القدرة على الإدارة والتسيير وممارسة المسؤولية بفاعلية ونجاح.
-القدرة على تسيير الموارد البشرية والمادية وتطوير النشاطات المختلفة التي تخدم أهداف المؤسسة.

-التشبع بروح العمل الجماعي، والقدرة على القيادة الجماعية .
-القدرة على مسك الوثائق الإدارية، وفهمها وحسن استغلالها .
-القدرة على تحرير الرسائل الإدارية والتقارير المختلفة الخاصة بتسيير شؤون المؤسسة.

-القدرة على التوقعات والتنبؤات واتخاذ الإجراءات والقرارات الملائمة في المواقف والأوقات المناسبة.

-الاستغلال العقلاني لكل الوسائل والإمكانات البيداغوجية، والتربوية، والإدارية، التي تعمل على تحسين الأداء ورفع المردود.

-القدرة على الإعلام والاتصال والتفاعل مع أعضائها وشركائها الفاعلين ومحيطها الخارجي .

-القدرة على تحريك مشاعر الفريق نحو الاتجاه الإيجابي .
-العمل على تحقيق التعاون والانسجام بين القائد والمرؤوسين، وبالتالي تحقيق إنجاز ذا جودة عالية.

-القدرة على التقليل من الخلافات والصراعات، و العمل على حلها إن وجدت باستخدام أسلوب الحوار البناء وفن الإقناع، بعيداً عن العنف بأشكاله، مع توفير المناخ المناسب للتفاوض في حل مختلف المشكلات ومواجهة التحديات.

٤-أنماط القيادة: ظهرت عدة تصنيفات لأنماط القيادية ذكر منها:
٤-١-القيادة الأتوクратية: والتي يتميز فيه القائد الأتوکراتي بجملة من الخصائص والسلوکات في التسيير منها:
-اتخاذ القرارات بنفسه، يستحوذ على كل السلطات ولا يقوم بتفويض السلطة لغيره،

علاقته بالمجتمع المحلي محدودة، يظهر التعالي والانفرادية، لا يترك مجالا للمرؤوسين لمناقشة قراراته التي يصدرها، غامض في تعليماته وأوامره، لا يثق في المرؤوسين ويتدخل في عملهم، فهو غير مهتم بالعلاقات الإنسانية. (كنعان، ٢٠٠٩، ١٦٢). يهتم بالخضوع الحرفي لأوامر الوصاية وتوجيهاتها، ولا يعرف المرونة في التعامل مع القوانين والنصوص التشريعية. ويترتب عن هذه الصلابة انخفاض في الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة، وعدم رضاهم عن العمل، وقد ترتفع نسبة الشكاوى والاحتجاجات والتغييبات المبررة منها بالعطل المرضية أو غيرها وقد يضطر البعض إلى طلب الانتقال إلى مؤسسة أخرى، بل قد ينجر عنها التمرد على القائد والمطالبة برحيله متى بالغ في غطسته.

٤-٢-القيادة الحرة (غير الموجهة أو الفوضوية): في هذا النموذج تكون جماعة العمل متحركة من سلطة القائد، يقوم القائد هنا بإعطاء العمال كامل الحرية ، قد يتنازل القائد عن سلطته في اتخاذ القرارات، ويصبح في حكم المستشار، لا يمارس أي سلطة على مرؤوسيه، ولا يحاول أن يؤثر فيهم. (الشريف، ٧١، ٢٠٠٤). فهذا النمط هو مناقض تماماً للنموذج السلطوي، حيث تلقى مسؤولية إنجاز العمل في القيادة الحرة على المرؤوسين دون ضبط أو توجيه من القائد، وقد تؤول إلى تفكك المجموعة، وغياب التعاون بين فريق العمل، وانخفاض المردود، نتيجة ما تعرفه المؤسسة من تسبيب في ظل غياب القائد الذي يحرص على التنظيم والتحطيط والمتابعة والمراقبة والتقييم.

٤-٣-القيادة الديمocrاطية: يعتمد هذا النموذج من القيادة على العلاقات الإنسانية والمشاركة الجماعية وتفويض السلطة. فقد أشار النمر وآخرون إلى أن: " القائد الديمocrطي يتفاعل مع أفراد الجماعة، ويشركهم في اتخاذ القرارات وبعض المهام الإدارية الأخرى، ويفوض كثيراً من سلطاته إلى مرؤوسيه، ويباشر مهام عمله من خلال جماعة التنظيم" (النمر وآخرون، ٢٠٠٦، ٣٢٨). ويشير كنعان إلى أن "القيادة الديمocratie تساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، ومضاعفة الطاقة الإنتاجية ، وتشجيع روح المبادرة، وتنمية القدرة على الإبداع والابتكار، وتحقيق التألف والاندماج بين العاملين، وفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه، ومعرفة المشكلات التي تواجه العاملين والعمل على حلها، وإشباع الحاجات الإنسانية والاقتصادية والنفسية للعاملين". (كنعان، ٢٠٠٩، ١٧٩). فهذا النموذج يختلف عن النموذجين السابق

ذكرهما، فهو يشرك الفريق في دراسة شؤون المؤسسة وأحوال الموظفين وحاجاتهم ومختلف المشكلات التي تحول دون أداء مهامهم، يؤمن بمبدأ وحدة العمل التربوي وتكامله ، يستثمر الخبرات ويجند الطاقات، ويعمل على تجديد الطرائق والوسائل والمعارف، وتقديم القدوة والنماذج، حريص على تحسين الأداء الإداري والتربوي، وتحقيق أهداف مشروع المؤسسة الذي أشرك الفريق في إعداده ومتابعة تنفيذه وتقويمه كل في حدود صلاحيته.

١-٥-نظريات القيادة: تعددت نظريات القيادة وكان مما توصل إليه العلماء في هذا المجال ما يلي:

١-٥-١-- نظرية السمات: يرى أنصار هذه النظرية وجود سمات وصفات تتميز بها شخصية الفرد القادر على القيادة، وأن هذه الصفات ليست وراثية بالضرورة، بل يمكن اكتسابها، وأن القادة يتصرفون بشكل مختلف عن غيرهم بما يملكونه من سمات شخصية تميزهم عن غيرهم. (شوفي، ١٩٩٢، ٥٩). ويرى النمر وآخرون : "صعوبة توفر الكم الهائل من السمات الشخصية بشكل متكامل لدى شخص واحد.". (النمر وآخرون، ٣١٩، ٢٠٦).

وبحسب ما ذكر أبو الفضل فإن بعض الباحثين يرون أن أهم تلك السمات تتمثل في الصحة والاهتمام الآخرين والولاء للجماعة، والثقة بالنفس والقدرة على التعرف على أفكار الآخرين وميولهم. (أبو الفضل، ١٩٩٦، ١٨).

١-٥-٢--نظرية الموقف: يرى أنصار هذه النظرية أن المهارات القيادية لا تحرکها إلا المواقف والظروف التي يواجهها القائد أثناء اتصالاته، وأن نوعية القادة تختلف باختلاف الظرف والموقف، وأن بروز القادة يعتمد على وجود المشكلات. (جمجموم، ٢٣٤، ١٩٩١). وإن ما تؤخذ عليه هذه النظرية " عدم وجود اتفاق عام حول عناصر الموقف، مما يصعب حصر وتحديد هذه العناصر، وذلك ما يتربّع عنه تعدد الأنماط القيادية بتنوع المواقف التي يتعرض لها القادة، وعدم وجود مقاييس موقفية متشابهة. (الكلابي، ٩٣، ٢٠٠٠).

١-٥-٣--النظرية التفاعلية: يرى أنصار هذه النظرية بأن ظهور القيادة مرهون بمدى التفاعل والتكميل بين عدد من المتغيرات الرئيسية وهي: شخصية القائد، أفراد الجماعة، وطبيعة الجماعة وخصائصها، والعلاقات بين أفرادها، والعوامل الموقفية والبيئة. (أبو الفضل، ٢٤، ١٩٩٦).

مع جماعة العمل حسب آل بريك ما يلي:

-المجموعة العاملة: من حيث عددها واستقرارها وتجانس أفرادها.

-المناخ الاجتماعي: الذي تعمل فيه المجموعة ومدى خلوه من مظاهر القلق والتوتر وشعور المجموعة باللوعة والانتقام.

-درجة الألفة بين أفراد المجموعة: من حيث توافر القدرات والمهارات والتعاون والاحترام والآراء ووجهات نظر الآخرين.(آل بريك،٣٣،٢٠١٠).

٤-٤--النظرية الوظيفية: تعتمد النظرية الوظيفية في القيادة على معرفة الأعمال المطلوب القيام بها من قبل الجماعة في مختلف الأحوال لتحقيق أهدافها.(جمجموم،٢٣٧،١٩٩١). ويدرك كلالدة أن القيادة في هذه النظرية أقرب ما تكون إلى الأوامر المستمدة من السلطة الرسمية، ويتولى القائد قيادة جماعة معينة من خلال السلطة الممنوحة له بحكم وظيفته أو منصبه، ويطيع المرؤوسون الأوامر والتعليمات قناعة أو خوفا من العقاب.(كلالدة،٢٤،١٩٩٧). فمن خلال هذا العرض المختصر لمختلف النظريات، يظهر التباين والاختلاف في التفسيرات والموافق ولكل نظرية مآخذها وإيجابياتها.

٤-٥-سمات القائد: إن مما يجب أن يتصرف به القادة ليعطي جهدهم ثماره، ويحققوا من خلاله الأهداف المسطرة في مشروع المؤسسة ما يلي:

-القدرة على تكوين العلاقات، والقيام بما يتوقعه المرؤوس، والعدالة في التعامل مع أفراد الجماعة، والقدرة على التعاون مع المرؤوسين (الطراونة،٢٠٠٥،٢٠).

-معرفة التصرف مع كل موقف، والمساهمة فيه حسب احتياجات الموقف نفسه، ومساهمة المشاركين في العملية التفاعلية .".(عبد العاطي،٣،٢٠٠٢).

-أي أن يكون القائد حامل رسالة يشعر بمسؤوليته تجاه كل من تحت سلطته من موظفين ومتعلميين، قربا منهم ، محبا لهم، ذا نظرة ثاقبة ورؤوية واسعة لكل خطير محقق بالمؤسسة ومواردها المادية والبشرية، يتسم بالمرؤنة والعقلانية في اتخاذ القرارات وما تتطلبه المواقف من سرعة أو بطء، ومثابرة في سبيل التغلب على الصعوبات والتحديات، واستثمار الطاقات والإمكانات المتاحة، وحسن إدارة الوقت، كما عليه أن يتقن مهارات التعامل مع الآخرين وفن التأثير فيهم، ويتقن فن إدارة الاجتماعات، ومهارات الحوار البناء وغيرها من المهارات -التي تعرضها موجزة لاحقا- والتي تمكن القادة من التسيير الفعال.

١-٧-أركان القيادة: ترتكز القيادة على جملة من الأركان منها:

- الرؤية المستقبلية:** الدور الأعظم للقائد هو بلوغ الرؤية والأهداف السامية البعيدة المدى. فلا قيمة للقيادة دون رؤية مستقبلية ذات خطط وأهداف دقيقة واضحة قابلة للتحقيق. حيث يوجه توفيق رسالته للقائد قائلاً: "حاول أن تكون لديك دائماً خطط للتطوير والتحسين المستمر للأداء". (توفيق، ٢٠٠٢، ٣٠). لأن عملية التأثير تستهدف توجيه نشاط الفريق وتعاونه نحو هدف مشترك يسعى القائد لتحقيقه.
- **الأتباع المخلصون:** فلا يمكن أن تكون قيادة بدون جماعة.
- **التشجيع والتحفيز:** أي دفع وتحريك العاملين لأداء أعمالهم ذاتياً ودون رقابة. وبقدر نجاح القائد في تحفيز الآخرين سيكتسب احترامهم وثقتهم وحبهم وولاءهم له وللمؤسسة.
- **وسيلة التأثير:** فنجاح القائد أو فشله مرهون بمدى وقوه وفاعليه وسيلة التأثير التي يستخدمها في ترشيد وتوجيه الفريق وضبط سلوكه.
- الهدف:** لا بد من وجود هدف يحرك القائد فيه الناس ، لأن عملية التأثير تستهدف توجيه نشاط الفريق وتعاونه نحو هدف مشترك يسعى القائد لتحقيقه.
- القائد:** فالقائد هو الرأس المحرك والمرجعية ، وبدونه تعم الفوضى والتسبيب.

١-٨-رسالة القائد: إن من متطلبات نجاح القائد في أداء رسالته ما يلي:

- التخطيط:** أي وضع خطة عمل بمشاركة جميع الأطراف الفاعلين بالمؤسسة والشركاء. وتحديد آليات العمل من حيث الطرائق والأساليب، والموارد المادية و المالية والبشرية الضرورية. فالخطيط هو رسم السياسات والاستراتيجيات، وتحديد الأهداف البعيدة والمتوسطة والقريبة ، ووضع الخطط الموصلة إلى المخرجات.
- التنفيذ:** هو توجيه الموظفين والشركاء لتنفيذ العمليات المبرمجة على أن تكون واضحة وقابلة للتنفيذ، لا لبس فيها ولا غموض ولا تقبل التأويل.
- التنظيم:** التنظيم المحكم لمجموع العمليات لما فيه من نسج العلاقات التي تساعد على العمل الجماعي البناء، الذي ينبع من رغبة وقناعة الشركاء والعاملين.
- التنشيط:** تحفيز وتنشيط وتشجيع المتعاملين والشركاء لبعث الديناميكية والداعية والحماس لدى كل الموظفين والفاعلين.
- التبلیغ:** اعتماد الحوار الفعال لتجنيد الشركاء وتوعيتهم بدورهم، وأهمية مشاركتهم

في حياة المؤسسة.

-**التكوين:** السهر على تكوين وتجهيز الشركاء والموظفين لرفع مستوى المعرفة المهني الذي يضمن تحقيق أحسن مردود في المؤسسة.

-**التتبع والتقويم:** متابعة العمليات وتقويم نتائجها بمساعدة الشركاء، لتعزيز مواطن القوة وعلاج مواطن الضعف.

٩-متطلبات التسيير الفعال: لضمان تسيير فعال ينبغي أن يرتكز اهتمام المسؤولين عند إعدادهم للقادة الإداريين بإعادة الصياغة النفسية للأفراد، لغرس واستعادة ثقتهم بأنفسهم، وعدم التزامهم بالmallوف والأساليب المعتادة التقليدية في التفكير، وذلك باستخدام الأساليب السيكولوجية والإدارية، ليس في قاعة التدريب فقط من خلال الممارسة الفعلية لوظائفهم، وبذلك يتسلى للمديرين (القادة) إطلاق إمكاناتهم." (صقر، ١٩٩٣، ٣٠). وذلك ما يتطلب من القادة التحليل بجملة من الصفات، ذكر منها:

١-الصفات الإدارية: ذكر منها:

- الثقة في المهام والرسالة التي يحملها القائد : فلا بد للقائد أن يؤمن بالقضية التي يعمل من أجلها ، وأن يقاسم الغير معه حماسه ووفاءه، وأن يفهم مدى مسؤولية القضية الواجب انجازها، وأن يعلم رجاله الهدف الذي يحركه. فالقائد الذي لا يؤمن برسالته لن يذوق طعم السعادة في ظلها، ولن يحقق أدنى هدف نبيل.

- الأهلية: يجب أن ترقى أهلية القائد إلى أعلى مستوى في الحكم، حيث تتطلب منه : التنبؤ ، التنظيم ، القيادة ، المراقبة تجاه المهمة الواجب تنفيذها، ليتمكن من تحريك مرؤوسه.

- البصيرة والفتنة: على القائد أن يحسن التفكير والتدبر ، لأن النجاح وعدمه مرهونان ببصيرته ورؤيته نحو المستقبل، فعليه أن يتبصر بالصعوبات والعوائق التي قد تعترضه في أداء رسالته.

- أن يتتوفر للقائد قسط كاف من المعرفة في مبادئ الإدارة.

- أن تكون له شخصية واعية لفهم الاتجاهات المختلفة للسلوك والتصورات الإنسانية والنفسية، ليستطيع تحريك الجماعة وتفعيلها لل التجاوب مع البرنامج المخطط.

-**الحزم والصلابة :** أن يكون القائد حازما ولكن عليه أن يتتجنب سرعة الغضب . لأن استقرار الأمور لا يأتي إلا عن طريق الهدوء، فلا بد أن يتتوفر الحزم والثبات لدى القائد الذي يتوجب عليه التدخل في الوقت المناسب لردع الخطأ أو الانحراف عن طريق

الموقف السوي.

- أن يتمتع القائد بالروح التخطيطية والتنبؤ للمستقبل والاهتمام به.
- أن يكون القائد قادرا على تحديد الأهداف الأساسية بعيدة المدى.
- أن يكون محبا للدقة وللنظام.
- أن تكون له القدرة على التحليل والإقناع والتأثير في الأتباع.

١-٩-٢-الصفات العلائقية (من حيث العلاقات):

- معرفة الرجال: على القائد أن يتفهم مرؤوسيه بشكل جيد حتى يستطيع إملاء أوامره حسب قدرة كل واحد منهم، تاركا للأتباع والأكفاء منهم استخدام البداهة ماسكا بيد يقظة الذين لا يحسنون التصرف بمفردتهم.
- وعلى القائد أن لا يتسرع في الحكم بعدم أهلية الشخص إلا بعد التجربة المتنوعة ، لأن هناك من وكل بعمل غير مناسب له، ظهرت عدم كفاءته.
- على القائد أن يشعر مرؤوسه أنه يعرفه تماما وأن يذكر له الخاصية التي تميزه عن زملائه والتي هي مستحسنة لديه، لأن المعرفة العميقه تعزز مهارة القائد ومصدر قدرته على القيادة .
- الحرص على الاحترام المتبادل مع الرؤساء والمرؤوسيين والزملاء منطلقا من احترام الذات وإتقان العمل الشخصي.
- عدم التجريح والطعن والتشهير في من سبقه من القادة.
- الاهتمام بالروح المعنوية للمرؤوسيين، ومراعاة أوضاعهم المادية وحالاتهم النفسية والاجتماعية .
- المشورة والروح الديمocrاطية في المناقشة واحترام الرأي المخالف.
- تشجيع العمل الجماعي، وتقدير الجهد، وروح المبادرة." فتقدير الجهد المبذول في العمل يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل، ومدى دافعيته للأداء" (عاشور،٣٨،١٩٨٦).

١-٩-٣-الصفات الخلفية: من جملة الصفات الخلقية: احترام النفس والذات فإن "الناس سوف يقدرونك وفق تقديرك لنفسك، وأن سلوكك تجاه نفسك سوف يحدد سلوك الآخرين معك، سيلاحظ الناس من حولك حالتك الانفعالية وستنعكس على حالتهم، فإن كنت متحمسا فسيكونون متحمسين أيضا، أما إن كنت تشعر بالملل فسيشعرون بذلك." (روزالي ،٨،٧،٢٠٠٩).

كما ينبغي أن يتتصف القائد بالالتزام

والنزاهة، الذكاء وسرعة البديةة، الموضوعية، التواضع والبعد عن التعالي والغرور، لأن مما يعرقل روح التعاون هو الكبراء التي مصدرها الأنماط، وبهذه الصفة يتعدى فهم حاجات ومطالب الآخرين والتعاون معهم .

- المثل الأعلى : القائد دوما هو نقطة الهدف ، تبقى عيون مرؤوسيه شاخصة إليه ، تزداد قيمته بقدر ما يثقل وزنه الاعتباري، فالقائد الذي يعطي المثل الصالح لمرؤوسيه يستطيع دوما كسب ثقتهم. فالقائد يجب أن يكون قدوة حسنة لغيره من الشركاء والفاعلين حتى تكون له القدرة الكافية على توجيههم وتكوينهم وتجنيدهم وراءه لتحقيق المشاريع المسطرة وترجمتها إلى فعاليات حقيقية في حياة المؤسسة.

٢-دور القائد في تحسين الأداء التربوي: لقد أثار موضوع الأداء التربوي اهتمام الكثير من الباحثين في حقل التربية، فأجريت لأجله الكثير من البحوث والدراسات للرفع من مستوى الأداء وخاصة في ظل التحولات والتحديات التي تشهدها المنظومة التربوية، وقد اختلفت رؤى الباحثين في تحديد مفهوم الأداء ومكوناته .

١-٢-مفهوم الأداء التربوي: يرتبط مفهوم الأداء التربوي بكل من سلوك الفرد والمؤسسة التي ينتمي إليها باعتباره محصلة جميع الأنشطة، حيث يرى بدوي ومصطفى أنه: "عبارة عن نتاج جهد معين قام به الفرد أو المجموعة لإنجاز عمل معين.(بدوي، مصطفى، ١٩٨٤، ٨٧). ويعرفه النمر بأنه: "الناتج الفعلي للجهود المبذولة من قبل الفرد، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقاته وإمكاناته، وفي نفس الوقت بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء". (النمر، ١٩٩٠، ٨).ويرى سليمان أن الأداء هو قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة.". (سليمان، ١٤، ١٩٩٤). فيما يعرفه هلال بأنه عبارة عن تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، والنتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.". (هلال، ١٢، ١٩٩٦). فمن خلال التعريفات السابقة يمكن اعتبار الأداء التربوي حصيلة جهد يقوم به الفرد أو المجموعة لأداء عمل ما ويتأثر هذا الأداء بقدرات الفرد وطاقاته وإمكاناته، وتتوفر الرغبة والرضا المهني ، ومن خلاله تتحول الخطط إلى إنجازات ومخرجات، على أن يتحقق المردود بأقل جهد وتكلفة .

٢-٢- عناصر الأداء التربوي: لا يتحقق الأداء التربوي إلا بتوفير العناصر التالية والتي أوجزها درة في الآتي :

-**كفاءات الموظف:** أي ما يملكه الموظف من مهارات وقيم واتجاهات التي يتربّع عنها الأداء الفعال.

-**متطلبات الوظيفة:** وتشتمل المهام والمسؤوليات والأدوار والخبرات التي تتطلّبها الوظيفة.

-**بيئة التنظيم:** وما تتطلّبه من تنظيم وهياكل وموارد وأهداف وإجراءات، ومن عوامل خارجية: اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو حضارية وتكنولوجيا.(درة، ٩٦، ٢٠٠٣).

-**نوعية العمل:** وتشتمل الدقة والنظام والإتقان والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل.

-**كمية العمل:** وتشتمل العمل المنجز في الظروف العادلة، وسرعة الإنجاز.
المثابرة: ويدخل فيها الجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية، وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.(العماج، ٧٦، ٢٠٠٣).

٣-٢-العوامل المؤثرة في الأداء التربوي: من العوامل المؤثرة في الأداء حسب ما أشار إليه مرسي والصياغ: أن الأداء يتأثر بال موقف، فالموظّف وما يملّكه من معرفة ومهارة ورغبة واهتمام وقيم ودوافع يعد محدداً رئيسياً في تحديد مستوى الأداء.

-**الوظيفة** وما تتطلّبها من مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات وما تقدمه من فرص للنمو الوظيفي تعد أيضاً محدداً رئيسياً في تحديد مستوى الأداء.

-**الموقف** وما يتضمّنه من بيئة تنظيمية وما توفره من موارد مادية وهيكل تنظيمي من أو جامد.

-**أساليب الرقابة وأنماط القيادة** تعد هي الأخرى محدداً رئيسياً في تحديد مستوى الأداء.(مرسي، الصياغ، ٢٨، ١٩٨٨). ويرى سليمان أن الأداء لا يتحدد من خلال توفر أو عدم توفر تلك المحددات إنما هو نتائج لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية وهي:

-**الداعية الفردية:** والتي تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد في العمل، والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه، وإقباله على العمل، الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميله واتجاهاته.

-**مناخ العمل:** ويعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع جميع حاجاته.

-**القدرة لدى الفرد على أداء العمل:** والتي يستطيع الفرد تحصيلها بالتعليم والتدريب

واكتساب الخبرات والمهارات، والمعرف المختصة المرتبطة بالعمل.
(سليمان، ٢٢٣، ٢٢٢، ١٩٩٤).

٤-شروط الأداء التربوي: يتحقق الأداء التربوي بتوفير جملة من الشروط منها ما أشار إليه آل بريك والتي أوجزها في الآتي:

- وضوح وشفافية المهمة.
- الأهلية أو الجدارة للمهمة.
- حصيلة المهمة.
- مناقشة المهمة.
- التعاون في أداء المهمة.
- ضبط المهمة.
- الالتزام بالمهمة.

- مميزات وظروف المهمة. (آل بريك، ٤٠، ٢٠١٠).

٥-دور القائد في تحسين الأداء التربوي: يمكن تحديد دور القائد في تحسين الأداء التربوي من خلال:

- التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقويم بوضع الاستراتيجية المناسبة (بناء المشروع)، وإشراك الفريق في إعدادها والحرص على متابعة تنفيذها وتقويمها وتحقيق أهدافها.

- تحديد المشكلات والموافق وتحليلها، وطلب المشاورة المختصة في حلها متى استعصى علاجها.

- تحديد المدخلات الالزمة والمخرجات المتوقعة والتنبؤ بالمخاطر والتحديات والفرص المتاحة.

- تحديد الأهداف والوسائل وتجنيد الكفاءات والطاقات.

- تحديد المسؤوليات تفاديًا لتدخل الصالحيات بين أعضاء فريق العمل.

٣-القائد ومهارات التسيير الفعال: لضمان تسيير فعال يتوجب على القائد امتلاك جملة من المهارات ذكر منها:

٣-١-فن التحفيز: حتى يكون المدير ممiza وقادرا على تحفيز غيره ، يجب عليه أن يكون أولاً محفزاً لذاته، رئيس المؤسسة الذي يشتكي دوماً من وضع معين ويرجع نتائجه إلى الوصاية أو تصرفات وسلوكيات معاونيه، وينغلق في العمل الروتيني . فهذا لا يستطيع أن يبعث التحفيز على العمل، بل عليه الاعتراف بجدارة الغير وثمين

الكفاءات وتشجيع المبادرات، وتوقع النزاعات، وحسن التصرف في تسييرها وفضها، والاعتراف بالأخطاء الشخصية، والدفاع عن مصالح الموظفين، ومكافأة التلاميذ، وإشعاع الطاقة الابيجابية في لحظات الضعف. فالقائد يدفع مسؤليته نحو الأمل والتفاؤل حتى عند اللحظات الصعبة والحساسة، وإشعارهم بالأمن النفسي، وأنهم يعملون مع قائد يعلم ويرشد ويكون، ويحب الأتباع، ويعطيهم من الصالحيات ما يمكنهم من أداء مهامهم.

٢-٣- فن التأثير: يعد فن التأثير من المهارات التي تحرك المشاعر والعواطف، وهو من أكثر الأساليب تأثيراً في القلوب، يعبر من خلاله القائد عن اهتمامه بالفريق واحترامه له، وإعطاء وزن لإنسانيته وشخصيته، وأنه صاحب المشروع لا تحي المؤسسة ولا تنموا إلا بمشاركته الفعالة . ولذلك يكون التأثير مؤثراً يتطلب من القائد معرفة طبيعة النفس البشرية، وفهم الحاجات، والكشف عن الميول والرغبات، والعمل على تفجير الطاقات والكفاءات، وترشيدها وتحريكها، وحسن استثمارها، واستخدام الأدلة والحجج المقنعة، وبناء الألفة مع الموظف والتي أساسها: التفاهم ، التعاون، الثقة ، الاحترام المتبادل...الخ ، فلا تفتح القلوب إلا بمفاتيحها.

٣-مهارات الاتصال الفعال: عملية الاتصال هي الأسلوب أو الكيفية التي يتم بها نقل المعلومات أو التوجيهات أو الأفكار والتصورات من شخص لآخر أو من مجموعة لأخرى، وعن طريقها يتم التفاعل والتواصل بين الأفراد.

