

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



Dr. Bel Abbas Nadia<sup>1</sup> Dr. Miloud Dawaji Bouabdallah<sup>2</sup>

[abdelkreemameen@yahoo.com](mailto:abdelkreemameen@yahoo.com)

Issn print: 2710-3005. Issn online: 2706 – 8455, Impact Factor: 1.705, Orcid: 000- 0003-4452-9929, Doi, PP 77-96.

**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, effective management.

### القائد التربوي ومهارات التسيير الفعال لتحسين الأداء التربوي والإداري.

**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 وتقييم مخرجاتها، كانت الدراسة نظرية اعتمد الباحثان المنهج الوصفي في عرض المعطيات النظرية والمهارات القيادية التي تمكن القادة من أداء دورهم القيادي واستثمار الموارد البشرية والمادية خدمة لأهداف الإصلاح التربوي.

**الكلمات المفتاحية:** القائد التربوي، الأداء، الأداء التربوي، التسيير الفعال.

## المقدمة

تبرز أهمية الإصلاحات السارية في منظومتنا التربوية كاستراتيجية قائمة على المقاربة بالكفاءات باعتبارها منهجية جديدة وأداة مجدية 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 وفريقا متكاملًا متماسكا .

حيث أن الكفاءات البشرية قد غدت في عصرنا القوة الجماعية الحقيقية المعول عليها فيما تحققه 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 قائدا مؤهلا يمتلك من القدرات والمهارات ما يمكنه من أداء دوره بفاعلية، وتسيير دواليب المؤسسة بكل ثقة ونجاح، لتحسين أدائها. ذلك ما تهدف إليه دراستنا الحالية باعتبار القائد هو الرأس المفكر، هو الذي يعرف كيف يجعل الآخرين يحبونه ويمثلون لأوامره تعليماته، فهو الذي يوجب 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 بعيدا 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 للتلميذ، الذي يعد محور العملية التربوية ورأس مال الأمة، وذلك بإشراك الفريق التربوي والإداري والشركاء الاجتماعيين في بناء ومتابعة وتقويم مشروع المؤسسة تخطيطا وتنفيذا، لتحقيق أهداف الإصلاحات التربوية، التي تتطلب تكوين وتدريب الفريق التربوي بخاصة 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 تمكن القائد من التسيير الفعال.

**إشكالية الدراسة:** إن واقع التربية وما تواجهه من تحديات وتحولات، وما تعرفه من نقائص وضعف في الأداء والمردود، نظرا للنقص المسجل في الكفاءات التربوية والقيادة وافتقارها لمهارات التسيير الفعال، وفق استراتيجية محكمة ومخططة تراعى في وضع استراتيجياتها وبناء مشروع المؤسسة -الذي أصبح مغيبا وأسير الأدرج- 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 الاستراتيجيات التي تمكن 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 تمكنهم من أداء دورهم القيادي لتحسين الأداء التربوي، وتفعيل مشروع المؤسسة، لتحقيق أهداف المنظومة التربوية في ظل الإصلاحات الجديدة.

## ١- القيادة التربوية:

### ١-١- تعريف القيادة :

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

ب- اصطلاحا: يعرفها هيمن بأنها: عملية تفاعلية يقوم بها الفرد بالتأثير على سلوك الآخرين لتحقيق هدف معين. (الغزو،١٦،٢٠١٠). كما يعرفها ذات المصدر بأنها: "عملية التأثير في موقف محدد ونتيجة تفاعل مثير بين القائد والمرؤوسين والموقف".(الغزو،١٦،٢٠١٠). وبذلك تعد القيادة من أهم الموضوعات التي تناولها الباحثون بالدراسة منذ القدم، واحتلت أهمية كبيرة مما أدى إلى ظهور نظريات ودراسات ميدانية فاختلفت الآراء حول مفهومها وأنماطها ومن بين التعريفات ما يلي:

- يرى كونتز وادونيل بأنها: " عملية يقوم بها المدير للتأثير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني " (كنعان، ٩٧، ٢٠٠٩). كما 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، ٦٠، ٢٠٠٨). فهذه السمات والصفات الشخصية والمؤهلات وما يمتلكه القائد من مهارات تؤهله لأداء دوره في تحسين الأداء التربوي والإداري والتسيير الفعال.

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

فهي ليست منحة يستمتع بها القائد ويتلذذ 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 تعترض المؤسسة، وتحول دون أداء الموظفين لمهامهم من خلال الاستراتيجيات الرشيدة لتحريك المرؤوسين وتحفيزهم تحقيقاً لخدمة المؤسسة، وتحسين أدائها من خلال التكوين والتدريب لزيادة الدافعية لدى الأفراد، وتنمية مهاراتهم وتفجير طاقاتهم 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 البوتقة التي تنصهر 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 والموارد الأعلى.

- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.(العجمي،٦٨،٢٠٠٨).

لذلك فإن أية جماعة بدون قائد فهي كالجسد بدون روح ، فالقائد هو محركها ومرشدها، 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 كيائها الصراعات، التي تؤدي حتماً إلى تصدع صفها 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 وتسيير دواليب المؤسسة، ويشجع على العمل الجماعي لتحقيق النتائج المشروعة التي تتطلب فريقاً متكاملًا متماسكاً.

١-٣-أهداف القيادة: تهدف القيادة إلى تحقيق جملة من الأهداف في مختلف مجالاتها التربوية والإدارية وغيرهما لأنه:" لا يمكن أن تعمل المجموعة بدون هدف تسعى لتحقيقه، لذا وجب على القائد أن يكون فعالاً، قادراً على قيادة الجماعة للوصول بها إلى تحقيق الهدف الأساس من وجود المنظمة أو المؤسسة". (كنعان، ٩٠، ٢٠٠٩).ومن الأهداف التي

تحرص القيادة على تحقيقها ما يلي:

- القدرة على الإدارة والتسيير وممارسة المسؤولية بفاعلية ونجاح.
- القدرة على تسيير الموارد البشرية والمالية 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، بعيدا عن العنف بأشكاله، مع توفير المناخ المناسب للتفاوض في حل مختلف المشكلات ومواجهة التحديات.

١-٤-١- أنماط القيادة: ظهرت عدة تصنيفات للأنماط القيادية نذكر منها:

١-٤-١- القيادة الأتوقراطية: والتي يتميز فيه القائد الأتوقراطي بجملة من الخصائص والسلوكات 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، ١٦٢، ٢٠٠٩). 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 والتغيبات 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 غطرسته.

١-٤-٢-- القيادة الحرة (غير الموجهة أو الفوضوية): في هذا النموذج تكون جماعة العمل متحررة 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 تماما 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 تسبب في ظل غياب القائد الذي يحرص على التنظيم والتخطيط والمتابعة والمرافقة والتقييم.

١-٤-٣-- القيادة الديمقراطية: يعتمد هذا النموذج من القيادة على العلاقات الإنسانية والمشاركة الجماعية وتفويض السلطة. فقد أشار النمر وآخرون إلى أن: " القائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة، ويشركهم في اتخاذ القرارات وبعض المهام الإدارية الأخرى، ويفوض كثيرا من سلطاته إلى مرؤوسيه، ويباشر مهام عمله من خلال جماعة التنظيم" (النمر وآخرون، ٣٢٨، ٢٠٠٦). ويشير كنعان إلى أن "القيادة الديمقراطية تساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، ومضاعفة الطاقة الإنتاجية، وتشجيع روح المبادرة، وتنمية القدرة على الإبداع والابتكار، وتحقيق التآلف والاندماج بين العاملين، وتفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه، ومعرفة المشكلات التي تواجه العاملين والعمل على حلها، وإشباع الحاجات الإنسانية والاقتصادية والنفسية للعاملين." (كنعان، ١٧٩، ٢٠٠٩). 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 والنموذج، 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. (شوقي، ١٩٩٢، ٥٩). ويرى النمر وآخرون: "صعوبة توفر الكم الهائل من السمات الشخصية بشكل متكامل لدى شخص واحد". (النمر وآخرون، ٣١٩، ٢٠٠٦).

وحسب ما ذكر أبو الفضل فإن بعض الباحثين يرون أن أهم تلك السمات تتمثل في الصحة والاهتمام بالآخرين 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 تحركها إلا المواقف والظروف التي يواجهها القائد أثناء اتصالاته، وأن نوعية القادة تختلف باختلاف الظروف والمواقف، وأن بروز القادة يعتمد على وجود المشكلات. (جمجوم، ٢٣٤، ١٩٩١). وإن ما تؤخذ عليه هذه النظرية "عدم وجود اتفاق عام حول عناصر الموقف، مما يصعب حصر وتحديد هذه العناصر، وذلك ما يترتب عنه تعدد الأنماط القيادية بتعدد 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 والتكامل بين عدد من المتغيرات الرئيسية وهي: شخصية القائد، أفراد الجماعة، وطبيعة الجماعة وخصائصها، والعلاقات بين أفرادها، والعوامل الموقفية والبيئة. (أبو الفضل، ١٩٩٦، ٢٤). ومن الأبعاد التي تمكن القائد من النجاح في التفاعل 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 بالولاء والانتماء.

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

١-٥-٤ -- النظرية الوظيفية: تعتمد النظرية الوظيفية في القيادة على معرفة الأعمال المطلوب القيام بها من قبل الجماعة في مختلف الأحوال لتحقيق



أهدافها.(مجموم، ٢٣٧، ١٩٩١). ويذكر 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 والمواقف ولكل نظرية مآخذها وإيجابياتها.

١-٦-سمات القائد: إن مما يجب أن يتصف 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، ٢٠، ٢٠٠٥).

-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 ومتعلمين، قريبا منهم ، محبا لهم، ذا نظرة ثاقبة ورؤية واسعة لكل خطر محقق بالمؤسسة ومواردها المادية والبشرية، يتسم بالمرونة 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 نعرضها 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 بلورة الرؤية والأهداف السامية البعيدة المدى. فلا قيمة للقيادة دون رؤية مستقبلية ذات خطط وأهداف دقيقة واضحة قابلة للتحقيق. حيث يوجه توفيق رسالته للقائد قائلا: " حاول أن تكون لديك دائما خطط للتطوير والتحسين المستمر للأداء". (توفيق، ٣٠، ٢٠٠٢). 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 ذاتيا ودون رقابة. وبقدر

نجاح القائد في تحفيز الآخرين سيكتسب احترامهم وثقتهم وحبهم وولاءهم له وللمؤسسة.  
- وسيلة التأثير: فنجاح القائد أو فشله مرهون بمدى وقوة وفاعلية 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 وتعاونهم نحو هدف مشترك يسعى القائد لتحقيقه.  
-القائد: فالقائد هو الرأس المحرك والمرجعية ، وبدونه تعم الفوضى والتسيب.

#### 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. فالتخطيط 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 والدافعية والحماس لدى كل الموظفين والفاعلين.  
-التبليغ: اعتماد الحوار الفعال لتجنيد الشركاء وتوعيتهم بدورهم، وأهمية مشاركتهم في حياة المؤسسة.

-التكوين: السهر على تكوين وتوجيه الشركاء والموظفين لرفع مستواهم المهني الذي يضمن تحقيق أحسن مردود في المؤسسة.  
-التتبع والتقييم: متابعة العمليات وتقييم نتائجها بمساعدة الشركاء، لتعزيز مواطن القوة وعلاج مواطن الضعف.

١-٩-متطلبات التسيير الفعال: لضمان تسيير فعال ينبغي أن يركز اهتمام المسؤولين عند إعدادهم للقادة الإداريين بإعادة الصياغة النفسية للأفراد، لغرس واستعادة ثقتهم بأنفسهم، وعدم التزامهم بالمألوف والأساليب المعتادة التقليدية في التفكير، وذلك

باستخدام الأساليب السيكولوجية والإدارية، ليس في قاعة التدريب فقط من خلال الممارسة الفعلية لوظائفهم، وبذلك يتسنى للمديرين (القادة) إطلاق إمكاناتهم." (صقر، ٣٠، ١٩٩٣). وذلك ما يتطلب من القادة التحلي بجملة من الصفات، نذكر منها:

#### ١-٩-١- الصفات الإدارية: نذكر منها:

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

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

- أن تكون له شخصية واعية لفهم الاتجاهات المختلفة للسلوك والتصرفات الإنسانية والنفسية، ليستطيع تحريك الجماعة وتفعيلها للتجاوب مع البرنامج المخطط. -الحزم والصلابة : أن يكون القائد حازما ولكن عليه أن يتجنب سرعة الغضب . لأن استقرار الأمور لا يأتي إلا عن طريق الهدوء، فلا بد أن يتوفر 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 بمفردهم.

- وعلى القائد أن لا يتسرع في الحكم بعدم أهلية الشخص إلا بعد التجربة المتنوعة ، لأن هناك من وكل بعمل غير مناسب له، فظهرت عدم كفاءته.

-على القائد أن يشعر مرؤوسه أنه يعرفه تماما وأن يذكر له الخاصية التي تميزه عن زملائه والتي هي مستحسنة لديه، لان المعرفة العميقة تعزز مهارة القائد ومصدر قدرته على القيادة .

- الحرص على الاحترام المتبادل مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء منطلقا من احترام الذات وإتقان العمل الشخصي.

- عدم التجريح والظعن والتشهير في من سبقه من القادة.

- الاهتمام بالروح المعنوية للمرؤوسين، ومراعاة أوضاعهم المادية وحالاتهم النفسية والاجتماعية .

- المشورة والروح الديمقراطية في المناقشة واحترام الرأي المخالف.

- تشجيع العمل الجماعي، وتقدير الجهود، 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 يتصف القائد بالالتزام والنزاهة، الذكاء وسرعة البديهة، الموضوعية، التواضع والبعد عن التعالي والغرور، لأن مما يعرقل روح التعاون هو الكبرياء التي مصدرها الأنا، وبهذه الصفة يتعذر فهم حاجات ومطالب الآخرين والتعاون معهم .

- المثل الاعلى : 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 بخاصة في ظل التحولات والتحديات التي تشهدها المنظومة التربوية، وقد اختلفت رؤى الباحثين في تحديد مفهوم الأداء ومكوناته .

٢-١- 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، ٨٧، ١٩٨٤). ويعرفه النمر بأنه: "النتاج الفعلي للجهود المبذولة من قبل الفرد، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقاته وإمكاناته، وفي نفس الوقت بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء". (النمر، ٨، ١٩٩٠). 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 السابق ذكرها يمكن اعتبار الأداء التربوي حصيلة جهد يقوم به الفرد أو المجموعة لأداء عمل ما ويتأثر هذا الأداء بقدرات الفرد وطاقاته وإمكاناته، وتوفر 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 بتوفر العناصر التالية والتي أوجزها درة في الآتي:

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

-متطلبات الوظيفة: وتشمل المهام والمسؤوليات والأدوار والخبرات التي تتطلبها الوظيفة.

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

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

-كمية العمل: وتشمل العمل المنجز في الظروف العادية، وسرعة الإنجاز. المثابرة: ويدخل فيها الجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية، وإنجاز الأعمال في

مواعييدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه. (العماج، ٧٦، ٢٠٠٣).

٢-٣-العوامل المؤثرة في الأداء التربوي: من العوامل المؤثرة في الأداء حسب ما أشار إليه مرسى والصباغ: أن الأداء يتأثر بالموقف، فالموظف وما يملكه من معرفة ومهارة ورغبة واهتمام وقيم ودوافع يعد محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء. - الوظيفة وما تتطلبه من مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات وما تقدمه من فرص للنمو الوظيفي تعد أيضًا محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء. - الموقف وما يتضمنه من بيئة تنظيمية وما توفره من موارد مادية وهيكل تنظيمي مرن أو جامد.

-أساليب الرقابة وأنماط القيادة تعد هي الأخرى محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء. (مرسى، الصباغ، ٢٨، ١٩٨٨). ويرى سليمان أن الأداء لا يتحدد من خلال توفر أو عدم توفر تلك المحددات إنما هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية وهي: -الدافعية 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 ميوله 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، والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل. (سليمان، ٢٢٣، ٢٢٢، ١٩٩٤).

٢-٤-شروط الأداء التربوي: يتحقق الأداء التربوي بتوفر 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).

٢-٥-- دور القائد في تحسين الأداء التربوي: يمكن تحديد دور القائد في تحسين الأداء التربوي من خلال:

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

- تحديد المشكلات والمواقف وتحليلها، وطلب المشاورة المتخصصة في حلها متى استعصى علاجها.

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

- تحديد الأهداف والوسائل وتجنيد الكفاءات والطاقات.

-تحديد المسؤوليات تفاديا لتداخل الصلاحيات بين أعضاء فريق العمل.

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

٣-١- فن التحفيز: حتى يكون المدير مميزا وقائدا قادرا على تحفيز غيره ، يجب عليه أن يكون أولا محفزا لذاته، فرئيس المؤسسة الذي يشتكي دوما من وضع معين و يرجع نقائصه إلى الوصاية أو تصرفات وسلوكيات معاونيه، وينغلق في العمل الروتيني .فهذا لا يستطيع أن يبعث التحفيز على العمل، بل عليه الاعتراف بجدارة الغير وتثمين الكفاءات وتشجيع المبادرات، وتوقع النزاعات، وحسن التصرف في تسييرها وفضها، والاعتراف بالأخطاء الشخصية، والدفاع عن مصالح الموظفين، ومكافأة التلاميذ، وإشعاع الطاقة الايجابية في لحظات الضعف. فالقائد يدفع مرؤوسيه نحو الأمل والتفاؤل حتى عند اللحظات الصعبة والحاسمة، وإشعارهم بالأمن النفسي، وأنهم يعملون مع قائد يعلم ويرشد ويكون، ويحب الأتباع، ويعطيهم من الصلاحيات ما يمكنهم من أداء مهامهم.

٣-٢- فن التأثير: يعد فن التأثير من المهارات التي تحرك المشاعر والعواطف، وهو من أكثر الأساليب تأثيرا في القلوب، يعبر من خلاله القائد عن اهتمامه بالفريق واحترامه له، وإعطاء وزن لإنسانيته وشخصيته، وأنه صاحب المشروع لا تحي المؤسسة ولا تنمو إلا بمشاركته الفعالة . وليكون التأثير مؤثرا 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.

٣-٣-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، فيضطرب 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 تمخضت 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، والتقيد السليم بمحتوى الرسالة، كما يجب يتم الاتصال بأسلوب مبسط خال من التعقيد لضمان وصول الموضوع إلى المستقبل في اقصر وقت ممكن، وأن يكون الاتصال ملائما 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 مجالا خصبا للإعلام والاتصال بين مختلف الفاعلين . بل هي قناة هامة لتبليغ وتلقي مختلف المعلومات والتوجيهات والاقتراحات، التي تساعد على إيجاد المناخ المناسب للعمل التربوي والإداري المنسجم والمتناسق. كما تعد المجال



المفضل لتناول مختلف القضايا بالمناقشة والتحليل، للوصول إلى اتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة .

٣-٤-مهارات الحوار والتحدث والإقناع: الكلام وسيلة الاتصال الأولى، فعندما تتقن فن الكلام تبني أفضل العلاقات وتحصل على ما تريد فإن للكلمة 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 قائلاً: "كن ممتعا فيستمع الآخرون بك" (روزالي ، ٤٣، ٤٢، ٢٠٠٩). 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 الجدل فإن استخدم العبارات الرقيقة، عبارات الشكر والثناء، والتهنئة والمواساة والاعتذار لها تأثيرها الإيجابي، وإن الاستخفاف بآراء الآخرين يدفعهم إلى المقاومة ، ابحث دائما 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 صامته يفهم منها الآخرون أنك تحبهم وتحترمهم، فالابتسامة جميلة حين تفرح لكنها أجمل حين تحزن، جميلة حين تريح لكنها أجمل حين تخسر، جميلة حين تأخذ لكنها أجمل حين تعطي.اجعل الشخص الآخر يرغب في العمل وأكد على المنافع التي تتحقق وراء العمل، واجعل العمل ممتعا 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 نفعل. وأطلق شرارة المنافسة بين العاملين وارفع سقف الطموح بالتدريج.

٣-٥--فن الإنصات:يعد الاستماع النشط من المهارات التي تقوي العلاقات وتساعد على استمرار الحوار والتفاعل مع الآخر، فقد أشار مارك إتش، وماكو رماك إلى أن الشخص المنصت يتعامل مع أي موقف بطريقة تختلف عن الشخص غير المنصت، وبالتالي يحقق كل منهما نتائج مختلفة.(روزالي ، ٤٧، ٢٠٠٩).وأنت حين تنصت فأنت لست بحاجة إلى سماع هذا الشخص فحسب، ولكن يجب أن تفهمه جيدا. يضيف مارج بيرسي: قائلاً:"إذا أردت أن ينصت إليك الآخرون فينبغي عليك أن تنصت لهم أولاً.(روزالي ، ٤٤، ٤٣، ٢٠٠٩). وحسب لاري باركر، وكيبي واستون أن البحوث والدراسات أوضحت أن عدم الإنصات

للآخرين من أسباب فشل العلاقات الشخصية. فإذا أردت أن تصبح متحدثا جيدا تذكر أن الإنصات لا يقتصر فقط على أن تدع الشخص الآخر يتحدث، بل يجب أن تعيره انتباهك، وأن تبذل جهدا حتى تسمع ما يقال، ويضيف ليليا إيشلر " أن المستمع الجيد يخرج من الآخرين أفضل ما لديهم، فهو شخص متفاعل مع الآخرين". (روزالي، ٤١، ٢٠٠٩).  
وأخيرا نقول: أن العلاقات الجيدة تعني تفاهم، تعاون، انسجام، تسامح، تجاوب.  
**الخاتمة:** تلك إذن مجموعة من القواعد والمهارات والتقنيات التي يمكن أن يستلهم منها القادة وضع الاستراتيجيات في بناء مشروع المؤسسة لتيسير التسيير وتحسين الأداء التربوي والإداري. إذ أن الهدف يبقى دائما تحسين فعالية المردود التربوي، وهو ما يتطلب التسيير المحكم المبني على التخطيط الدقيق والسليم، والمتابعة المستمرة، والمراقبة الجادة، والاستغلال العقلاني للإمكانات المتاحة ضمن قواعد نظامية، كل ذلك خدمة للمتعلم الذي هو محور العملية التربوية وقلبها النابض.

## References

- Ibn Manzur, Jamal al-Din, Abi al-Fadl, (1994), Lisan al-Arab, Beirut, Dar Sader, 3rd edition.
- Abu Al-Fadl, Abdel Shafi Muhammad, (1996), Administrative Leadership in Islam, Cairo, Higher Institute of Islamic Jurisprudence.
- Al Brik, Muhammad Faleh, (2010), The Role of Leadership Styles in Facilities Security Forces, Master's Thesis, Riyadh, Naif Arab University for Security Sciences.
- Badawi Ahmed, Mustafa Muhammad, (1984), Dictionary of Manpower Terms, Alexandria, Youth House Foundation.
- Jamjamoum, Hisham Muhammad Nour, (1991), Psychology of Management, Jeddah, Dar Al-Shorouk.
- Dorra Abdel Bari, (2003), Human Performance Technology in Organizations, Theoretical Foundations and Its Implications in the Contemporary Arab Environment, Amman, Arab Organization for Administrative Development.
- Hilal Muhammad, (1996), Performance Management Skills, Cairo, Performance Development Center.

- Hamzawi, Muhammad Sayed, (2008), Administrative and Organizational Behavior in Civil and Security Organizations, Riyadh, Al-Shaqri Library.
- Tarawneh, Tahseen, (2005), Administrative Leadership, a working paper submitted to the Early Administrative Leadership Preparation Program, Amman, Jordan, National Training Institute.
- Al-Kalabi, Saad Abdullah, (2000), Towards a comprehensive model in leadership, a critical study of theories and approaches to administrative leadership, Riyadh, Research Center, College of Administrative Sciences, Al Saud University.
- Kalalda, Zahir Mahmoud, (1997), Modern Trends in Administrative Leadership, Amman, Zahran Printing and Publishing House.
- Kanaan, Nawaf, (2009), Administrative Leadership, Amman, House of Culture.
- Morsi Mahmoud, Al-Sabbagh Zuhair, (1988), Performance Management, Riyadh, Institute of Public Administration.
- Al-Nimr Saud, (2006), Administrative Behavior, Riyadh, Deanship of Library Affairs, King Saud University.
- Al-Nimr Saud, et al., (2006), Operating Management, Foundations and Functions, Riyadh, Al-Farazdaq Press, Kingdom of Saudi Arabia, 6th edition.
- Suleiman, Hanafi, (1994), Organizational Behavior and Performance, Alexandria, Egyptian University House.
- Ashour Ahmed, (1986), Human Behavior in Organizations, Alexandria, University Knowledge House.
- Abdel-Aty, Adel, (2002), The Concept of Leadership in the Interactive Era, an article submitted to the Liberal Party in Cairo.
- Al-Ajmi, Muhammad Hassanein, (2008), Administrative Leadership and Human Development, Amman, Jordan, Dar Al-Masirah for Publishing, Distribution and Printing, 1st edition.
- Al-Amaj, Hammoud, (2003), The relationship of organizational factors to job performance in King Abdulaziz Medical City for the National Guard, Master's thesis, Riyadh, Naif University for Security Sciences.

- Saqr Hoda, (1993), Obstacles to innovative thinking and behavior among managers, Cairo, Journal of Management, Issue 2.
- Shawqi, Tarif, (1992), Leadership Behavior and Management Effectiveness, Cairo, Dar Gharib for Printing, Publishing and Distribution.
- Al-Sharif, Talal bin Abdul Malik, (2004), Leadership Styles and their Relationship to Job Performance from the Point of View of Workers in the Emirate of Mecca, Master's Thesis, Riyadh, Naif Arab University for Security Sciences.
- Rosalie, Maggio, (2009), The Art of Dialogue and Talking to Anyone, Jarir Bookstore, Kingdom of Saudi Arabia, 2nd ed.
- Al-Ghaz, Faten Awad, (2010), Leadership and Administrative Supervision, Amman, Dar Osama for Publishing and Distribution, 1st edition.