

الفصل الأول المحاضرة الأولى مدخل إلى القيادة الإدارية والأسس والمفاهيم

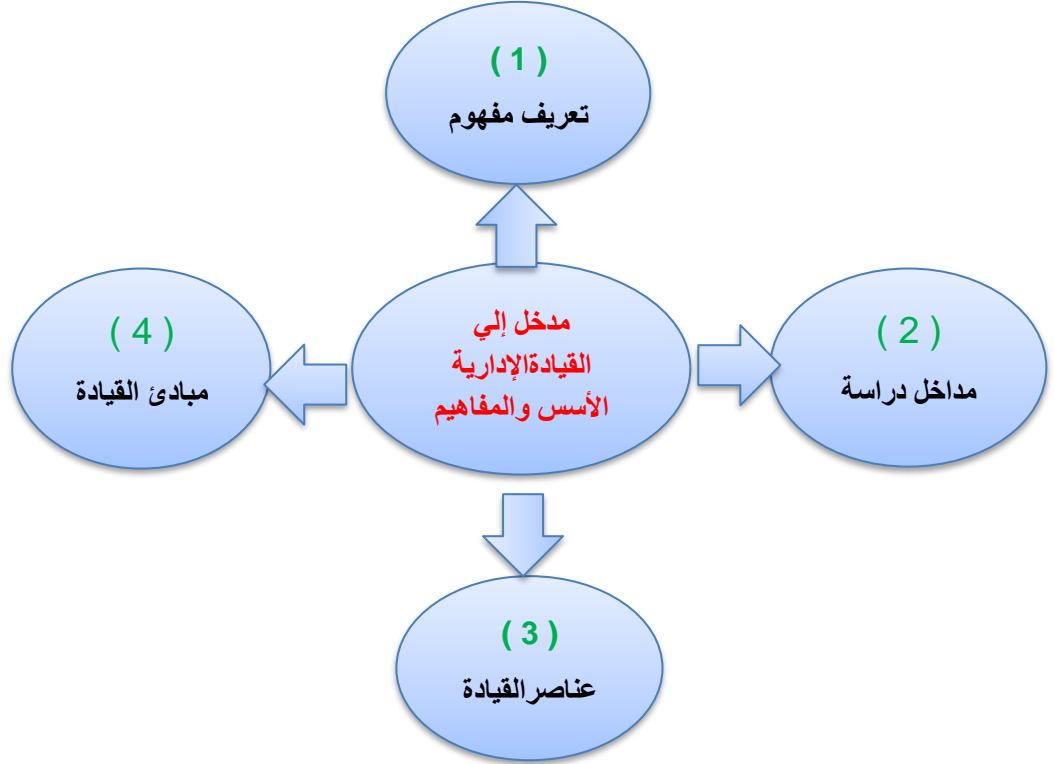
1- مقدمة

- يعبر مصطلح القيادة بشكل عام عن التوجيه أو السير إلى الامام حيث يكون القائد في المقدمة، وجاءت كلمة القيادة في الفكر اليوناني من كلمة leadership وفي اللغة العربية نجد أن كلمة قيادة جاءت من كلمة قاد، يقود، قودا، فهو قائد حيث يقود الناقة من الامام ولا يسوقها من الخلف، فالقود من الامام والسوق من الخلف. يقول أقاده خيلاً بمعنى أعطاه أياه يقودها، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد.

القيادة من السمات التي تطمح إليها الشخصيات المسؤولة وتصبو إليها العقول الواعية باهدافها علي مر العصور . والقيادة تشكل أحدى سمات الممالك الانسانية و غير الانسانية منذ قديم الزمن، ويمكن القول بان الانسان قد تعلم من الممالك الاخرى علي مر العصور طرقا مختلفة للقيادة .وفي ممارسة القيادة وفي تحقيق الاهداف.

والمتتبع لتطور قياده يجد أنها قد برزت في كل المجتمعات الانسانية منذ أقدم العصور حتى لو لم يكن تنظيمها رسميا بالصورة المعروفة، ومن أمثلة ذلك بروز وظيفة رب الاسرة، وشيخ القبيلة في المجتمعات التقليدية التي سادت في افريقيا و امريكا الاتينية و اسيا

مدخل إلى القيادة الإدارية



- مفهوم وتعريف القيادة

اختلف العلماء في تعريف القيادة .حيث كانت القيادة في العصر القديم ترمز إلي بعض السمات الشخصية والقدرات الخاصة التي منحها الله سبحانه وتعالى لبعض الأشخاص ،سواء كانت عقلية أو جسدية أو أخلاقية ،ولكنها في العصر الحاضر اختلف ذلك وتغيرت لتتوافق مع متطلبات العصر ومكوناته ،ومع التنظيمات ذات النشاط النوعي والتخصصي المختلف ،حيث لم يمكن الاعتماد فقط على السمات الشخصية ،وانما اصبح

هنالك حاجة ماسة إلى بعض المهارات التي تتطلبها المنظمات المختلفة حسب كل نشاطه ،ولهذا فقد اختلف بعض مفكري وعلماء الادارة حول تعريف القيادة.

وكان الاختلاف حول تعريف القيادة قائم حول :

- صعوبة الفصل بينما يجب ان تكون عليه القيادة وماهي عليه فعلا.
- وكذلك الصعوبة في تحديد ما إذا كانت القيادة خاصة من خصائص الجماعة ترتبط بالمكانة والوظيفة وتقوم بنشاط هام من أنشطة الجماعة، أو خاصة من خصائص الفرد ،حيث يتسم القائد بخصائص وقدرات شخصية جسدية ،أو عقلانية، أو أخلاقية مثل :البسطة في الجسم والشجاعة والذكاء والكرم وضبط النفس.
- ومن اسباب الاختلاف حول مفهوم القيادة بين العلماء، حيث تأثر كل منهم بالمدرسة التي ينتمي إليها.

3- تعريف القيادة

- عرف "توماس جوردن" القيادة علي أنها الوظيفة التي يستخدم فيها الشخص ما يملكه من سمات وخصائص اكتسبها بالخبرة والتعلم.
- وعرفها "فرنس" علي أنها النفوذ الإجتماعي الكامن في جزء من الجماعة.
- وعرفها "هيمن" علي أنها العملية التي يتمكن من خلالها الفرد من توجيه الآخرين والتأثير علي أفكارهم وسلوكهم وشعورهم.
- هي مركز عال في هيكل تنظيمي يسيطر من خلاله القائد علي الآخرين.
- ركز علماء الإدارة التقليدية في تعريفاتهم للقيادة علي السلطة كأساس لوجود القيادة، فهم يرون أن السلطة الرئاسية هي التي تخضع الجماعة لإدارة القائد وتمكنه من توجيههم.
- بينما ركز علماء الإدارة الحديثة من أصحاب الفكر السلوكي علي السلطة المقبولة كأساس لوجود القيادة وذلك لأن السلطة الحقيقية في رأيهم لا تفرض علي الجماعة وإنما تقبلها الجماعة قبولاً إختيارياً.
- أما أصحاب الفكر المنهجي ركزوا علي العنصر الوظيفي كأساس للقيادة أي أنهم ينظرون إلي القيادة علي أساس الهدف الذي يتمثل في أداء الوظائف الإدارية.
- هي النشاط الايجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الاشراف الاداري علي الاخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير أو الاستمالة أو باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة.
- هي فعل ديناميكي، وقوة تهدف إلي تماسك المجموعة وتحقيق الهدف المشترك بفاعلية وكفاءة.
- * قدره الفرد في التأثير علي شخص او مجموعه اشخاص وتوجيههم وارشادهم من اجل كسب تعاونهم وحفزهم علي العمل باعلي درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف المطلوبة .
- القيادة باختصار** " قدره القائد علي إقناع الافراد والتاثير عليهم لحملهم علي أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة "

- هل يوجد اختلاف بين القيادة الاداريه , والقياده بشكل عام ؟

نجد ان القيادة الاداريه , تختلف عن القيادة بشكل عام , وذلك لأن القيادة تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد بينما القيادة الاداريه تعتمد علي سلطه الرسميه في ممارساتها , ثم مايتوفر من السمات الشخصية

4- تعريف القيادة الإدارية

- عرف وايت White قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين « القيادة الإدارية علي أنها في الإدارة ويرى لارسون Larson القيادة الإدارية « هي الوسيلة المناسبة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة ».
- هي العملية الاختيارية التي يقوم بها الشخص وتنتمى في التأثير على السلوك الاخرين بهدف انجاز وتحقيق هدف معين.
- هي التأثير علي الاخرين من خلال التفاعل الاجتماعي بين المدير ومعاونيه بشكل يجعل المرؤوسين يشاركون اختيارا في تحقيق أهداف المؤسسة.
- هي القدرة علي التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة لتحقيق هدف معين.
- ويمكن تعريفها علي النحو التالي :
- «هي الدور الذي يتقمصه الشخص المكلف بإدارة المنظمة ... عندما يقوم بالتأثير على المرؤوسين- أفراد وجماعات- ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهود مشتركة».**

5- مداخل دراسة القيادة الإداري

- المدخل الفردي.
- المدخل الاجتماعي.
- المدخل التوفيقي.

المدخل الفردي

هو مدخل علماء النفس في دراسة القيادة، ويعتبر هذا المدخل اول المداخل التي استهدفت دراسة القيادة وتحديد سمات القائد الناجح.

- ركز المدخل الفردي علي الفرد بإعتباره ركيزة القيادة من منطلق أن القائد يتمتع بصفات فردية ونفسية وشخصية متميزة ومزروعة في نفسه بحيث تجعل منه قائداً ناجحاً.
- تقسم تلك السمات والخصائص إلي خصائص مألوفة وخصائص غير مألوفة. وغير طبيعية (مثل الخصائص الخارقة للعادة كقراءة الافكار والكشف عن الحظوظ). وبعض الكتاب أجملوها في مجموعة موحده من السمات والخصائص العامة والشخصية المميزة للقائد.

المدخل الاجتماعي

- وهو مدخل علماء الاجتماع ويسمي أحيانا بالمدخل الموقفي. يري اصحاب هذا المدخل بأن القيادة يجب أن تنطلق من البيئة الاجتماعية التي يمارس فيها القائد مهامه ومسئولياته، وهي بيئة المنظمة والمجتمع الذي يمارس سلطاته من خلاله.
- ويسمي أيضا بالمدخل الوظيفي حيث أن القائد يحوز علي المهارة الوظيفية التي يتطلبها الموقف ويلم بدقائق الوظيفة وظروفها وهناك مجموعة من العوامل تؤثر في سلوك القائد :
 - ✓ القيم والتقاليد السائدة في البيئة الاجتماعية.
 - ✓ تأثير القوة النابعة من الجماعة التي.
 - ✓ استعداد أفراد الجماعة للعمل مع بعضهم البعض وثقتهم مع بعضهم البعض. وقدرتهم في مواجهة المشاكل

كوحدة واحدة

المدخل التوفيقي

يجمع هذا المدخل بين المدخلين السابقين وهو المدخل الذي يفضله علماء الادارة ومن في حكمهم، ويرى مؤيدو هذا المدخل بأن القيادة هي تفاعل اجتماعي، حيث يجب أن يكون هناك تفاعل بين شخصية القائد وحيثيات الموقف بشكل كلي، أي يجب ان يكون هناك تفاعل بين القائد نفسه وحاجات المرؤوسين وخصائص المنظمة والوسط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي.

ويؤكد اصحاب هذا المدخل علي أهمية الافراد كعنصر مؤثر بدرجة كبيرة علي نجاح القيادة أو فشلها، وذلك من خلال معاونتهم للقائد حتي يبقي قادراً علي التحكم في الموقف قادراً علي التعامل معه ومواجهته.

إن تفضيل علماء الادارة لهذا المدخل قائم علي حقيقة أنه يركز علي خصائص القيادة الإدارية وعلي العلاقات الانسانية بين القائد والعاملين معه، والتي تمكنه من علاج مشكلاتهم ومواجهة مشكلات العمل.

6- عناصر القيادة الإدارية

1. وجود الجماعة
 2. وجود هدف مشترك
 3. التناسق و الإنسجام
 4. القدرة علي التأثير
- التأثير القسري أو الإجباري
 - التأثير بالمكافأة
 - التأثير الشرعي
 - التأثير المعرفي أو العلمي
 - تأثير المرجعية
 - تأثير السمات الشخصية
 - تأثير القرينة

1- **وجود الجماعة:** والمقصود بالجماعة الاتباع والرعية، حيث تعتبر القيادة أحد المظاهر الاجتماعية التي نشأت بنشأة المجتمعات، فمتي ماكان لدينا مجتمع أصبح لدينا حاجة للقيادة، لتحقيق التناسق بين أعضاء الجماعة وتوحيد جهودها.

2- **وجود هدف مشترك:** يلزم لوجود قيادة ناجحة تحديد هدف موحد يسعى الجميع لتحقيقه، في أغلب الاحيان يكون لدينا عدد من الاهداف المتباينة، ودو القائد هنا: العمل علي تحقيق التقارب بينها وصهرها في بوتقة واحده. ليخرج في النهاية بهدف موحد يحقق رغبات الجميع.

3- التناسق والانسجام: ان نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وانسجام بين اعضاء الجماعة حتي يوجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها ،ونجد أن القائد لن يستطيع توجيه المجموعة والتأثير علي أفرادها ،مالم يوجد لديهم نوع من التناسق والانسجام الفعلي .وإن كان في أدنى الحدود.

4- القدرة علي التأثير: وهي أهم عناصر القيادة الادارية، وهي الخطوة التنفيذية التي تتمثل فيها الممارسة الفعلية للقيادة .ونذكر فيما يلي عدد من أنواع التأثير التي يعتمد عليها القائد في التأثير علي المرؤوسين :

التأثير القسري: وهو تأثير مبني علي قدرة القائد علي الإكراه، وذلك عندما يقوم بتخويف الاتباع وتهديدهم بالعقاب والحرمان من بعض المميزات. أو عندما يوقع عليهم بعض العقوبات والجزاءات كالفصل والخصم من الراتب والانذار.

التأثير بالمكافأة: ونعني به قدرة القائد علي التأثير علي الأفراد من خلال ما يملكه من قدرة علي المكافأة والتحفيز نظير استجابة المرؤوسين لتوجيهات القائد واتباعهم تعليماته وقيامهم بما يطلبه.

التأثير الشرعي: وهو السلطة والقوة التي يستمدها القائد من شرعية المنصب الاداري الذي تم تعيينه ،مثل صدور قرارا دري باختيار شخص لشغل منصب معين، او القيام بمهمة محددة يمثل اساس للسلطة التي تعتبر مصدر هذا التأثير.

التأثير المعرفي (العلمي) : ويستمد القائد قوته في هذا التأثير من المهارة و الخبرة والمعرفة التخصصية التي يمتلكها الشخص في مجال من المجالات. والتأثير يكون من معرفته الجيدة في موضوع معين.

تأثير المرجعية : وهو التأثير النابع من قدرة الشخص الذاتية علي الحكم علي الاشياء ،فالقائد يصبح هو المرجع الذي يملك قدرة إلهامية روحية تجعل منه مصدرا للتشريع او الفتوي ،مما يخلق عند المرؤوسين قناعة تامة بشخصية القائد . وبالتالي يتخذ كمرجع في كثير من الامور.

تأثير السمات الشخصية: وهو المنبعث من الصفات والسمات الشخصية الحميدة والمميزة التي يملكها القائد ،والتي يستخدمها في توجيه مرؤوسيه و التأثير عليهم.

تأثير القرنية : وهو التأثير الذي يجعل القائد يتمتع بمركز قوة يمكن أن يستمد القائد قوته علي هذا النوع من التأثير مما يملكه من دعم القيادات العليا له،أو من أقاربه أو اصدقائه الذين هم في مناصب عليا. وكذلك يستمد القائد قوته علي التأثير علي القرينة من خلال مركزه الاجتماعي او السياسي الذي يخوله سلطة التأثير في توجيه الاخرين والتحكم فيهم.

7- دور القيادة الإدارية في المنظمات

أ- أهمية القيادة الإدارية للمنظمة : تكمن أهمية القيادة الإدارية في أنها مصدر لنجاح المنظمة ،لان كل عمل في الإدارة يتطلب عقلا يستوعب مختلف مكونات المنظمة ويستثمر ذلك الاستيعاب بالدرجة التي تتيح الاستفادة القصوى من تلك المكونات، ويتم ذلك مباشرة عن طريق المخاطبة والتوجيه والاتصال الشخصي. بين القائد و المرؤوسين أو بطريقة غير مباشرة.

لذلك قال وايت: أن حيات المنظمة وروحها لا تتبعها من هيكلها التنظيمي وإنما تتبعان إلي حد كبير من خصائص القيادة الإدارية في المنظمات، وحسن استخدام

تتبعان إلي حد كبير من خصائص القيادة الإدارية في المنظمات، وحسن استخدام منجزات. العصر العلمية والتكنولوجية ،للاستفادة من تطوير العمل والاداء وتحقيق الأهداف المواكبة ركب التطور السريع وهكذا أصبحت وظيفة القيادة عملاً يؤثر في التنظيم نفسه وفي أهدافه وفي تطور المجتمع ذاته.

ب- علاقة القيادة الإدارية بالعملية الادارية : القيادة تشكل جوهر عمل المدير ولب العملية الادارية ،فان لها دور كبير في جميع عناصر العملية الادارية ،فعند النظر الي عناصر العملية الإدارية ،التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه واتخاذ القرار ،نجد أن القائد الاداري يلعب دورا في كل عنصر من عناصرها ،مما يفرض علي القائد ضرورة النجاح في دوره حتي يكتب للعملية الادارية النجاح :

ونستعرض هنا دور القائد في مختلف الأنشطة :

التخطيط : إن التخطيط هو النظرة الشاملة إلي المستقبل بشكل يحدد الاهداف والامكانيات والسياسات، و يحدد الجهود اللازمة لتحقيقها، ويقع التخطيط في قمة العملية الادارية ويتوج أساليبها،لذلك يؤكد الاداريون علي قدر القائد في صياغة استراتيجيات التخطيط، ووضع خطط قصيرة ومتوسطة وطويلة الاجل ،سياسات وبرامج سليمة علي قدر ما يكون نجاح القائد في تحقيق أهدافها.

التنظيم :

✓ وهو توجيه موارد الإدارة البشرية والمادية نحو تحقيق أهداف الإدارة ،وذلك من خلال تقسيم الأنشطة المختلفة وتجميع أوجه النشاط المتشابهة في وحدات معينة تتشابه وتترابط فيها النشاطات بشكل منطقي.

- ✓ يعمل التنظيم على تحديد العلاقات والتداخلات بين الوحدات الادارية بما يؤدي في النهاية إلى العمل كمجموعة متسقة معتمدة على بعضها.
- ✓ ويتطلب ذلك من القيادة أن تكون قادرة على وضع كل فرد في مكانه الصحيح، وربطها مع بعضها البعض بشكل أكثر منطقية و واقعية.
- التنسيق:** هو ذلك النشاط الاداري الذي يعني تحقيق التوازن والتكامل في الزمان والمكان والمستوي بين العناصر المختلفة، وبالتالي يقصد به مواءمة وتركيز الجهود التي يقوم بها الأفراد في كافة أقسام التنظيم بقصد تحقيق الهدف المشترك وإزالة أي اختلافات في الرأي يحدث بين جماعات العمل. يعتبر التنسيق واحد من نشاطات القائد الاداري الاساسية، إذ أن القائد هو الذي يقوم بالتنسيق المبني على المعرفة بامكانيات المنظمة المادية والبشرية.
- المتابعة والرقابة:**
- ✓ يتم من خلال المتابعة التأكد من تقدم الإدارة في تنفيذ خططها وبرامجها نحو تحقيق الهدف.
- ✓ وترتكز الرقابة على التأكد من حسن الأداء وتحديد جوانب القصور وضبط وتصحيح الأخطاء عند وقوعها، واتخاذ الاحتياطات لمنع وقوعها مستقبلاً.
- ✓ والمتابعة والمراقبة من أنشطة القيادة الإدارية وهما وجه العملة وأحدة لكونهما يعتنيان بمتابعة الاداء بوجه عام، وكذلك تحديد مستويات أداء كل فرد في التنظيم، ووضع ضوابط لمعدلات الاداء الكلي، وذلك يتطلب قيادة ذات بصيرة قوية وحزم ورؤية شاملة.
- اتخاذ القرارات:** يعتبر أحد المهام الرئيسة للقائد، وذلك لانها عملية عقلية تتضمن المفاضلة والاختيار بين عدد من البدائل، بالاعتماد على الحكم والقياس، والقائد الذي يتخذ القرار أو يوافق عليه ويقره، هو الذي يتحمل المسؤولية عن نتائجه وتبعاتهم مايفرض عليه بذل قصارى جهده عند اتخاذ أي قرار.
- 8- مبادئ القيادة الإدارية**
1. **الإيمان بالهدف:** إذ لا بد للقائد أن يؤمن بالهدف الذي يسعى التنظيم إلى تحقيقه وينقل ذلك إلى العاملين معه، بحيث يصبح الجميع على مستوي عال من الايمان بالهدف، بقدر إيمان القائد والعاملين بالهدف، بقدر مايستطيع المواءمة بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.
2. **الانطلاق إلى الإمام:** لا بد ان يكون القائد على قدر كبير على تصور واستشراف المستقبل، وذلك ليستطيع وضع الخطط المستقبلية والانطلاق إلى الامام، لان القائد الذي يتمتع بنظرة طويلة المدى يستطيع أن يرسم لمنظّمته الخطط اللازمة لتحقيق أهدافها.
3. **حب العمل مع الآخرين:** سواء كانوا موظفين أو كانوا من الجمهور المستفيد، وغيرهم ممن تتعامل معهم المنظمة.
4. **التقدير السليم للموقف:** يعني نفاذ البصيرة من خلال حساب وتقدير الأمور بشكل دقيق، على أن يكون ذلك التقدير قائم على رؤية واضحة لما يمكن أن ينتج عنه اتخاذ قرار من القرارات.
5. **تحمل المسؤولية:** وضع القادة في موقعهم انطلاقاً من أهميتهم في تحقيق أهداف المنظمة وفي حال عدم تحقيقها فإن القائد يكون قادر على تحمل المسؤولية الناتجة عن ذلك، وأن يستفيد هو من الخطأ ويعطي العاملين معه فرصة للاستفادة منه في تعلم دروس أسباب حدوث الخطأ ونتائجه.
6. **حُسن التصرف:** بنتي هذا المبدأ على بعض الظروف الاستثنائية التي قد تحدث للمنظمات، ويكون مطلوباً من القائد أن يكون قادراً على التعامل معها بشكل حسن، أنه يجب على القائد عندما تتعرض الشركة إلى الفشل في تحقيق أهدافها أو إلى هزات أو كوارث طبيعية أو غير طبيعية، وأن يكون مستعد للتعامل معها بشكل إيجابي يعكس قدرة فائقة على حسن التصرف.
8. **القيادة نحو الإصلاح:** تفرض القيادة نحو الإصلاح على القائد أن يكون موجهاً جهوده نحو التطوير، سواء للعمل أو العاملين أو أساليب الأداء، ويشكل هذا المبدأ أحد الحوافز التي تجعل القائد يعيد النظر في مسيرة المنظمة للتأكد من صلاحية الهيكل التنظيمي، والتأكد من أن الإدارة ليست في حاجة إلى إعادة تنظيم.

استمارة تقييم ذاتي

تفحص المعلومات المدونة في الجدول أدناه لمدة دقيقتين ثم قيم نفسك بوضوح علامة () في المكان الذي تجده ينطبق عليك.

| السمة (الميزة) | ممتاز | جيد جداً | جيد | متوسط | ضعيف |
|-----------------|-------|----------|-----|-------|------|
| الطاقة (النشاط) | | | | | |
| الحزم مع الرفق | | | | | |
| التصميم | | | | | |
| المثابرة | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|----------------|
| | | | | | العلم والمعرفة |
| | | | | | الذكاء |
| | | | | | الثقة بالنفس |
| | | | | | الشخصية |
| | | | | | روح الابتكار |
| | | | | | الموضوعية |

- مديره مدرسه من المملكة المتحدة تتحدث عن تجربتها في القيادة :

- كان اكبر تحد واجهته سالي طوال حياتها المهنية , عندما تولت منصب القائمة باعمال المديره في المدرسه التي سبق ان عملت فيها في وظيفه نائب مدير لمدته اربع سنوات .
- وقد سبق ان قامت هيئه التفتيش المدارس البريطانيه بزياره تفقيديه لهذه المدرسه حيث أفادت بأن القيادة العليا التشاركيه بين نائب المدير سالي ومدير المدرسه كانت قويه جدا , لكن هذا الثاني كان يستأثر بتخاذ كافه القرارات المتعلقة بالمدرسه دون اشراك احد من العاملين فيها .
- عندما بدا الفصل التالي وباشرت سالي مهام عملها كقائمة باعمال مدير المدرسه , بدأت تدرك انها والمدير السابق لم يساعدا الموظفين على فهم كثير من الأمور المتعلقة بالمدرسه , فلم تجد سالي بين الموظفين من يحيط بالصوره الكليه للمدرسه , ولذلك سرعان ما بدأت تشعر بالوحده وانها مثقله بالاعباء , ولكون الموظفين مهمومين بالنتائج المتدنيه فقد كانوا يراجعونها باستمرار ويسالونها حول ماالذي عليهم فعله , وكانو يتوقعون منها توفير الإجابات والحلول .
- وذات يوم في احد الاجتماعات مع الموظفين , شعرت سالي بنفاذ طاقتها وانها لم تعد قادره على التعايش مع هذا الوضع , صارت الموظفين قائله " لاسطيع مطلقا القيام بذلك لوحدي " وطلبت منهم مساعدتها بان يكونو اكثر اقداما على المبادره وان يتخذو بعض قراراتهم من تلقاء انفسهم , ووعدتهم بانها ستبذل كل مايسعها لكي لايتعرض احد منهم الى اللوم ان اخطا , مؤكداه ان التركيز ينصب على الإستخلاص الدروس المستفاده بدلا من اللوم , طلبت سالي من الموظفين ان يبدوا بالتصرف باعتبارهم قادة وان يتعاونو جميعا للسير بالمدرسه الى الامام ,
- دهشت سالي مما اظهره معظم العاملين من روح المبادره والمسئوليه , فقد عملو جميعا بكل همه ونشاط للتوصل الى الحلول والاستراتيجيات الكفيله برفع مستوى نتائج المدرسه .
- مع نهاية العام الدراسي كان جميع الموظفين يعملون بكل جهد واجتهاد ويساعدون سالي على قيادة المدرسه وادارتها , شعرت سالي بانها محاطه بالدعم وانها لم تعد وحيده في تحمل المسئوليه , اما الموظفين فقد كانوا فخورين لاشترآكهم باتخاذ القرارات ,
- وكانت نتائج الطلبة في نهاية العام افضل نتائج تحققها المدرسه طوال تاريخها .

تجميع : سميه صالح

تنسيق : joody.dk