

دور الكاريزما القيادية فى تعزيز مهارات إدارة الاجتماعات التربوية منن وجه نظر  
أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة

د/ وردة بلقاسم العياشي أستاذ مساعد  
جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن  
الرياض - المملكة العربية السعودية

**أولاً: ملخص البحث**

هدف البحث بيان دور الكاريزما القيادية في تعزيز مهارات إدارة الاجتماعات التربوية، من خلال قياس مستوى رضا الأعضاء بخصوص أسلوب الحوار ومهارات إدارة الاجتماعات المتبعة من طرف القائد، ثم معرفة اتجاه الأعضاء على دور الكاريزما القيادية في تحفيزهم لبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والتطوير، ومعرفة اتجاه الأعضاء بخصوص دور الكاريزما القيادية في تحقيق التشاركية وتهيئة البيئة التنظيمية وهيكله التغيير، أيضا قياس رضا الأعضاء حول دور الكاريزما القيادية في تطبيق مهارات إدارة الاجتماع التربوي الناجح ( قبل- أثناء- وبعد الاجتماع)، وثانيهما وضع مقترح خطة تطويرية، وتحسينية لتفعيل وتعزيز دور الكاريزما القيادية في عملية التغيير والتطوير وفق ما تم استنتاجه من خلال تحليل سوات (تحديد نقاط القوة والضعف، والتهديدات (التحديات) التي تواجه القيادات التربوية في إدارة مختلف الاجتماعات على مستوى مختلف الأقسام بالمؤسسات التعليمية، وتحديد الفرص المتاحة لتذليلها، ولجمع البيانات ميدانيا، قامت الباحثة باستخدام أداة الاستبانة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بكلية الإدارة والأعمال بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

**الكلمات المفتاحية:** الدور - الكاريزما القيادية - تعزيز مهارات إدارة الاجتماعات التربوية - أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة  
**كلمات مرجعية:** الكاريزما القيادية، السلوك القيادي، القيادة التحويلية، الاجتماع الفعال، مهارات إدارة الاجتماع، كلية الإدارة والأعمال، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

**مقدمة:**

إن من بين مؤشرات أداء التقويم بعملية إدارة المؤسسات التعليمية، هو كفاءة وجودة تطبيق مهارات إدارة الاجتماعات الفعالة التي تحقق الأهداف المرجوة منها في اقل وقت ممكن وبرضا غالبية الأعضاء، حيث أنها تعد (الاجتماعات) من أكثر وسائل الاتصال أهمية، وتأتي أهميتها لدورها الحيوي كوسيلة اتصال فعالة في حياة الشعوب سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى المنظمات، فهي تهدف لتحقيق دراسات كاملة وشاملة ومستفيضة ومتأنية للقرارات المتعلقة بالقضايا والمسائل المتعلقة بالمؤسسة، وذلك من خلال تنوع خبرات وتخصصات الأعضاء ونقاشاتهم البناءة القائمة على المشورة وتبادل الرأي، أيضا التوصل إلى قرارات جماعية تتسم بالنضج والعمق والصدق والموضوعية بعكس القرارات الفردية التي تعتمد على قدرات شخصية وتتسم أحيانا بالتحيز والمصالح الشخصية، ومحاولة التنسيق بين مختلف أوجه الأنشطة والجهود بين الإدارات والأقسام داخل المنظمة الواحدة أو مع المنظمات الأخرى، هذا بالإضافة إلى إتاحة الفرصة للموظفين حديثي الخبرة للاحتكاك بمن هو أقدم منهم خبرة وممارسة وتجربة (كنوع من التدريب)، ولعل الأهم مما سبق هو إتاحة الفرصة للقادة الإداريين والمشاركين في الاجتماع لتوصيل آرائهم وتوجيهاتهم ووجهات نظرهم إلى بقية العاملين عن طريق الأعضاء المشاركين، كما تتيح في نفس الوقت توصيل مطالب وشكاوى العاملين، وهنا يكمن الدور الكبير الذي تلعبه القيادة في تماسك تركيب الجماعة من خلال تطبيق أنشطتها في بيئة عمل ملائمة بمختلف الأقسام بالمؤسسة.

والقيادة على اختلاف ميادينها ومجال ممارستها هي في محصلتها فن إنساني بحاجة إلى مراجعة دائمة من أجل تقديمها في صورتها الأكثر قبولا وهو ما يستدعي ممارسة كثير من

التدريب والذي يصبح بدوره شرطاً موضوعياً لإنجاز مهمة قيادية ناجحة واتخاذ قرار إداري سليم<sup>١</sup>.

ومستقبل حضارة المجتمع يتركز في أيدي القادة، وذلك لأن القيادة، تعد إحدى المحددات المهمة التي تسهم في طبيعة التفاعلات داخل الجماعة<sup>٢</sup>.

ولم يعد خافياً أن كثير من الدول قد اتجهت إلى تطوير التعليم وتحديثه عن طريق التفكير في إيجاد قيادات تربوية فاعلة ومدربة تدريباً يتناسب ومتطلبات العصر، ويتناغم مع التطورات التكنولوجية والاجتماعية التي يشهدها العالم اليوم<sup>٣</sup>.

وتتسم العملية التربوية بأنها عملية إنسانية على كافة أبعادها ومستوياتها، فهي نشاط إنساني، يهدف لتحقيق غايات إنسانية، وتقوم بها مؤسسة إنسانية، ويستفيد منها الإنسان، لذلك فإن تعامل قيادة النظام التربوي مع مختلف أبعاد العملية التربوية يتم بالإنسان، ومن خلاله، لذلك فمن الضروري أن يطور القادة التربويون أسلوباً لكيفية قيادة الإنسان والتعامل معه، بحيث يحفز له لبذل أقصى ما يمكنه من جهد أثناء قيامه بدوره الموكل إليه عن قناعة ورضا<sup>٤</sup>.

وتدعم الأبحاث التربوية بشكل عام، وأبحاث القيادة التربوية بشكل خاص، الدور الأساسي الذي تلعبه القيادة التربوية في تحقيق الجودة المدرسية، بما يشمل النهوض بالتعليم والتعلم، والإعداد التربوي للطالب، وتشير العديد من الأبحاث أيضاً إلى ضرورة إعداد كوادر من القيادة التربوية المتوجهة لقيادة التغيير التربوي المنشود، ومن المؤكد أن المدارس الناجحة تقودها نخبة تربوية توجه وترشد عمل التعليم والتعلم، وتحدد جودة الخطاب التربوي من جهة، وجودة الحوار المعمول به من جهة أخرى، في أطر المدرسة الداخلية والخارجية<sup>٥</sup>.

لذا تعد القيادة هي العنصر الذي يربط أفراد الجماعة بعضهم البعض، ويشجعهم على تحقيق الأهداف المنشودة، كما أنها العنصر الفعال في المؤسسات التعليمية، وعليه فأهمية القيادة تكمن في كونها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، وكونها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات، وهي كذلك التي تدعم القوى الإيجابية في المؤسسة، وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان، وتسيطر على مشكلات العمل التربوي وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء، بالإضافة إلى تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة التربوية، مع مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة التربوية<sup>٦</sup>.

<sup>١</sup> وفيق حلمي الأغا: دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق - الجمهورية العربية السورية ١٣- ١٦ أكتوبر (تشرين أول) ٢٠٠٣، ص ٢٤٧.

<sup>٢</sup> علي سعيد الطارق: "فسيولوجية القيادة"، دراسة تطبيقية في اليمن، صفاء: مركز عبادي للدراسات والنشر، ١٩٩٧م، ص ٤٧.

<sup>٣</sup> راتب السعود: "اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية: القيادة بالحب (الإدارة بفطرة الأمومة)": المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية (التربية - آفاق مستقبلية)، جامعة الباحة، ٢٠١٥.

<sup>٤</sup> موفق أحمد شحادة العجارمة: "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان": رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية - جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ٢٠١٢، ص ٣.

<sup>٥</sup> West, M., Jakson, D., Harris, A. & Hopkins, D. (2000). "Leader for School Improvement": London: Routledge Falmer, p36.

<sup>٦</sup> هايل عبد المولى طشطوش: "أساسيات في القيادة والإدارة": دار الكندي، إربد، ٢٠٠٩، ص ٢٤.

**مشكلة البحث:**

تتبع مشكلة البحث من أهمية دور الكاريزما القيادية في تطبيق مهارات إدارة الاجتماعات؟ وبالتالي ضرورة البحث عن هذا الدور وهل تم تحقيق الرضا والفعالية المطلوبة في مختلف عناصر وآليات تحقيق أهداف الاجتماعات التربوية؟ للإجابة على هذه الإشكالية والحصول على نتائج إحصائية ونسب دقيقة قمنا بإجراء دراسة ميدانية لاستطلاع رأي عينة من أساتذة جامعة الأميرة نورة (عن طريق توزيع استبانات)، لتقييم واستكشاف أهمية دور الكاريزما القيادية في تعزيز مهارات إدارة الاجتماعات التربوية، باعتبار أن التغذية الراجعة من الأساتذة مهمة جدا لإجراء هذه الدراسة الميدانية، حيث نستطيع من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف والتحديات (الصعوبات) في عملية إدارة الاجتماعات، ومن ثم الخروج بنتائج ونسب إحصائية تساعدنا في وضع خطة تحسينية معززة بفرص ومقترحات تطويرية للقيادات التربوية في مختلف المجالات ذات العلاقة.

**تساؤلات البحث:**

التساؤل الرئيس ما دور الكاريزما القيادية في تعزيز مهارات إدارة الاجتماعات التربوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة؟  
ويمكن تحقيق الاجابة على التساؤل الرئيس من خلال الاجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى تأثير الكاريزما القيادية على الأعضاء؟
- ما مدى فعالية الحوار؟
- ما مدى رضا العاملين على طرق، ودور الكاريزما القيادية في تحفيزهم لبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والتطوير؟
- ما رأي الأعضاء بخصوص دور الكاريزما القيادية في تحقيق التشاركية وتهيئة البيئة التنظيمية لهيكل التغيير؟
- ما مدى رضا الأعضاء بشأن دور الكاريزما القيادية في تطبيق مهارات إدارة الاجتماع التربوي الناجح (قبل- أثناء- وبعد الاجتماع)؟

**ثانيا: أهداف البحث**

- يهدف البحث إلى تسليط الضوء على دور الكاريزما القيادية في تعزيز مهارات إدارة الاجتماعات التربوية، من خلال الآتي:
- قياس رضا الأعضاء بخصوص أسلوب الحوار ومهارات إدارة الاجتماعات المتبعة من طرف القائد.
  - قياس رضا الأعضاء على دور الكاريزما القيادية في تحفيزهم لبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والتطوير.
  - معرفة اتجاه الأعضاء بخصوص دور الكاريزما القيادية في تحقيق التشاركية وتهيئة البيئة التنظيمية وهيكل التغيير.
  - قياس رضا الأعضاء حول دور الكاريزما القيادية في تطبيق مهارات إدارة الاجتماع التربوي الناجح (قبل- أثناء- وبعد الاجتماع).

**ثالثا: أهمية البحث**

يكسب البحث أهميته كونه يركز على تقييم دور الكاريزما القيادية في تعزيز مهارات إدارة الاجتماعات التربوية، بما في ذلك أسلوب الحوار ومهارات إدارة الاجتماعات المتبعة من طرف القائد، ودور الكاريزما القيادية في تحفيزهم لبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والتطوير، وأهمية تحقيقها للتشاركية وتهيئة البيئة التنظيمية وهيكل التغيير.

## الجانب النظري والدراسات السابقة:

## مفاهيم أساسية في البحث:

١- تعريف الكاريزما: هي الإبداع والتطلع الفكري ويقصد به وضع أفكار جديدة وتطبيقها وتوصيلها إلى الآخرين، والانفتاح على وجهات النظر الجديدة والمتنوعة والتجاوب معها، والتفكير النقدي والتفكير المنظوم- ويقصد به ممارسة التفكير المنطقي السليم في فهم الخيارات المعقدة واتخاذها وفهم الصلات البيئية بين الأنظمة، والكاريزما تعطي صاحبها القدرة على تحمل المسؤولية والتكيف، أي ممارسة المسؤولية الشخصية والمرونة على مستوى السياقات الشخصية والمتعلقة بمكان العمل والمجتمع، ووضع الأهداف والمعايير العالية وتحقيقها، وتقبل الغموض<sup>(٧)</sup>.

وقد عرف ويبير weber الكاريزما بأنها "خصائص شخصية خاصة تمنح الشخص قدرات فوق بشرية أو استثنائية، ولا يملكها سوى القليلين من البشر، وتؤدي إلى معاملة الشخص على أنه قائد. وعلى الرغم من تأكيد ويبير على الكاريزما بوصفها صفة للشخصية، إلا أنه أقر أيضاً بالدور المهم الذي يلعبه الأتباع من أجل تحقق الكاريزما لدى هؤلاء القادة"<sup>(٨)</sup>.

ويمكن النظر إلى مفهوم الكاريزما القيادية على أنه مفهوم، يوحي بوجود قدرات وإمكانات نوعية لدى الشخصية الكاريزمية تسمح له بحرية الانتشار والتفوق، وتتمتع الشخصية الكاريزمية بقدرة على كسب أصوات المؤيدين لها سعياً للفوز بموقع القيادة، وتبرز القدرات الشخصية للكاريزما القيادية عندما تنجح بالتأثير في أغلب شرائح المجتمع، كما أنها تتمتع بالقدرة على اتخاذ القرارات الاستثنائية لحسم وحل المشكلات المستعصية، التي لا تستطيع القوانين الوضعية والدستورية معالجتها، وتبرز أهمية الكاريزما القيادية بتخطي كل الحواجز المؤسسية والسياسية للاتصال المباشر بال جماهير التي تعشقها وتبدي الولاء المطلق لها.

وتعرف القيادة بأنها: هي العملية التي يقوم بمقتضاها القائد بممارسة نوع من التأثير الاجتماعي على الأعضاء الآخرين في الجماعة، وذلك عن طريق استغلال ما يمنحه له التنظيم من قوة يؤثر بها في سلوك وتصرفات الآخرين<sup>٩</sup>. وهي "القدرة على التأثير في نشاط الأفراد والجماعات، وتوجيه وتنسيق ذلك النشاط للوصول إلى هدف معين"، ويتضح من التعريف السابق أن القيادة تعتمد على قوة التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف محددة للمؤسسة<sup>١٠</sup>.

وإجرائياً هي القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة، فهي إذن مسؤولية تجاه المجموعة المقادة للوصول إلى الأهداف المرسومة، كما تعرف أيضاً بأنها عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة.

وتعرف القيادة التربوية: "القدرة على المسؤولة عن وضع السياسة التربوية للقطر في ضوء الفلسفتين الاجتماعية والتربوية السائدتين، وفي ضوء توجيهات القيادة السياسية والعمل على

<sup>(٧)</sup> إسماعيل السيد وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية ( تدريبات وأنشطة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ١٩٩٧م.

<sup>(٨)</sup> جاسم الياسين، الأسباب الذاتية لتنمية القيادة، الكويت، دار الدعوة، سنة ١٩٩٠م.

<sup>٩</sup> أبو بكر بعيرة: "مبادئ الإدارة"، بنغازي: مركز البحوث والعلوم الاقتصادية، ١٩٨٨م، ص ٣٢٥.

<sup>١٠</sup> علي بن محمد الغامدي: "درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة": دراسات، العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، مجلد (٤٠)، ملحق (٣)، (١٠٦٨-١٠٩٦)، ٢٠١٣م، ص ١٠٧١.

تنفيذ السياسة لتحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية للمجتمع من خلال أجهزتها الإدارية في المناطق التعليمية المختلفة" (١١) وعليه فأهمية القيادة تكمن فيما يلي:

- أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم ولاستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

### متطلبات القيادة وعناصرها (١٢):

متطلبات القيادة هي:

- أ- التأثير: القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما.
- ب- النفوذ: القدرة على إحداث أمر أو متعه، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز.
- ت- السلطة القانونية: وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاق.
- وعليه فعناصر القيادة هي:
- وجود مجموعة من الأفراد.
- الاتفاق على أهداف للمجموعة تسعف للوصول إليها.
- وجود قائد من المجموعة ذو تأثير وفكر إداري وقرار صائب وقادر على التأثير الإيجابي في سلوك المجموعة.

### الفرق بين القيادة والإدارة:

الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة، كما تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والإشراف، الرقابة، أما القيادة تركز على ثلاث عمليات رئيسية هي:

- تحديد الاتجاه والرؤية.
- حشد القوى تحت هذه الرؤية.
- التحفيز وشحن الهمم.
- القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق.
- تهتم القيادة بالكليات " اختيار العمل الصحيح " بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل " اختيار الطريقة الصحيحة للعمل "
- يشتركان في تحديد الهدف، وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفقاً لمعايير وأسس معينة.

### النظريات المفسرة للقيادة:

- نظرية الرجل العظيم Theory of Great Man تُعد نظرية الرجل العظيم من النظريات المتطورة في القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، إذ تستند على فكرة أنّ القادة يولدون

(١١) (العرفي ومهدي، ١٩٩٦)

(١٢) أحمد بن عيسى، أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، سنة ٢٠٠٥م، ص ٦٧.

بالفطرة، والمهارات القيادية غير قابلة للتفسير والتي تكون سبباً في أن الأشخاص الآخرين يرونهم أبطالاً، لأنها تستند على الرأي القائل، بأن القادة هم الأصح وهم يتجذرون في السلطة، كذلك فإن القادة يكونون مرموقين من خلال إتباعهم على ارض الواقع ونتيجة لصفاتهم الفريدة التي لا يملكها الآخرين، ولذا فهي تفترض بأن القادة يولدون بشكل حقيقي ولا يصنعون، أي أن لديهم القدرة الكامنة على الارتقاء إلى المستوى المناسب من خلال الكاريزما والذكاء والحكمة وغيرها، ولذلك فقد أوضح الكاتب الاسكتلندي<sup>(١٣)</sup>، أهمية هذه النظرية أنه، قال أن الأبطال يستعملون صفاتهم الشخصية أو التدخل الإلهي في تشكيل التاريخ، وذكر في مقولته الشهيرة (أن تاريخ العالم ما هو إلا سيرة الرجال العظماء) مما انعكس ذلك في اعتقاده بشأن القادة، ولكن مع تقدم البحوث والدراسات فإن هذا النوع من الأفكار النظرية قد تضاءلت وخصوصاً بعد الحرب العالمية الثانية.

- نظرية السمات Trait Theory of السمات أما نظرية السمات فهي تستند على نظرية الرجل العظيم، ومنهج السمات هو لفهم القيادة وتطورها باعتبارها جوهر فاعلية الأداء التنظيمي، ولذا فهي تفترض امتلاك الفرد لسمات محددة تعطيه الميل الأفضل لأن يكون قائداً ناجحاً، وهذه السمات الشخصية أو السلوكية عادة ما تكون متأصلة في الأسرة، لذلك هي سمات فطرية ومكتسبة، وهي على عكس نظرية الرجل العظيم التي تفترض إن القائد يولد بصفات مميزة وخصائص تجعله مختلف عن غيره من الناس، وهذا ما أكدته كل من Sashkin & Sashkin<sup>(١٤)</sup> في بحثهما عن سر القادة العظام، إذ استعرضوا العديد من التقارير البحثية حول القيادة ووجدوا بأن القادة كانوا أكثر ذكاءً وابداعاً وأكثر حزمًا ومسؤولية وهم أكثر ثقلاً من الناس العاديين، ووفقاً لـ Hoy & Miskel فإن Ralphstogdill<sup>(١٥)</sup> وباحثين آخرين خلصوا إلى أن امتلاك بعض الصفات يمكن أن يسهم في فعالية القيادة، لكن هذا يختلف عن افتراض الرجل العظيم الذي ينص على ولادة القادة، كذلك لا توجد قائمة من الصفات التي تضمن فاعلية القيادة، وأن الصفات التي تم تحديدها مؤخراً لن تكون قادرة على القيادة بنجاح. فضلاً عن ذلك فقد وضع كل من Kirk Patriek & Lock<sup>(١٦)</sup> نهجاً جديداً للسمات يختلف عن النظريات التقليدية إذ اعترفا بأن السمات لا تشكل بحد ذاتها مفتاحاً للقيادة لكنها شرط مسبق، لذا فهذا النهج في السمات يُعد تقليدياً كونه يركز في المقام الأول على القائد كمكان للقيادة، وتجدر الإشارة بأن أوائل المنظرين قد اعترفوا بأهمية الأتباع ودورهم في العملية القيادية ومنهم Terman<sup>(١٧)</sup>.
- نظريات القيادة السلوكية Behavioral Theories of Leadership يفترض منظور القيادة السلوكية التركيز على سلوك القائد بدلاً من السمات الشخصية، ففي تقرير لـ Hersey & Blanchard<sup>(١٨)</sup>، ذكرا أن هذا النهج بدأ في جامعة Michigan وجامعة ولاية Ohio عام ١٩٤٥، إذ أجريت العديد من الدراسات خارجها بقصد تحديد سلوكيات فاعلية القائد، ولذا فإن

<sup>(١٣)</sup> كنعان نواف، القيادة الإدارية، الأردن، عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، ٢٠٠٩م، ص ٧٨ عن: (١٨٤٠) Thomas Carlyle.

<sup>(١٤)</sup> Sashkin & Sashkin (2003)

<sup>(١٥)</sup> محمد الحناوي وإسماعيل السيد، تنمية القيادة، الإسكندرية، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الثانية، ٢٠٠٧م، ص ٧٨، عن: (Hoy & Miskel, 2001)

<sup>(١٦)</sup> Kirk Patriek & Lock (1991)

<sup>(١٧)</sup> Terman (1904)

<sup>(١٨)</sup> تقرير لـ Hersey & Blanchard (1988)

النتائج التي توصلوا إليها تكشف شكلين من سلوكيات القائد فالأول يركز على الموظف والثاني يركز على الإنتاج، فالسلوكيات التي محورها الموظف القائد يولي فيها رعاية لمشاعر وأحاسيس المرؤوسين ويسعى جاهداً لجعل الأمور سارة بالنسبة لهم، أما السلوكيات التي محورها الإنتاج فان القائد يؤكد على إتمام المهمة، وتشير النتائج أيضاً إلى أن القائد يكون على مستوى عالٍ من الرعاية، ولذا فمن الصعب انخفاض مستوى التطابق (التمائل) بين سلوك القائد وفاعليته إلا في حال كون السلوكيات لا تحقق الربط بين المواقف المختلفة<sup>(١٩)</sup>.

وأخيراً فقد أكد النهج السلوكي للقادة على غرار نظرية السمات بأن القائد هو موضع للقيادة، لذا تستعمل السلوكيات كمؤشر للتمييز بين القادة الفاعلين وغيرهم، ومن المهم ملاحظة أن علماء المنهج السلوكي بدؤوا بالاعتراف بالطبيعة الظرفية للقيادة ووجود السلوك كنتيجة للتفاعلات الظرفية.

- نظريات القيادة الظرفية Theories of Situational Leadership في محاولة لتحديد آثار القيادة بشكل أدق، فقد تحوّل العلماء في عامي (١٩٦٠) و (١٩٧٠) إلى النظريات الظرفية التي أخذت بعين الاعتبار العوامل الظرفية في العمل كالقيود المحتملة، ووفقاً لـ Hoy & Miskel<sup>(٢٠)</sup>، فإن هذا النهج يقترح فرضيتين أساسيتين هما السمات القيادية والخصائص الظرفية وبدمجهما ينتج سلوك القائد بفاعلية، سيما وأنّ العوامل الظرفية يكون لها تأثير، كذلك الخصائص الظرفية للمنظمة لها أيضاً انعكاسات كبيرة على سلوك القائد وفاعلية القيادة، لذا كانت النظرية الظرفية لـ Fiedler من بين أولى المحاولات للتوفيق بين النتائج السابقة غير المتسقة بشأن صفات وسلوكيات القائد، إذ افترض أن فاعلية القيادة تعتمد على تفاعل أسلوب القيادة مع ملامح أو سمات الموقف الذي يُشار له بـ(الانسجام الظرفي)، لذلك فالانسجام الظرفي يكون عالياً عندما تكون علاقة (القائد – العضو) وقوة الموقف الظرفي عالية أيضاً، ومشابهاً لما عمل Fiedler فقد أكد House في كلامه الأول في نظرية مسار الهدف على موقف المراقبين الذي تستند عليه فاعلية القادة، وتركز نظرية مسار الهدف على نظرية التوقع لـ Vroom من الدافع التي في جوهرها تشير إلى أنّ الناس أكثر عرضة للمشاركة في سلوك معين إذا أدركوا أنّ هذا السلوك سوف يؤدي إلى نتائج قيّمة، فضلاً عن ذلك تتضمن العوامل الظرفية البيئية على نظام السلطة الرسمية للمنظمة ومجموعة العمل الأولية للموظف.
- نظرية القيادة التحويلية (التبادلية)<sup>(٢١)</sup> Theory of Transformational Leadership استند Burn في وضع مفاهيم القيادة التحويلية على المجال السياسي، فيما ناقش Weber الكاريزما في منظمات الأعمال، إذ ظهرت كليهما في وقت مبكر من أوائل (١٩٨٠)، لذا تنص النظريات التحويلية على أن القادة التحويليين يحفزون الأتباع على بذل قصارى جهدهم وجعل أدائهم يفوق التوقعات، وذلك عن طريق نقل العمل القيادي لهم لأجل التغلب على المصلحة الذاتية وتحقيق هدف أسمى<sup>(٢٢)</sup>.

(١٩) سيد الهواري، ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية، مصر، مكتبة عين شمس، ١٩٩٦م، ص ٥٤.

(٢٠) فاروق فليبه وممد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الأردن، عمان، دار المسيرة، سنة ٢٠٠٥م، ص ٩٧، عن: (٢٠٠١) Hoy & Miskel، (١٩٦٤-١٩٧١-١٩٧٦) Fiedler، (١٩٦٤) Vroom

(٢١) أحمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، سنة ٢٠١٠م، عن: (١٩٧٨) Burn، (١٩٤٧) Weber

(٢٢) سناء عيسى، دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، سنة ٢٠٠٨م، ص ٨٧.



- وتتميز القيادة التحويلية بكونها تضم أربعة مكونات أساسية نوردتها بما يأتي:
- ١- التأثير المثالي (الكاريزما) <sup>(٢٣)</sup>: يتمثل بالتأثير على الأفكار والقيم وقضايا أكبر من ذلك، فضلاً عن هذا فهو يشير إلى سلوك القدوة للقادة التحويليين ويُعزى ذلك إلى الصفات الشخصية والاستثنائية الخاصة بهم.
  - ٢- الدافع يشير إلى السلوك القيادي الملهم من حيث توفير معنى لعمل الأتباع وصياغة رؤية جذابة أو شاعرية للفريق.
  - ٣- التحفيز الفكري هو يعني أن القادة التحويليين يشجعون الأتباع لتحدي الافتراضات القائمة وإعادة صياغة المشاكل والمواقف بطرق جديدة.
  - ٤- الاعتبار الفردي يتعلق بالسلوك التوجيهي والإرشادي للقيادة التحويلية التي تأخذ الفروق الفردية بين الأتباع بعين الاعتبار ووفقاً لنظرية القيادة التحويلية فإن الأتباع لديهم الثقة والاحترام للقائد والدفاع عنه للذهاب معه وتجاوز ما هو متوقع منهم بشكل طبيعي .
- نظرية القيادة الكاريزمية Theory of charismatic Leadership أما النظرية الكاريزمية فقد نشأت من قبل عالم الاجتماع الشهير Weber <sup>(٢٤)</sup>، والمعروفة (بالبيروقراطية)، وأصل كلمة كاريزما هو يوناني ومعناها (الهبة الإلهية أو التفضيل الإلهي)، وتُعد هذه النظرية مماثلة للنظرية التحويلية، لأنها أكدت على أنّ القيادة الكاريزمية تتمتع بتأثير استثنائي على أتباعها، وبناءً على الخصائص الظرفية للقادة والأتباع، فإن الأتباع ينسبون الصفات الاستثنائية والكاريزما للقائد، ولذا فقد افترض House <sup>(٢٥)</sup>، أنّ مستويات عالية من الثقة بالنفس والهيمنة والقناعة بالمعتقدات ضرورية للإنسان حتى يُنظر إليه على أنه شخصية كاريزمية من قبل الآخرين، وهذا ما أكدته Bass (١٩٨٥) <sup>(٢٦)</sup>، إذ قال أن السمات الشخصية مثل الهيمنة والثقة بالنفس والحاجة للتأثير تؤدي دوراً كبيراً في النظريات التحويلية والكاريزمية. وتجدر الإشارة إلى أن هنالك تشابهاً كبيراً بين القيادة التحويلية والكاريزمية فالعديد من الباحثين مثل (Den Hartog et al, Shamiret et al) تعاملوا مع هذين المفهومين كمترادفين، ومع ذلك أشار Bass & Riggio <sup>(٢٧)</sup> صراحة بأن القيادة التحويلية لديها كثيراً من القواسم المشتركة مع القيادة الكاريزمية، لكن الكاريزمية ليست سوى جزءاً من القيادة التحويلية.
  - نظريات التبادل الاجتماعي Theories of social exchange في الوقت الذي أصبحت النظريات الظرفية والسلوكية بارزة في مجال القيادة، فإن مجالاً منفصلاً إلى حدٍ ما من الأبحاث ركز على العلاقة الديناميكية بين القائد والأتباع، إذ كان Jacob من بين أوائل من نهج منهج القيادة من منظور التبادل الاجتماعي وانتقد المناهج القديمة، إذ اقترح أنّ القيادة لا يمكن فهمها إلا عندما يُنظر إليها مع الأتباع، وذلك لكونهم شركاء سابقين في التفاعل، واستناداً إلى نظرية التبادل الاجتماعي ناقش Jacob طبيعة تعاملات المجموعة، إذ يستطيع

<sup>(٢٣)</sup> إبراهيم الفقي، أسرار قادة التميز، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، سنة ١٩٩٦م، ص ٢٩٠

<sup>(٢٤)</sup> Weber (١٩٤٧)

<sup>(٢٥)</sup> سامي أبو الهداف، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، سنة ٢٠١١م، عن: (١٩٧٧)

House

<sup>(٢٦)</sup> Bass (١٩٨٥)

<sup>(٢٧)</sup> Bass & Riggio(2006)Den Hartog et al (1999); Shamiret et al (1999)

أي عضو في المجموعة الذي يساهم بشكل فريد لتحقيق أهداف المجموعة أن يتلقى مكانةً عليا وتقديراً كبيراً من قبل الزملاء داخل المجموعة<sup>(٢٨)</sup> (Hernandez et al)

وفي منظور التبادل الاجتماعي برزت نظرية التبادل بين القائد والعضو (Exchange leader – Member)، التي تؤكد على العلاقة التكاملية الرسمية بين القائد والأتباع، وتنص على كيفية تطوير القادة لنوعين متميزين من العلاقات مع أتباعهم، الأولى تقوم على أساس (التأثر بدون سلطة)، والثانية على أساس (التأثير مع السلطة)، ولذا فإن قدرة القائد على التأثير من دون سلطة تتميز من خلال مستويات عالية من الدعم المتبادل والثقة والولاء وإعطاء نطاق واسع لأتباعهم، على عكس التأثير مع السلطة فإنه يستند في المقام الأول بشكل كبير على الإشراف الرسمي والأدوار، كذلك افترضت النظرية أن تطوير مثل هذه العلاقة المتميزة خلال عملية صنع الدور (أي صنع دور للأتباع) يمكن أن تؤدي إلى تشكيل مجموعات من الداخل ومجموعات من الخارج، وعادةً فإن مجموعات الداخل تتمتع برضا والتزام تنظيمي أعلى من مجموعات الخارج. وأخيراً فقد شهدت نظرية التبادل بين (القائد – العضو) المزيد من التطورات من خلال دمجها مع منظور البنية الاجتماعية، لذا أقترح Sparrowe&Liden أنّ النظرية لا يمكن أن تكون مفهومة إلا عندما تتجاوز علاقة القائد والأتباع إلى النظر في البنية الاجتماعية التي تُعد جزءاً لا يتجزأ من العلاقة<sup>(٢٩)</sup>.

● النظرية غير الوظيفية أو السامة في القيادة Theory Toxic or Dysfunctional Leadership يشير Clarke، إلى اعتماد تقنيات التعزيز السلبي المتطرفة أو فوق المستوى الطبيعي لحماية الأفراد من الأمراض النفسية في مكان العمل، إذ يعتبرها الباحثون بأنها واحدة من أكثر القضايا الهامة والمثيرة للجدل في الوسط الأكاديمي، ولذا فهي نقطة خلافية أي أن حتى قادة الشر يمكن اعتبارهم قادة فاعلين مثل القائدين Hitler & Stalin، ومن الآليات المستعملة فيها هي تجنب التعلم والهروب من التعلم وغيرها، وتستعمل هذه الآليات الدفاعية من قبل المنظمات لتقليل التأثيرات السلبية المحتملة على القادة غير الوظيفيين، وحتماً هذه السياسات وتنفيذها مصممة لمعالجة الأعراض بدلاً من الأمراض، وإذا اعتمدت فليس لها قيمة حقيقية أو طويلة الأجل لأنها لا تمتلك القدرة أو النية للقضاء على الممارسات السلوكية السامة أو غير الوظيفية الصادرة من الأفراد في المنظمات، وفي المقابل فإنها يمكن أن تكون مفيدة في تطوير وتنفيذ الخطط والأنشطة التي لها قدرة عالية على سوء المعاملة والاستغلال وبالتالي تساعد على انتشار العنف المجتمعي بين الناس<sup>(٣٠)</sup>.

● النظريات الحديثة (الناشئة) في القيادة Modern theories (emerging) in Leadership بعد فضائح الشركات الأخيرة من خلال السلوكيات غير اللائقة من قبل شخصيات قيادية رئيسية وزيادة اهتمام الجمهور بذلك، وضعت الأوساط البحثية مسائل في الأخلاق والاستقامة والقيم والنزاهة، لذا كانت هنالك سلسلة من النظريات الحديثة التي تحاول دمج السلوكيات الأنفة الذكر التي نورد بعضاً منها<sup>(٣١)</sup>:

(٢٨) (Hernandez et al., 2011, p.1171).

(٢٩) Clarke (2005)، Sparrowe&Liden (٢٠٠٥-١٩٩٧).

(٣٠) عطية حسين أفندي، اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق، القاهرة، مركز البحوث والدراسات السياسية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، سنة ١٩٩٤م، ص ١٥١.

(٣١) محسن العبودي، الاتجاهات الحديثة في القيادة، مصر، القاهرة، دار النهضة العربية، سنة ١٩٨٤م، ص ٧٦.

- نظرية القيادة الأخلاقية Theory of Ethics Leadership تعرف القيادة الأخلاقية بأنها (مظاهر للسلوك المعياري المناسب)، وتكون من خلال الإجراءات والعلاقات الشخصية، وأنّ تعزيز مثل هذا السلوك يكون عن طريق القدرة على التواصل في اتجاهين وهما توطيد العلاقة وصنع القرار، ولفهم آثار القيادة الأخلاقية اقترح (Brown et al)، أن الأتباع هم أكثر عرضة للتصرف بطريقة أخلاقية، فعندما يُظهر قائدهم سلوكيات وقيماً ومواقف أخلاقية، ففي هذه الحالة هم أكثر عرضة لمحاكاة عملية اتخاذ القرارات الأخلاقية لفادتهم، كذلك فإن السلوكيات المؤيدة للدوافع والمواقف العامة يمكن أن تقلل من سلوك العمل العكسي (٣٢).
- نظرية القيادة الروحية Theory of Spiritual Leadership لقد حدث تحول جذري في التفكير حول القيادة وذلك مع دخول نظرية القيادة الروحية، ومنذ وقت طويل كانت تُعد القضايا الروحية مفهوماً خارج نطاق البحث العلمي، بيد أنّ البحوث المتراكمة قد أظهرت أنّ القيم الروحية كالصدق والنزاهة والتواضع ترتبط بشكل إيجابي بفاعلية القيادة، مما استدعى ذلك مزيداً من الاهتمام، لذلك وظف (Fry)، بشكل كبير نظريات الدافعية لتطوير نموذج سببي يربط قيم القائد ومواقفه وسلوكياته بالنتائج التنظيمية من خلال الوفاء باحتياجات الأتباع ولأجل البقاء الروحي، كذلك فإن العضوية تكون مفهومة ولها تقديرها ضمن المجموعة، لذا فإن القادة الروحيون يخلقون رؤية للتأكد من أنّ الأتباع يرون مساهماتهم ذات مغزى في عملهم بالتالي (تلبية حاجة الوظيفة) وتطوير ثقافة تنظيمية تقوم على الحب والإيثار واحترام بعضهم للبعض الآخر فضلاً عن توفير مسارات للبقاء الروحي التي بدورها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية والالتزام التنظيمي للأتباع (٣٣).
- في المقابل اقترح Reave أن النظرية تضم كلاً من نهج السمات والنهج السلوكي، فالصدق والنزاهة والتواضع من الصفات الأساسية للقيادة الروحية التي تسمح في بناء الثقة والمصداقية وتحقيق الانسجام بينه وبين ما يفعله ومن ثم تحويل هذه الصفات إلى سلوكيات مثل إظهار الاحترام للآخرين ومعاملتهم بإنصاف، والإعراب عن الاهتمام والحب والإيثار والتقدير لمساهماتهم (٣٤).
- نظرية القيادة الأبوية (٣٥) Theory of Parental Leadership تشير الدراسات إلى وجود تيار فكري يتحرك بعيداً عن الأشكال التقليدية ومنها نظرية القيادة الأبوية، حيث تُعرّف القيادة الأبوية بأنها النمط الذي يجمع بين الانضباطية القوية والسلطة مع الإحساس الأبوي والمرتكز على القيم الكونفوشيوسية (٣٦)، لذا فهي احد الأساليب السائدة في سياق الأعمال الصينية وغيرها من البلدان التي يرتفع فيها مستوى السلطة مثل تركيا والمكسيك وماليزيا وباكستان والهند،

(٣٢) علي عياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، الأردن، عمان، دار حامد للنشر، سنة ٢٠٠٦م، عن: Brown et al (٢٠٠٥)

(٣٣) Fry (٢٠٠٣)

(٣٤) Reave (٢٠٠٥)

(٣٥) (Chenet et al., 2008 ; Pellegrin&Scandura, 2008)،

(٣٦) الكونفوشيوسية: مذهب أو طريقة في الحياة الخاصة وفي السلوك الاجتماعي والسياسي، طرحها كونفوشيوس أو كونك المعلم عام ٥٥٠ ق.م، في بلدة شان تونك من ولاية لو شمال الصين، الذي يقوم على أساس حب الناس وحسن معاملتهم والرفقة في الحديث معهم والأدب في الخطاب ونظافة اليد واللسان والاحترام للأشخاص الأكبر سناً، وكان في الوقت نفسه يكره الطغيان والاستبداد، بالتالي فقد انتشرت أفكاره في مختلف أنحاء العالم، والآن تدرس أفكاره في الجامعات اليابانية والصينية.

وعليه فقد ناقش Farh & Cheng القيادة الأبوية وتمكنا من وضعها باستعمال ثلاثة أبعاد مميزة هي<sup>(٣٧)</sup>:

١. السلطوية.
٢. الإحسان.
٣. القيادة المعنوية.

فالسُّلْطَوِيَّةُ تجسد سلوكيات القائد التي تفرض سيطرتها وسلطتها وطلب الطاعة المطلقة من الأتباع، أما الإحسان فيشير إلى الاهتمام الفردي للقائد للرفاه العام عن أتباعه والتي تمتد إلى أسرهم والحياة الشخصية الخاصة بهم، في حين تشير القيادة المعنوية إلى سلوكيات القائد التي توضح (الفضائل الشخصية الفائقة والانضباط الذاتي والكرم، ولذا فإن القيادة الأبوية تركز على السلوكيات باعتبارها آليات للقيادة).

أنواع المهارات الادارية اللازمة للقائد التربوي: تنقسم المهارات الإدارية في الإدارة التربوية إلى ثلاثة أنواع من المهارات الرئيسية وهي المهارات الفنية والتنظيمية والإنسانية، وهذه المهارات تعتبر متداخلة متكاملة فيما بينها لدرجة يصعب التمييز بينها تتمثل فيما يلي:

• **المهارات الفنية<sup>(٣٨)</sup>**: وهي " الأساليب والطرق التي يستخدمها مدير المدرسة في ممارسة دوره في العمل ومعالجة المواقف التي يلاقيها"، ومن أبرز الخصائص التي تميز المهارات الفنية عن غيرها ما يلي:

أ- أنها مهارة أكثر تحديدا من المهارات الأخرى وهذا يعني أنه بالإمكان التحقق من توافرها لدى المدير بسهولة كما أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل في مجال التخصص وعلى التبسيط في مجال الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لانجاز الأعمال.

ب- أنها مألوفة أكثر من غيرها من المهارات لكونها أصبحت مطلوبة في الإدارة الحديثة التي تتميز بالاتجاه نحو التخصص كما أن اكتسابها وتنميتها أسهل من المهارات الأخرى حيث أسهمت برامج التدريب سواء قبل أو أثناء الخدمة في تنمية المهارات الفنية ومن أهم الجوانب التي ترتبط بالمهارات الفنية لمدير المؤسسة التعليمية ما يلي:

**مفهوم الاجتماعات**: يعرف العثيمين الاجتماعات بأنها " عبارة عن تجمع شخصين أو أكثر في مكان معين للتداول والتشاور وتبادل الرأي في موضوع معين " <sup>(٣٩)</sup>.

أما الاجتماعات الفعالة فهي كما أوضح السيد، وآخرون، التي " تحقق الأهداف المرجوة منها في اقل وقت ممكن وبرضي غالبية الأعضاء " <sup>(٤٠)</sup>.

- أنواع الاجتماعات:

يشير كل من العثيمين، السيد وآخرون، وكينان إلى وجود عدة أنواع للاجتماعات تبعاً لتعدد أسس تصنيفها <sup>(٤١)</sup>، وفيما يلي أهم أنواع الاجتماعات وتصنيفاتها:

(٣٧) Farh & Cheng (٢٠٠٠)

(٣٨) سيد الهوارى، القائد التحويلي للعبور بالمنظمات للقرن العشرين، مصر، مكتبة عين شمس، ١٩٩٩م، ص ٦٧.

(٣٩) العثيمين ( ١٤١٤هـ، ص ١١٨).

(٤٠) السيد، وآخرون، مرجع سابق، (١٩٩٧م، ص ٢١٢).

(٤١) العثيمين (١٤١٤هـ، ص ١١٩)، السيد وآخرون، (١٩٩٧م، ص ٢١٢)، كينان (١٩٩٦، ص ٢٥، ٢٦).

**- من حيث المدة أو الزمن:**

- أ- اجتماعات دورية: وهي التي تعقد بصورة دورية قد تكون أسبوعية أو شهرية أو سنوية أو خلاله، ويغلب عليها الطابع الرسمي ومن أمثلتها اللجان الدائمة والمجالس في الإدارات الحكومية والشركات.
- ب- اجتماعات غير دورية: وهي التي تعقد كلما دعت الحاجة إليها ( ليس هناك وقت محدد لعقدها ) لبحث مشاكل أو مواضيع طارئة.

**- من حيث الشكل:**

- أ- اجتماعات رسمية: وهي التي يتحكم في تكوينها وفي سير إجراءاتها قوانين وأنظمة محددة (أسلوب التصويت في الاجتماع، حق الأغلبية في إصدار القرار، عدد المرات التي يحق للعضو فيها الكلام، الفترة المحددة للعضو للكلام).
- ب- اجتماعات غير رسمية: وهي التي لا يحكم تكوينها قوانين أو أنظمة محددة وتتسم بالمرونة والسهولة، ولا يوجد لها قواعد أو أصول للمناقشة أو كيفية اتخاذ القرار.

**- من حيث المستوى:**

- أ- اجتماعات على المستوى العالمي أو الدولي: مثل اجتماعات الجامعة العربية وهيئة الأمم المتحدة.
- ب- اجتماعات على مستوى الدولة: مثل اجتماع مجلس الوزراء ومجلس الشورى.
- ج- اجتماعات على مستوى المنظمات في القطاع الخاص: مثل اجتماع مجالس الإدارات واللجان في الشركات.

كما يمكن تقسيم الاجتماعات في أي عمل إلى ما يأتي:

١. اجتماعات تبادل المعلومات، والغرض من هذه الاجتماعات هو تبادل المعلومات لعمل بين العاملين بصورة جماعية مما يوفر للمنشأة الوقت والجهد أفضل مما لو تمت بصورة فردية.
٢. اجتماعات اتخاذ القرارات، وهي تلك الاجتماعات الخاصة باتخاذ القرارات في القضايا الهامة.
٣. اجتماعات البحث والدراسات، والغاية من هذه الاجتماعات هي التباحث والتدارس من خلال ما يسمى بالعصف الذهني والفكري، ويمكن في هذه الاجتماعات تكوين أكثر من مجموعة عمل، وكل مجموعة تكلف ببحث ودراسة جانب جزئي من الموضوع العام.
٤. اجتماعات طارئة، وهي الاجتماعات التي تدعو إليها حاجة طارئة غير متوقعة وغير متضمنة في خطط المنشأة.
٥. اجتماعات روتينية دورية، وهي تلك الاجتماعات المتضمنة في برنامج العمل في المنشأة.
٦. اجتماعات مظهرية شكلية احتفالية إعلامية، وتسمى بالاجتماعات البروتوكولية، وهذا النوع يختلف عن الأنواع السابقة في أنه اجتماع غير منتج بعكس السابق<sup>(٤٢)</sup>

**أهمية الاجتماعات:**

تعد الاجتماعات من أكثر وسائل الاتصال أهمية، وتأتي أهميتها كما أشار كل من العثيمين، والسيد وآخرون، في دورها الحيوي كوسيلة اتصال فعالة في حياة الشعوب سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى التنظيمات، حيث يمكن من خلالها تحقيق الأمور التالية<sup>(٤٣)</sup>:

(٤٢) منير الحربي، رؤساء الأقسام الأكاديمية في القرن الحادي والعشرين: أدوار وتحديات متوقعة واحتياجات تدريبية واجبة، التربية المعاصرة، القاهرة، سنة ١٩٩٩م، ص ٥٦.

- ١- التوصل إلى دراسات كاملة وشاملة ومستفيضة ومتأنية للقرارات المتعلقة بالمواضيع الكبيرة، وذلك من خلال تنوع خبرات وتخصصات الأعضاء ونقاشاتهم البناءة القائمة على المشورة وتبادل الرأي.
  - ٢- التوصل إلى قرارات جماعية تتسم بالنضج والعمق والصدق والموضوعية بعكس القرارات الفردية التي تعتمد على قدرات شخصية وتتسم أحيانا بالتحيز والمصالح الشخصية.
  - ٣- التنسيق بين مختلف أوجه الأنشطة والجهود بين الإدارات والأقسام داخل المنظمة الواحدة أو مع المنظمات الأخرى.
  - ٤- إتاحة الفرصة للموظفين حديثي الخبرة للاحتكاك بمن هو أقدم منهم خبرة وممارسة وتجربة (التدريب).
  - ٥- إتاحة الفرصة للقادة الإداريين والمشاركين في الاجتماع لتوصيل آرائهم وتوجيهاتهم ووجهات نظرهم إلى بقية العاملين عن طريق الأعضاء المشاركين، كما تتيح في نفس الوقت توصيل مطالب وشكاوى العاملين.
  - ٦- رفع معنويات الأعضاء المشاركين من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم والمشاركة في صنع القرارات.
- مهارة إدارة الاجتماعات<sup>(٤٤)</sup>: يرى مفكرو وخبراء الإدارة أن للاجتماعات التي يعقدها المدير أهمية بالغة في التخطيط للأعمال وانجازها وتحقق الاجتماعات مبادئ أساسيين هما: ( الجودة والشورى )، ولكي تحقق الاجتماعات المدرسية أكبر فائدة ممكنة ينبغي على المدير الناجح أن يعد لها الإعداد الجيد من جميع النواحي المكتيبية والإدارية وذلك بإتباع ما يلي:
  - التخطيط الجيد للاجتماعات
  - الإعداد المكتيبى للاجتماع وذلك بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الاجتماع وتنظيمها بشكل يسهل استرجاعها وإعداد النماذج اللازمة للدعوة ونموذج جدول الأعمال وصياغة محضر الاجتماع.
  - توفير البيئة المادية والتجهيزات اللازمة لضمان الاجتماع في ظروف مناسبة كإضاءة والطاولات وطريقة تنظيم المقاعد واللوازم المكتيبية.
  - الأخذ بمبدأ الشورى والابتعاد عن المحاباة.
  - تحديد وقت بداية الاجتماع ونهاية الاجتماع والالتزام به بدقة حتى لا يكون ذلك سببا في التهرب من الحضور أو المشاركة بسبب عدم الالتزام بالمواعيد المذكورة.
  - مهارة اتخاذ القرار: ويقصد بالقرار أنه " عبارة عن البديل الأفضل الذي تم اختياره من بين عدد من البدائل الممكنة التنفيذ " ويعبر القرار بصورة متعددة فقد يكون على شكل سياسات أو قواعد أو أوامر أو تعليمات وغيرها، وللوصول إلى قرار رشيد يوصي خبراء الإدارة بضرورة دراسة المشكلة والموقف وفقا للمراحل الآتية:
  - الإحساس بوجود مشكلة تتطلب إصدار قرار محدد.
  - تحديد أبعاد الموقف أو المشكلة والتعرف على طبيعته وعلى العوامل المؤثرة فيه والمتأثرة به يتطلب تجميع أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات حول المشكلة أو الموقف المطروح للدراسة وتحليلها وتفسيرها تفسيراً علمياً سليماً.
  - اقتراح عدد من الحلول البديلة التي تصلح أساساً لمواجهة الموقف أو المشكلة.

(٤٣) العثيمين (١٤١٤هـ، ص ١٢١، ١٢٢)، والسيد وآخرون، (١٩٩٧م، ص ٢١٢)

(٤٤) عبد الفتاح حسين، مهارات قيادة الآخرين، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، سنة ١٩٩٨م، ص ٥٦.

- دراسة الحلول المقترحة ومقارنتها في ضوء الظروف والملابسات التي تحيط بالموقف أو تتصل بالمشكلة وتقييم كل حل في ضوء فعاليته في تحقيق الهدف أو الغرض من اتخاذ القرار.
- تغليب أحد المقترحات واختياره على أنه أنسب حل، وإصدار قرار بشأنه وتبليغه إلى الأجهزة التنفيذية للعمل بموجبه
- مهارة إدارة الوقت: يعد الوقت من أبرز الموارد المتاحة للمدير ويحتاج المدير إلى مهارة عالية لاستثمار الوقت الاستثمار الأمثل وتشير نتائج الدراسات والبحوث إلى أن مديري المؤسسات التعليمية لا يزال تنقصهم المهارات الكافية لاستثمار الوقت بالشكل الأمثل.
- مهارة الإشراف: لكي يقوم مدير المدرسة بوظيفته التربوية على الوجه المطلوب لا بد أن تتوافر فيه مهارة الإشراف الفني، فهذه المهارة تساعد المعلمين على النمو مهنيًا وعلميًا وتجعل المدير يتفهم وظيفته ويستوعب الأهداف التربوية التي تكفل تعلم الطلبة بفاعلية وتضمن نموهم نموًا يتوافق مع تلبية أهداف المجتمع التربوية، ومن أهم السمات المرتبطة بالمهارات الفنية:
  - القدرة على تحمل المسؤولية
  - الفهم العميق والشامل للأمور
  - الحزم
  - الإيمان بالهدف وبإمكانية تحقيقه.
- أ- المهارات التنظيمية (٤٥): يعتقد الكثير من الباحثين بأن المهارات التنظيمية أكثر المهارات ضرورة لمدير المؤسسات التعليمية إذ أنها تحتم عليه مسؤولية تحليل المواقف إلى مكوناتها واستنباط النتائج المحتملة لها، ولذلك يتعين عليه أن يتصف بقوة التصور والإدراك لربط الأسباب بالمسببات، ويندرج تحت المهارة التنظيمية عدة مهارات، يمكن ذكرها فيما يلي:
  - أ- مهارات إدارية: وهي تتعلق بشؤون الطلبة والبناء المؤسسي والتسهيلات المؤسسية والإشراف بصورة مستمرة على الهيئة التعليمية والطلبة وحل مشاكلهم والاتصال مع المسؤولين بشأن كل ما يتعلق بالمؤسسة التعليمية من تعيينات وتغييرات وامتحانات وغير ذلك من الأمور الإدارية
  - ب- مهام فنية: داخل المؤسسة التعليمية وتشمل الإشراف الفني على المدرسين وتقويم المناهج
  - ج- مهام خارج المؤسسة التعليمية: وتشمل علاقته بالمجتمع المحلي والرؤساء والسلطات الرسمية الأخرى وفي كل ما يتعلق بتلبية احتياجات المؤسسة لتسيير العملية التربوية والتعليمية فيها، ولكي يقوم مدير المؤسسة التعليمية بإدارة عملية التنظيم وتحقيق الأهداف المطلوبة، والقيام بواجباته على الوجه الأكمل، يجب أن تتوافر فيه (أي مدير المؤسسة التعليمية) مجموعة من المهارات التنظيمية الآتية:
    - المهارة في تفسير الاحتياجات التعليمية والتربوية في ضوء الإمكانيات والخدمات المتاحة.
    - المهارة في إعداد وتقديم وعرض التقارير إلى السلطات المركزية.
    - عمل التدريبات التنظيمية التي تقدم التسهيلات المختلفة للخطط التربوية والتدريسية.
    - تقدير فعالية أي إطار تنظيمي في ضوء الأغراض التربوية.

(٤٥) حسين عبد الفتاح، مهارات قيادة الآخرين، مصر، مركز تطوير الأداء والتنمية، سنة ١٩٩٨م، ص ٣٤

- بعد النظر وترقب الجوانب الايجابية والسلبية فى اتخاذ التدابير لمواجهتها.
  - تقويض السلطات والمسؤوليات.
  - اكتشاف الخلل فى الإطار التنظيمي والتعرف عليه بسرعة للمحافظة على استمرار المدرسة فى أداء وظيفتها.
  - المهارة فى تقديم المشورة المهنية للمجموعات.
  - المهارات الإنسانية:
- تعرف المهارات الإنسانية بأنها مهمة وضرورية للعمل فى كل المنظمات وعلى كل المستويات إلا أنها تبرز بصورة أكبر بالنسبة للإدارة التعليمية والتربوية وما يرتبط بذلك من طبيعة العلاقات التي تجمعهم.
- وتعرف المهارات الإنسانية بأنها: الطريقة التي يستطيع مدير المؤسسة كقائد تعليمي من التعامل بنجاح مع الآخرين واحترامهم ومنحهم الثقة وفهم حاجاتهم النفسية والاجتماعية الإنسانية وقبول الآخرين والتكيف معهم وقدرته على نقل أفكاره وأدائه إليهم.
- والجدير بالذكر أن هناك العديد من الجوانب التي تتصل بالمهارات الإنسانية ومنها:
- الروح المعنوية: ونجدها فى التعاون بين المجموعات، والترابط والانسجام فيما بينها والتكامل مع بعضها فى الأغراض العامة والأهداف التي تسعى لتحقيقها فى المنظمات أو الهيئات التي يعملون بها.
  - الحوافز: فى الغالب يميل الأفراد العاملون إلى تقديم جهد أقل من المطلوب منهم ومن هنا ظهر اهتمام رجال الإدارة بالحوافز لزيادة مستوى الأداء ورفع معدلات الإنتاج، وان وجود العلاقات الإنسانية السليمة فى جو العمل يمثل حافزا ايجابيا رئيسيا للعمل والإقبال عليه<sup>(٤٦)</sup>.
  - العلاقات الإنسانية: وهي كما عرفها " ديفز " هي اندماج الأفراد العاملين فى موقف عمل بطريقة تدفعهم للتعاون للحصول على أكبر قدر ممكن للإنجاز مع تلبية احتياجاتهم الاجتماعية والاقتصادية والنفسية<sup>(٤٧)</sup>، وللعلاقات الإنسانية ثلاثة أهداف هي:
  - تحقيق التعاون والمشاركة بين العاملين والإدارة من ناحية وبين العاملين أنفسهم من ناحية أخرى.
  - تحفيز الأفراد على العمل وتحقيق أهداف المنظمة.
  - إشباع حاجات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية للوصول بهم إلى أفضل حالات الرضا والتكيف.
  - المراحل الرئيسية لعملية إدارة الاجتماعات<sup>(٤٨)</sup>:
- لكي تحقق الاجتماعات أهدافها المرجوة، فلا بد من العمل على إدارتها بطريقة فعالة، ويشير كل من كينان، والسيد وآخرون إلى أن عملية إدارة الاجتماعات تنقسم إلى ثلاث مراحل أساسية هي:
- المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع.
  - المرحلة الثانية: مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع.
  - المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد الانعقاد.

(٤٦) محمد هلال، مهارات قيادة الآخرين، مصر، مركز تطوير الأداء والتنمية، سنة ١٩٩٨م، ص ٦٧.

(٤٧) محمود ظاهر، الاتجاهات الحديثة فى القيادة الإدارية، الأردن، عمان، دار زهران للطباعة والنشر، سنة ١٩٩٧م، ص ٩٧.

(٤٨) آلان باكر، الاستعداد لاجتماعات العمل، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، بيروت، الدار العربية للعلوم، طبعة الأولى، سنة ٢٠٠١م، ص ٥٣.



**المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع.**

تسبق هذه المرحلة عقد الاجتماع، ويجب فيها الاهتمام بعدة أمور أو خطوات أشار إلى عدد منها كل من العثيمين، كينان، وذكرها السيد وآخرون، وتلك الأمور أو الخطوات هي (٤٩):

١- تحديد الهدف من الاجتماع: ( المدير المسئول عن أمر عقد الاجتماع )  
يبين كينان، إن الاجتماعات تستغرق وقتاً وجهداً كبيراً، ولكن مع "ذلك يدعو البعض إلى عقد اجتماع لأنهم لم يفكروا في البدائل المناسبة التي يمكن أن تعطي النتائج ذاتها" (٥٠)، أو لأنهم يرون إن جمع الأشخاص معا يمكن أن يكون عنصر راحة نفسية وأسلوباً معتاداً في معالجة الأمور وتجنب تحمل المسؤولية الشخصية.

ويوضح السيد، وجود عدة أهداف للاجتماعات مثل: طرح بعض المعلومات أو تبادل الأفكار والآراء بشأن موضوعات محددة أو العمل على القيام ببعض التغييرات في طرق وأساليب العمل أو مناقشة بعض السياسات أو إعداد بعض التقارير حول موضوع معين أو توضيح بعض الأمور المرتبطة بالعمل أو الأفراد، أو الحصول على تأييد بعض الأفراد لبعض الأفكار والمقترحات .... الخ (٥١)، ويؤكد كلا الكاتبين السابقين على أهمية أن يفكر المدير مسبقاً قبل الاجتماع ويسأل نفسه عن الغرض أو الهدف منه؟ هل هو أنسب وسيلة لتحقيق الهدف؟

٢- تحديد من الذي سوف يدعى للاجتماع: (المدير المسئول عن أمر عقد الاجتماع أو من ينييه)  
يجب على المدير المسئول أن يفكر في تحديد ما إذا كان سوف يرأس الاجتماع بنفسه أم سوف ينيب شخصاً آخر عنه، وفي كلا الحالتين يجب عليه كما أشار كينان أن يتذكر أنه كلما قل عدد المشاركين كلما كان أفضل، وان يتأكد كما أوضح السيد، من توافر عدة شروط في الأعضاء المزمع دعوتهم لحضور الاجتماع أهمهما يلي:

- أ- أن يكون ذا صلة بالموضوعات المطروحة للنقاش في الاجتماع
- ب- أن تتوافر لديه الخبرة والإلمام بالموضوع.
- ج- أن تتوافر لديه الرغبة والحافز للمشاركة في الاجتماع.
- د- أن يكون قادراً على العمل الجماعي.
- هـ- ألا يكون من النوع الذي يفرض رأيه على الآخرين.
- و- ألا يكون من النوع الذي لا يستطيع التحدث أمام الآخرين ( خجول وغير منفتح اجتماعياً ).

ويضاف إلى الشروط السابقة بالنسبة للمدير المسئول عن أمر عقد الاجتماع أو من يكلفه برئاسة الاجتماع ، أن يلم بخطوات ومبادئ إدارة الاجتماعات، وأن يكون فعالاً، والرئيس الفعال كما أشار العثيمين " هو الذي يبني علاقته مع بقية الأعضاء على التعاون والثقة والمساواة في إعطاء الفرص لجميع الأعضاء بحيث يتيح لكل عضو أن يعبر عن آرائه وأفكاره بحرية".

وتفيد هذه الخطوة السابقة كما أشار السيد، في عدة أمور أهمها: إرسال الدعوات والمعلومات للمدعوين للاجتماع قبل عقده بوقت كافي وبذلك يتمكنون من التحضير للاجتماع بشكل جيد، واختيار وترتيب مكان الاجتماع (٥٢).

٣- إعداد جدول أعمال الاجتماع: (رئيس الاجتماع والسكرتير)

(٤٩) العثيمين ( ١٤١٤هـ، ص ١١٩ ص ١٢٥-١٣٠ )، كينان ( ١٩٩٦، ص ص ١٧-٣٣ )، وذكرها السيد وآخرون (١٩٩٧م، ص ٢١٢).

(٥٠) كينان (١٩٩٦م، ص ١٤، ١٥)

(٥١) السيد، وآخرون (١٩٩٧م، ص ٢١٢)

(٥٢) إسماعيل السيد و آخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، مرجع سابق، ص ٢١٣.

لجدول أعمال الاجتماع دور كبير جدا في إنجاح الاجتماع، ونظرا لذلك فإن كينان يؤكد على ألا يكون عبارة عن ورقة توزع على المشاركين قبل الاجتماع مثل البيانات التي توزع في الشوارع، بل يجب أن يكون عبارة عن وثيقة عمل تعمل كدليل يبقي الجميع في مسار معين وتمنع استغراق اقل المواضيع أهمية بمعظم وقت الاجتماع، كما يبين أن نقاط جدول الأعمال المثالي هي: الهدف من الاجتماع وتاريخه ومدته ومكان حدوثه، وأسماء المشاركين فيه، ومواضيع المناقشة الروتينية، ومواضيع النقاش الصعبة أو القابلة للجدل، وأي أعمال أخرى تستجد. كما يؤكد السيد، وآخرون على أهمية ترتيب الموضوعات في تناولها وفقا لأهميتها النسبية، وتحديد وقت مناقشة كل موضوع ( إن أمكن ذلك )، وعلى مراعاة القواعد التالية عند إعداد جدول أعمال الاجتماع:

- أ- الاقتصار على الموضوعات ذات الصلة بالهدف من الاجتماع.
- ب- مراعاة ما يعرفه الأفراد المشاركين عن الموضوعات المطروحة للنقاش.
- ج- العمل على عدم إطالة زمن الاجتماع قدر الإمكان (تشير الدراسات إلى أن انتباه الأفراد وتركيزهم يمكن الحفاظ عليه إذا لم تزد المدة في المتوسط عن ساعتين).
- د- اختيار الوقت الملائم لعقد الاجتماع (تشير الدراسات إلى أن الأفراد يكونون في حالة يقظة ذهنية بين الساعة التاسعة والنصف صباحا والساعة الثانية عشرة ظهرا أو - إذا تناولوا غداء خفيفا - بين الساعة الثانية بعد الظهر والخامسة مساء).
- ٤- اختيار وتنظيم قاعة الاجتماع: (سكرتير الاجتماع تحت إشراف الرئيس) يتطلب نجاح الاجتماعات توفر عدد من العوامل المهمة في مكان الاجتماع، ومن تلك العوامل: مناسبة حجم القاعة لعدد المشاركين، مناسبة ترتيب مائدة ومقاعد الاجتماعات، توافر كافة الأجهزة والأدوات اللازمة لعرض الموضوعات، توافر درجة الإضاءة والتهوية والحرارة الملائمة، خطة وبطاقات تحدد أماكن جلوس المشاركين. وبخصوص شكل الاجتماع يشير السيد إلى أن ذلك يعتمد إلى حد كبير على الهدف من الاجتماع، وان انسب شكلين هما الشكل الدائري والبيضاوي حيث يتيحان اكبر قدر من التفاعل بين المجتمعين (٥٣).
- ٥- إعداد وإرسال الدعوة والمعلومات اللازمة للاجتماع: (سكرتير الاجتماع تحت إشراف الرئيس) ويراعي أن يكون ذلك قبل موعد عقد الاجتماع بوقت كاف، وان يرفق بها جدول أعمال الاجتماع.

#### المرحلة الثانية: مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع

وهي تشمل كافة الفعاليات التي تتم خلال فترة عقد الاجتماع ( الفترة المحددة لبداية ونهاية الجلسة)، ويتوقف نجاح إدارة الاجتماع في هذه المرحلة على مدى جودة الإعداد لها في المرحلة السابقة، كما يعتمد على مدى تفهم كل من رئيس وأعضاء الاجتماع للأدوار المطلوبة منهم وتنفيذها على الوجه المطلوب.

أولا: الأدوار المطلوبة من أعضاء الاجتماع (٥٤):

- ١- معرفة الهدف من الاجتماع والدور الذي يلعبه فيه.
- ٢- قراءة المعلومات المرتبطة بموضوعات الاجتماع قبل حضوره حتى يشارك في الاجتماع بفعالية.

(٥٣) المرجع السابق، ص ٢١٣.

(٥٤) محمد عبد الغني هلال، إدارة الاجتماعات، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، سنة ٢٠٠١م، ص ١٢

- ٣- الحضور إلى مكان الاجتماع في الوقت المناسب، أو الاعتذار وإبابة عضو آخر ملم بالموضوع في الحضور عنه.
- ٤- عدم مغادرة قاعة الاجتماعات أثناء الانعقاد إلا لأسباب ضرورية يأذن بها رئيس الاجتماع.
- ٥- الاستئذان للمشاركة في إبداء الرأي والمناقشة، وأن تكون بشكل موضوعي وخالي من التحيز أو التعصب.
- ٦- الاستفسار عن المعلومات أو الموضوعات غير الواضحة أو غير المفهومة أثناء الاجتماع.
- ٧- الاستعداد العالي لتقبل الآخرين والإصغاء إليهم.
- ٨- الابتعاد عن الاتجاهات السلبية نحو الاجتماع أو بعض الموضوعات المطروحة فيه للنقاش.
- ٩- الالتزام بأداب الحديث مع الآخرين أثناء النقاش أو الاستفسار.

### ثانياً: أهم الأدوار المطلوبة من رئيس الاجتماع (°):

- ١- مراجعة كافة التعليمات والمعلومات والتجهيزات اللازمة للاجتماع قبل حضور الأعضاء، وتوجيه لجنة السكرتارية باستقبال الأعضاء المشاركين في الوقت والمكان المحدد.
- ٢- أن يستحضر في ذهنه المراحل الأربع التي يمر بها الاجتماع وأن يعمل على الاستفادة منها، وتلك المراحل الأربع هي:
  - أ) تشكيل الاجتماع: مرحلة البدء بالاجتماع، وفي هذه المرحلة يدرس المشاركون بعضهم بعضاً ويسعون لمعرفة مواقف الآخرين وخلفياتهم.
  - ب) المرحلة العاصفة: مرحلة النقاش والرد، وفي هذه المرحلة يبدأ المشاركون بالانفتاح والانهمك في مناقشات وتحديات كلامية، قد تؤدي إلى سوء تنظيم الاجتماع.
  - ج) مرحلة التطبيع: مرحلة العمل بإنتاجية، وفيها تتطور الأفكار ويتم الوصول إلى تسويات، وترسيخ إطار عام واضح يمكن الجميع من معرفة ما هو مطلوب منهم.
  - د) مرحلة الأداء: مرحلة النتائج، وفيها يولد المجتمعون إجماعاً ويحصلون على النتائج.
- ٣- افتتاح الاجتماع في الوقت المحدد مع مراعاة النواحي التالية: الترحيب بالمشاركين، وإتاحة الفرصة لهم للتعريف بأنفسهم، وحصر الغائبين، والتذكير بهدف وأهمية الاجتماع أو مراجعة نتائج الجلسة السابقة، والتعريف بالمواضيع المحددة للمناقشة، والتأكيد على الالتزام بالوقت.
- ٤- اختيار مقرر ولجنة صياغة لوقائع جلسة الاجتماع، وذلك بالاتفاق مع أعضاء الاجتماع.
- ٥- طرح موضوعات الأعمال في الوقت المحدد، وتشجيع الأعضاء على إبداء وجهات نظرهم واستثارة حماسهم ودافعيتهم للمشاركة في النقاش.
- ٦- إعطاء العناية الكافية لنوع الأسئلة التي تثار في الاجتماع.
- ٧- توجيه النقاش ومنعه من الانحراف عن هدفه ( إيقاف النقاشات الجانبية، استئثار بعض المشاركين بالكلام لفترة طويلة. ... الخ ).

- ٨- حفظ النظام داخل الاجتماع، والحسم في مواجهة أي محاولات للخروج بالاجتماع عن هدفه.
- ٩- فرض آداب الحديث وقواعد المناقشة على المشاركين وعدم السماح لأي فرد بالانحراف عنها.
- ١٠- اختيار الأسلوب الملائم للتعامل مع المشاركين وفقاً لنمط شخصية كل فرد منهم (المعارض، والمتعالي، والمتعصب، والثرثار، والمنطوي... الخ).
- ١١- بلورة النقاشات للحصول على إجماع على النتائج، وذلك من خلال الإعلان عن نقاط الاتفاق وتدوينها أولاً بأول، وإعادة مناقشة نقاط الاختلاف والإعلان عن اقرب النتائج المحتملة للاتفاق.
- ١٢- اختتام الاجتماع في الوقت المحدد بشكل مثير لحماس الأعضاء، ويراعى في ذلك: إعادة تذكير الأعضاء بأهداف الاجتماع وما تحقق منها، تلخيص أهم ما توصل إليه الاجتماع من نتائج وقرارات، توجيه الشكر للأعضاء على ما قدموه، تكليف الأعضاء بإنجاز ما أوكل إليه من مهام، إبلاغ الأعضاء بموعد الاجتماع القادم إن لزم الأمر.

### المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد الانعقاد.

وهي المرحلة التي تلي انتهاء جلسة الاجتماع، ويتم فيها القيام بعدة خطوات أهمها ما

يلي:

### أولاً: توثيق الاجتماع:

- يجب فور انتهاء الاجتماع إعداد محضر مطبوع بذلك، ويجب أن يتضمن المحضر كما أشار كل من العثيمين، وكينان، والسيد وآخرون النقاط التالية<sup>(٥٦)</sup>:
- عنوان يشير إلى موضوع الاجتماع وتاريخ ومكان انعقاده.
  - قائمة بأسماء الأشخاص المشاركين.
  - اعتذارات الأشخاص الذين لم يحضروا.
  - اسم رئيس الاجتماع.
  - جدول الأعمال.
  - ملخص عن ما تم القرار عليه في كل بند في جدول الأعمال.
  - خلاصة توزيع المسؤوليات بالأسماء على الإجراءات التنفيذية.
  - تحديد نهاية الاجتماع وموعد الاجتماع التالي.
- ويؤكد كينان، على مراعاة النواحي التالية عند كتابة محضر الاجتماع: استعمال صيغة الماضي، وصف الحقائق والوقائع فقط بدون إعطاء آراء شخصية، الإشارة إلى أي إجراء تنفيذي بالأحرف العريضة وبجانبه الأحرف الأولى من اسم أو مركز الشخص المسئول عنه<sup>(٥٧)</sup>.
- وبعد الانتهاء من إعداد المحضر وتأكيد الرئيس من خلوه من الأخطاء فإنه يقوم وكافة الأعضاء الحاضرين بالتوقيع عليه ومن ثم توزيع نسخة منه على كل الأعضاء المشاركين في الاجتماع.

### ثانياً: تقييم الاجتماع:

يؤكد السيد، على أهمية قيام رئيس كل اجتماع وكافة الأعضاء المشاركين بتقييمه كل اجتماع بعد الانتهاء منه، وذلك بهدف التعرف على المشكلات التي تعرض لها الاجتماع والعمل على تفاديها في الاجتماعات المقبلة<sup>(٥٨)</sup>.

(<sup>٥٦</sup>) العثيمين (١٤١٤هـ، ص ١٣١)، وكينان (١٩٩٦م، ص ٤٩)، والسيد وآخرون (١٩٩٧م، ص ٢١٨)

(<sup>٥٧</sup>) كينان (١٩٩٦م، ص ٤٩)

والطريقة البسيطة لفعل ذلك، هي الطلب من الأعضاء ملء استمارة تقييم الاجتماع – التي لا يستغرق ملؤها أكثر من دقيقة – قبل مغادرتهم مكان أو مقر الاجتماع، وتتضمن الاستمارة الأسئلة التالية:

- هل كان هذا الاجتماع مفيداً لك؟ نعم / كلا.
- هل تمكنت من قول كل ما تريد قوله في الاجتماع؟ نعم / كلا.
- هل أنت راض عن كيفية إدارة الاجتماع؟ نعم / كلا.
- هل تعرف ما يتوجب عليك فعله نتيجة للاجتماع؟ نعم / كلا.
- هل لديك أي تعليقات أخرى؟ نعم / كلا.

#### ثالثاً: متابعة تنفيذ القرارات المتخذة:

تعتبر الحصيلة الإجمالية للاجتماعات دائماً على مدى نجاح تلك الاجتماعات، وكثيراً ما يتوقف ذلك على عنصرين أساسيين هما:

- ١- مدى قيام الأعضاء المشاركين في الاجتماع بإنجاز المهام الموكلة إليهم أولاً بأول.
- ٢- مدى وصول القرارات التي تم اتخاذها في الاجتماع إلى الجهات والأشخاص ذوي العلاقة، وقيامهم بتنفيذ ما جاء فيها.

وانطلاقاً مما تقدم، يمكن استخلاص، أنه هناك عدة عوامل لا بد من توافرها لنجاح الاجتماع، يمكن تحديدها فيما يلي<sup>(٩)</sup>:

#### عوامل النجاح قبل الاجتماع:

١- استبعاد الاجتماع عندما لا يكون له حاجة، إذ أنه يصبح حينئذٍ مضيعة للوقت وإهداراً للجهود والإمكانات.

٢- يجب تحديد هدف الاجتماع بوضوح قبل الدعوة للاجتماع.

٣- لابد من تحديد زمان ومكان الاجتماع بوضوح لا ليس فيه، وينبغي مراعاة أن يكون ذلك مناسباً لأغلبية المشاركين في الاجتماع.

٤- يجب إعداد جدول أعمال الاجتماع قبل الاجتماع بوقت كافٍ ويكون إعداده من قبل لجنة تحضيرية خاصة بذلك أو يكون من قبل الجهة المسؤولة عن الاجتماع والداعية له.

٥- من لوازم نجاح الاجتماع إبلاغ المشاركين بهدف الاجتماع وجدول أعماله وزمانه ومكانه وما قد يطلب من بعضهم بصورة خاصة، ويكون ذلك قبل الاجتماع بوقت كافٍ يمكنهم خلاله الاستعداد للاجتماع، ويقدر وقت كل اجتماع بما يناسبه.

٦- يلزم الجهة التي تعد للاجتماع أن تجهز له ما يحتاج إليه من أوراق وأقلام وسبورة وغذاء وماء وأجهزة عرض وملفات معلومات ووسائل نقل وأماكن نوم إن طال الاجتماع وأمثال ذلك.

٧- لنجاح الاجتماع لابد أن يُعد المسئول عن إدارته خطة لذلك.

٨- ينبغي لكل مشارك في الاجتماع أن يُعد نفسه بديناً ونفسياً وفكرياً ومعلوماتياً للاجتماع، وأن يستعرض نفسيات المشاركين في الاجتماع وكيف سيتعامل معهم.

عوامل النجاح أثناء الاجتماع<sup>(١٠)</sup>:

١- التزام الجميع بالحضور في الوقت والمكان المحددين سلفاً.

٢- الحضور للاجتماع بنشاط وحيوية، وألا يكون مرهقاً.

٣- السلام على الجميع عند الحضور وتحيتهم بتحية الإسلام.

(٩) السيد وآخرون (١٩٩٧م، ص ٢١٨)

(١٠) محمد عبد الغني هلال، إدارة الاجتماعات، مرجع سابق، ص ٩٧.

(١١) آلان باكر، مرجع سابق، ص ٥٣، ٥٢.

- ٤- افتتاح الاجتماع بحمد الله والصلاة والسلام على رسول الله، ثم تلاوة شيء من القرآن إن أمكن.
- ٥- التعريف بالحضور إن لم يسبق بينهم تعارف، وبيان مهمة كل واحد في الاجتماع.
- ٦- اختيار مسئول الاجتماع ومقرره إن لم يسبق بيان ذلك.
- ٧- تذكير الحاضرين بجدول الأعمال وترتيبه في العرض وزمن كل فقرة من الجدول إن أمكن ذلك.
- ٨- تحديد نهاية الاجتماع ليكون الجميع على بينة من أمرهم.
- ٩- إتاحة الفرصة للجميع للمشاركة في الحوار والنقاش بالعدل والسوية.
- ١٠- عدم الخروج من أي فقرة من الفقرات جدول الأعمال قبل اتخاذ قرار محدد وواضح فيها، وتسجيل ذلك أولاً بأول، ولا بد أن تكون القرارات بالإجماع أو الأغلبية من الحاضرين أو حسب لوائح ونظم المنشأة.
- ١١- لفت نظر أي عضو يخرج في حديثه عن موضوع الاجتماع أو يعود للحديث فيه بعد اتخاذ قرار فيه أو يسيء إلى غيره، وليكن هذا التذكير بأدب ولطف في التعبير.
- ١٢- في نهاية الاجتماع تُعلن القرارات والنتائج التي تم التوصيل إليها، وما يخص كل عضو منها.
- ١٣- إنهاء الاجتماع في وقته المحدد، وعدم تمديده إلا لضرورة أو بموافقة الحاضرين.
- ١٤- أعط فترة استراحة قصيرة (١٠ دقائق) بعد ساعة من الاجتماع
- ١٥- سير الاجتماع مسؤولة كل المجتمعين وليس القائد ولهذا تقاس جودة الاجتماعات بجودة المشاركين<sup>(٦١)</sup>.

### عوامل النجاح بعد الاجتماع<sup>(٦٢)</sup>:

- ١- تزويد كل عضو بما يخصه من قرارات الاجتماع.
- ٢- تبليغ الجهات التي لم تحضر الاجتماع بما يجب عليها تنفيذه من قراراته.
- ٣- حسن توديع المشاركين في الاجتماع.
- ٤- وضع خطة تنفيذية لتنفيذ قرارات الاجتماع، ودوام متابعة ذلك، وتقييم مدى التقدم نحو تحقيق هدف الاجتماع.
- والجدير بالذكر أن علم النفس للاجتماعات، يؤكد على أن هناك القوى المؤثرة في الاجتماعات مثل العاصفة والنقاش والرد، ويمكن إجمالها فيما يلي:
- ١- التفكير الفردي والسلوك الفردي يتأثران بالمجموعة
- ٢- يتم الضغط على الأشخاص الذين يعبرون عن شكوك وتحفظات ويتساءلون عن مدى صحة آراء الأكثرية وذلك بقبول إجماع المجموعة
- ٣- الأشخاص الذين يتخذون موقفاً في الاجتماع يشعرون أنهم سيفقدون مصداقيتهم إذا تخلوا عن هذا الموقف بغض النظر عن الإثباتات التي تقدم خطأ ذلك الموقف.
- ٤- قد يتحامل الأشخاص بعضهم بعضاً بتبني مواقف واحدة
- ٥- الصمت لا يعني بالضرورة الموافقة التامة أو عدم الاعتراض (لغة العيون)
- ٦- تميل آراء المجموعة أما إلى التحفظ الزائد يسع الأفراد ما يسع الجماعات والمخاطرة الزائدة
- ٧- من سمات الاجتماعات أنها كثيرة الكلام قلية الأعمال
- ٨- الانهماك في مناقشات كلامية وقد يتحدى المشاركون بعضهم بعضاً

(٦١) دور لنغندر سولي، ديناميات العمل كفريق، لبنان، بيروت، سنة ٢٠٠١م، ص ٣٩.

(٦٢) محمد عبد الغني هلال، مهارات إدارة الحوار والمناقشات، مرجع سابق، ص ٤٣.

## ٩- فض النزاع بين المشاركين

١٠- إذا كان هناك شخصان معروف أنهما كثيرا المحاجة والمناقشة فيما بينهما فمن الأفضل أن لا يجلسا بجانب ومقابل بعضهما في الاجتماع.

## الدراسات السابقة:

- دراسة (George,1998)، بعنوان " ممارسات موثقة للقيادة التعليمية: دراسة حالة لخمس من مديري التعليم"، هدفت الدراسة إلى استقصاء الخصائص والممارسات القيادية التي يقوم بها خمسة من مديري التعليم في ولاية كاليفورنيا، وفي هذه الدراسة تم استخدام أسلوب دراسة الحالة، بالاعتماد على المقابلات المتعمقة مع خمسة من مديري التعليم، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك عوامل أساسية تساعد في نجاح مديري التعليم كقادة تعليميين، تتمثل في الآتي:
  - القدرة على رسم وتحديد رؤية تعليمية واضحة.
  - القدرة على إيجاد بنية تنظيمية تعزز هذه الرؤية.
  - القدرة على دقة القياس والتقويم للبرامج التعليمية.
  - القدرة على تحقيق التكيف التنظيمي.
- دراسة (Darech&Ablin, 2001) ، بعنوان " القيادة التربوية ومدير تعليم الضواحي"، تطرقت الدراسة إلى التعرف على أسباب تمتع أحد مديري التعليم بسمعة حسنة في إدارته والمدارس التابعة له، كما تم استخدام في هذه الدراسة المقابلة كأداة لجمع المعلومات، وذلك من خلال إجراء مقابلات مع مدير التعليم والأفراد العاملين معه بإدارة التعليم، ثم تسجيل الملاحظات المتعلقة بالطرق والممارسات القيادية التي اتبعها مدير التعليم للتأثير الإيجابي على نوعية التعليم في إدارته، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
  - تتمثل أبرز الممارسات القيادية لمدير التعليم في تطبيق مجموعة من القيم المشتركة المتعلقة بأولويات تطوير التعليم وتطبيق معايير ضمان الجودة.
  - تتضح القيادة الناجحة لمديري التعليم من خلال قدرته على تحديد دوره بوضوح، وتحديد الأساليب التي يؤدي بها هذا الدور، وتعزيز تطبيق التوصيف الرسمي المعتاد لوظائف ومهام مديري التعليم.
  - ضرورة التحاق مديري التعليم لبرامج التدريب قبل وأثناء الخدمة.
- دراسة (الهلالى الهلالى، ٢٠٠١م)، تطرقت هذه الدراسة إلى كيفية إدراك عمداء بعض الكليات الجامعية ورؤساء الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس للقيادة التحويلية والإجرائية، على عينة من رؤساء وعمداء أقسام هيئة التدريس من كليات مختلفة بجامعة المنصورة وطنطا وعين شمس، من خلال استخدام استبانة للقيادة متعددة السلوكيات من إعداد الباحث، وفق المنهج الوصفي التحليلي، وقد وصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن عمداء الكليات ورؤساء الأقسام كانوا تحويليين في أنماطهم القيادية أكثر من استخدامهم لنمط القيادة الإجرائية، كما بينت الدراسة أن العمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس كانوا ديمقراطيين من حيث نمط القيادة.
- دراسة (باسم مصطفى، ٢٠٠٢م)، هدفت الدراسة إلى تحليل الوضع الراهن لأداء مدير المدرسة المصرية والوقوف على أبرز نظريات القيادة السائدة في المؤسسات التعليمية وبيان مفهوم القيادة التحويلية ومتطلبات تطبيقها في البيئة المدرسية، على عينة من مدراء المدارس الثانوية بمصر، وقد استخدم الباحث لذلك استبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وفق المنهج الوصفي التحليلي، ودلت أبرز النتائج إلى وضع مجموعة من الاعتبارات والمتطلبات التي تساعد على تطوير أداء مدير المدرسة في ضوء التحديات الحاضرة وإدراك التحديات المستقبلية.

- دراسة (مصطفى النوباني، ٢٠٠٣م)، بعنوان: (العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي في الأردن)، تطرقت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات القيادات التربوية نحو التغيير التنظيمي في المؤسسات التربوية على مستوى مديريات التربية والتعليم ومستوى الإدارة المدرسية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
  - أن مصادر قوة القادة التربويين جاءت مرتبة تنازلياً حسب درجة ممارستها: (الإقناع وإدارة الصراع، الخبرة، الشرعية، المعلومات، المكانة الاجتماعية،....).
  - أن اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي كانت إيجابية، أي أن لديهم رغبة في التغيير والتجديد والتطوير في مؤسساتهم.
  - أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين كان متوسطاً.
  - أن العلاقة الارتباطية بين اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وبين ممارسة مصادر القوة كانت علاقة إيجابية دالة إحصائياً.
  - أن العلاقة الارتباطية بين اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وبين الالتزام التنظيمي كانت علاقة إيجابية دالة إحصائياً.
- دراسة (صالح عليمات، ٢٠٠٣) هدفت إلى التعرف على القدرات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، وقد استخدم لذلك المنهج الوصفي التحليلي قام الباحث بتطبيق الاستبانة التي بناها الباحث والمكونة من ( ٥٠) سؤالاً على خمس مجالات هي: ( الموضوعية، فهم الآخرين، استخدام السلطة، المرونة، معرفة مبادئ الاتصال)، وتم توزيع على عينة من رؤساء الأقسام الأكاديميين وبلغ عددهم (٦٠)، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى قدرات العينة تقع ضمن المتوسط، وأن الخبرة الإدارية لرؤساء الأقسام ليست كبيرة، وأن هناك حاجة لتدريب رؤساء الأقسام لزيادة قدراتهم القيادية، كما توصلت الدراسة إلى أن اختيار العناصر الكفاء لتولي مسؤوليات الإدارة هي من الأمور التي لا يجوز إغفالها.
- دراسة (Marlatt, 2004)، بعنوان " خصائص مديري التربية والتعليم الذين يعدون قادة تعليميين فاعلين"، تعرضت هذه الدراسة إلى تحديد خصائص مديري التربية والتعليم الذين يعدون قادة ناجحين في ولاية كاليفورنيا، وذلك من خلال تحليل الأساليب والاستراتيجيات التي يستخدمونها لرفع المستوى وتشجيع الأعضاء وتقديم المساندة لكل الأطراف، وصولاً إلى تحديد الاستراتيجيات التي يستخدمها مديرو التربية والتعليم الذين يعدون قادة تعليميين فاعلين، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:
  - العمل على تأسيس نظم اتصال فعالة تنتشر في المجتمع التعليمي، والاهتمام الكبير بنشر التواصل على جميع مستويات المنظمة.
  - تعزيز أهداف الإدارة التعليمية من المجلس إلى الفصل، وإشراك كل الأطراف المعنية في تطوير وتنفيذ ومتابعة الأهداف.
  - الحفاظ على تركيز الميزانية على أهداف الإدارة.
  - تحليل بيانات نجاح وإنجاز الطلاب واعتبارها المؤشر الأكبر على نجاح الإدارة.
- دراسة ( علي عياصرة، ٢٠٠٦)، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، على عينة عشوائية من معلمي ومعلمات المدارس، وذلك من خلال استخدام أداتين استبانة وصف الأنماط القيادية لمديري ومديرات المدارس من وجهة نظر المعلمين والتي اشتملت ثلاثة أنماط (الأوتوقراطي، والديمقراطي، والتسبيبي)، واستبانة قياس دافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين، وفق المنهج الوصفي، حيث بينت الدراسة أبرز النتائج



أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن.

- دراسة (فؤاد العاجز، ٢٠٠٩م)، هدفت الدراسة إلى مجالات تطوير الإدارة الجامعية بالإضافة إلى الكشف عن أهمية التدريب الإداري للقيادات الجامعية في فلسطين، وتفعيل دورها لتكون قادرة على مسايرة التقدم العلمي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لبناء برنامج تدريبي مقترح لتدريب القيادات الجامعية، وأجابت الدراسة عن التساؤلات التي وضعت عن أهم مجالات التطوير لإدارة الجامعة وأهمية التدريب الإداري وماهية البرنامج التدريب المقترح لتدريب القيادات الجامعية وخلص الباحث إلى اقتراح برنامج لتدريب القيادات الجامعية، بعد أن بين مجالات التطوير وأهمية التدريب الإداري.
- دراسة (أحمد الرقب، ٢٠١٠م) تطرقت هذه الدراسة إلى العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الملهم، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية)، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية من الأساتذة بالجامعات الفلسطينية (الأزهر، الإسلامية، القدس المفتوحة)، عبر استخدام استبيان وفق المنهج الوصفي التحليلي، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أنه توجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الفكري، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. الإجراءات المنهجية للبحث (نوع الدراسة- المنهج المستخدم- أدوات الدراسة- مجتمع الدراسة- العينة)

نوع الدراسة: تدرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية لتقييم دور الكاريزما القيادية في تعزيز مهارات إدارة الاجتماعات التربوية، ومدى رضا الأعضاء على طرق وأساليب تحفيزهم المتبعة من طرف القيادات التربوية لبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والتطوير.

المنهج المستخدم: (المسح الاجتماعي لعينة من الأساتذة بجامعة الأميرة نورة)، استعانة الباحثة في هذه الدراسة بالمنهج الوصفي القائم على توزيع استبانات لجمع البيانات وتحليلها تحليلاً إحصائياً باستعمال (الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS) حسب ما تقتضي الإجابة عن أسئلة الدراسة، وقد تم التركيز على استخراج متوسطات اتجاهات الأعضاء نحو فعالية دور الكاريزما القيادية في تعزيز مهارات إدارة الاجتماعات التربوية.

#### أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة أداة الاستبيان لقياس رضا الأعضاء نحو فعالية دور الكاريزما القيادية في تعزيز مهارات إدارة الاجتماعات التربوية، شملت ٥٤ عبارة يتم الإجابة من خلال خمسة بدائل تتمثل: (أوافق بشدة، أوافق، صحيح لحد ما، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، ويقابل هذه البدائل خمسة درجات وهي: (١-٢-٣-٤-٥).

١- التأثير المثالي للكاريزما القيادية.

٢- فن الحوار الفعال.

٣- أهمية الدور القيادي في تحفيز العاملين لبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والتطوير.

٤- دور الكاريزما القيادية التشاركية وتهيئة البيئة التنظيمية وهيكل التغيير.

٥- دور الكاريزما القيادية في تطبيق مهارات إدارة الاجتماع الناجح (قبل-أثناء- الاجتماع)

#### صدق أداة الدراسة validity:

قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال ما يلي:

- الصدق الظاهري للأداة: face validity لتأكد من مصداقية أداة الدراسة (استمارة الاستبيان) قامت الباحثة بعرضها في صورتها المبدئية على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس لتحكيمها

والتأكد من صدقها الظاهري، وذلك لاستطلاع آرائهم حول مدى وضوح صياغة كل عبارة من عبارات الاستبانة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه فيها، وأسفر هذا الإجراء عن اتفاق ما نسبته (٩٠%) إلى (١٠٠%) على عبارات الاستبيان.

- ثبات أداة الدراسة: تم حساب الثبات باستخدام معادلة ألفا لكرونباخ فبلغ (٧٦,٥) وهي قيمة مرتفعة ومقبولة إحصائياً

أ- مجالات الدراسة:

#### • المجال المكاني

١- تمت الدراسة بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض في المملكة العربية السعودية، وترجع

٢- المجال الزمني: شهر ربيع الآخر من الفصل الدراسي الأول للسنة الجامعية ١٤٣٧-١٤٣٨هـ.

٣- المجال الموضوعي: تقييم دور الكاريزما القيادية في تعزيز مهارات إدارة الاجتماعات التربوية: رأي عينة من أساتذة كلية الإدارة والأعمال بجامعة الأميرة نورة للفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٣٧-١٤٣٨هـ.

٤- المجال البشري: تم التطبيق الميداني على عينة عشوائية بسيطة قوامها (اثنتان وأربعون) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة.

• طبقت الباحثة الدراسة على عينة عشوائية لـ ٤٢ عضو هيئة تدريس من أصل ١٧٦ عضو بكلية الإدارة والأعمال بجامعة الأميرة نورة، وقد تم استبعاد ٣ استمارات لعدم تعبئتها من طرف بعض الأعضاء، ويرجع اختيار العينة للأسباب التالية:

- الأعضاء المتواجدون أثناء فترة جمع البيانات.

- موافقة الأعضاء على ملء الاستبيان.

#### ب- تحليل نتائج الدراسة:

• التفسير الكمي لنتائج الدراسة الميدانية: قبل الشروع مباشر في الإجابة على تساؤلات الدراسة لا بد من توضيح المدى الذي تقع فيه العبارات الخاصة بأسئلة الاستبيان وذلك من خلال الجدول رقم (1):

جدول رقم (١) يوضح المدى النسبي

الدرجة	البدائل	المدى النسبي
١	لا أوافق بشدة	١,٠٠ - ١,٨
٢	لا أوافق	١,٨١ - ٢,٦٠
٣	محايد	٢,٦١ - ٣,٤٠
٤	أوافق	٣,٤١ - ٤,٢٠
٥	أوافق بشدة	٤,٢٠ - ٥,٠٠

• قياس التأثير المثالي للكاريزما القيادية

جدول رقم (٢) يوضح اتجاه رضا الأعضاء بخصوص التأثير المثالي للكاريزما القيادية

م	العبارة	أوافق بشدة (٥)	أوافق (٤)	إلى حد ما (٣)	لا أوافق (٢)	لا أوافق بشدة (١)	مجموع ع الأوزان	المتوسط الحسابي	النسبة الترتيبية	الترتيب
١	تبعث في نفسي الفخر نتيجة علاقة العمل معها،	١١٥٥ ٥٧ ١٤٨ ١٨ ٤	٦٤	٦	٢	٠	( ) ٧٢٧ ( ) ٤,٤ ٥ ١٨٧	١,٧	٨٩	٣
٢	تتجاوز الاهتمامات الذاتية، وتحظى باحترامي وتقديري.	١١٥	٦٨	٦	٠	٠	١٨٩	٤,٥	٩٠	٢
٣	تهتم بالثوابت الإسلامية، وتحدد معايير أخلاقية في العمل	١٣٠	٥٦	٣	٢	٠	١٩١	٤,٥ ٤	٩٠,٨	١
٤	تثير الوعي بالقضايا المهمة، و متحمسة تجاه ما تقوم به من عمل.	١١٠	٧٦	٣	٠	٠	١٨٩	٤,٥	٩٠	٢
٥	تبدو قوية وواثقة، و متفائلة نحو المستقبل.	١٠٠	٦٨	١٢	٢	٠	١٨٢	٤,٣ ٣	٨٦,٦	٥
٦	تركز على الرسالة الجماعية، و تهتم بالقيم الإنسانية.	١١٥	٥٦	١٢	٠	١	١٨٤	٤,٣ ٨	٨٧,٦	٤
مجموع العبارات = ٦ المدى النسبي = مجموع المتوسط الحسابي ÷ مجموع العبارات ٤,٤٥ = ٦ ÷ ٢٦,٧										

من خلال تحليل البيانات واستخلاص النتائج لوحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات الأعضاء على الأسئلة وفقاً للعبارات الواردة في استمارة الاستبيان (المقياس) يساوي (٤,٤٥) وهذا المتوسط الحسابي يقع ضمن المدى النسبي الذي يتراوح ما بين (٤,٢١ - ٥,٠٠) والذي يقابله البديل (أوافق بشدة).

#### • قياس رضا الأعضاء بخصوص فن الحوار الفعال

جدول رقم (٣) يوضح اتجاه رضا الأعضاء بخصوص فن الحوار الفعال

م	العبارة	أوافق بشدة (٥)	أوافق (٤)	إلى حد ما (٣)	لا أوافق (٢)	لا أوافق بشدة (١)	مجموع الأوزان	المتوسط الحسابي	النسبة الترتيبية	الترتيب
٧	الهدف: تضع أهداف محددة ومرحلية للحوار	١٠٠	٦٤	١٥	٢	٠	١٨١	٤,٣٠	٨٦	٦
٨	ضبط النفس: تقسح المجال للآخرين للتعبير عن رأيه المخالف لها	١١٥	٤٨	١٥	٢	١	١٨١	٤,٣٠	٨٦	٦

٩	السؤال: تشجع الآخرين على السؤال وتعطيه كامل الانتباه	١٢٠	٤٨	١٥	٤	٠	١٨٧	٤,٤٥	٨٩	٣
١٠	الاعتدال: لا تبالغ في النقد أو المعارضة أو الحذر أثناء الحوار	١١٠	٥٦	١٥	٠	١	١٨٢	٤,٣٣	٨٦,٦	
١١	التواصل: تستخدم الثواب الفوري بالإشارة والعبارة في تشجيع المتحدث	١٢٠	٦٤	٣	٢	٠	١٨٩	٤,٥	٩٠	٢
١٢	الخيار لا الاستبداد: تمنح المستمع الثقة في إبداء الرأي	١٢٠	٥٦	٩	٢	٠	١٨٧	٤,٤٥	٨٩	٣
١٣	القدوة: تعتنى بالحوار الإيجابي مع الزملاء في العمل	١٣٠	٥٦	٦	٠	٠	١٩٢	٤,٥٧	٩١,٤	١
١٤	المناقشة: تحاول مناقشة الأفكار لا الأشخاص أثناء الحوار	١١٥	٦٠	٩	٢	٠	١٨٦	٤,٤٢	٨٨,٤	٤
١٥	تبادل الخبرات: تمتلك علاقات ثقافية مع زملائها لتبادل الخبرات العلمية عن فن الحوار	١١٥	٦٠	١٢	٠	٠	١٨٧	٤,٤٥	٨٩	٣
١٦	الثقافة الحوارية: تدعم تصريحاتها	١١٠	٥٢	٢١	٠	٠	١٨٣	٤,٣٥	٨٧	٥

									بشواهد موضوعية ومراجع صحيحة أثناء الحوار
١٠	مجموع العبارات =	المدى النسبي =	مجموع المتوسط الحسابي ÷	مجموع العبارات					
		٤,٤١ = ١٠ ÷ ٤٤,١٢							

من خلال تحليل البيانات واستخلاص النتائج لوحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات الأعضاء على الأسئلة وفقاً للعبارات الواردة في استمارة الاستبيان (المقياس) يساوي (٤,٤١) وهذا المتوسط الحسابي يقع ضمن المدى النسبي الذي يتراوح ما بين (٤,٢١ - ٥,٠٠) والذي يقابله البديل (أوافق بشدة).

• قياس رضا الأعضاء على دور الكاريزما القيادية في تحفيزهم لبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والتطوير.

جدول رقم (٤) يوضح اتجاه رضا الأعضاء على دور الكاريزما القيادية في تحفيزهم لبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والتطوير.

م	العبرة	أوافق بشدة (٥)	أوافق (٤)	إلى حد ما (٣)	لا أوافق (٢)	لا أوافق بشدة (١)	مجموع الأوزان	المتوسط الحسابي	النسبة الترجيحية	الترتيب
١٧	الوقوف على نواحي القوة عند العاملين معه وتعزيز التنافس الإيجابي بين أقسام العمل بإدارة التربية والتعليم	١٢٥	٦٠	٦	٠	٠	١٩١	٤,٥٤	٩٠,٨	١
١٨	تعزيز مهارات العاملين وتنمية الروح المعنوية لديهم وتمكينهم من الأداء بحرية واتخاذ القرارات	١٠٠	٧٢	١٢	٠	٠	١٨٤	٤,٣٨	٨٧,٦	٤

٣	٨٩	٤,٤٥	١٨٧	٠	٠	١٥	٥٢	١٢٠	منح الانتباه للعاملين والاهتمام بحاجاتهم الفردية	١٩
٢	٩٠	٤,٥	١٨٩	٠	٠	٦	٦٨	١١٥	تشجيع العاملين على المبادرة بالأفكار الجديدة، والحث على الاستفادة من تجارب التغيير الرائدة ذات العلاقة	٢٠
٣	٨٩	٤,٤٥	١٨٧	٠	٠	١٥	٥٢	١٢٠	الاعتراف بفضل كل المتميزين والإشادة بإنجازاتهم	٢١
٥	٨٦,٦	٤,٣٣	١٨٢	٠	٠	١٨	٦٤	١٠٠	تقبل أخطاء العاملين أثناء عملية التغيير	٢٢
٦	٨٥,٦	٤,٢٨	١٨٠	٠	٠	١٨	٧٢	٩٠	تشجيع العاملين على تحقيق الأهداف الصعبة وإشعارهم بتوقع مستويات أداء عالية	٢٣
٧	٨٥,٢	٤,٢٦	١٧٩	٠	٢	١٢	٧٢	٩٥	ترسيخ ثقافة قائمة على الابتكار والتجديد، وتطوير المناخ	٢٤

									الداعم للتغيير.	
٨	٨٤,٦	٤,٢٣	١٧٨	٠	٢	١٥	٦٨	٩٥	صياغة خطة تحسينية متطورة للقضاء على التقصير وأخطاء العاملين من خلال التغذية الراجعة للقسم المعني بالمتابعة.	٢٥
٤	٨٧,٦	٤,٣٨	١٨٤	٠	٢	١٥	٥٢	١١٥	توفير فرصاً لتوظيف التكنولوجيا المتقدمة في تطوير المؤسسة التربوية والتعليمية.	٢٦
المدى النسبي = مجموع المتوسط الحسابي ÷ مجموع العبارات ٤٣,٨ ÷ ١٠ = ٤,٨									مجموع العبارات ١٠ =	

من خلال تحليل البيانات واستخلاص النتائج لوحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات الطالبات على الأسئلة وفقاً للعبارات الواردة في استمارة الاستبيان (المقياس) يساوي (٤,٨) وهذا المتوسط الحسابي يقع ضمن المدى النسبي الذي يتراوح ما بين (٣,٤١ - ