

استراتيجيات القيادة والاشراف

تأليف

أ.د / صاحب عبد مرزوك الجنابي



اليازوري

فهرس المحتويات

٥	فهرس المحتويات
١٩	الفصل الاول: نظرة عامة ومفاهيم تأسيسية:
٢١	تمهيد
٢١	مفاهيم تأسيسية:
٢١	الاستراتيجية:
٢٢	الأهداف الاستراتيجية
٢٢	المبادئ الاستراتيجية تعتمد الاستراتيجية على المبادئ التالية:
٢٢	القيادة:
٢٣	مهارات القيادة:
٢٤	نظريات القيادة:
٢٧	الإدارة:
٢٧	طبيعة الإدارة:
٢٧	مجالات الإدارة:
٢٨	الإدارة علم أم فن
٢٩	مدارس الإدارة
٣١	الفرق بين القيادة والإدارة:
٣٢	القيادة الإستراتيجية
٣٢	الإدارة الإستراتيجية
٣٣	أهمية الإدارة الإستراتيجية
٣٣	عناصر الإدارة الإستراتيجية
٣٥	القائد الاستراتيجي:
٣٥	القائد الإداري:
٣٦	المدير
٣٧	خلاصه

- ٤١ الفصل الثاني: أشكال القيادة الإشرافية ونظرياتها
- ٤٣ تمهيد
- ٤٤ مفهوم الإشراف:
- ٤٥ مفهوم القائد
- ٤٥ مفهوم القيادة
- ٤٦ أهداف القائد المشرف
- ٤٦ مبادئ الإشراف
- ٤٧ معالجة الأخطاء وحل للمشكلات التي تواجه فريق العمل
- ٤٧ الأمور التي تحققت بعد حل المشكلة
- ٤٨ أشكال القيادة
- ٥٠ نظريات القيادة والإشراف
- ٥٠ نظرية السمات والخصائص:
- ٥٢ نظرية السلوك القيادي:
- ٥٣ النظرية الموقفية:
- ٥٤ النظرية التفاعلية (المدخل التوفيقي):
- ٥٦ خصائص القائد الجيد
- ٥٨ أنواع القادة
- ٦٠ الأسئلة:
- ٦١ المراجع والمصادر
- ٦٣ الفصل الثالث: الاستراتيجية والقيادة في مجال التعليم وصناعة القرار الإداري
- ٦٥ تمهيد
- ٦٦ تعريفات للقيادة:
- ٦٦ أزمة التربية العربية:
- ٦٧ بعض مظاهر الأزمة في الإدارة التربوية العربية:
- ٦٧ الاستراتيجية والقيادة في مجال التعلم:
- ٦٩ مهام تكوين وتنفيذ استراتيجية المؤسسة التعليمية

- ٧٠..... صعوبات الإدارة الاستراتيجية:
- ٧١..... اتجاهات ومبادئ تطوير منظومة إدارة التعلّم:
- ٧١..... من الإدارة التعليمية إلى القيادة التعليمية:
- ٧٢..... أنماط حديثة في القيادة:
- ٧٩..... القيادة المدرسية تقود ثقافة التغيير:
- ٨٠..... أدوار مدير المدرسة الفعال:
- ٨١..... معايير القيادة المدرسية:
- ٨١..... القيادة التعليمية واتخاذ القرارات:
- ٨٢..... صنع القرارات الإدارية:
- ٨٢..... خطوات صنع القرار:
- ٨٣..... مراحل صنع القرار:
- ٨٣..... أنواع القرارات الإدارية:
- ٨٥..... صنع القرارات التعليمية:
- ٨٦..... المراجع
- ٨٧..... الفصل الرابع: القيادة ومناخ المؤسسات التعليمية
- ٨٩..... تمهيد
- ٩٠..... المؤسسة التعليمية:
- ٩٠..... مهام القائد في المؤسسة التعليمية:
- ٩١..... مناخ المؤسسة التعليمية:
- ٩٢..... أبعاد المناخ المؤسسي الذي يصف سلوك المدرسين:
- ٩٢..... أبعاد المناخ المؤسسي التي تصف سلوك المدير (القائد):
- ٩٣..... أنماط المناخ في المؤسسات التعليمية:
- ٩٤..... استراتيجيات التخطيط والإشراف في المؤسسات التعليمية:
- ٩٤..... مراحل بناء خطة إستراتيجية لمؤسسة تعليمية
- ٩٤..... مرحلة التخطيط (الإعداد):
- ٩٦..... عوامل نجاح الخطة الإستراتيجية في المؤسسة التعليمية:

- ٩٦..... تنفيذ الخطة الإستراتيجية:
- ٩٧..... وسائل تنفيذ الخطة الإستراتيجية
- ٩٩..... المتابعة والتقويم:
- ١٠٠..... خطوات عملية المتابعة والتقويم:
- ١٠١..... الأسئلة:.....
- ١٠٢..... قائمة المراجع
- ١٠٥..... الفصل الخامس: القيادة والفعالية في ادارة الوقت
- ١٠٧..... تمهيد
- ١١٠..... أهمية إدارة الوقت بالنسبة للعاملين في مجال الاشراف:
- ١١٠..... أسباب الاهتمام بإدارة الوقت لدى العاملين في مجال الاشراف:
- ١١١..... الفعالية:.....
- ١١٢..... مفهوم القيادة التربوية:
- ١١٨..... أنواع الوقت:.....
- ١٢٠..... أهمية الوقت:.....
- ١٢١..... الاتجاهات الحديثة في إدارة الوقت:.....
- ١٢٤..... المراجع.....
- ١٢٧..... الفصل السادس: القائد الإداري الفعال وصفاته.....
- ١٢٩..... تمهيد.....
- ١٢٩..... تعريف القائد.....
- ١٣٠..... الفرق بين القائد الإداري الفعال والإداري
- ١٣١..... متطلبات القيادة وعناصرها.....
- ١٣٢..... أهمية القيادة
- ١٣٢..... فنون القيادة
- ١٣٣..... أنماط القيادة
- ١٣٤..... حسب نظرية النظم الإدارية (أربعة أنماط):.....
- ١٣٤..... صفات القائد الاداري الفعال.....

- ١٣٧ منهجية إعداد وصناعة القادة
- ١٣٧ اكتشاف العناصر القيادية:
- ١٣٨ واجبات القيادة
- ١٣٩ واجبات القيادي وحقوقه
- ١٣٩ خلاصه
- ١٤١ المراجع
- ١٤٣ الفصل السابع: الرؤية الرسالة القيم
- ١٤٥ تمهيد
- ١٤٥ صياغة الرؤية في المنظمات الحديثة
- ١٤٥ تعريف الرؤية:
- ١٤٦ مواصفات الصيغة النهائية للرؤية:
- ١٤٨ بعض نماذج الرؤية في عدد من المنظمات الحديثة:
- ١٤٩ صياغة الرسالة في المنظمات الحديثة
- ١٤٩ أهمية وجود رسالة للمنظمة:
- ١٥٠ كيف تكتب صيغة الرسالة؟
- ١٥١ مالذي ينبغي ان تتضمنه الرسالة؟
- ١٥٢ قيم المنظمة وثقافتها
- ١٥٤ نماذج للقيم في بعض المنظمات
- ١٥٦ مثال:
- ١٥٧ الاسئلة
- ١٥٨ المراجع
- ١٥٩ الفصل الثامن: أخلاقيات القيادة الإشرافية ومعاييرها
- ١٦١ تمهيد
- ١٦٣ مفهوم القيادة الإشرافية ومهامها:
- ١٦٤ معايير القيادة الإشرافية
- ١٦٥ خصائص القائد المشرف:

- الخصائص والصفات الخلقية و المهنية للقيادة الإشرافية: ١٦٦
- أولاً: الصفات الخلقية للقائد المشرف: ١٦٦
- ثانياً: السمات المهنية للقائد المشرف: ١٦٧
- التعاون: ١٦٨
- الأسئلة:..... ١٦٩
- قائمة المصادر والمراجع ١٧٠
- الفصل التاسع: البدائل الإستراتيجية..... ١٧١
- تمهيد ١٧٣
- تعريف البدائل الإستراتيجية:..... ١٧٤
- الاتجاه الاستراتيجي: ١٧٥
- تطوير وتوليد البدائل الإستراتيجية: ١٧٥
- تقويم البدائل الإستراتيجية وفق معايير محددة: ١٧٦
- اختيار البديل الإستراتيجي المناسب:..... ١٧٨
- العوامل المؤثرة في اختيار البدائل الإستراتيجية: ١٧٨
- مراحل صنع القرار الاستراتيجي: ١٨٠
- البدائل الإستراتيجية: ١٨٢
- طرق عملية لاختيار الإستراتيجية المناسبة: ١٨٦
- خطوات صياغة الإستراتيجية الكلية ١٨٦
- خلاصه: ١٩١
- الاسئلة..... ١٩٣
- المراجع ١٩٤
- الفصل العاشر: التخطيط والتفكير والتحليل الإستراتيجي ١٩٥
- تمهيد ١٩٧
- مفهوم التخطيط الاستراتيجي ١٩٧
- تاريخ التخطيط الاستراتيجي ١٩٨
- خصائص التخطيط الإستراتيجي ١٩٩

- أهمية وفوائد التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات التربوية: ٢٠٠
- مراحل التخطيط الاستراتيجي ٢٠٠
- مخرجات عملية التخطيط الإستراتيجي ٢٠٣
- عوائق التخطيط الإستراتيجي ٢٠٣
- التفكير الاستراتيجي ٢٠٣
- مميزات التفكير الإستراتيجي: ٢٠٤
- متطلبات التفكير الإستراتيجي ٢٠٥
- سمات وخصائص التفكير الإستراتيجي (السلطان، ٢٠٠٦) ٢٠٥
- انماط التفكير الإستراتيجي (مرجع سابق) ٢٠٥
- أهمية التفكير الإستراتيجي: ٢٠٦
- الخطوات العشر للممارسة التفكير الاستراتيجي ٢٠٦
- الأضرار الناجمة عن غياب التفكير الاستراتيجي: ٢٠٧
- الفرق بين المخطط الاستراتيجي والمفكر الاستراتيجي ٢٠٨
- التحليل الاستراتيجي ٢٠٨
- أهمية التحليل الاستراتيجي الرباعي وفوائده: ٢٠٩
- منهجية التحليل الاستراتيجي وخطواته: ٢١٠
- مصفوفة التحليل الاستراتيجي ٢١٢
- الاسئلة ٢١٤
- المراجع ٢١٥
- الفصل الحادي عشر: كيفية وضع استراتيجيات اشرافية في الارشاد وتنفيذها ٢١٧
- تمهيد ٢١٩
- مفهوم الاشراف الفني: ٢١٩
- أهداف الاشراف الفني حسب دليل المشرف الاكلينيكي لمؤسسة نور الحسين / معهد
العناية بصحة الاسرة عام ٢٠١٤: ٢٢٠
- اعتبارات قبل وضع الخطة الاستراتيجية للإشراف الارشادي: ٢٢١
- الاسئلة: ٢٢٨

٢٢٩	المراجع
٢٣١	الفصل الثاني عشر: الإشراف التربوي
٢٣٣	تمهيد
٢٣٣	تعريف الإشراف التربوي
٢٣٤	أساليب الإشراف التربوي
٢٤٢	المراجع
٢٤٣	الفصل الثالث عشر: الإشراف الإرشادي
٢٤٥	تمهيد
٢٤٧	مفهوم الإشراف الإرشادي
٢٤٨	تطور الإشراف الإرشادي
٢٤٩	مبررات الحاجة للإشراف الإرشادي وأهدافه
٢٥٢	مبادئ ومسلّمات الإشراف الإرشادي وأدوار المشرف
٢٥٩	دور المشرف في الإشراف الجمعي واعتبارات النجاح
٢٦٠	نماذج الإشراف الإرشادي وعملياته
٢٦٦	خلاصة
٢٦٨	الاسئلة
٢٦٩	المراجع
٢٧٣	الفصل الرابع عشر: نموذج الاشراف التطوري
٢٧٥	تمهيد:
٢٧٦	مفهوم الإشراف التربوي التطوري:
٢٧٧	اسس الإشراف التربوي التطوري
٢٧٧	التفكير التجريدي وعلاقته بالأشراف التطوري
٢٧٨	التفكير التجريدي
٢٧٨	مستويات التفكير التجريدي:
٢٧٨	أهمية التفكير التجريدي للأشراف التطوري
٢٨٠	الأساليب الإشرافية التي اتبعها جولكمان لتطوير قدرات المعلمين وإمكاناتهم:

- ٢٨٠ اختيار الأسلوب الإشرافي المناسب لكل معلم:
- ٢٨٢ مراحل تطبيق الإشراف التربوي التطوري:
- ٢٨٥ كيف تتعرف على التفكير التجريدي لدى المعلمين؟
- ٢٨٥ افتراضات الإشراف التطوري:
- ٢٨٦ مميزات الإشراف التربوي التطوري
- ٢٨٧ صعوبات تنفيذ الإشراف التطوري
- ٢٨٧ المآخذ على الإشراف التربوي التطوري
- ٢٨٨ الأسئلة:
- ٢٨٩ المراجع
- ٢٩١ الفصل الخامس عشر: الإشراف بالارشاد الأسري
- ٢٩٣ تمهيد
- ٢٩٤ الارشاد الاسري
- ٢٩٤ مفهوم الإشراف
- ٢٩٩ الخصائص العامة للإشراف على الارشاد الاسري
- ٢٩٩ دور المشرف في الارشاد الاسري
- ٣٠٠ خصائص العلاقة الإشرافية
- ٣٠٠ مقارنة بين الارشاد الاسري والارشاد الفردي
- ٣٠١ نموذج اكرمان بالإشراف على العلاج الاسري
- ٣٠٢ المهام الرئيسة للإشراف على الارشاد الاسري
- ٣٠٢ اهداف الإشراف على الارشاد الاسري
- ٣٠٣ المرتكزات النظرية والإكلينيكية
- ٣٠٤ اساليب الإشراف على الارشاد الاسري
- ٣٠٤ الخبرات الواجب توفرها للإشراف في العلاجات النفسية النظامية
- ٣٠٥ موقف الرقابي
- ٣٠٦ التدريب حسب المرحلة النهائية للمرشد
- ٣٠٦ مجالات المحتوى المحددة للإشراف على العلاجات النفسية النظامية

- الإشراف المباشر أو الإشراف في أو من خلال الفريق الإشرافية ٣٠٧
- مراقبة عمل المرشد ٣٠٨
- الاستئلة ٣٠٨
- المراجع ٣٠٩
- الفصل السادس عشر: العلاقات الإنسانية في العمل الإشرافي التربوي ٣١١
- تمهيد ٣١٣
- مفهوم العلاقات الإنسانية ٣١٥
- أهمية العلاقات الانسانية: ٣١٥
- العلاقات الإنسانية في الإدارة ٣١٦
- العلاقات الإنسانية في المجال التربوي ٣١٦
- أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية: ٣١٧
- العوامل التي تسهم في بناء العلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية أهمها ما يلي: ٣١٧
- التطوير: ٣١٨
- أسس العلاقات الإنسانية في التنظيمات الإدارية ٣١٩
- التحديث والتطوير ٣٢٠
- العلاقة بين الإنتاجية والعلاقات الإنسانية ٣٢٠
- العلاقات الإنسانية في الحقل التربوي ٣٢٠
- العلاقات الإنسانية في الإشراف التربوي ٣٢١
- المبادئ الأساسية التي تحكم أساليب العلاقة بين المشرف التربوي والمعلمين .. ٣٢٢
- المراجع ٣٢٤
- الفصل السابع عشر: المؤسسة التعليمية ٣٢٧
- تمهيد ٣٢٩
- تعريف المؤسسة التعليميّة ٣٢٩
- أهميّة المؤسسة التعليميّة ٣٣٠
- أنواع المؤسسات التعليميّة ٣٣٠
- المؤسسة التربوية: ٣٣١

- ٣٣٢ الأنموذج المقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية
- ٣٣٢ الإطار المقترح لتطبيق الأنموذج في إدارة المؤسسة التعليمية:
- ٣٣٧ مفهوم التغيير:
- ٣٣٨ أهمية التغيير في المؤسسات التربوية
- ٣٤٠ أسباب مقاومة التغيير:
- ٣٤١ دور قيادة المؤسسة في الحد من مقاومة التغيير
- ٣٤٢ مراحل التغيير والتطوير التنظيمي:
- ٣٤٢ خطوات تخطيط وتطبيق التطوير والتغيير التنظيمي، تتمثل في الآتي:
- ٣٤٣ أبعاد هذا التغيير والتطوير في المؤسسات التعليمية:
- ٣٤٣ نماذج قيادة التغيير:
- ٣٤٤ الاستراتيجيات الفاعلة للتغيير والتطوير في المؤسسات التعليمية:
- ٣٤٦ إدارة الجودة الشاملة في التعليم
- ٣٤٦ مبادئ إدارة الجودة الشاملة
- ٣٥٠ تنويه
- ٣٥٠ خلاصه
- ٣٥٠ اسئلة
- ٣٥١ المراجع
- ٣٥٤ اقتباسات من كتاب حياة في الإدارة
- ٣٥٥ الفصل الثامن عشر: النموذج التمييزي في الإشراف
- ٣٥٧ تمهيد
- ٣٥٨ مفهوم الاشراف:
- ٣٥٩ النماذج التكاملية:
- ٣٥٩ نموذج التمييز في الإشراف
- ٣٦٠ الاساس النظري للنموذج:
- ٣٦١ أدوار المشرف في نموذج الإشراف التمييزي:
- ٣٦٥ اهداف النموذج التمييزي:

- ٣٦٦ مميزات النموذج التمييزي:
- ٣٦٦ المهارات الإرشادية:
- ٣٦٧ تطبيق النموذج التمييزي:
- ٣٦٩ مقترحات لتطوير النموذج.
- ٣٦٩ أسئلة مقترحة حول النموذج التمييزي
- ٣٧٠ المراجع
- ٣٧١ الفصل التاسع عشر: النموذج المعرفي السلوكي في الاشراف
- ٣٧٣ تمهيد
- ٣٧٣ ماهو الاشراف المعرفي السلوكي؟
- ٣٧٣ الاطار النظري لنموذج الاشراف المعرفي السلوكي
- ٣٧٤ أهداف الاشراف المعرفي
- ٣٧٥ الافتراضات الاساسية لنموذج الاشراف المعرفي السلوكي
- ٣٧٥ دور المشرف المعرفي
- ٣٧٦ الاساليب والتدخلات المعرفية-السلوكية في الاشراف
- ٣٧٩ العلاقة الاشرافية في النموذج المعرفي - السلوكي الاشرافي
- ٣٨٠ نقاط القوة في النموذج المعرفي السلوكي في الاشراف
- ٣٨٠ نقاط الضعف في النموذج المعرفي في الاشراف
- ٣٨٠ الاسئلة
- ٣٨١ المراجع
- ٣٨٣ الفصل العشرون: كفايات المشرف التربوي
- ٣٨٥ مفهوم الاشراف التربوي:
- ٣٨٦ مفهوم الاشراف التربوي وتطوره:
- ٣٨٨ أهمية الاشراف التربوي
- ٣٨٩ كفايات المشرف التربوي
- ٣٩١ الكفايات المتصلة بالخطوط العريضة لسياسة التعليم:
- ٣٩٢ اولاً: الكفايات الشخصية:

- ٣٩٢ الكفاية الإدارية:
- ٣٩٣ كفايات التنظيم والتنسيق:
- ٣٩٤ كفايات العلاقات الإنسانية:
- ٣٩٥ كفايات التقويم:
- ٣٩٦ كفايات التدريب:
- ٣٩٧ كفايات البحث العلمي:
- ٣٩٧ كفايات أكاديمية وثقافية:
- ٣٩٨ كفايات التخطيط:
- ٤٠٠ كفايات المناهج:
- ٤٠٠ كفاية التقويم الذاتي:
- ٤٠١ بطاقة مقترحة للتقويم الذاتي للمشرف التربوي:
- ٤٠٦ المراجع
- ٤٠٩ الفصل الحادي والعشرون: نموذج الإشراف الإكلينيكي (العيادي)
- ٤١١ تمهيد:
- ٤١١ نموذج الإشراف الإكلينيكي في الإرشاد
- ٤١٢ الأساس المنطقي للإشراف الإكلينيكي:
- ٤١٣ صفات المشرف الإكلينيكي:
- ٤١٣ النظريات المفسرة للإشراف الإكلينيكي:
- ٤١٤ مستويات تطوير المرشدين حسب النموذج الإكلينيكي
- ٤١٥ مهام وأدوار المشرف الإكلينيكي:
- ٤١٦ المبادئ المركزية في الإشراف الإكلينيكي:
- ٤١٧ أهداف الإشراف الإكلينيكي:
- ٤١٧ أساليب وتقنيات الإشراف الإكلينيكي:
- ٤١٨ محاذير أخلاقية خلال تطبيق التقنيات:
- ٤١٩ التقييم في الإشراف الإكلينيكي:
- ٤٢٢ المراجع

٤٢٥	الفصل الثاني والعشرون: نموذج الاشراف التكاملي
٤٢٧	تمهيد
٤٢٧	نموذج الاشراف التكاملي
٤٢٨	لماذا الاشراف التكاملي (تطور النموذج التكاملي)
٤٢٩	الأسس الفلسفيه التي يقوم عليها النموذج الاشرافي التكاملي
٤٢٩	مسلمات الاشراف التكاملي
٤٣٠	مبادئ الاشراف التكاملي
٤٣١	اهداف الاشراف التكاملي
٤٣١	خصائص الاشراف التكاملي
٤٣٢	خصائص المشرف التربوي التكاملي
٤٣٣	مهام وادوار المشرف التكاملي
٤٣٤	بعض النظريات المفسره للنموذج التكاملي
٤٣٦	خطوات تطبيق الاشراف التكاملي
٤٣٦	مميزات وعيوب الاشراف التكاملي
٤٣٧	مقترحات لتطوير نموذج الاشراف التكاملي
٤٣٨	الاسئلة
٤٣٩	المراجع

الفصل الاول

نظرة عامة ومفاهيم تأسيسية:

الإستراتيجية، القيادة؛ القيادة الإستراتيجية؛

الإدارة الإستراتيجية؛ القائد الإداري؛ المدير

« تمهيد

تعد القيادة سواء كانت قيادة إستراتيجية أو قيادة إدارية خارطة الطريق التي تسير عليها المنظمة؛ فهي تشكل منهجية العمل وطرائق الأداء الأفضل للمنظمة ضمن إستراتيجية عمل معينه تتبناها القيادة الإدارية بشكل استراتيجي تتحقق من خلالها أهداف ورؤية ورسالة المنظمة وهي جوهر العملية القيادية الإدارية.

وبتالي سواء كانت في القطاع الخاصة أو القطاع العام تعد من الوظائف الرئيسية المعنية بعمليات التوجيه والتطوير والتحديث في أداء المنشآت وعنصرها هاما لتفعيل قدرة المنظمات على أداء دورها وتحقيق أهدافها. ويمثل سلوك القيادات واتجاهاتها مؤشراً هاماً في معرفة نوع الجهود المبذولة من قبلها لتحسين الأداء وتطوير المنظمات والموارد البشرية (أبو النصر، ٢٠٠٩: ٩).

« مفاهيم تأسيسية:

الاستراتيجية:

الاستراتيجية تعد من المصطلحات القديمة المأخوذ من الكلمة الإغريقية *Strato* وتعني الجيش أو الحشود العسكرية، ومن تلك الكلمة اشتقت اليونانية القديمة مصطلح *Strategos*، وتعني فن إدارة وقيادة الحروب.

الاستراتيجية هي عبارة عن إختيار اليوم الذي سيؤثر في نتائج الغد، فلو قمنا بقياسها على قطاع الأعمال بعيداً عن المقاييس العسكرية لوجدنا أن المنشآت تستطيع أن تبقى في