إن الاتصالات الفعالة في أي مؤسسة هي روحها، فبدونها يشعر العمال بالعزلة والوحدة والإقصاء، لأنهم لا يعلمون ما يجري حولهم في العمل، أما الاتصالات الرديئة يمكن أن يساء فهمها لعدم وضوحها، فيضطر سير العمل ، أو لا يتم نقل معلومة للموظفين، فتكثر الإشاعات داخل المؤسسة. وبذلك فإن عملية التواصل تتطلب توفر العناصر التالية:

المرسل(المصدر) : وهو الشخص أو الجهة التي توجه منها الرسالة أو المعلومات.
المستقبل : هو الطرف أو الجهة التي تستقبل الرسالة أو المعلومة.
الوسيلة(الأداة) : وهي الطريقة أو الآلية التي يتم بها الاتصال.
موضوع الاتصال (الرسالة): وهو مضمون أو محتوى الاتصال أو الرسالة
النتيجة (التغذية الراجعة) : ويقصد بها ما تم خضت عنه عملية الاتصال من تحقيق الأغراض التي تم من أجلها الاتصال.

ويشترط لنجاح التواصل :أن يكون مضمون الرسالة واضحا حتى يتمكن المستقبل من فهمه ويساعده على تنفيذ عملية الاتصال، والتقييد السليم بمحظى الرسالة، كما يجب يتم الاتصال بأسلوب مبسط خال من التعقيد لضمان وصول الموضوع إلى المستقبل في اقصر وقت ممكن، وأن يكون الاتصال ملائماً من حيث الهدف والتوقيت والتنفيذ، وأنه متى كانت الوسيلة خالية من العيوب أمكن أن يصل مضمون الرسالة بدقة وبمستوى إدراك المستقبل حتى لا تفسر الرسالة بصورة خاطئة أو غامضة.

ومن مجالات توظيف الاتصال نقتصر على ذكر المجالس التربوية والإدارية والتي تكتسي أهمية بالغة في المؤسسة باعتبارها مجالاً خصباً للإعلام والاتصال بين مختلف الفاعلين . بل هي قناة هامة للتبيّغ وتلقي مختلف المعلومات والتوجيهات والاقتراحات، التي تساعده على إيجاد المناخ المناسب للعمل التربوي والإداري المنسجم والمتناقض. كما تعد المجال المفضل لتناول مختلف القضايا بالمناقشة والتحليل، للوصول إلى اتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة .

٤-٣-مهارات الحوار والتحدث والإقناع: الكلام وسيلة الاتصال الأولى، فعندما تتقن فن الكلام تبني أفضل العلاقات وتحصل على ما تريد فإن الكلمة سحرها وإيقاعها". لأن المتحدث الجيد هو الذي يشارك في الحديث بعرض آرائه وأسئلته، حتى يستمر الحديث، فالمحادثة الجيدة يجب أن تكون حوارات متبادلة، فقد نصح ديل كارنيجي الناس قائلًا: "كن ممتعاً فيستمتع الآخرون بك" (روزالي ، ٢٠٠٩، ٤٢، ٤٣). فحاول أن تتجنب النقاش والجدل العقيم أثناء حديثك وحوارك مع الآخر، فالنقاش والجدال معركة خاسرة لا يفوز فيها أحد، فالأدلة القاطعة والحجج المقنعة لا تنفع إذا قرر الطرف الآخر الاستمرار في الجدال فإن استخدام العبارات الرقيقة، عبارات الشكر والثناء، والتهنئة والمواساة والاعتذار لها تأثيرها الإيجابي، وإن الاستخفاف بآراء الآخرين يدفعهم إلى المقاومة ، ابحث دائماً عن العوامل المشتركة، فإنه يوجد نقاط يتفق عليها الجميع ، انطلق منها ولا تركز على نقاط الاختلاف.لا تتحدث مع فريق العمل عن مصلحتك الشخصية وأظهر اهتمامك بالمصلحة المشتركة. وحافظ على الابتسامة فالابتسامة لغة صامتة يفهم منها الآخرون أنك تحبهم وتحترمهم، فالابتسامة جميلة حين تفرح لكنها أجمل حين تحزن، جميلة حين تربح لكنها أجمل حين تخسر، جميلة حين تأخذ لكنها أجمل حين تعطي.اجعل الشخص الآخر يرغب في العمل وأكمل على المنافع التي تتحقق وراء العمل، واجعل العمل ممتعاً قدر الإمكان،

واجعل للعمل الصغير أهمية كبير، وتجنب الأوامر المباشرة، فلا أحد يحب أن يتلقى الأوامر فبدل أن تقول: افعل . قل لمن تخاطب: ما رأيك لو ن فعل. وأطلق شارة المنافسة بين العاملين وارفع سقف الطموح بالتدريج.

٣-٥-٣--فن الإنصات: يعد الاستماع النشط من المهارات التي تقوى العلاقات وتساعد على استمرار الحوار والتفاعل مع الآخر، فقد أشار مارك إتش، وماكو رماك إلى أن الشخص المنصب يتعامل مع أي موقف بطريقة تختلف عن الشخص غير المنصب، وبالتالي يحقق كل منهما نتائج مختلفة.(روزالي ،٤٧،٢٠٠٩). وأنك حين تنصت فأنت لست بحاجة إلى سماع هذا الشخص فحسب، ولكن يجب أن تفهمه جيدا. يضيف مارج بيرسي : قائلاً: "إذا أردت أن ينصل إليك الآخرون فينبغي عليك أن تنصت لهم أولا.(روزالي ،٤٣،٢٠٠٩). وحسب لاري باركر، وكيفي واستون أن البحث والدراسات أوضحت أن عدم الإنصات للآخرين من أسباب فشل العلاقات الشخصية. فإذا أردت أن تصبح متقدماً جيداً تذكر أن الإنصات لا يقتصر فقط على أن تدع الشخص الآخر يتحدث، بل يجب أن تعبره انتباهاً، وأن تبذل جهداً حتى تسمع ما يقال، ويضيف ليлиا إيشلر" أن المستمع الجيد يخرج من الآخرين أفضل ما لديهم، فهو شخص متفاعل مع الآخرين." .(روزالي ،٤١،٢٠٠٩).

وأخيراً نقول: أن العلاقات الجيدة تعني تفاهم، تعاون، انسجام، تسامح، تجاوب. **الخاتمة:** تلك إذن مجموعة من القواعد والمهارات والتقنيات التي يمكن أن يستلهم منها القيادة وضع الاستراتيجيات في بناء مشروع المؤسسة لتنمية التسيير وتحسين الأداء التربوي والإداري. إذ أن الهدف يبقى دائماً تحسين فعالية المردود التربوي، وهو ما يتطلب التسيير المحكم المبني على التخطيط الدقيق والسليم، والمتابعة المستمرة، والمراقبة الجادة، والاستغلال العقلاني للإمكانات التاحة ضمن قواعد نظامية، كل ذلك خدمة للمتعلم الذي هو محور العملية التربوية وقلبه النابض.

قائمة المراجع

- عبد العاطي، عادل. (٢٠٠٢). مفهوم القيادة في عصر التفاعلية. مقال مقدم للحزب الليبرالي، القاهرة.
- أشور، أحمد. (١٩٨٦). السلوك البشري في المنظمات. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- البدراوي، أحمد مصطفى محمد. (١٩٨٤). معجم مصطلحات القوى البشرية. الإسكندرية: مؤسسة بيت الشباب.
- البريرك، محمد فالح. (٢٠١٠). دور أساليب القيادة في قوات أمن المنشآت (رسالة ماجستير). الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- العمجي، محمد حسنين. (٢٠٠٨). القيادة الإدارية والتنمية البشرية (طبعة أولى). عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.
- الأماج، حمود. (٢٠٠٣). علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني (رسالة ماجستير). الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- الغز، فاتن عوض. (٢٠١٠). القيادة والإشراف الإداري (طبعة أولى). عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الهلال، محمد. (١٩٩٦). مهارات إدارة الأداء. القاهرة: مركز تطوير الأداء.
- حمزاوي، محمد سيد. (٢٠٠٨). السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية. الرياض: مكتبة الشقرى.
- الكلابي، سعد عبد الله. (٢٠٠٠). نحو نموذج شامل في القيادة: دراسة نقدية للنظريات والمقاربات في القيادة الإدارية. الرياض: مركز أبحاث كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.
- كالدة، زاهر محمود. (١٩٩٧). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. عمان: دار زهران للطباعة والنشر.
- كنعان، نواف. (٢٠٠٩). القيادة الإدارية. عمان: دار الثقافة.
- منصور، جمال الدين أبي الفضل. (١٩٩٤). لسان العرب (الطبعة الثالثة). بيروت: دار صادر.
- مرسي، محمود السباغ زهير. (١٩٨٨). إدارة الأداء. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- جمجموم، هشام محمد نور. (١٩٩١). علم نفس الإدارة. جدة: دار الشروق.
- سقر، هدى. (١٩٩٣). معوقات التفكير والسلوك الابتكاري لدى المديرين. القاهرة: مجلة الإدارة، العدد ٢.
- شوقي، طارق. (١٩٩٢). سلوك القيادة وفاعلية الإدارة. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- الشريف، طلال بن عبد المالك. (٢٠٠٤). أساليب القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في إمارة مكة (رسالة ماجستير). الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الطاوونة، تحسين. (٢٠٠٥). القيادة الإدارية: ورقة عمل مقدمة لبرنامج إعداد القيادات الإدارية المبكرة. عمان: المعهد الوطني للتدريب.

دورا، عبد الباري. (٢٠٠٣). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية وتطبيقاتها في البيئة العربية المعاصرة. عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

عبد الفضل، عبد الشافي محمد. (١٩٩٦). القيادة الإدارية في الإسلام. القاهرة: المعهد العالي للفقه الإسلامي.

سليمان، حنفي. (١٩٩٤). السلوك التنظيمي والأداء. الإسكندرية: دار الجامعة المصرية.

روزالي، ماجيو. (٢٠٠٩). فن الحوار والتحدث مع أي شخص (الطبعة الثانية). المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير.