

وزارة التربية  
التوجيه الفني للغة العربية

## صفات القائد الناجح

معوقات القيادة و طرق علاجها

إعداد الموجهة الفنية

أ/ سعاد المطيري

صفات القائد الناجح

## إليك بعض تحديات القيادة لتتفكر فيها...

- إن أردت أن تقود، فمن أين تبدأ؟
- هل القيادة شيء فطري أم مكتسب؟
- ما هي مهارات القيادة التي عليك اكتسابها.
- هل تعبت من كونك تابعًا.

## أتريد أن تكون قائدًا؟ إليك ما عليك فعله...

١. ليكن لديك توجه فكري إيجابي... ولتكن موجهاً بالحلول والأفعال والناس؛ فالحماس يجلب النجاح. ٢. اعتنق التغيير... لا محال من وقوع التغيير. يميل الأتباع إلى مقاومة التغيير. من علاقات القائد أن يعتنق التغيير وينتهر الفرصة التي يقدمها هذا التغيير.

٣. الشجاعة... قال "دوجلاس ماك آرثر": "الشجاعة هي الخوف الذي يسود طويلاً". نصح طيب. وقال "جورج باتون": "لا أخذ الرأي من مخاوفي". نصح طيب أيضاً. والقادة يختارون الشجاعة. ٤. خوض المخاطر... أكبر المخاطر ألا تخاطر أبداً. القادة يعقدون العزم على تحقيق الفوز أو تكرار المحاولة.

٥. الاستماع... القادة يستمعون ليتعلموا. عملاؤك المرتقبون يعرفون ما يحتاجون إليه ويعرفون ماذا يدور في عملهم. فقط استمع لهم. ٦. التواصل... يضرب القادة المثل في التواصل المنفتح، وسيستخدمون عقولهم، ويقولون ما يشعرون به، ويتحدثون من القلب.

٧. التفويض والتمكين... يشارك القادة الأشخاص الآخرين مسؤولياتهم. هم لا يملون عليهم ما يفعلون، بل يضربون المثل للآخرين ليحتذوا بهم. والقادة يشجعون الآخرين على التطور بأن

يتحدوهم بتولي مسئوليات جديدة، ويشجعونهم على النجاح، ويساندونهم إن أخفقوا. القادة يفهمون أن الأخطاء ما هي إلا دروس على طريق النجاح ليستفيدوا منها ♦

٨. افهم الآخرين وافهم نفسك وافهم موقفك... يفهم القادة مدى أهمية العقل والمنفتح المحب للمعرفة؛ فالسعي الدائم وراء المعرفة يجلب المزيد من التفاهم.

٩. الالتزام... الالتزام هو الحافز الذي يجعل صفات القيادة حقيقة. أن تعيد تكريس نفسك يوميًا للالتزام هذا هو الفارق بين القادة ومن يرغب في أن يكون قائدًا.

ابدأ صغيرًا، وقم بقيادة مجموعة أشخاص أو لجنة. قم بكل الأفعال اللازمة لإنجاح هذه المجموعة أو اللجنة. كرر القيام بهذه الأفعال مرة أخرى حتى تشعر بأنها طبيعية. احترم نفوذ القيادة ونفوذ الراغبين في الوصول إلى القيادة.

## لا بد للقائد من أن يتمتع بمجموعةٍ من الصفات والمزايا الخاصة، و من الضروري أن هذه الصفات والمزايا حقيقيةً، وليست شكلية ومن أهمها

١- القيادة : وهي من أهم الصفات التي تجعل من رئيس الفريق قادراً على تولي مهمة إدارة دفة الفريق عبر عباب الأزمات إلى بر الأمان؛ لأن صفة القيادة تعني القدرة على اتخاذ القرار التي يحتاجها بشدة رئيسُ الفريق، بل هي من صُلب واجباته، فمَن تردد ساعة الحاجة لاتخاذ القرار، لا يصلح للقيادة.

ومن حُسن القيادة أن ينظر رئيسُ الفريق لنفسه، ويتابعها ويقومها، ولكن ليس من وجهة نظره؛ وإنما بعيون الآخرين، ودون مجاملات ومداهنات من قِبَل أعضاء الفريق؛ لأنه من الطبيعي أن يُثني أعضاء الفريق على رئيسهم بكل حال من الأحوال ♦

٢- أن يعمل وَفْقَ مبدأ (القائد - الخادم)، وليس القائد المتحكم (البيروقراطي) المستبد؛ فيكون واجبه إيجاد الرؤى المشتركة في التحفيز والدعم والتوجيه، ومراعاة مشاعر واحتياجات الغير، وليس التسلط والتحكم فحسب، كما أن عليه تنمية القدرات للأفراد، وبناء الثقة المتبادلة بينهم، ورؤية آفاق جديدة، والتخطيط الطويل الأمد ♦

٣- التميُّز بين أقرانه من كل الوجوه، وبشكل عام في مجموعة من الصفات الأساسية، لعل أهمها القوة العلمية والفكرية، ومنها: الذكاء، والشجاعة، والفطنة، والصدق، والأمانة.. إلخ، ويشار له من قبل الآخرين بذلك، والمقصود هنا تميز الكفاءة، ومن أهم الوجوه الأخرى الجانبُ الفني والخبرة العملية المتراكمة إذا كان في المهمة جانباً فنياً ♦

٤- قبول النصيحة والاستشارة من أعضاء الفريق بشكل خاص، ومن الآخرين بشكل عام، ومن الخطأ الشائع اعتقاد القائد عدم حاجته للنصيحة؛ لاعتقاده أنه بمرتبة أعلى من الآخرين، فهو في غنى عن نصائحهم، فلا يُدرى من أين ستصدر الحكمة، والله - وحده - يعلم أين يقبع الإبداع، فربما جاءت نصيحة كبيرة، وبقدر من المسؤولية، وعلى مستوى عالٍ من الأهمية - من أصغر عضو في الفريق، تؤدي إلى تغيير مسار العمل برمته، وتأتي بنتائج لم تكن بالحسبان ♦

وعلى هذا الأساس، فإن من مصلحة القائد والفريق والعمل: أن يقربَ حوله الصادق الناصح الأمين في طرحه، وإن كان لا يجامل ولا يُداهن ولا يُطري عليه؛ لأن الحق على لسانه، "وهذه خصلة ينذر اليوم توافرها، وبعض القادة لا يحبُّ أن يسمع ممن حوله أو مستشاريه إلا كلمة (نعم)! وهو أمر خطره عليه شخصياً قبل غيره ♦

٥- الصبر: والتحلي بالصبر من صفات رئيس الفريق الناجح، والصبر هنا له العديد من الأوجه، فمنها أنه يعني السيطرة على العواطف؛ حتى لا يجنح رئيس الفريق بعيداً عند اتخاذ القرار، وكذلك يعني الصبر على أعضاء الفريق حين حدوث الخطأ أو التقصير.

والصبر من الدهاء الإداري الذي يعطي نتائج إيجابية في أداء الفريق، ويضمن استمرار مسيرة الفريق.

٦- التواضع: وهي من الصفات الواجبة، والتي لا يُسمح بالتنازل عنها ولو بنسبة قليلة جداً، ولا بد من لفت النظر إلى أن التواضع المقصود ليس تواضع الكلمات، وتواضع المشاهد التمثيلية، وإنما المقصود التواضع الذي يكبح جماح النفس فيجعلها تسير مع الفريق وفق ما يشتهون ويحبون ويتفقون، وليس وفق ما تحب هي وتشتهي، تواضع يجعل رئيس الفريق يسكن كما يسكن أعضاء الفريق، ويلبس مثلهم، ويأكل أكلهم، ويشرب شربهم، ويجلس مجلسهم وبإمكان رئيس الفريق أن يتبع بعض الخطوات التي تساعد على التواضع؛ كأن يتكلم مع أعضاء الفريق بطريقة تُشعرهم بأنه واحد منهم، أو أن يحمل حاجياته بيده، أو يأكل مع بسطاء الفريق من المائدة نفسها، بل ويعد الطعام بيده، ويحمله لهم، وهناك أمور كثيرة من هذا النوع بالإمكان فعلها؛

