

---

---

**الفصل السادس**  
**القادة**  
**(الإعداد والاختيار والمهام)**

---

---

مقدمة :

أولاً : إعداد القادة .

ثانياً : اختيار القادة :

ثالثاً : مسؤوليات القائد :

obeykandi.com

## الفصل السادس

### القادة

#### (الإعداد والاختيار والمهام)

مقدمة:

تشكل القيادة محورًا مهمًا ترتكز عليه مختلف الأنشطة في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذى يضمن لها الاستمرارية والتميز وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية تمتلك من المهارات القيادية ما يُمكّنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز.

والقيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة والقيادة الناجحة هي التي تحرك الأفراد أو العاملين في الاتجاه الذى يحقق أهداف الجماعة على المدى القريب والبعيد وتعد قيادة الأفراد من الأمور الصعبة بسبب اختلاف طبائعهم والظروف المحيطة بهم ومن ثم يحتاج القائد إلى فن في التعامل معهم ورُقَى في أسلوب المحاوراة للوصول إلى الهدف المنشود. فالقيادة فن وعلم فهي فن بمعنى الملكات الموروثة وعلم بمعنى تعلم الأصول العلمية التى تقوم عليها القيادة، أما القائد فهو الفرد الذى يستخدم مهاراته وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة ولكى يقوم بهذه المهام

لا بد أن تكون للقائد صفات مميزة تؤهله ليكون على رأس هرم المؤسسة حتى تصل إلى هدفها المنشود وبهذا المعنى يصبح قائد المؤسسة هو المسئول عن تسيير شئونها لما فيه نجاحها.

وقد بذلت عدة محاولات للتوصل إلى أساليب صادقة لاختيار القائد وأن أول خطوة في هذا السبيل تتعلق بتجديد أو تعريف معنى النجاح في القيادة وهناك صعوبات كثيرة في الوصول إلى هذا التعريف والخطوة الثانية تتمثل في دراسة القادة الذين يعتبرون ناجحين في عملهم والواقع أننا نعرف كثيرًا عن هو الفرد الناجح في القيادة أكثر مما نعرف عن الأسباب التي تجعله قائدًا ناجحًا، وهناك فريق من العلماء يعتقد بأن القادة يولدون ولا يصنعون أى أنهم مطبوعون لا مصنعون وآخرون يعتقدون عكس ذلك تمامًا أى أنهم يعتبرون أن القادة لا يولدون قادة بالفطرة والسليقة وإنما يتكونون من خلال إعدادهم وتدريبهم ويمكن تناول أساليب إعداد واختيار القادة ومسئوليات ومهام القائد بالمؤسسات المختلفة على النحو التالي:

#### **أولاً: إعداد القادة:**

تعتبر مهنة القائد من المهن المهمة التي تلعب دورًا كبير في تطوير المؤسسات المختلفة ولا سيما في مجال التعليم نظرًا لخصوصيته وخطورته فالقائد يشبه ربان السفينة فإذا لم يكن على مستوى من التأهيل والكفاءة والخبرة التي تمكنه من القيام بدوره المناط به تجاه مختلف عناصر المؤسسة يكون بذلك كربان السفينة الذي يبحر بها في المحيط ولا يعلم كيف يصل بها إلى بر الأمان ويوجد سبعة من الأساسيات لإعداد القادة في مختلف المؤسسات وهذه الأساسيات هي: التدريب على القيادة واختيار القادة المديرين التنفيذيين كاستشاريين إداريين وفرصة تولى القيادة والتعلم الملازم للقيادة وإستراتيجية تطوير القيادة ودور الرئيس التنفيذي في تطوير القادة ويمكن التعرض لهذه الأساسيات السبعة على النحو التالي:

## ١ - المبدأ الأول: التدريب على القيادة :

يمثل التدريب أثناء الخدمة الركيزة الأساسية لنمو وتطوير العمل الإدارى فى أى مجال من المجالات ويشمل هذا النوع من التدريب فى الغالب جانبين هما: الجانب الأول: يركز على علاج القصور فى مستوى الأداء الإدارى أو القيادى لبعض عناصر القيادة والتى تتطلب حلاً سريعاً الجانب الثانى: ويهتم باستمرار نمو وتطوير القيادات فكرياً ووظيفياً حيث ينبغى أن يتم تدريب القادة بصورة شمولية لإعدادهم وتنمية قدراتهم، وتشارك فى التدريب أثناء الخدمة المؤسسات المختلفة مثل كليات التربية وإدارات التدريب وغيرها من أجهزة تنمية القوى البشرية من خلال بعض الأقسام الخاصة بالإدارة التربوية والإشراف الفنى وقد يكتفى البعض بالتعاون مع إدارات التدريب من خلال مشاركة كوادرها الفنية فى هذا المجال.

ويكمن المبدأ الأساسى فى تطوير القيادة أنه لا يجب على أية مؤسسة على الإطلاق أن تمنح دور قيادة فريق العمل لأى فرد دون تدريب مسبق له على هذا الدور فنحن لا نأتمن سائقى الأتوبيسات على أولادنا دون حصولهم على التدريب الكاف فلماذا إذا نضع أى عامل من العمال تحت إمرة قائد أو قادة لم يحصلوا بعد على أى نوع من التدريب وينبغى علينا أن نعرف ما تفعله مؤسستك فى الوقت الحالى من أجل تدريب فرق العمل قبل تعيين لهم فى منصب ما وها هى الأسئلة التى لا بد أن تطرحها بداية:

- كم عدد قادة فرق العمل الذين تقوم المؤسسة بتوظيفهم
- ما قدر توليهم لهذا الدور
- هل يحتاجون إلى تلقى مزيد من الدورات التدريبية على المستوى المهنى والتقنى وهل حصلوا على أى منها بالفعل
- هل يتلقون دورة تدريبية عن القيادة؟

ففى إطار تدريب القيادات يمكن إلحاقهم بدورات تربوية تنشيطية بصورة مستمرة بحيث تتاح لهم الفرصة فى رفع مستوى أدائهم من خلال اكتسابهم مهارات جديدة ومعلومات ومعارف متنوعة مما يؤدى إلى إثراء العملية التعليمية وبدون ذلك يبقى مدير المدرسة جامدًا غير فعال وإذا كان المدير يمتلك مهارات وخبرات متميزة تبقى ملكًا له وحده لا ينتفع بها الآخرون إلا من خلال تلك الدورات التى يتم فيها تبادل الخبرات والآراء والمعلومات وإذا كان يمارس بعض الأساليب غير المناسبة ولم يلتحق ببعض الدورات تصبح تلك الأساليب عامل هدم لأنها لم تجد الفرصة لتقويمها وإصلاحها هذا لا يتأتى إلا من خلال التواصل والتجديد المستمر للقيادات التربوية من خلال الدورات القصيرة كذلك التنشيطية بما يعود بالنفع والفائدة على الجميع.

إن إدراك العديد من المؤسسات لحقيقة هى أن كبار مديريها يشغلون مناصب قيادية عليا فى حين أنهم لا يتمتعون بشخصيات قيادية فى حقيقة الأمر مما دفعها لبدء مجموعة واحدة من برامج التدريب على القيادة التى يجب وينبغى على المديرين حضورها مع العلم بأن هناك مجموعة من الإرشادات السريعة حول كيفية إعداد القادة:

- اختيار البذرة السليمة: عليك كقائد مؤسسة باختيار أفراد يتمتعون بمقدرة طبيعية على القيام بالدور الرئيس للقائد وحاول البحث عن الإشارات التى تدل على صفة القيادة الكامنة داخل هؤلاء الأفراد.

- إعداد التربة الصالحة: حاول أيضًا أن تجد البيئة الملائمة لعملية القيادة ثم حاول فحص طبيعة المؤسسة التى بها هل تعمل على دعم عملية تطوير القيادة أم تقف عائقًا أمامها حاول استعراض أفكارك وأمثلك السابقة حول الإدارة وهل حققت النتائج التى تنشدها هل حصلت على الهيكل التنظيمى السليم.

- إثراء التربة عن طريق ريها وتخصيبيها: تأكد أن الفرد الذى قمت باختياره يتحلى بمبادئ وقيم عالية مثل الأمانة والإخلاص والعدل والنزاهة وحاول أن تحسن استغلال هؤلاء الأفراد فكلما أحسنت استغلالهم خرج من بينهم قادة أفضل.
- التنوع بين المحاصيل المختلفة: امنح هؤلاء القادة مجموعة متنوعة ومختلفة من التحديات والفرص.
- إعطاء الأرض فرصة لتجديد خصوبة تربتها: من المعروف أنه يجب أن تعطى الأرض فترة راحة ذلك لأنه ليس كل الأشجار ستؤتى أكلها كل عام. فحتى أفضل الحقول تحتاج إلى فترة راحة حتى تستعيد خصوبتها وحيويتها. كذلك الحال بالنسبة للقادة امنح القادة الوقت الكاف حتى يفكروا ويتأملوا ويتداركوا زمام أمورهم بأنفسهم.
- ملاحظة مواضع نمو وترعرع النباتات: فالقائد الذى يكافح من أجل إثبات كفاءته وجدارته فى ميدان أو قطاع ما من القطاعات القيادية سيكون ناجحاً بطبيعة الحال فى ميدان آخر وسل نفسك ما هى البيئة الملائمة لبناء علاقات القائد مع الآخرين وتواصله معهم
- تهذيب أغصان الأشجار الميتة: حاول أن تتخلى عن العادات والأفكار التى لم تؤت بثمارها معك وعليك بالرجوع إلى الأساسيات.
- غرس الجذور القوية العميقة: تحتاج عملية القيادة إلى إعداد جيد تمامًا مثل إعداد التربة لزراعتها فلكى تؤتى الأشجار بثمارها عام بعد عام لا بد وأن يكون لها جذور عميقة وقوية فى الأرض وكذلك الحال بالنسبة لصفة القيادة لا بد وأن تكون متأصلة فى شخصية القائد.

## ٢- المبدأ الثانى: اختيار القادة:

عندما تقوم بتقييم قدرة فرد ما على القيادة لا بد وأن نظر إليه من منطلق مجموعة من المفاهيم المتقاربة هى:

- مهارات القيادة والعمل الجماعي: يشملان على الصفات الشخصية مثل قوة الشخصية والحماس وروح المبادرة.
- القدرة على اتخاذ القرار: بمعنى امتلاك التفكير في الأشكال التطبيقية لحل المشكلة وعملية اتخاذ القرار والتفكير الإبداعي أو القدرة على الابتكار. حيث نجد أن الكثير من القادة يتوقعون أن يكونوا صانعي قرارات ذوى كفاءة عالية وعميقى التفكير ويقبلون مسؤولية الاختبارات العسيرة ولكن يكتشفون أن صناعة القرار من الصناعات الثقيلة فى العملية الإدارية.
- مهارات التواصل: مثل القدرة على التحدث والاستماع والكتابة والقراءة والقدرة على عقد اجتماعات وأن يكون لديه مجموعة مهارات مثل: كتابة تقارير الحديث والإقناع والاستماع والإنصات.
- إدارة الذات: أى القدرة على إدارة شئون الذات وتنظيم أحوالها ومهارات إدارة الوقت ومهارات التعلم.
- الصفات الشخصية: مثل الحماس والأمانة والولاء والحرص والاهتمام الثقة بالنفس والحيوية والنشاط وتحمل المسؤولية

### ٣- المبدأ الثالث: المديرين التنفيذيين كاستشاريين:

فى واقع الأمر لا يقوم معظم المديرين التنفيذيين بإسداء النصح لكل فرد من أفراد الفريق الذى يتولون أمر تعليمه بما فى ذلك القادة المبتدئين إلا أن هؤلاء القادة يحتاجون لهذا النوع من الإشراف المباشر لذلك يقوم عدد هائل من المؤسسات بتوظيف استشاريين محترفين للقيام بهذا الدور القيادى ويقوم مثل هؤلاء الاستشاريون المختصين فى أغلب الأحيان بوظيفة ذات أهمية كبيرة فهم يقومون بمساعدة من يتدربون على أيديهم من خلال الاستماع إليهم لمعرفة ما يجول بخواطهم بمهنى الاستماع إلى أصواتهم كما يمكن النظر داخل المؤسسة محاولة إقناع قادة فرق العمل والقادة التنفيذيين بها كى يبدؤوا فى أداء المهام المعهودة إليهم



والتي سوف يتفاضون عليه أجورًا نظير القيام بهذا العمل كما توجد مجموعة من المقترحات التي من شأنها تمكين القائد من القيام بتشجيع القادة الاستشاريين داخل المؤسسة:

- حاول اكتشاف واحد أو اثنين من القادة التنفيذيين ممن يعلمون في فريقك ويكون لديهم بعض الوقت للإشراف على القادة المبتدئين ممن يقومون بتدريبهم.

- قم بتنظيم اجتماع يستغرق ساعتين لقادة فرق العمل والقادة التنفيذيين وذلك حتى يستطيع من وقع عليهم الاختيار أن يتحدثوا لمدة ٢٠ دقيقة أو ما يقرب من ذلك كيفية توليهم القيام بهذا الدور القيادي ثم طرح هذا الموضوع للمناقشة العامة.

- تحدث بإيجاز دائمًا موضحةً أنه جزء من دورك أن تضمن أن المؤسسة تزيد من كل القدرات والإمكانات القيادية بها وذلك على المستويات كافة.

#### ٤ - المبدأ الرابع: فرصة تولي القيادة:

إن السبيل الوحيد لتلبية الحاجة المتزايدة لوجود قيادات في مجال الإدارة يتمثل في البحث عن الفرد الذي لديه استعداد داخلي للقيادة والعمل على تدريبه ثم إعطائه الفرصة لتولي الدور القيادي ثم يجب على المؤسسة تهيئة الظروف اللازمة لتنمية الصفة القيادية لدى الأفراد وعلى رأسها إتاحة الفرصة لتولي القيادة وتعرف الأفراد الخطوات أو التحديات المتزايدة التي يمكن أن يواجهها المرء طوال فترة عمله والتي من شأنها أن تعلمهم كل سمات القيادة التي يجب أن يتحلى بها وهي بذلك تمنح فرصة تولي القيادة لمن يستحقها بالفعل.

وفي هذا المبدأ يجب ملاحظة كل من:

- تنمو شخصيات القادة وتتطور من خلال مواجهة أصعب التحديات في عملية القيادة والتغلب عليها.

- لا بد من تحقيق هذه الفرصة عن طريق تقديم المساعدة العملية في صورة تدريب ودعم.
- لا بد من أن يتبادل كل من الأفراد والمؤسسة الآراء مرة واحدة على الأقل كل عام.
- كلنا نحتاج للتحديات من أجل أن نطور من أنفسنا وليس القادة فقط.
- ليس كل المختصين يطمحون لأن يكونوا قادة في مجال عملهم ولكن من يرغب في ذلك منهم عليه أن يخطط ويعد جيداً لأمر كهذا حتى ينتهز الفرصة المستقبلية التي تسنح له.
- من الخطأ أن تظن أن الترقية هي السبيل الوحيد للوصول إلى منصب القائد. فمن الأفضل أن تحقق درجة التميز كقائد لفريق عمل من أن تكون شخصاً عادياً في مستوى الإدارة التنفيذية وكما يقول "مارى باركر فوليت" المسئولية هي التي تصنع الرجال."

#### ٥. المبدأ الخامس: التعليم اللازم للقيادة:

يتطلب إعداد القادة تضافر جهود مجتمع بأسره كما أن المؤسسات لا تستطيع أن تصنع قادة من عدم بل لا بد أن تتوافر فيهم الجذور الأساسية للقيادة كما أنه بطريقة أو بأخرى يكتسب الأفراد القدرة والثقة الكافية التي تمكنهم من القيام بدور القائد أن تهيئ الظروف الضرورية أو على الأقل المساعدة من أجل إعداد القادة كأن تتحرى الدقة عند اختيارهم مع توفير التدريب اللازم لهم والأهم من ذلك وذلك هو إتاحة الفرصة للقيام بهذا الدور ومن ثم يلاحظ على المبدأ عدة أمور منها:

- أن قضية إعداد القادة تفوق عمل المؤسسات فهذا يتطلب بدوره تضافر المجتمع بأسره ولكن بما أن المؤسسات تستفيد من المجتمع في هذا الصدد فلا بد وأن تهتم اهتماماً كبيراً بالمؤسسات التربوية التي تبادر بإعداد القادة وتنمية مهاراتهم القيادية.

- تعتبر الأسرة المكان الأول لتعلم فن القيادة يليها في ذلك المدارس والجامعات فهذه المؤسسات تشهد توسيع آفاق ومدارك الشباب وذلك من خلال ما يقومون به ملاحظة وتفكير وتدريب وتجريب ومناقشة واكتشاف للمهارات الجيدة للقيادة.
- تزويد المدارس والجامعات قادة المستقبل في البداية بالمعرفة العامة ثم بشيء وسائل اكتساب المعرفة الفنية والمهنية.
- يفضى الاستمرار في تعليم القيادة حتى مع مرور سنوات طويلة من الخبرة في هذا المجال وفي هذا الشأن قول مأثور لأحد الفلاسفة "بمجرد ما تترسخ المبادئ الأساسية لعملية التعلم يصبح كل شيء بعد ذلك سهلاً وقول آخر "صحيح أن رؤيتنا ضعيفة ومحدودة فيما يختص بأسمى القيم ولكن ما يدعو إلى السرور أننا نحاول اكتساب ولو قدر ضئيل منها فما لا يدرك كله لا يترك كله".

#### ٦. المبدأ السادس: تطوير القيادة:

تعتبر القيادة مهمة فعالة لضمان نجاح أى عمل في الوقت الحاضر والمستقبل. ومن ثم يرغب القادة المتميزون في العمل في أفضل الممارسات ويرجع السبب في ذلك إلى رغبتهم في تطوير مهاراتهم القيادية فمن المهم حقاً أن نعمل على إعداد القادة من خلال توفير إستراتيجية لتطوير القيادة بالمؤسسات التي تتميز بثلاث سمات مميزة هي: بعدى المدى والأهمية وتعدد العناصر.

ومن هنا تجدر الإشارة إلى أن كلمة إستراتيجية كلمة أصلها عسكرى تعريفها لكنها تعنى في المقام الأول بالكل وليس الجزء وفي هذا الشأن هناك قول مأثور للقائد العسكرى "تى. أى. لورنس" مفاده ما يلى "عندما يشرذم النوم من عيني أعود من جديد للتفكير في المشكلات التي لطالما كانت تؤرقنى محاولاً تحليلها واطعاً في اعتبارى أمرين مهمين هما: الطبيعة الكلية للحرب في إطارها الهيكلي ممثلاً في الإستراتيجية والترتيبات اللازمة لها وهى فنون وضع الخطط".

ويجب عمل مراجعة للخطة الإستراتيجية ومحاولة الإجابة عن عدد من الأسئلة التي يجب أن تأخذ في الاعتبار منها:

- هل هناك افتراضات ضمنية غير معلن عنها في الخطة الإستراتيجية وهل الفلسفة العلمية التي وراء هذه إستراتيجية واضحة
- هل تعكس الإستراتيجية مبدأ أنه لا يمكن لأحد أن يتولى الدور القيادي ما لم يكن قد حصل على أى شكل من أشكال التدريب أو التعليم أو الإعداد للقيام بمثل هذا الدور
- ما تكلفة تنفيذ هذه الإستراتيجية على أرض الواقع وما المبلغ الإجمالي الذى سيتم إنفاقه على عملية تطوير القيادة.
- هل النظام المتمثل فى أن القادة التنفيذيين يكونون بمثابة مستشارين إداريين لصغار القادة المتدربين يجدى نفعاً
- كيف يتم تقييم إستراتيجية تطوير القيادة وما هى علامات التقدم
- هل يتم إنفاق الكثير من الأموال على عدد قليل من أفراد الإدارة العليا
- كيف تعكس الخطة أو الإستراتيجية مدى التحسن الذى نبذله عند تعريف للقدرات القيادية فى عملية الاختيار؟

#### ٧. المبدأ السابع: دور الرئيس التنفيذى فى تطوير القيادة:

تسعى المؤسسة الناجحة إلى تحقيق القوة الحقيقية التى تظهر عندما نطبق أفعالاً لا أقوالاً وإعداد القادة ومن ثم فهى المؤسسة التى يحرص الرئيس التنفيذى بها من البداية على إيجاد كوادر من القادة وأن يكون هو نفسه نموذجاً يحتذى به الجميع. ويمكن تلخيص القواعد الأساسية التى يمكن أن يتبعها أى رئيس تنفيذى عند الحديث عن القيادة فيما يلى:

- حاول أن يتسم حديثك بالبساطة والوضوح والإيجاز.
- تجنب المصطلحات المتخصصة مثل القيادة المتمركزة حول الأفعال والقيادة الوظيفية والقيادة المعتمدة على الموقف والقيادة الانتقالية والقيادة التوزيعية.

- تجنب الحديث عن أمور تتعلق بحياتك الخاصة كحديثك عما تشعر به كقائد.
- لا تتحدث من خلال أوراق مكتوبة لأنك تتحدث عن شىء نابع من داخلك.
- اربط ما تقوله عن موضوع القيادة الفعالة وبين مجال العمل.
- حاول أن تنتهى حديثك بملحوظة مؤثرة تبقى في أذهان الأفراد.
- التحلى بالثبات وسرعة البديهة والثقة بالنفس عند الحديث عن القيادة لاسيما إذا كانت تلك هى المرة الأولى التى تتحدث فيها عن هذا الموضوع.

### ثانياً: اختيار القادة:

مع تطور العلوم والتقنية فى مختلف مناحى الحياة فإن إسناد أى عمل من الأعمال القيادية لأى فرد ولاسيما فى مجال الإدارة عامة والإدارة المدرسية خاصة أصبح يخضع لأساليب واختبارات متعددة وشروط ومتطلبات معينة ينبغى توافرها فى الفرد المتقدم لهذه الوظيفة القيادية، وقد بدأت جهود كثيرة لتحديد معايير يمكن الاهتداء بها فى اختيار القائد عامة والتربوى خاصة فقد توصل الفكر الإدارى إلى أن هناك معايير تقوم على أساس قدرات وإمكانيات الفرد لمنصب قيادى محدد، وتدور هذه المعايير حول الجوانب الشخصية التى يتم تطبيقها على المرشح مثل: الانطباعات التى تركها وكيفية تفكيره وتأثير شخصيته على الآخرين والأسس الموضوعية التى يمكن من خلالها التوصل إلى تحديد كفايته الشخصية وتحديد القدرات والخصائص العامة والخاصة.

كما توجد أساليب أخرى متبعة لاختيار القادة ولاسيما فى مجال اختيار القادة فى المؤسسات التربوية منها:

#### - أسلوب الأقدمية - Seniority Approach:

يعتبر البعض أسلوب اختيار الأفراد لشغل وظائف قيادية فى المؤسسات التربوية يتم بناء على رصيد الخبرة السابقة التى اكتسبها الفرد المتقدم لقيادة مؤسسة يعد أمراً

منطقيًا وموضوعيًا لأنه لا يخضع للمحابة الشخصية أو التجاوزات غير المبررة ومن ثم يوجد بعض المبررات إلى تفضيل استخدام هذا الأسلوب عند اختيار القائد منها:

- يضمن عنصر الأقدمية طابع الموضوعية لأنه حق لا يمكن إنكاره.
- يفترض في الشخص المتقدم تمتعه بخبرة أكبر وهذا يزيد من فرص اختياره.
- تزيل الأقدمية أى محاولة للتدخل أو النفوذ أو المحسوبية ولا ينال الوظيفة إلا من يستحقها حسب الأقدمية.
- يقضى مبدأ الأقدمية عدم رئاسة الموظف الأحداث لمن هو أقدم منه في العمل وهذا يزيل الشكوك في إساءة استخدام السلطة.

وبالرغم من هذه المبررات إلا أن هذه الأسلوب وجه له عدد من الانتقادات الموجهة أبرزها: يؤدي الاعتماد على عنصر الأقدمية في القيادة إلى وأد روح المنافسة والمبادأة وتثبيط الهمة وعدم اهتمام العاملين بتنمية قدراتهم وترك المجال مفتوحًا لذوى الأقدمية وحدها والتي قد لا يتوافر لدى البعض منها الجدارة والكفاءة. ومع التسليم بوجهة هذه الانتقادات إلا أنه يمنع من الاستعانة بمبدأ الأقدمية كأحد العناصر الرئيسة في اختيار قيادات الإدارة المدرسية وخاصة إذا ما اقترنت هذه الأقدمية بالكفاءة وتكلفت بالنجاح.

#### - أسلوب الجدارة - Merit Approach:

لقد جاء هذا الأسلوب كرد فعل للانتقادات الموجهة لأنصار الاعتماد المطلق على أسلوب الأقدمية، فمبدأ الجدارة يتيح الفرصة للتعرف على مدى جدارة المتقدم للوظيفة من خلال تطبيق وسيلة أو أكثر من الوسائل التالية: الحد الأدنى للمؤهلات - Minimum Qualification: لا شك أن توافر المؤهل الدراسي المناسب بالنسبة للمرشح لشغل وظيفة قيادية من أهم الوسائل المتبعة خاصة إذا ما ارتبطت هذه الوظيفة بالواجبات القيادية المنوطة بها.

## - تقديرات الرؤساء - Bosses Evaluation :

يتم الرجوع إلى تلك التقديرات غالباً عند اختيار وظائف قيادية وذلك إما من خلال المقابلة الشخصية معهم وسؤالهم عن مدى كفاية العامل المرشح للوظيفة القيادية أو بالرجوع إلى تقديراتهم المكتوبة على نماذج خاصة تتضمن أهم الخصائص والمؤهلات اللازمة للوظيفية وتحقق هذه الوسيلة فوائد عدة منها: تمكين المؤسسة من اختيار القيادات المناسبة وحث العاملين على الجهد والمثابرة والاجتهاد والارتقاء بمستوى أدائهم في عملهم الحالى لضمان حسن تقدير رؤسائهم وكشف خصائص المرشحين في وظائفهم الحالية بصورة موضوعية بعيداً عن التصنع والذاتية التي قد تسود المقابلة الشخصية.

وبالرغم من أهمية هذا الأسلوب إلا أنه وجه إليه بعض الانتقادات أبرزها: تباين التقدير الشخصي للأفراد وتسرب الشك إلى نفوس العاملين بسبب العامل الشخصي وغياب المعايير الموضوعية المقننة التي يخضع لها التقدير.

## - الاختبارات التحريرية - Written Exams :

تعتبر الاختبارات التحريرية من الوسائل الموضوعية المحايدة والفعالة لتقدير مستوى جدارة المتقدم لشغل وظيفة قيادية معينة في مؤسسة ما لكونها بعيدة عن المحاباة والتدخل الشخصي في التقدير وعلى الرغم من أهمية هذا الأسلوب في الكشف عن قدرات ومهارات الشخص المتقدم لقيادة المؤسسة من حيث وضوح الأفكار والقدرة على التحليل وحتى مستوى الخط وجودته إلا أنها لا تصلح كأداة مستقلة للحكم على شخصية القائد وخصائصه القيادية ومن ثم فهي لا تضمن اختيار الأفراد الأكفاء من المرشحين لمثل هذه الوظائف القيادية.

وتستخدم طريقة الاختبار في اختيار رجال القادة بصورة متزايدة في النظم التعليمية وتتضمن هذه الاختبارات عادة اختبارات تحريرية وشفهية تغطي مختلف جوانب النشاط التي تتطلبها طبيعة العمل الذي يقوم به رجل الإدارة في المستقبل. ومن بين هذه الاختبارات اختبارات الأداء واختبارات المقال والاختبارات

الموضوعية في مجالات المبادئ والأسس الإدارية العامة في التعليم ومجالات الإشراف والتقويم والتوجيه والمنهج المدرسى وطرائق التدريس وغيرها.  
وكما توجد خمسة أنماطاً من الاختبارات الموقفية التى يمكن استخدامها فى اختيار القادة التربويين هى:

- المقابلات الحية المتفاعلة - Interaction Interviews.

- المقابلات الجماعية - Group.

- السيكودراما - Psychodrama.

- عينة القادة - Leadership Sample.

- الموقف الجماعى بلا قائد - Leaderless Group Situation.

وفى الاختبارات يوضع الأفراد تحت ظروف متباينة من الارتحاء والتوتر ويقوم سلوكهم بمعرفة متخصصين مهرة، والواقع أن المشكلة الحقيقية لمثل هذه الاختبارات هى فى إيجاد الموقف الذى يستدعى القدرات التى تطلبها الوظيفة فيما بعد كما أن القيادة لا تقاس بالصفات النوعية الشخصية التى تتوافر لدى رجال السلطة ولا توجد فى الأشياء المحددة التى يفعلونها من أجل تحقيق غاية؛ بل هى نتيجة لدراسة أثر شخصيات القادة وسلوكهم على نشاط المجموعة التى يقودونها.

- المقابلة الشخصية - Personal Interview:

تعتبر المقابلة الشخصية من أكثر الوسائل استخداماً فى مجال اختيار العاملين لشغل الوظائف القيادية فى مختلف المؤسسات العامة والتعليمية لأنها تتيح المجال للحكم على الجوانب الشخصية للفرد المتقدم والكشف عن مدى صلاحيته لشغل الوظيفة القيادية المتقدم لها وتعرف بأنها عبارة عن محادثة تتم وجهًا لوجه بين الشخص الذى يطلب عملاً ما، أو فى وضعه فى مهنة مناسبة، أو يشكو من مرض نفسى أو اضطراب فى الشخصية والشخص القائم بالمقابلة، غايتها العمل على وضع الشخص الآخر (طالب العمل، أو وضعه فى المكان السليم من خلال عملية



الاختيار والانتقاء أو حلّ المشكلات التى يواجهها الثانى، والإسهام فى تحقيق توافقه النفسى.

وتعرف المقابلة - أيضًا - بأنها وسيلة لجمع المعلومات وهى علاقة اجتماعية مهنية ديناميكية تربط بين شخصين تهدف إلى جمع معلومات من أجل حل مشكلة معينة يعانى منها، وتعرف كذلك بأنها عبارة عن محادثة موجهة يجريها فرد مع فرد آخر، يكون الهدف منها استثارة أنواع معينة من المعلومات لاستخدامها فى بحث أو من أجل التشخيص والعلاج.

وتأخذ المقابلة الشخصية عدة أشكال وربما يتعين عليك الخوض فى عدد منها لأن المؤسسات عادة ما تدعو المرشح المحتمل لحضور مقابلة شخصية ثانية وربما ثالثة (على الرغم أن هذا عادة ما يحدث بالنسبة للوظائف الكبيرة)، وتختلف إجراءات المقابلة باختلاف أهدافها؛ لذلك يمكن الحديث عن أنواع المقابلات التى يجريها المقابل مع الأفراد الذين يطلبون عملاً ما أو يريد المقابل أن يحصل على معلومات عنهم أو جاءوا إليه طالبين المساعدة للتخفيف من حدة المشكلة التى تضايقهم وتسبب لهم عدم التوافق مع أنفسهم ومع بيئتهم، وأهم أشكال المقابلة ما يلى :

#### • مقابلة الاستقبال:

فى هذه المقابلة يكون الاهتمام موجهاً نحو استيضاح طلب مقدم طلب المقابلة أو مشكلته، والخطوات التى اتخذها فى السابق، وتوقعاته الحاضرة، وتعريفه بالإمكانيات المتاحة، وقد يجرى هذه المقابلة لشخص عادى أو سكرتير، نظراً لأن الهدف المباشر لها ليس هو التشخيص أو العلاج.

#### • المقابلة التشخيصية:

وفى هذه المقابلة يعطى المقابل أبعاداً أكثر عمقاً وأكثر شمولاً، ويحاول إظهار التناقض الموجود لدى الشخص الآخر، ونجاح المقابلة يتركز على مهارة المقابل وتمرسه فى توجيه فرص التخاطب التى توفره

## • مقابلة الاختيار أو الفرز:

وقد تستخدم هذه المقابلة لتحديد الصلاحية النفسية للفرد في انخراط في عمل ما في مصنع أو للدراسة أو للعمل في مجال معين، وفي هذه الحالات يفضل استخدام المقابلات المقننة التي تحدد مسبقاً موضوعاتها، من حيث تسلسل وأسلوب عرض هذه الموضوعات، وبذلك يمكن عمل مقارنة بين تقديرات الفاحصين المختلفين أو تقديرات الفاحص الواحد لأكثر من شخص.

## • المقابلة المقننة:

وتقرب المقابلة المقننة إلى حد كبير من الاختبار النفسى، ومن المقابلات التي يلاحظ فيها طالب العمل في ظروف غير عادية تستثير الانفعال "مقابلة الشدة". إلا أن مثل هذه المقابلات يغلب أن تكون قليلة الفائدة في معظم المواقف التوجيهية التي يكون تعاون طالب العمل فيها أمر بالغ الأهمية، ومن مزايا هذه المقابلة أنها لا تتطلب في الغالب مقابلاً ذا خبرة نفسية متعمقة، وأن بياناتها يسهل إخضاعها للتحليل الكمي، وأنها تضمن الإجابة عن كل الأسئلة المطلوبة، وأنها توفر الوقت، وتيسر المقارنة بين شخص وآخر.

## • المقابلة غير المقننة (الحرّة):

تسمح هذه المقابلة بالحصول على البيانات المطلوبة بأقل توجيه ممكن، وبأكبر قدر من التلقائية، ولذلك فهي تستثير قدرًا أقل من مقاومة طالب العمل، وتيسر الكشف عن خصائصه الفريدة والفهم الأكمل والأعمق لديناميات الشخصية، إلا أنها لكي تحقق أغراضها، يتطلب القيام بها مرشدًا أو معالجًا ذا خبرة جيدة.

## • مقابلة الأقارب (أهل طالب العمل):

وفي هذه المقابلة يستدعى طالب العمل في بعض الأحيان الحصول على معلومات من أهل الشخص المقابل حول حالته بهدف الوصول إلى تشخيص وعلاج سليمين، فقد يلتقى القائم بالمقابلة مع زوجته أو والده أو أصدقائه أو

زملائه في العمل، وفي كل هذه الحالات يسعى القائم بالمقابلة إلى طرح أسئلة بهدف الحصول على معلومات أو إجابات، والاستماع إلى شروح وتفصيلات تتصل بحالة الشخص وما يشكو منه، وفي بعض الأحيان يستخدمها للتأكد من صحة أقوال طالب العمل أو الذي يعاني من مشكلة ما.

#### • المقابلة الهاتفية:

إذا كنت تعيش في مكان بعيد عن مقر الشركة وبالتالي يصعب حضور المقابلة الشخصية الأولى، ربما تقترح عليك الشركة إجراء مقابلة بالهاتف، بعض الشركات تستخدم المقابلة الشخصية الهاتفية كوسيلة أولى لاختبار المتقدمين واستبعاد الضعفاء منهم في المراحل الأولى. مهما كان سبب دعوتك لإجراء مقابلة شخصية بالهاتف، لا ينبغي عليك اعتبارها خياراً سهلاً، فمن الصعب خلق علاقة مودة وألفة وإيجاد الانطباع الجيد عنك من خلال المقابلة الشخصية الهاتفية، يجب عليك النظر إلى المقابلة الشخصية الهاتفية باعتبارها النوع السابق نفسه من المقابلات الشخصية التي تجرى وجهاً لوجه من شخص إلى شخص. كن مستعداً، ثق بنفسك، تحدث بوضوح وأجب على الأسئلة بدقة وتذكر أن باستطاعتك طرح الأسئلة على الطرف الآخر واستفسر عن المرحلة التالية من المقابلة الشخصية للمرشحين الناجحين.

#### • المقابلة مع لجنة:

تستخدم المقابلات مع اللجنة عندما تسعى الشركة إلى تعيين موظفين لوظائف عليا، كما يستخدم هذا النوع من المقابلات غالباً بعد إجراء المقابلة الشخصية الأولى مع مدير الموارد البشرية، كما أن ضيق الوقت يعنى أن عددًا من أعضاء الإدارات الذين يرغبون في مقابلة المرشحين يفعلون ذلك معاً في جلسة واحدة، وغالباً ما يتراوح عدد أعضاء اللجنة من اثنين إلى أربعة أعضاء يقومون بإجراء المقابلة الشخصية مع كل مرشح على حدة، وعلى الرغم من أن هذه العملية قد توتر الأعصاب، إلا أنه ينبغي عليك أن تكون واثقاً من نفسك وأن تركز على خلق انطباع جيد لدى كافة أعضاء المقابلة الشخصية ليس واحد أو اثنين فقط.

- **مقابلة شخصية مع شخص واحد (وجهًا لوجه):**

ربما يكون هذا النوع هو الأكثر شيوعاً وهو عبارة عن مقابلة شخصية وجهًا لوجه مع أحد أعضاء الشركة التي تقدمت للعمل فيها، يمكن أن يكون هذا الشخص مدير عام الشركة (لكن هذا يعتمد على حجم الشركة) أو مدير القسم الذي تقدمت له أو مدير فريق العمل أو مدير الموارد البشرية، المقابلة الشخصية مع مدير الموارد البشرية غالباً ما تكون وسيلة للتعرف عن قرب على المرشحين للوظيفة أو مع المرشحين الناجحين الذين قدمت لهم الدعوة لحضور مقابلة شخصية ثانية مع أحد أعضاء الفريق الذي سيعملون معه.

ويتضمن سير المقابلة الإجراءات التالية:

- **الملاحظة:**

أى ملاحظة القائم بالمقابلة لانفعالات الشخص الآخر وكذلك ملاحظة سلوكه ومظهره.

- **البدء المناسب:**

ويشمل البدء المناسب، حسن الاستقبال والجلوس المريح ضمن شروط مادية ليس فيها إزعاج أو شكوك يمكن أن تتكون لدى الشخص الذى نقابله، وإظهار الاهتمام والعناية والتفرغ كلياً للشخص الذى نقابله.

- **تكوين الألفة (العلاقة):**

وتتضمن التقبل، والاهتمام، والاحترام المتبادل.

- **الإصغاء الجيد:**

وينبغى على القائم بالمقابلة إذا أراد أن يقدم مساعدة للمفحوص أن يملك إصغاء جيداً لكل ما يقوله المفحوص.

- **الطرح السليم للموضوعات:**

فعلى الشخص القائم بالمقابلة أن يحسن صوغ السؤال المطروح بحيث لا يكون منفراً للشخص الآخر أو مؤذياً له وبحيث يتحدها للمشاركة فى الإجابة.

### • القدرة على الانتقال من موضوع لآخر:

ينبغي ألا يكون الشخص القائم بالمقابلة متسرعاً في الانتهاء من موضوع تناوله الحوار بينه وبين طالب العمل أو الوظيفة أو الاستشارة وأن يكون ماهراً في إشعاره بانتهائه والانتقال منه إلى موضوع آخر، لأن الانتقال المفاجئ من موضوع لآخر يمكن أن يولد لدى طالب العمل الشكوك فيما يتصل بالموضوع الأول إذا لم يصل إلى قناعة بشأن ما أثاره.

### • تسجيل المقابلة:

يشير بعض الباحثين إلى أهمية التسجيل الفوري للمقابلة لما يدور أثناءها، ويتم التسجيل عن طريق آلة التسجيل (الكاسيت) أو تسجيل بواسطة الفيديو، وذلك بعد أن يستأذن المفحوص في ذلك، ويرى بعض الباحثين في هذا المجال أن من مهمة القائم بالمقابلة أن يستمع ويتفاعل مع المفحوص أثناء جلسة المقابلة، ثم يقوم بعد انتهاء المقابلة بتسجيل المواقف ذات الأهمية.

### • إنهاء المقابلة:

يحتاج إنهاء المقابلة إلى مهارة من قبل القائم بالمقابلة إذ يجب أن تتم بشكل تدريجي، ومن أساليب إنهاء المقابلة تلخيص ما دار فيها أو الإشارة إلى موعد جديد لتكملة الموضوع المطروح.

هناك بعض الأساليب التي يستخدمها الفاحص أثناء المقابلة تعمل على زيادة تعمقه في فهم حالة المفحوص نذكر منها:

### • إعادة صياغة النص: تلخيص أهم التفاصيل التي يدلى بها المفحوص.

مثال: المفحوص: إنني أفكر كثيراً في أبي الذي انتقل إلى جوار ربه حيث أننى الآن أتذكر الأيام الجميلة التي قضيناها معاً، عندما أتذكر اهتمامه الزائد بى لما كنت في المدرسة وأتذكر كيف كان يداعبنى وأنا طفل.

الفاحص: يوجد لديك ذكريات جميلة مع والدك.

- أسلوب المواجهة:
  - الإصغاء: ويشمل
  - اتصال العيون: النظرة المتفهمة
  - الجلوس بشكل عادى وباسترخاء: انتباه المفحوص إلى إيماءات الفاحص وتعبيرات وجهه.
  - عدم الخروج عن الموضوع.
- وبالرغم من ذلك إلا أن هذا الأسلوب وجه إليه بعض الانتقادات أبرزها:
- الاعتماد على المقابلة الشخصية كأداة لاختيار القيادات الإدارية يتوقف على عوامل كثيرة منها مدى مهارة وكفاءة وتدريب وحسن اختيار القائمين بإجرائها هذا فضلاً عن أنها لا تخلو من المجاملات الشخصية أو التأثر بالعلاقات العامة.
- **تقويم التدريب والخبرة - Evaluation of training and experience:**

تتيح هذه الوسيلة للمرشحين لشغل وظيفة قيادية فرصة التدريب لفترة معينة يتم من خلالها تقويم المرشحين للكشف عن مستوى الجدارة والكفاءة لديهم ويتميز هذا الأسلوب بأنه يعطى فترة كافية لملاحظة المرشحين ومعرفة جوانب شخصية كل منهم قبل الاختيار، وقدمت العديد من الدراسات عدداً من الأسس التي يمكن أن تبنى عليها البرامج التدريبية لضمان فعالية التدريب ويمكن تحديد أهمها فيما يلي:

- وضوح الأهداف: يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة ومحددة ومناسبة للمحتوى وللمتدربين ومصاغة إجرائياً بلغة السلوك المتوقع أداءه من المتدربين، مع تحديد مستوى الأداء الذى ينبغى أن يصل إليه المتدربون، بعد انتهاء التدريب.
- تلبية التدريب الحاجات الفعلية للمتدربين وأن يتم التخطيط له وفقاً لهذه الاحتياجات حتى يشعروا بأهمية الدورة لهم ويمكنهم من أداء واجباتهم فى المهن التي يعملون بها بكفاءة وفعالية.

- التكامل بين نمط التدريب وفلسفة المؤسسة، بحيث تكون موضوعات التدريب التي يوفرها التدريب متوازنة ومنظمة بشكل مناسب، وأن تكون مرنة حتى تستجيب لمتطلبات التغير الحادثة في المؤسسة.
- مراعاة التدريب لمبدأ الفروق الفردية فيعتبر كل متدرب حالة خاصة يشعر من خلالها أن الدورة يتفق مع قدراته واستعداداته، ويتيح لهم فرصة أن يتعلق وفق قدراته، وأن يتقدم في للتدريب حسب ظروفه الخاصة له أن ينمو ذاتياً ويتعلم بمفرده في ضوء معايير عامة يمكن تطبيقها على جميع الدارسين في التدريب.
- أن يكون تصميم برامج التدريب من الدقة والفعالية بحيث يتمكن المتدربون من ترجمة البرامج إلى خطط أو أفعال محددة لتطوير وتحسين أدائهم العاملين "المتدربين".
- توافر الدافع لدى المتدربين لتنمية قدراتهم ومهاراتهم الإدارية والفنية.
- اعتماد أساليب تدريبية ملائمة للمتدربين، تتسم بالتنوع والتطوير لتقديم الجديد للمتدربين في مجال تخصصاتهم.
- الغرضية: أن يكون التدريب هدفاً ملبياً للاحتياجات التدريبية ويعتمد على تحديد احتياجات المتدربين.
- الاستمرارية: أن يكون التدريب مستمراً باستمرار المتدربين في المهنة بداية من التحاقه بالخدمة الوظيفية.
- الشمولية: أن يكون التدريب مهماً للتطور وتنمية كافة جوانب شخصية المتدربين منهاجها المتعددة من ذاتية ومهنية وتخصصية.
- الملائمة: أن يكون التدريب ملبياً لاحتياجات المتدربين ومناسباً لقدراتهم وميولهم.
- الواقعية: أن يكون التدريب هادفاً إلى إكساب المتدربين المهارات والخبرات اللازمة التي تساعدهم على حل المشكلات الفعلية التي تواجههم.
- الديناميكية: أن يتيح التدريب الفرصة أمام جميع المتدربين لإشباع حاجاتهم

بطريقة مختلفة كما يجب أن يكون التدريب ديناميكياً وحيوياً مفتوحاً للإضافة والحذف والتعديل متى لزم الأمر.

وهناك عدة عوامل وعناصر تتداخل وتتفاعل لتحديد الأسلوب المناسب لأجراء العملية التدريبية، وهذا تابع لحقيقة أن التدريب وسيلة وأداة للوصول إلى هدف محدد وليس غاية في ذاته؛ ولذلك يعتبر الأسلوب التدريبي هو المسلك الذي ينتهج لنقل مضمون أو محتوى أى نوع من أنواع التدريب إلى المتدربين المراد تدريبهم ونوعية الأسلوب الذى يستخدم يختلف باختلاف نوع الدورة ونوع المادة التدريبية المقدمة والسبب الذى من أجله ستقدم تلك المادة أو مستوى المتدربين الذين تقدم لهم والتوقيت الذى تقدم فيه والإمكانيات المتاحة من حيث الطاقات المدربة والمساعدات المتاحة والتمويل الكافى، وهناك عدة تقسيمات لأساليب التدريب، نذكر منها ما يلى:

١- الأساليب التى تعتمد طريقة تنفيذها على المتدربين أنفسهم:

أ- أساليب جماعية:

ومنها أن يكون التدريب على جماعة من المتدربين، يختلف إعدادهم بحسب الإمكانيات والدورة التدريبية وتتبادل الأفكار وتعزيز المهارات، وهذه الأساليب التدريبية هى الأكثر شيوعاً فى معظم دول العالم، توظف فيها المناقشة والورشات التعليمية والندوات والمحاضرات والمناقشة، واللقاءات، أو حلقات تمثيل الأدوار، والمشروعات العلمية وغيرها من الأساليب.

ب- الأساليب الفردية:

وتركز هذه الأساليب على الفرد المتدرب، وتستهدف إكساب الفرد مهارات معينة لرفع مستوى أدائه، ويتم التدريب فى مواقف فردية، ويطبق أسلوب التدريب الفردى بعدة صيغ كالتدريب باستخدام الحاسب الآلى والتعليم المبرمج والتدريب عن بعد والتدريب الافتراضى والتدريب المباشر، والتدريب أثناء الوظيفة والمحاكاة.



٢- الأساليب التدريبية التي تعتمد في طريقة تنفيذها على الأساليب نفسها:

وتنقسم إلى ثلاثة أقسام رئيسة وهي:

أ- أساليب التدريب ذات الطابع النظرى:

وتشمل أساليب المحاضرة وحلقات النقاش، الندوات، والبحوث وهذه الأساليب شائعة في الدول العربية، ولها الكثير من الإيجابيات وعليها الكثير من السلبيات.

ب- أساليب التدريب العلمى:

وهي تشمل الورش التدريبية، الزيارات الميدانية، والرحلات ودراسة وتمثيل الأدوار وقوافل التدريب التدريب المصغر، المحاكاة.

ج- أساليب التدريب الذاتى والتقنى:

وتشمل التدريب عن بعد، والتدريب بواسطة الحاسب الآلى والتعليم المبرمج، والتدريب بواسطة الفيديو أو التليفزيون أو التسجيل، والتدريب الافتراضى، والتدريب بالشبكة العنكبوتية.

- اختبار مقاييس الرتب - Rating Scales

من المتفق عليه بصفة عامة أن مقاييس الرتب إذا ما أحسن بناؤها واستخدامها يمكن أن تلعب دوراً مهماً في اختيار القادة، وهناك بعض الباحثين الذين يفضلون أنواعاً معينة من مقاييس الرتب ويضعونها في مقدمة أساليب الاختيار لاسيما عندما تتفق الموضوعية مع الترتيب المتعدد، ومن أهم الأساليب المعول عليها استخدام اختبار الإجراء الموقفى - Situational Action Test وفيه تقوم مجموعة من الملاحظين المهرة بتقييم الفرد على القيادة في ضوء الأداء الذى يقوم به في موقف معين أو عدة مواقف تضم أناساً آخرين.

ويمكن أن تلعب هذه المقاييس دوراً رئيساً في اختيار القادة إذا أحسن بناؤها واستخدامها ومن هذه الاختبارات: اختبار الإجراء الموقفى - Situstioal

Actional Test حيث يتم تقويم قدرة وكفاءة القائد الإدارى من خلال سلوكه إزاء موقف معين أو مواقف أخرى مع أشخاص آخرين والاختبار الإجبارى - Forced choice : هو الاختيار المناسب للقائد التربوى من بين اختياريين يتساويان فى خصائصهما وجاذبيتهما.

### ثالثاً : مسؤوليات القائد :

عند قيام القائد بأى عمل مع أعضاء المهنة ينبغى أن يتحمل بإخلاص وكفاءة ممتازة بعض المسؤوليات التى بدونها لا يصل العمل إلى تحقيق أهدافه ولسنا هنا نقصد قائداً بعينه ولكننا نعنى أن كل شخص له صفة فى قيادته لجماعة من الجماعات فمدير المؤسسة الصناعية قائد لمؤسسته ومدير المدرسة مع المدرسين بمدرسته قائد والمعلم بفصله قائد ومدير التعليم مع وكلاء ومساعديه قائد ووكيل وزارة التربية والتعليم مع وكلائه ومساعديه قائد ووزير التربية مع الوكلاء والعاملين معه قائد وكل فرد من هؤلاء عليهم مسؤوليات ومهام يجب أن يقوم بها تجاه المؤسسة التى يقوم بقيادتها تتلخص تلك المسؤوليات التى يقوم بها على نجاح القائد فى مهمته التربوية فيما يلى :

#### - تحديد الأهداف :

الخطوة يتخذها القائد عند قيامه بإجراء عمل جماعى هى أن يجدد بالتعاون مع أعضاء جامعته الأهداف المطلوبة بحيث يودى هذا التعاون إلى تبنيهم جميعاً لهذه الأهداف واستشعار قيمتها بالنسبة لكل منهم ويتخمن تحديد الأهداف أن يعرف الأفراد جميعاً ماذا يعنى كل هدف بالنسبة لهم، ودور القائد فى هذا هو أن يساعد مساعده فعالة بتزويدهم بالمعلومات الضرورية حوله وتشجيعهم على استيضاح الغامض منها واستتيانه ما عساه أن يكون خافياً من أبعاد هذا الهدف ومراميه العامة، كل هذا يعمل على الفهم المتبادل بين أعضاء الجماعة ويبث فيهم روح الإخلاص فى البحث والتفانى فى جدية العمل الخاص بهم.

#### - تحديد الوسائل التى تحقق الأهداف :

فمن المعروف أن الأفراد رغم اتفاقهم على الهدف يختلفون اختلافاً بيناً فى اختيار

الوسائل المحققة له وتفضيل بعضها على بعض وذلك بسبب ما بينهم من اختلافات في الخبرات والمعلومات والمفاهيم التي سبق لهم أن حصلوها واكتسبوها فالقائد الناجح لا يصبر على رأيه أو يميل أفكاره على من يعمل معه أو يجد رأيا معارضاً للرأى الجماعى، وهذا القائد يغرس الرضا لدى الجماعة التي يعمل معها ويدفع كل فرد أن يستهدف الصالح العام ويتخلى عن الأهواء الشخصية ويصل إلى أسلم الطرق وأنجح الوسائل في تحقيق الهدف المطلوب فمن المعروف أن رأى الجماعة يفضل عن رأى الفرد وذلك ما يحث القائد على بعث الدوافع في الأفراد بصورة حية كى يشتركوا جميعاً في العمل فتتسع دائرة الرأى في انتقاء أغنى الوسائل بالثمرة العلمية التربوية.

#### - اختيار صحة الوسائل المختلفة:

فمن مسؤوليات القائد المهمة أن يختبر صحة الوسائل التي توصل إليها مع أعضاء الجماعة من خلال التطبيق والتنفيذ والتحقق من فعاليتها في تحقيق الهدف ومن المستحسن في ذلك أن يدفع المرءوسين إلى درجة المسئولية ويوكل إليهم القيام بعملية الاختيار على أن يعطيهم الفرصة الكافية لهذا العمل، ومن ثم فهمه القائد دقيقة في توجيه من يعمل معه إلى التأنى وعدم العجلة والتدرج في التنفيذ والبدء بالتجريب العملى السليم فإذا فشل في أداء هذه المهمة حكم على عمله القيادى بالفشل.

#### - تشجيع الابتكار في الأفراد والاعتماد على أنفسهم:

فمن الخطر في القيادة بأن يحمل القائد مرءوسيه على الاعتماد الكلى عليه وعدم الثقة في أنفسهم لأن ذلك يعطل تفكيرهم ويسلبهم القدرة على الابتكار والبحث عن جديد يحسنون به أدائهم، ومع هذا فهناك من المواقف ما يقتضى الاعتماد على القائد فقد تضعه الظروف في موضع يحتتم عليه أن يخبر الجماعة بما ينبغى أن يفعلوه لسبب أو لآخر، ولكن ذلك على أية حال لا يعفيه من مسئولية الأولى التي تتضمن مساعدة الأفراد على تعديل القيم التي يعشقوها والمفاهيم والمهارات التي يكتسبونها وتحمل المسئولية الكاملة في تنفيذ الوسائل التي اختاروها محققة لأهدافهم.

- التركيز على تطوير القيادة **Educational Leadership Emphasis**:  
وتتضمن جميع المهام المرتبطة بتغيير سلوك العاملين بالمؤسسة وذلك بغية تحقيق  
الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ومنها:

- تحفيز العاملين للعمل بأقصى جهد ممكن فيها.
  - العمل مع العاملين على تطوير وتنمية وتحسين الأنشطة المختلفة بالمؤسسة.
  - إشراك العاملين في وضع خطط التقويم.
  - تشجيع الدراسات المستمرة لتطوير الأداء.
  - إتاحة الفرصة أمام النمو للعاملين بالمؤسسة.
  - التقويم والتوجيه المستمر للعاملين.
- تحويل أهداف المجموعة إلى نتائج وإنجازات:

من خلال حفز الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية  
وقابلية التعامل مع المتغيرات والمؤثرات ذات المساس المباشر وغير المباشر بالمؤسسة  
والأفراد واستشراف المستقبل والتخطيط له فيما يتعلق بالمؤسسة وأهدافها  
وخططها وأفرادها ودعم عناصر وظائف الإدارة الأربعة وإعداد جيل جديد من  
قادة المستقبل والجرأة والتحدى لتبنى الأفكار والأساليب والتغيرات التي تصب  
في صالح المؤسسة.

## المراجع

١. أحمد إبراهيم حسن: رفع كفاءة الإدارة المدرسية الإسكندرية دار المطبوعات الجديدة ١٩٩٢م.
٢. أحمد إسماعيل: الإدارة المدرسية التعليمية القاهرة دار النهضة العربية ١٩٩٦م.
٣. الماهر يس دانيال موجيس (٢٠٠٧م): تحسين المدارس من خلال دور المعلم القائد ترجمة علا أحمد إصلاح القاهرة مجموعة النيل العربية.
٤. جون أدير (٢٠٠٨م): مهارات الإدارة للمحترفين لا للمديرين نعم للقادة ترجمة خالد العامرى القاهرة دار الفاروق للنشر والتوزيع.
٥. جون أدير (٢٠٠٨م): مهارات الإدارة للمحترفين " الأساسيات السبعة لإعداد القادة ترجمة خالد العامرى القاهرة دار الفاروق للنشر والتوزيع.
٦. جينى هيل (٢٠٠٨م): إدارة الأداء ترجمة خالد العامرى ط ١ القاهرة دار الفاروق للنشر والتوزيع.
٧. سالم بن سعيد القحطاني: القيادة الإدارية الرياض ١٤٢٢هـ.
٨. سامى سلطى عريفج: الإدارة التربوية المعاصرة عمان دار الفكر ١٤١٢هـ - ٢٠٠١م.
٩. سنتيا سكوت: إدارة التغيير فى العمل ترجمة مركز القعيد للترجمة الرياض دار المعرفة للتنمية البشرية ١٤٢٢هـ.
١٠. سيد الهوارى: الإدارة - الأصول والأسس العلمية للقرن الـ ٢١ القاهرة مكتبة عين شمس ٢٠٠٢م.

١١. صلاح عبد الحميد مصطفى: ونجاة النابة الإدارة التربوية دبی دار القلم ١٤٠٦هـ - ١٩٨٦م.
١٢. طارق عبد الحميد البدری: الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية عمان دار الفكر ١٤٢١هـ - ٢٠٠١م.
١٣. عبد الغنى عبود وآخرون: إدارة المدرسة الابتدائية القاهرة النهضة المصرية ١٩٩٢م.
١٤. ناديا حبيب أيوب: العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية الرياض معهد الإدارة العامة مجلة الإدارة العامة المجلد الأربعون العدد الأول محرم ١٤٢١هـ - أبريل ٢٠٠٠م.
١٥. نشأت فضل محمود شرف الدين: النمط القيادي السائد في مدارس التعليم العام وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين مجلة كلية التربية جامعة الأزهر العدد ٩٣ ٢٠٠٠م.
١٦. يوسف عبد المعطى: أسلوب القيادة التمويلية كمدخل لتحسين أداء المدرسة في مصر مجلة التربية الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية العدد (٧) السنة (٥) يوليو ٢٠٠٢م.
17. Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., Shamir, B. (2002). " Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment". A cademy of Management Journal, Vol.45, pp.735-744.
18. Eden, D. (1992). " Leadership and expectations: Pygmalion effects and other self-fulfilling prophecies in organization". Leadership Quarterly, Vol.3, pp.271-335.
19. Harper, S. C. (1998), "Leading organizational change in the 21st century", Industrial Management, Vol.40, No.3, pp.25-30.