القيادة التربوية في ضـــــوء إدارة الجودة الشاملة

د. منصور عمر سالم فرعـــون - كلية التربية زلطن / جامعة صبراتة

المقدمـــــــــــة :

القيادة مشـــكلة ذات أهمية بالغة في حياة الجماعة ، فلا يمكن أن يجتمع أفراد في مكان وزمان معين ليكونوا جماعة فقط ، ولكن لكى تتخذ هذه الجماعة بنية لها ، فإنه ينبغي أن يوجد الأفـــراد في موقف يتطلب وسائل مشتركة لبلوغ هدف بعينه . بالإضافة إلى هذا فإن وجود القائد يُعد شرطا أساسيا لانتظام بنية الجماعة هذه ، فهو النواة التي تتيح للأفراد الالتفاف والتمركز حوله ، ولاشك أن السمات الشخصية للأفراد تلعب دورًا واضحًا ومهما في القيادة ؛ إذ يصبح بعض الأشخاص قادة دون سواهم ؛ ولكن المواقف المعينة هي التي تعمل على إحالة هذه السمات الشخصية إلى خصائص وصفات لدور القائد ، ويعنى هذا أن الجماعة بإزاء موقف معين تكشف عن رغبات معينة ، وأن السمات الشخصية للفرد تستطيع أن ترضي هذه الحاجات وتشبعها حتى يمكن أن تصبح سمات القائد ، وذهب كثير من علماء الإدارة بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض ، وأنها مفتاح الإدارة ، وأن أهمية مكانتها ، ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساس يؤثر في كل جوانب العملية الإدارية في ضوء الجودة الشاملة فتجعل الإدارة أكثر دينامية وفاعلية ، وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها ، والقيادة التربوية الحكيمة الواعية أمـــرٌ لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم ، وتنسيق جهودهم ، وتنظيم أمورهم ، وتوجيهم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف ولغايات مرجوة في ضوء إدارة الجودة الشاملة .

ففي هذا البحث نتناول مفهوم القيادة من حيث طبيعتها ومفهومها وخصائصها وأنماطها، والخصائص العامة للقيادة التربوية في ضوء الجودة الشاملة ، والفرق بين عملية القيادة والرئاسة ، وكذلك أهم الصفات التي ينبغي توافرها في القائد التربوي في ضوء إدارة الجودة الشاملة (1).

مشـــكلة البحث وتساؤلاته :

تمثلت مشكلة البحث في إننا بحاجة ضرورية لدارسة جودة القيادة التربوية في التعليم العام في ضوء إدارة الجودة الشاملة ويسعى البحث للإجابة عن التساؤلات التالية :

ـ ما مفهوم القيادة التربوية في ضوء إدارة الجودة الشاملة ؟ وما الفرق بين القيادة والرئاسة؟ وما مفهوم جودة القيادة التربوية في ضوء إدارة الجودة الشاملة؟ وما المؤهلات اللازمة للقيادة التربوية في ضوء معايير الجودة؟ وما متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية؟ وما المهام المنوطة بالقيادة التربوية في ضوء الجودة الشاملة؟ وما خصائص القيادة التربوية في ضوء إدارة الجودة الشاملة؟ وما أهم مقومات القيادة التربوية في ضوء إدارة الجودة الشاملة؟ وما أهم الصفات التي ينبغي توافرها في القادة التربويين في ضوء إدارة الجودة الشاملة؟ وما السمات التي يجب توافرها في القادة التربويين في ضوء إدارة الجودة الشاملة؟

أهـــداف البحث :

يسعى البحث لتحقيق الأهـــداف الآتية :

1 ـ التعرف على مفهوم القيادة التربوية في ضوء إدارة الجودة الشاملة .

2 ـ التعرف على الفرق بين القيادة والرئاسة .

3ـ التعرف على جودة القيادة التربوية في ضوء إدارة الجودة الشاملة .

4ـ التعرف على مؤهلات القيادة التربوية في ضوء معايير الجودة .

5ـ التعرف على مطلوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية .

6ـ التعرف على مهام القيادة التربوية في ضوء الجودة الشاملة .

7 ـ التعرف على خصائص القيادة التربوية في ضوء إدارة الجودة الشاملة .

8 ـ التعرف على مقومات القيادة التربوية في ضوء إدارة الجودة الشاملة .

9 ـ التعرف على أهم الصفات التي ينبغي توافرها في القادة التربويين في ضوء إدارة الجودة الشاملة .

10 ـ التعرف على السمات التي يجب توافرها في القادة التربويين في ضوء إدارة الجودة الشاملة.

أهمية البحث :

التقدم العلمي والتكنولوجي يفرض على القياديين التربويين العمل بنظام الجودة لإحداث التنمية المطلوبة والمتوازنة في هذا القرن في كل بلدان العالم ، خاصة عالمنا العربي الذى يعيش تدني في مستويات الكوادر البشرية المدرسية والمؤهلة التي تضلع بالقيام بالدور المنوط بها ، وجودة القيادة التربوية هي المعيار الذى يحكم فيه على إتقان العمل والمعيار الذى يقاس به كفاءة الانتاج والخدمات والجودة عند العمل بها تبرز القادة الأكفاء المهرة الذين يتماشون مع إدارة الجودة الشاملة .

منهج البحث:

تماشياً مع طبيعة البحث وأهدافه استخدم الباحث المنهج الوصفي .

ـ مصطلحات البحث:

1 ـ القيادة التربويـــة : مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوفر في شخص ما ، ويقصد من ورائها حث الموظفين على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل، ومن هنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف وأغراضها .

2 ـ القائد التربوي : هو الشخص الذى يعمل من أجل الوصول بالجماعة التي يقودها إلى تحقيق أهدافها وأغراضها .

3 ـ جـــودة القيادة التربوية : تُعتبر القيادة التربوية من أكثر أدوات التوجيه فاعلية ، فهي نشاط التأثير على العاملين لكى يتمكنوا من تقديم أفضل وأحسن جهودهم ويعملوا برغبتهم على تحقيق أهداف الجماعة ، ويقصد بها قدرة الإدارة على وضع رؤية لسياسة المؤسسة التعليمية تتمثل في قدرتها على تحسين الجودة اعتمادا على قناعتها بضرورة تبني فلسفة للجودة ، وعليه فإن قائد الجودة الذى يستطيع تغيير ثقافة المؤسسة تجاه الجودة ، فينبغي أن يتسم بسمات عديدة منها الاهتمام بإنجاز العمل ، العمل بروح الفريق بشكل مبدع ، الثقة بالنفس ، والمصداقية والشفافية .

الإطار النظـــــــــــري:

مفهوم القيادة التربوية في ضـــوء إدارة الجودة الشـــاملة(2) ، يتميز سلوك الكائنات الحية بأنه يسعى إلى تحقيق هدف أو أهـــداف حيوية متجددة ، وهذه الأهداف يكون لها أهمية خاصة بالنسبة لبقاء الكائن الحي واستمراره ، منذ بدء الخليقة نجد الإنسان يسعى دائما ويبحث عن أشياء ضرورية لبقائه وتحسين حالته، وقد أدرك الإنسان بحكم حياته وتجاربه أن الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها ليست كلها من النوع الذى يمكن تحقيقه بجهوده الفردية المستقلة ، وأيقن بفطرته أن التعاون مع غيره من بني الإنسان يساعد على تحقيق أغراضه وأهدافه بشكل أيســـر وفي وقت أقصر، وبالتدريج أخذ إيمان الإنسان يزداد بقيمة العمل الجماعي ، وأن العمل كلما ازداد تعقيده نقصت قدرة الفرد على القيام به وحده ، وفي ظل هذه الحياة الاجتماعية المعقدة كانت الحاجة ماسة إلى عمل ونشاط جمعي تتظافر فيه جهود مجموعات من الناس في تناسق ونظام لكي تتحقق الأهداف المنشودة من ورائه ، ولما كان هذا العمل الجمعي لا يمكن تحقيقه بدون جهد خاص وموجة لتحقيقه ، فقد كان لازماً أن يتوفر لكل جماعة تعمل معا لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة واحد منهم ـ أو واحد من خارج الجماعة أحيانا ـ تكون مهمته الأولى

توجيه وتنسيق العمل الجمعي وتسديد الخطا نحو أهدافه المنشودة ، وهذا الشخص هو ما جرى العرف على تسميته "بالقائد"

ويرى" فرتيزريدل " أن القائد ليس هو الشخص الوحيد الذى يتمتع ببعض السمات التي تجعل منه شخصيته قوية قادرة على القيادة ، ولكنه الشخص الذي يمتاز بما أسماءه بالمرونة النفسية الجماعية ، وتلك المرونة تمكن القائد من أن يصدر مثيرات متعددة لأفراد الجماعة في عدة مواقف ، في حين أن الفرد الذى يفتقر إلى تلك المرونة بوسعه أن يصدر مثيرات أقل في موقف أقل من تلك التي يمكن للقائد أن يؤثر فيها .

ويرى "إلفن جولدنر " أن القائد هو الذي يستطيع أن يشكل سلوك الجماعة في نمط معين ، في حين أن غيره لا يمكنه أن يفعل ذلك ، فالقائد إذا انبعثت منه بعض المثيرات في مواقف مغنية فإن استجابات الأعضاء في الجماعة تتخذ نمطا معيناً تحت تأثير تلك المثيرات. ويحذر "جولدنر " من أن يفهم أن القائد قادر على أن يحدث تكاملا في سلوك الجماعة ؛ بل إنه قد يحدث تكاملا لدى بعض الأعضاء وليس في الجماعة كلها ؛ إذ أن المثيرات الصادرة من القائد تحدث عادة عند أفراد الجماعة شعورا بعدم الرضى ومن ثم يعارض سلوك القائد ، وربما أبدى بعض الأعضاء عدم المبالاة بسلوك القائد ، غير أن سلوك الجماعة تحت تأثير القائد أن تتخذ تكاملي في بعض جوانبه ومعارضه في جانب آخر أو عدم مبالاة ـ يتخذ في مجموعة نمطا معينا .

مفاهيم متعددة للقيادة أهمها :

إن القيادة هي مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوافر في شخص ما ، ويقصد من ورائها حث الموظفين على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل ومن هنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية .

ومن المفاهيم الأخرى للقيادة أنها القدرات والإمكانات الاستثنائية الموجودة في الشخص القائم في موقع والتأثير فيمن حوله ابتغاء تحقيق الهدف ، أي : أنها عبارة عن علاقات متبادلة بين الأفراد وتعرف ـ أيضا ـ بأنها : إجمالي المهمات التي ينجزها المسؤول كأفراد أو كمجموعات .

كما أنها تعرف على أنها : تلك الصفة التي تخلعها جماعة معينة على فرد من أفرادها تتوافر فيه خصائص وقدرات معينة تجعله في نظرهم أهلا للصدارة ، وأحق بالقيادة ، ومن أهم تلك الخصائص قدرته على التأثير فيهم ودفعهم إلى العمل كفريق متعاون منسجم نحو تحقيق هدف مرغوب (3).

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف القائد بأنه : الشخص الذى يعمل على الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهدافها وأغراضها الخاصة ، وفي سبيل تحقيق هذا ، فإن القائد يعمل دائما على تقوية وتدعيم العلاقات لتحقيق أهداف الجماعة - أيضا - ، فهو يعمل على تعديل سلوك الجماعة فيما بين أفرادها حتى يزيد من تماسكها ومن صلابتها ، ليضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم ، ويعرفها بعضهم على أنها فن يكفل عدم خروجها عن الخط الذى يوصل إلى تلك الأهداف .

القيـــــــــادة فـــــن وعلم :

القيادة هي فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن للتأثير في السلوك البشري وتوجيهه للقيام بنشاط ما من أجل تحقيق هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم ، ويري بعضهم أن القيادة فن توجيه الناس والتأثير فيهم للقيام بنشاط ما أما من الناحية النفسية ، فالقيادة هي فن تعديل السلوك يسير في الاتجاه المرغوب فيه .

والقيادة فن وعلم ؛ لأنها تحتاج إلى دراسة خاصة وبحث عميق في نواحي العلوم الإنسانية كعلم دراسة الإنسان ، وعلم النفس وعلم الاجتماع ، والقيادة ظاهرة موجودة في كل ميادين الحياة ، في المدارس وفي الأندية ، وفي المصانع ، وفي الحكومة ، ففي كل العلاقات الإنسانية هناك قادة وهناك أتباع ويتوقف الإنتاج والنجاح والتقدم على نوع وكفاية القادة .

ومما لاشك فيه أن هناك بعض الصفات الموروثة التي تساعد على تنمية القادة ، غير أن الجــزء الأعظم من صفات القيادة مكتسبة أي : أن ظروف الحياة وظروف البيئة التي ينشأ فيها الفرد يكون لها أثر كبير في تكوين شخصيته ونموها ، فالفرد الذى يحيا في جو أنعمَ فيه بالسعادة والاستقرار ، سوف يكون قادرا على أن يضفي جوا من السعادة ، على كل المحيطين به بحب الإخلاص والتفاني في العمل ولا يخشى من أن يظهر على طبيعته على الرغم من أنه يعلم أنه من نوع قد يختلف عن كثير ممن حوله. إن مثل هذا الفرد سوف يكون قادرا عند توليه منصب القيادة على أن يؤثر في الجماعة التي يعمل لصالحها ويحقق أهدافها ، وقابل هذا الشخص قد نجد شخصا آخر عاش حالة من الحرمان ، وعدم التمتع بالحياة بالشكل المناسب مما يجعل منه شخصا غير مناسب ليكون قائدا حتى لو أمتلك بعض الصفات القيادية؛ لأن مثل هذا الشخص سوف لن ينظر إلى الأمور من مناظرها الحقيقي نتيجة لحالة النقص التي عاشها ، ومع ذلك فإنه قد يوجد بعض الأفراد ممن لديهم سمات قيادية مرغوبة إلا أنهم لم يحصلوا على مراكز قيادية ممتازة ، كما قد يوجد بعض الأفراد ممن ينقصهم سمات القيادة المطلوبة ومع ذلك فإنهم

وصلوا لمرتبة كبيرة في مصاف القادة العظام، ومعنى هذا أن أي نظرية تفسر القيادة على أنها موروثة فقط يكون نصيبها الرفض؛ لأن الفرد إذا كان ذكيا وقويا ومعتدلا فإنه بالخبرة والدراسة يمكنه أن يتعرف ويدرك مركبات القيادة وعناصرها ، هذه العناصر التي يمكن دراستها وممارستها وتعلمها وتكييفها وتطبيقها كأي نوع من أنواع المهارات التي يتعلمها الإنسان ويتقنها .

القيادة ظاهرة اجتماعية فإن الوجود المشترك لشخصين أو أكثر يخلق الحاجة إلى ضبط وتنظيم العلاقات خلال التفاعل الذى يحدث فيتولى أحدهم القيادة مؤقتا أو باستمرار ، وقد تتغير قيادة الجماعة من موقف لآخر وقد تبقى كما هي ؛ ولكن المهم هو أنه يوجد دائما شخص يتولى القيادة ، ولذلك فإن كل شخص قائد في موقف ما وتابع في موقف آخر(4).

الفـــــــرق بين القيـــــــادة والرئاســـــــــة :

يعرف "جيت " القيادة بأنها: المقدرة على التأثير في الناس لكي يتعاونوا على تحقيق هدف مرغوب فيه ، وهناك فرق كبير بين القيادة وبين الرئاسة ، فالقيادة تنبع من الجماعة ويقبل الأعضاء سلطاتها ، أما الرئاسة فتستمد من سلطة خارج الجماعة ويقبل الأعضاء سلطاتها خوفا من العقاب ، والرئيس مفروض على الجماعة وبينه وبين الجماعة تباعد اجتماعي كبير ويهمه الإبقاء عليها صونا لمركزه، وكما أن هناك فروقا بين القيادة والرئاسة فكذلك هناك علاقة وثيقة بينهما ويتضح ذلك فيما يلى :

1 ـ تقوم القيادة على النفوذ ، بينما تعتمد الرئاسة على السلطة الخولة للشخص .

2 ـ تنبع القيادة تلقائيا من الجماعة ، أما الرئاسة فمفروضة على الجماعة .

3 ـ تعمل القيادة في ظروف عادية غير رسمية وغير روتينية ، أما الرئاسة فتعمل في أوضاع رسمية ومواقف روتينية وأنها مستمرة ومنتظمة .

4 ـ مصدر القـــوة والنفوذ بالنسبة للقيادة هو الجماعة نفسها وشخصية القائد ، أما بالنسبة للرئاسة فإن مصدر القوة والنفوذ هو المنصب الذى يشغله الفرد في التنظيم المقرر له رسميا .

5 ـ سلطة الرئاسة هي التي تحدد للجماعة أهدافها دون أي اعتبار لمشاركة الأفراد حين تنعدم بينهم المشاعر ، وهذا على عكس القيادة تماما .

وقد تلتقى الرئاسة بالقيادة ، وبذلك يمكن للفرد أن يجمع بينهما في آن واحد ، غير أنه ليس من الضروري أن يكون كل رئيس قائدا ، وإنما يصبح الرئيس قائدا إذا أمكنه اكتساب النفوذ اللازم له من علاقته بأفراد الجماعة ، بالإضافة إلى السلطة المخوّلة له

بالمنصب الذى يشغله ، كما أن القائد قد يصبح رئيسا إذا ما حصل على منصب رئاسي رسمي في الجماعة التي يقودها ، كذلك فإن كلا من القيادة والرئاسة يتطلبا مركزا أعلى من مجرد عضوية الجماعة .

جودة القيادة التربوية في ضـــــــــوء إدارة الجودة الشاملة :

تعتبر القيادة التربوية من أكثر أدوات التوجيه الفاعلة ، فهي نشاط التأثير على العاملين لكي يتمكنوا من تقديم جهودهم بشكل أفضل وأحسن ، ويعملوا برغبتهم على تحقيق أهداف الجماعة ، ويقصد بها قدرة الإدارة على تحسين الجودة اعتمادا على قناعتها بضرورة تبني فلسفة الجودة .

وعليه فإن قائد الجودة الذى يستطيع تغيير ثقافة المؤسسة تجاه الجودة ، ينبغي أن يتسم بسمات عديدة منها : الاهتمام بإنجاز العمل ، والعمل بروح الفريق بشكل مبدع ، والثقة بالنفس ، والمصداقية والشفافية .

ويبين حافظ فرج ومحمد صبري ، أن هنالك صفات يجب توافرها في القائد الإداري لتحقيق الجودة تتمثل في :

1 ـ فاعليته مع الناس وتوجيهم والحصول على تعاونهم وتكييف سلوكهم مع الظروف .

2 ـ الثقة في النفس والنضوج الانفعالي ويظهر ذلك من تقبل النقد من الرؤساء والمرؤوسين والسعي وراء الأفكار الجديدة ، ومقاومة الضغوط من أعلى إلى أسفل ، وتجنب التصرفات الانفعالية والحصول على احترام الآخرين وتقييم الجدل موضوعيا وبحذر.

3ـ الطموح في مستوى معين ضروري لتحمل المسؤولية ، أما الطموح الزائد للحصول على السلطة ففيه خطورة .

4 ـ الحيوية واللياقة الصحية تساعد على اتخاذ قرارات صائبة سليمة ، وتبني العلاقات على أساس متين .

5 ـ المعرفة الفنية الإدارية تساعد في كيفية استخدام المعلومات في مواقف معينة ، وتساعد على تفويض السلطة للآخرين ، مع مراعاة ألا يطغى أحد الجانبين في المعرفة على الآخر؛ لأن كلا منهما ضروري .

6 ـ الخبرة السابقة للقائد فالنجاح السابق يــؤدّى إلى السمعة الحسنة ، وهى بدورها ضرورية لثقة الآخرين وثقة النفس .

7 ـ الإيمان بالعمل ويتطلب هــذا الاهتمام والتعاطف مع العمل بالإضافة إلى تقييم الأداء وتحديد التغييرات المطلوبة وتنسيق الجهود والاعتراف بالأولويات .

8 ـ الحكم الصائب على الأجـــور والمعرفة ويكون ذلك في الموضـــوعات والمواقف الإدارية والتنظيمية التي تحوي أكثر من تخصص وليس فقط في الخلفيات الفنية المختلفة، ولعل هذه الصفات تشكل الحد الأدنى من الصفات التي يجب توافرها في القائد التربوي ، ولا تضمن نجاحه بالضرورة ؛ ولكنها في الأعم والأغلب حدودًا لما يستطيع أن يفعله .

مؤهـــــلات القيادة التربوية في ضوء معايير الجـــــودة :

للقيام بالقيادة على أفضل وجه يستلزم ذلك ضرورة توافر عدد من المؤهلات تنطوي على ما يلي(5) :

1ـ **الاستقرار والثبات** : يتطلب القيادة عدم الانفعال وعدم الغضب عند التعامل مع المرؤوسين والتحرر من التحييز ، وبذلك تغلب على القائد صفة الثبات والاستقرار والثقة في النفس .

2 ـ **الطاقـــة الجسمانية والعقليـــة** : يعمل القائد في المنظمة لفترات طويلة وتحت ظروف ليست بالسهلة بالإضافة إلى أن القيادة تتطلب تركيز الاهتمام على بعض جوانب العمل ، إلى جانب قدرة القائد على اتخاذ القرار الفعال ، ولعل هذا يستدعى توافر الطاقة الجسمانية للقائد للقيام بتلك الأعباء .

3 ـ **المهارة في الاتصـــــال** : يستخدم القائد الاتصال بمهارة الأغراض مختلفة منها تكوين اتجاهات فكرية في الأفراد يراها المجتمع صالحة ومحققة لأهـــدافه ، وتزويد الأفراد بعناصر معرفية جديدة ، بالإضافة إلى زيادة فرص التعارف الاجتماعي بينهم ، هذا ويستخدم القائد الاتصال في أغراض أخرى مثل الإقناع والتشجيع والتحفيز للعاملين .

4 ـ **الموضوعيـــة** : يجب أن يكون القائد في علاقاته مع الآخرين موضوعيا ، حتى يتمكن من تشخيص المواقف والمشكلات تشخيصا موضوعيا ، وبالتالي تؤثر الموضوعية في إنجاح القيادة أو تعويقها .

5 ـ **المهارة الاجتماعيـــة** : يعمل القائد مع منظمة بها أفراد لهم أمانيهم وطموحهم وآمالهم، ولعل هذا يستدعي تفهم القائد التابعية أفضل حالات الرضا والتكييف لاكتساب ثقتهم وولائهم .

6 ـ **المهارة الفنيـــــة** :عناصر المهارة الإدارية عناصر متداخلة ، والظروف المحيطة بالعمل هي التي تفرض على القادة أسلوب العمل ، والقدرة على التعامل مع العناصر العملية الإدارية تستلزم استخدام قدرات مهمة تكون الامتياز الفني للقيادة .

7- **المهارة التعليميـــــــة** : يقال إن القائد الجيد مدرس جيد ، فالقائد هو الذى يستخدم مهاراته التعليمية فيشرح للمرؤوسين نقاط الأخطاء في مجالات عملهم ويقدم المقترحات التي تسهم في التغلب على هذه النقاط .

8 - **العلاقات الإنسانيـــــة** : ينبغي على القائد أن يعرف كثيرا عــن أحوال مرؤوسيه ويجب أن يكون ملما بالسلوك الإنساني في الإدارة حتى يتسنى له إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية والمادية للأفراد .

9 - **الدافع الشخصي** : يجب أن تأتي الرغبة في القيادة والدافع من داخل الشخص نفسه.

مطلوبات تطبيق إدارة الجـــودة الشـــاملة بالمؤسسات التعليمية:

يتطلب تطبيق فكرة وثقافة وفلسفة إدارة الجودة الشاملة العديد من المطلوبات المتعلقة بالقيادة الإدارية ، مبينة كما يلي :

1 - دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة .

2 - تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة .

3- الإدارة الفعالة للموارد البشرية .

4 - تبني الأنماط القيادية .

5 - مشاركة جميع العاملين في المجهود المبذولة لتحسين الكفاءة الإنتاجية .

6 - التعليم والتدريب المستمر .

7 - تأسيس نظام معلومات إدارة الجودة الشاملة .

8 - حسن اختيار مديري المدارس وتدريبهم بصفة مستمرة على شكل وثقافة وفلسفة الجودة الشاملة .

أوضح حافظ فرج ، أن تطبيق الجودة يتطلب توافر نمط من القيادة يتسم بالعديد من المهارات والخصائص والأساليب التي تسهم في نجاح أليات التطبيق أهمها ما يلي (6):

مهام القيادة في ضوء الجودة الشاملة :

يمكن الحكم على فاعلية القيادة في ضوء معايير عديدة تتمثل في :

توزيع المهام والمسئوليات على المرؤوسين توزيعا واضحا ليعرف كل واحد منهم ما المطلوب منه بالتحديد وتطـــوير أداء المرؤوسين باستمرار وجعلهم جاهزين لمواجهة التحديات، وتفويض السلطة لمرؤوسه، وانتهاج سياسة دعم العاملين، ونوعية مرؤوسيه لضرورة الاتصال المستمر بالعملاء لمعرفة احتياجاتهم ، ومساعدة مرؤوسيه في حل مشكلاتهم ، وجعل قنوات الاتصال مفتوحة باستمرار بينه وبين مرؤوسيه ،وتوفير

الاحترام والمعاملة الأخوية ،وتبني مبدأ الصراحة والثقافة، وجعل مرؤوسيه يثقون به، ولا ينتظر وقوع المشكلات بل يسعى إلى اكتشافها قبل وقوعها .

خصائص القيادة التربوية في ضوء إدارة الجودة الشاملة :

يقول الرسول - صلى الله عليه وسلم - " **كُلُّكُمْ رَاعٍ، وَكُلُّكُمْ مَسْـــؤولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ** " ، وهذا تذكير واضح بأن لكل جماعة مهما صغرت راعيا يرعى شؤونها ويتولى قيادتها ويسعى إلى تحقيق أهدافها بشرط أن لا تتعارض هذه الأهداف والصالح العام .

والقيادة صفة ملازمة للجماعة حيث لا يمكن أن توجد قيادة بدون جماعة كما لا تستطيع أي جماعة تحقيق ما تصبوا إليه إلا من خلال قائد يوجه جهودها ، وبدونه يبقى نشاطها مبعثرا لا يمكنه الوصول إلى هدف محدد .

ولكل جماعة مهما كان شكلها ومهما كان ميدانها اجتماعيا ، أو اقتصاديا ، أو سياسيا ، أو دينيا ، أو أخلاقيا إلا وكان لها قائد ، فنلاحظ في كل جماعة يقوم فرد منها أو أكثر بدور القيادة فيها مستخدما ما يستطيع من معرفة ومهارة وجهد وإدارة وذكاء ومشاعر للتأثير في سلوك أفراد جماعته والعمل على توجيهه وجهة تلائم استعداداتهم وميولهم وحاجاتهم لتحقيق هدف معين ، وعلى ذلك فأساس القيادة هو العمل مع الجماعة ولصالحها ومساعدتها لكى يتعاون أعضاؤها على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه ، وبهذا فهي أمر ضروري تحتمه التفاعلات بين الأفراد والجماعات.

خصائص القيادة في ضوء إدارة الجودة الشاملة تتمثل في الآتي :

1 ـ الرغبة في جعل المدرسة ذات سمعة وشهرة عالمية .

2ـ السرعة في طرح المبادرات والأفكار الجديدة .

3 ـ المعرفة الواسعة في مجال التعليم .

4 ـ الجرأة والأمن الوظيفي والنفسي وعدم الخوف .

5 ـ القدرة على التعامل مع المتغيرات المحلية والعالمية .

6 ـ المرونة في القيادة .

أما أسلوب القيادة في ضوء إدارة الجودة الشاملة ، فمن الأفضل تبني أحد الأساليب الإدارية الحديثة وهي أسلوب الإدارة بالتجوال ، الذي يقوم على فكرة مفادها جعل الرؤساء قريبين من موقع تنفيذ العمل .

ويبين حسن محمد إبراهيم ومحمد حسين أنه من الضروري أن يقوم قادة المؤسسات التعليمية بما يلي (7):

1ـ معاونة الموظفين على تقديم كل ما لديهم للمؤسسة وتبني فلسفتها ومبادئها.

2- مساعدة العاملين على النهوض بمستوى كفاءتهم وأدائهم للأعمال الموكولة إليهم .
3- اكتشاف نواحي القصور أو التقصير في العمل والعمل على التقليل منها، أو إزالتها.
4 ـ التأكد من حسن استخدام الإمكانات البشرية والمادية المتاحة .
5 ـ توفير العمل الذي يدفع عملية الإنتاج .

ولكي يحقق القائد التربوي النجاح المطلوب منه ، يجب عليه ما يلي :

1- أن يجعل أهدافه هي نفسها أهداف الجماعة ، لكي لا يحدث الانفصال بينهما وترى فيه الجماعة أنه المساعد لها في تحقيق أهدافها.
2 ـ أن يعمل القائد على أن يكون ملجأ لعون الجماعة .
3 ـ أن يكون القائد التربوي قادرًا على تقديم النصح والإرشاد والتوجيه لإفراد الجماعة .
4 ـ أن يكون قادرا على تقديم الرضا والاطمئنان لكل أفراد الجماعة وإشباع رغباتهم وحاجاتهم ، في أثناء العمل الجماعي حتى لا يشعر أحد أنه يعمل مجبورا بل يعمل من أجل الوصول إلى الهدف الذي اشترك في وضعه .
5 ـ أن يكون ملماً إلماماً تاماً بأصول التربية وعلم النفس لكي يهتدي إلى أقوم الطرق في مسيرة الطبائع البشرية وخلق الحوافز الذاتية في نفوس الأفراد في سبيل تحسين البرامج التربوية .
6 ـ أن يكون مثلا حيا للأبوّة والأخوّة ، وأن يكون بعيدا كل البعد عن الدكتاتورية بما تحمل من سيئات التسلط والعنف والانحطاط نحو اتخاذ الوسائل الدينية في تحقيق المطامع الشخصية .
7 ـ أن يكون ثاقب الفكر نافذ البصيرة حين يأخذ ويعطي مع الناس الذين يتعاملون معه.
8 ـ ينبغي أن يعزف القائد التربوي عن استخدام سلطته التي خولها له القانون في إرجاع مرؤوسيه أو خلق المشكلات لهم فلا يعمل على رفض أحد أو يوحى بنقله أو وقف مرتبه أو علاوته أو نحو ذلك إلا إذا استلزمت الضرورة الملحة ذلك لصالح العمل الجماعي ، فالقائد في هذا الصدد عليه أن يختار بين سياسته ومستلزماتك منها:
إما أن يختار سياسة الأمر والنهي والتهديدات والعقاب ثم يجني من وراء ذلك الفشل ، وإما أن يختار سياسة التعقيد والعون لأعضاء مهنته واقتراح المقترحات لرفع شأنها وشأنهم واحترام ما يرغبون فيه مما لا يضر بالمصلحة العامة ، ثم يظفر فيهم بالتفاني في العمل والإخلاص في إنتاج أطيب الثمرات التربوية .

مقومات القيادة التربوية في ضوء إدارة الجودة الشاملة :

يري بعضهم أن أهم المقومات التي ينبغي أن تتوفر في القادة التربويين هي الصحة الجسمية والنفسية ، الطول والقوام المتناسق الذكاء ، الثقة بالنفس وبالآخرين ،القدرة على تكوين علاقات جيدة بالآخرين ، المبادأة ، والمثابرة ، والسيطرة والطموح ، والحماس ، والبشاشة ، واليقظة والانتباه ، والقدرة على التجديد، والقدرة على التعبير بما يتماشى مع إدارة الجودة الشاملة .

أما الدكتور أحمد إبراهيم أحمد فيرى أن أهم المقومات التي يجب توافرها في القادة الديمقراطيين هي (8):

الصحة الجيدة والمظهر الممتاز والطول والقوام المتناسق ، والذكاء ، والثقة بالنفس . ، والقدرة في تكوين علاقات مع الأفراد ، والمبادأة ، والحزم والبث في الأمور . ، والمهارة التعليمية، و القدرة على اتخاذ القرار ، والصداقة والمودة، والقدرة على التجديد ، والمثابرة والسيطرة والبشاشة واليقظة والطموح والحماس .

الصفات التي ينبغي توافـراها في القادة التربويين في ضوء إدارة الجودة الشاملة :

أما بالنسبة للصفات الواجب توافرها في القادة يرى البعض أن القيادة تتطلب ممن يكون قائدا ، توافـر عدد من الصفات أهمها ما يلي (9):

1 ـ أن يكون للقائد فلسفة شخصية واضحة في مسائل التربية والتعليم .

2 ـ أن يتوافر لدى القائد الإيمان بالإنسان والثقة بالمبادئ الإنسانية والتي من أهمها :

ـ أن حصيلة تفكير الجماعة المتعاونة أحسن من حصيلة تفكير الفرد الواحد .

ـ أن كل إنسان لديه القدرة على أن يسهم إسهاماً فعالاً فيما يعود بالنضج على الجماعة الإنسانية .

ـ أن كل فكرة جديرة بالاستماع إليها ومناقشتها .

ـ أن من حق كل إنســان أن يسهم في وضع الأنظمة التي يطلب إليه إتباعها .

3 ـ أن تتوافر لدى القائد المهار ات العلمية والفنية والصفات الشخصية المناسبة ويمكن أن يذكر من ذلك :

ـ القدرة على انتهاء الفرص المناسبة للاتصال بالتلاميذ والمعلمين والآباء اتصالا مباشرا مليئا بالعطف والرغبة الصادقة في تقديم المعونة لهم .

ـ المهارات في إدارة جلسات المناقشة بالروح التعاونية .

ـ المهارات في التخلص من الروتين المعوق .

ـ الاستعداد الدائم لتشجيع العاملين وحفز هممهم والثناء على من يستحق الثناء .

4 ـ أن يتمتع القائد باحترام الجماعة كلها ـ ويحتفظ بمركزه فيها ، فلا يتابع فريقا خاصا ولا يجامل فريقا على حساب فريق آخر .

5 ـ أن يكون القائد معتدا بنفسه ؛ ولكن في تواضع جم ، فلا يتردد ولا يرتبك في مواجهة تابعيه ، وأن يكون واثقا بنفسه ويراعي ذلك في مظهره وسلوكه وأسلوب حديثه مع غيره .

6 ـ أن يكون القائد محتفظا باتزانه الانفعالي فلا يغضب بسرعـــة ، ولا يترك الأمر يفلت من يده إذا ظهرت صعوبات؛ بل ينبغي عليه أن يكون صابرًا متزنا يجمع المعلومات الكافية قبل أن يصدر حكمه ، وأن يكون مرنًا في مواجهة المشكلات ليستطيع التوجيه السديد للوصول إلى النتائج السليمة المرغوبة .

7 ـ أن يكون القائد قوي الإيمان بما يدعو ومتحمسا له .

8 ـ أن يكون القائد قوي التأثير على غيره ، ويجذب الأفراد إليه وإقناعهم بمبادئه .

9 ـ أن يكون القائد قادرًا على توجيه الجماعة توجيها يجعلها تحدد أهدافها .

10 ـ أن يستطيع تقوية الشعور بشخصية الجماعة أو الشعور بالذاتية الجماعة .

11 ـ أن يقدر القائد أعمال تابعيه ، فيثني على المجد ويشجعه على الاستمرار في النشاط .

12 ـ أن يستطيع القائد القضاء على الشائعات الكاذبة المغرضة ، التي يكون لها الأثر السيئ في نفوس الأفراد والجماعات ، وفي وجوه النشاط الذى يقومون به .

وهناك أمور أخرى تكمل هذه الصفات ، وتزيد في نجاح القائد من أهمها : (10)

1 ـ مراعاة مستوى الجماعة : يتعرف القائد على حاجات الجماعة وميولها ومشكلاتها، ويوجهها في اتجاهات ذات قيمة كبيرة .

2 ـ قبول المقترحات الصالحة والمشروعات الإنشائية : فالقائد الناجح يكون ديمقراطيا مع جماعته ، يقبل المقترحات والآراء والمشروعات الإنشائية من أفراد جماعته ، ويشكل لجانا من بين أفراد الجماعة ، ومحاولة الرغبة في الإنتاج .

3 ـ إصدار أوامر بشكل يساعد على تقبلها وتنفيذها : فالقائد اللبق المدرب يتجنب استخدام الألفاظ الشديدة اللهجة ، بل يستخدم الألفاظ والعبارات التي تشعر الجماعة بآدابه وزمالته ، ولكى لا تضطرب الجماعة ينبغي على القائد ألا يصدر أوامـــر كثيرة في وقت واحد ، ولكن يصدرها على فترات ، وعند الضرورة القصوى ، ويجعلها تكمل بعضها بعضا ، وأن تكون هذه الأوامر واضحة لا تحتمل أكثر من معنى .

4 ـ العمل على تنظيم الجماعة المفككة : على القائد أن يقوم بتنظيم جماعته تنظيماً يؤدي إلى تماسكها ، ويشعرها بأهداف محددة ترغب في تحقيقها ويشاركهم في هذا التنظيم حتى يتحمسوا ويعملوا بمقتضاه بكل دقة .

السمات التي يجب توافرها في القادة التربويين في ضوء إدارة الجودة الشاملة :

هناك سمات مشتركة بين القادة أهمها : (11)

1 ـ **طبيعة الدافـــــع** : فلا بد لكل قائد من دافع انفعالي ، ويختلف هذا الدافع من اهتمام القائد بحاجته إلى تأكيد ذاته وتحقيق إمكانياته إلى اهتمامه بحاجة غيره والمساهمة معهم في قيم كثيرة مشتركة والظفر بتقديرهم ، معنى هذا أن القائد تابع للغير ، ومعتمد عليه .

2 ـ **القدرة على إدارة غيره :** إن القيادة الفعالة هـــي التي تضع حاجات غيره موضع الاعتبار ، وتميل إلى التكيف في مرونة اتجاه الواقع .

3 ـ القدرة على إدارة الوقت : وهذا يعتمد على ما لدى القائد من ذكاء ولياقة .

4 ـ السيطرة على الذات : فليس من شك أن الشخص الذى تتحقق له السيطرة على ذاته ، يعد أكثر صلاحية لقيادة غيره .

وهناك رأي يرى أن من أهم السمات التي يجب توافرها في القائد الناجح ما يلي :

1 ـ السمات الفنيـــــة : فالقادة الناجحون يتعين عليهم أن يكونوا على علم تام بجميع النواحي الفنيـــة التي يشرفـــون على إدارتها وتوجيهها ، فمدير المؤسسة التعليمية على سبيل المثال ينبغي أن يكون على دراية وعلم بما يقـــوم به كافة المتخصصين الذين يعملون تحت قيادته .

2ـ السمات الاجتماعيـــــة : وهي أشد ما تكون ضرورة بالنسبة للقادة ، خلق بناء قوي منسجم متكامل متعاون من العنصر البشري الذي يتعامل معه القائد ، وعليه ينبغي أن يكون القائد الناجح على علم تام بطبيعة العنصر البشري الذى يعمل معه .

3 ـ السمات الإدراكيـــــة : وهي أشد ما تكون ضرورة بالنسبة للقادة في المراكز العليا ؛ إذ تحتم عليهم تحليل المواقف إلى مكوناتها واستنباط النتائج المحتملة لها ، ولذلك يتعين عليهم أن يتصفوا بقوة التصـــور والإدراك وبالمهارة في ربط الأسباب بالمسببات.

السمات التي يجب توافـــرها في قادة المؤسسات التعليمية .

من الضروري أن يتوافر في قادة هذه المؤسسات التعليمية كل ما سبق ذكره من الصفات التي يجب توافرها في القائد من حيث الاتزان الانفعالي ، والسلامة النفسية ، والذكاء ، والمهارة في التعامل مع غيره ، وفي سبيل نجاح القادة التربويين في القيام برسالتهم ، فإن القائد ينبغي أن يضع في اعتباره تحقيق الأمور الآتية: (12)

1 ـ معاونة الموظفين على تفهم المؤسسة وفلسفتها ، ومبادئها .

2 ـ مساعدة العاملين على النهوض بمستوى كفاءتهم وأدائهم للأعمال الموكولة إليهم .

3 ـ اكتشاف نواحي القصور أو التقصير ، والعمل على إزالتها أو التقليل منها .
4 ـ التأكد من حسن استخدام الإمكانات المتاحة ماديا وبشريا .
5 ـ توفير المناخ الذى يشجع على العمل ويدفع عجلة الإنتاج مادياً وبشرياً .
وبالإضافة إلى ذلك فهناك بعض الصفات الواجب توافرها في القيادات التعليمية والموجهة منها :
1 ـ نضج علمي مناسب مع نوع المرحلة التي سيتولى القائد مسؤولية توجيهها والإشراف عليها .
2 ـ نضج مهني يعتمد على بصيرة تربوية وأساس من علم النفس وفهم واضح لاتجاهات المجتمع وقيمه وأهدافه .
3 ـ نضج قومي يعتمد على إيمان عميق بالوطن ومتطلباته وأهدافه واتجاهاته .
4 ـ الابتكار والتجديد والمبادأة بالإصلاح وتطوير الأوضاع المألوفة إذا كانت في حاجة إلى تطوير .
5 ـ القدرة على التعاون مع المنفذين على قدم المساواة أو تقديم الخدمات والمساعدات وسماع وجهات النظر من جانب النظار والمعلمين وكافة رجال الميدان وعدم التعالي أو الشعور بالطبقية .
6 ـ التمتع بعقلية علمية منظمة وبأسلوب علمي في التفكير ونظرة موضوعيـــة ، للأشخاص والأمور، ودقة كاملة في وزن الأشخاص والمجهودات وعدالة مطلقة في توزيع الخدمات ، وتغليب المصلحة العامة مع الإيمان بالنزعة الإنسانية .
7 ـ القدرة على ضبط النفس والسيطرة الذاتية ؛ لأن من يفقد زمام نفسه لن يستطيع أن يتحكم في زمام زملائه ومرؤوسيه .
ومما تقدم نستطيع أن نلمس أن القيادة تضمن القيام بدورين رئيسيين أحدهما : فني والآخر إداري .
أما الدور الفني في القيادة فإنه يتضمن ثلاثة جوانب أساسية هي :
1 ـ العمل على أن يكتسب القائد المعرفة بالحقائق الأساسية المرتبطة بنشأة المؤسسة وتطويرها ، وأغراضها ، وتنظيمها ، وفلسفتها ، وبرامجها ، وأنشطتها .
2 ـ أن يلم القائد بمجموعة المهارات الضرورية لكى يقوم بالأعمال التي توكل إليه بكفاءة وسهولة .
3ـ العمل على أن يكتسب القائد مجموعة الاتجاهات النفسية المواتية للعمل مع الآخرين والتعاون معهم .

أما الدور الإداري في عملية القيادة فإنه يتضمن القيام بالأعمال الآتية :

1 ـ تقسيم العمل على المرؤوسين .

2 ـ تدريب المرؤوسين على القيام بأعباء وظائفهم .

3 ـ إصدار الأوامر والتوجيهات الكفيلة بتحقيق حســـــــن سير العمل .

4 ـ تنسيق جهود العاملين .

5 ـ تشجيع الموظفين على تحسين أدائهم .

6ـ توفير وسائل الاتصال السهلة الفعالة بينه وبين مرؤوسيه .

7 ـ الرقابة على أعمال الموظفين لضمان سيرها على الوجه المرسوم بمهارة وكفاءة .

نتائـــــــــــج البحث :

1 ـ القيــادة نشاط وحركة؛ لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية ، فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيها بنّاءً لا توجيها تخريبيا.

2 ـ القيادة تأثير في الأفراد والجماعات ليسلكوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه والتأثير يأتي عادة عن طريق المنافسة والإقناع لا عن طريق الأمر والغرض .

3 ـ القادة تعاون ، وعلى القائد أن يبث روح التعاون بين أفراد جماعته ولاسيما عند تنفيذ الأهـــداف المشتركة .

4 ـ القيادة هدف حيوي ومن واجب القائد أن يحفـــزهم حتى ينشطوا لأجل تحقيق هدفهم

التوصيات :

1 ـ ضرورة توافر الخبرات المشتركة ؛ لكي يصبح الأفراد أكثر قوة كأعضاء في المجموعة التي تتقاسم السلطة .

2 ـ توافر الثقة المتبادلة بينهم ، بما يمكنهم من ممارسة أعمالهم بفاعلية ، حتى يصبحوا مبدعين في تلك الأعمال .

3 ـ تدريب القادة المبتدئين لاكتسابهم مهارات فنية أكثر لاستخدامها في عملهم ثم المهارات الاجتماعية؛ لأنه من الضروري الجمع بين المهارات الاجتماعية والفنية لنجاح فعالية القيادة .

الاقتراحات :

1 ـ إقامة ورش ومعسكرات يمكن أن يعمل فيها المدرسون والمدراء كأعضاء فريق واحد متساوين متكافئين .

الهوامـــــــــــــش :

1 ـ أحمد إبراهيم أحمد ،الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين ،القاهرة ، دار الفكر العربي ، 2006 م ، ص 83.
2 ـ أحمد إبراهيم أحمد ، الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين ، المصدر السابق ، 2006 م ، ص 84 ، 85 .
3 ـ عبد الرحمن ، نموذج مقترح لتطوير الخطة المدرسية في مدارس التعليم العام ، بالمملكة السعودية ، القاهرة ، 1992م ، ص 26 .
4 ـ أحمد البستان ، التباين في السلوك القيادي للمستويات المختلفة في الإدارة المدرسية بدولة الكويت ، المجلة العربية للعلوم الإنسانية ، 1999م، ص17 .
5 ـ عصام الدين برير أدم عوض الله ، جودة التعليم وأهداف الألفية الثالثة للتنمية ، العين دولة الإمارات العربية ، دار الكتاب الجامعي ، 2010 م ، ص 118- 119 - 120 .
6 ـ حافظ فرج أحمد ومحمد صبري ، الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية ، القاهرة ،عالم الكتب ، 2007م ،ص170- 171.
7 ـ حسن محمد إبراهيم ومحمد حسنين ، الإدارة التربوية ، عمان ، الأردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2007م ،ص 58 .
8 ـ أحمد إبراهيم أحمد، نحو تطوير الإدارة المدرسية ، دراسات نظرية وميدانية ، الإسكندرية ، دار المطبوعات الجديدة ، 1997م ، ص 61 - 62 .
9 ـ أحمد إبراهيم أحمد، نحو تطوير الإدارة المدرسية ، المصر السابق،ص62 ، 63 .
10 ـ أحمد ماهر البقري ، القيادة وفعاليتها في ضوء الإسلام ، الإسكندرية ، المكتب العربي الجامعي ، 1984م ،ص 113 .
11 ـ حسن عبد الملك محمود : خصائص القيادة التربوية لمدارس القرن الحادي والعشرين ، مجلة كلية التربية ، الأزهر ، ع 79، مارس 1991م.ص 94 - 95.
12 ـ كينيث بلانشرد وباتر يشياز يجازمي : القيادة ومدير الدقيقة الواحدة ، ترجمة عبدالله إبراهيم الغمار ، السعودية ،معهد الإدارة العامة ، 1993، ص 113.