ومن تواضع رئيس الفريق أنه يعود عن القرارات التي يكتشف فيما بعد عدم صلاحيتها، أو وجود أسباب منطقية للعدول عنها لسبب أو لآخر، ولا يتمسك برأيه وتأخذ العزة في ذلك، والأمر هنا

**يحتاج إلى قوة الشخصية، والوقوف على الحق،  
وألا تأخذه في الله لومة لائم**

**والتواضع المطلوب هو التواضع المحدد بالمبادئ؛  
لأن المبادئ هي المتحكمة بنا وليس العكس،  
باعتبارها ثوابت؛ فلهذا من الضروري - بل من  
الواجب - تحديد وتسمية ثوابتنا في قضايانا، وهذه  
الثوابت من صفاتها: أن تكون واقعية وليست  
خيالية، وممكنة التطبيق وليست تعجيزية، وذات  
عوائد إيجابية للفريق ورئيسه وأعضائه ♦**

**ومن دلالات التواضع: مخالطة الآخرين، والحديث  
معهم، والعمل معهم، وملاطفتهم؛**

**٧- فبالعدل والهداية يحافظ رئيسُ الفريق على  
مسار الفريق من الانحراف**

# معوقات القيادة

## مدخل:

θ ماذا تتوقع أن تقرأ في هذا الموضوع ؟

θ هل لديك مشاكل في العمل ؟

θ ما هي آخر مشكلة ساهمت في حلها ؟

## ما هو الهدف من طرح هذا الموضوع ؟

١- بيان الطرق المنهجية للتعامل مع المعوقات : وإذا  
فقدنا المنهجية غرقنا في الهمجية!

٢- التخفيف من حدة الذعر وهول الدهشة الناتجين  
عن حدوث المشاكل : فرباطة الجأش مطلوبة ؛ ويجب  
على القائد أن يتعامل مع الأمور الصعبة وكأنها أحداث  
طبيعية.

٣- توضيح الإيجابيات المستفادة من المعوقات  
وسياتي بيانها.



٤- التأكيد على ضرورة الصراحة والدقة والوضوح في التعامل مع المعوقات .

### #تعريف المعوقات:

هي الصعوبات التي تواجهنا عند الانتقال من مرحلة إلى أخرى؛ وهي إما تمنع الوصول أو تؤخره أو تؤثر في نوعيته.

## #مكونات المعوقات:

- ١- المشكلة : الوضع الموجود وصفاً وأسباباً.
- ٢- الحل : الوضع المنشود مع تصوره وحصر منافعه . " الوظيفة الحقيقية للحل هي أن يؤدي إلى نتائج إيجابية مع استمرار نفس المدخلات التي كانت تؤدي لنتائج سلبية فالخطأ في حل مسألة رياضية لا يسوغ تغييرها وتبديلها . حاول دائماً التركيز على الحل والخروج من سياق ذهنية المشكلات حتى تحافظ على الروح الإيجابية ولا تقع في مصيدة السلبية.
- ٣- الطريق من المشكلة للحل : آليات التنفيذ .

## # مقدمات مهمة: عند مواجهة المشكلات :

١- لا تتصرف من فورك إلا في الأزمات الخطيرة .

٢- السرعة في حل المشكلة قد يضيع الوقت والجهد ويساهم في خلق مشكلة جديدة.

٣- قد يستحيل الحصول على حلول كاملة في واقع غير كامل!

٤- إن ما يزعج الناس ليس مشاكلهم، وإنما نظرتهم لها.

٥- التعايش مع المشكلة أمر مطلوب أحياناً.

٦- قد يحسن تجاهل المشكلة بعد استيفاء دراستها!

٧- وازن بين الفعل التكيفي " لتهدئة الآثار " وبين الفعل التصحيحي ( التوصل إلى حل )

٨- يفترض تسمية المشكلة باسم معين يتعارف عليه.

٩- يجب أن يعلم رئيسك بالمشكلة عن طريقك.

١٠- تأكد أنك لست جزءاً من المشكلة أو سبباً رئيساً لها: وهذه تحتاج إلى نقد الذات وإشاعة ثقافة الحوار والنقد البناء بين العاملين.

١١- لا تحاول استنتاج شيئاً ثمّ تسعى لإثباته.

١٢- لا تقفز مباشرة إلى الحل.

١٣- لا يكن البحث عن كبش فداء أهم من حل المشكلة .

١٤- ميز بين أخطاء الأفراد وأخطاء النظام.

١٥- اسأل دائماً عن المظاهر والحقائق وليس عن المشاعر والأحاسيس.

١٦- كثير من المشاكل لها خاصية التفاعل والاتجاه نحو التضخم.

١٧- لا يوجد سبب واحد لكل مشكلة؛ بل عدّة أسباب متداخلة.

١٨- فجوة الأداء هي الفرق بين ما ينبغي فعله وبين الواقع الفعلي للعمل!

١٩- لا يمكن حل المشكلة بمستوى التفكير نفسه عندما أوجدناها!

٢٠- نحتاج في حل المشكلات إلى مهارات التفكير الإبداعي والتحليلي.

٢١- إذا وقعت في مشكلة ففكر في مفاتيحها.. لا في قضبانها!

٢٢- لا بد من فتح طرق الاتصال بكل أشكاله ويعد الفشل في الاتصال وباء الإدارة المعاصرة ؛ وينسب ٨٥ % من النجاح في العمل إلى مهارات الاتصال.

٢٣- حل . المشكلات - في الغالب - منطقي وليس عاطفة: ومن سمات العاطفة الانفلات والجموح فلا مكان لها في حل المشكلات.

٢٤- استشراف المستقبل يمنع حدوث المشكلة  
أو يقلل من أثرها : وعلم المستقبل من العلوم  
التي لم تحظ بعناية المسلمين ولذا نعاني من "  
صدمة المستقبل " ومن " توالي الضربات  
والمحن. "

٢٥- العمل على تحقيق أهداف دائمة يستلزم  
عقد لقاءات منظمة لحل المشاكل وتوثيق  
المعلومات المتعلقة بحل المشاكل لمنع تكرار  
حدوثها.

٢٦- يجب إطلاع القائد الجديد على مشاكل  
العمل وحلولها، ويجب على المدير الاطلاع  
بشكل دوري على ملف المشكلات .

## #المشكلة فرصة ثمينة:!

المعنى المرادف للمشكلة عند الصينيين هو :

الفرصة ! # فرصة.. لماذا ؟

⌘ إيجاد حل جديد و عدة حلول أخرى بديلة لكل مشكلة.

⌘ اكتشاف قدرات فكرية وطاقات عملية.

⌘ استمرارية البحث عن برامج وآليات جديدة

وإبداعية.

⌘ تحافظ على وحدة المجموعة و تزيد من ثباتها

مما يعزز روح الفريق الواحد.



المعوقات التي تواجه المعلم القائد (رئيس القسم) :

١- عدم رغبة المعلم في تطوير مهاراته وكفاياته المهنية لاعتقاده بأنه لا يحتاج إلى تطوير.

٢- عدم إطلاع المعلم على مفردات المقرر الدراسي الذي يقوم بتدريسه والأهداف العامة والخاصة المطلوب تنفيذها من قبله وإيصالها للتلامذة.

٣- ثقافة المعلم واطلاعه الخارجي غير متكاملة وابتعاده عن التواصل مع مهنته بالشكل الذي يجعل الكثير من أعضاء الهيئة التعليمية لا يحملون أية ثقافة خارجية.

٤- غياب التواصل بين المعلم وولي الأمر.

٥- عدم التفاؤل الموجود لدى بعض أعضاء الهيئات

التعليمية حيال طرائق التدريس الحديثة ويمكن القول بأنهم غير قادرين على (( تغيير مفاهيمهم القديمة ))

٦- رفض المعلم قيادة المجتمع في المرحلة الحالية والمراحل القادمة إذ كما يعلم الجميع ان القائد الوحيد في المجتمع هو المعلم وان الظروف في السنوات الماضية أجبرت المعلم على تسليم مقود قيادة المجتمع وبناءه لغيره إلا ان الملاحظ الآن أن بعض المعلمين يرفضون تحمل هذه المسؤولية وهذا الرفض له أسبابه التي تتمحور في أننا لم نحسن اختيار من سيكون معلماً وهذا ليس بذنبنا آنذاك بل الحاجة دفعتنا. وليس المعلم وحده وإذا ما استطعنا تشخيص المعوقات نستطيع إيجاد الحلول المناسبة لها ومعالجتها بسرعة.

بما أننا توصلنا لمعرفة مشاكل المعلمين في المدرسة فان اقتراح الحلول المناسبة في ضوء ما توصلنا إليه تصبح عملية يسيرة خاصة وان البلد بإمكانياته المتوفرة قادر على النهوض بمستوى التعليم .

**وندرج أدناه المقترحات لبعض المعوقات :-**

**\* كثرة إعداد التلامذة في الصف : يمكننا التوسع في بناء صفوف جديدة وفق خطة شاملة لتوسيع بنايات المدارس وتحديد عدد التلامذة في الصف الواحد بمعدل لا يتجاوز ( ٢٤ ) تلميذا.**

**\* قلة الوسائل التعليمية : بالإمكان تخصيص مبلغ معين من المال لكل مدرسة لشراء وسائل تعليمية تحددها وزارة التربية على ضوء مفردات المقرر الدراسي خاصة وان هذه الوسائل متوفرة وزهيدة الثمن.**

**\* سوء توزيع الدروس : تثقيف إدارات المدارس على**

عدم تكليف معلم الصفوف الأولية بتدريس فصلين خاصة وان ملاكات المدارس الآن فيها من الكوادر الكثير.

**\*المقرر الدراسي: ضرورة إعادة النظر ببعض المناهج والمقررات الدراسية المكثفة نوعا ما التي يعجز أحيانا معلم المادة من إكمال المنهج بسبب تقليص عدد الحصص لبعض الصفوف رغم تكثيف جدول الدروس اليومي الذي أرهق التلميذ والمعلم معا.**

**\*وقت الدرس : ان طرائق التدريس الحديثة القائمة على الحوار والمناقشة والتعلم التعاوني تحتاج إلى وقت أكثر من ( ٤٠ ) دقيقة لكي تتواصل الأفكار وتتبلور في أذهان التلامذة وبسبب ضغط الدروس اليومية وتقليص الدروس اللاصفية أصبح جدول التلميذ مرهق من ناحية التحضير اليومي الذي يتطلب تحضير مالا يقل عن (٥) مواد دراسية مما يشنت فكر**

## وتركيز التلميذ .

### بعض الحلول بشأن المعوقات الخاصة بالمعلمين :

١- تكثيف الدورات التطويرية للمعلمين وتطعيم المدارس وخاصة في مراكز الاقضية بالطاقات والكوادر الجديدة والشابة وإيجاد توازن فكري وعمري في ملاكات المدرسة الواحدة.

٢- مطالبة كافة المعلمين بأعداد البحوث والدراسات حول المقررات الدراسية التي يقومون بتدريسها للتلامذة، وبالإمكان مطالبتهم بأعداد مناهج مماثلة.

٣- ضرورة أن تكون في كل مدرسة نشرة شهرية تركز لإبراز المواهب والطاقات الموجودة لدى بعض أعضاء الهيئة التعليمية.

٤- ضرورة وضع ضوابط تربوية في اختيار القائد

وإعادة النظر بالعناوين الموجودة لأن تطوير

القائد وثقافته تؤدي إلى تطوير العملية التربوية

برمتها. ولا يخفى على أحد الدور الكبير للقائد سلبا أو  
ايجابيا خاصة وان الكثير من إدارات المدارس تفتقر  
إلى التخطيط السليم.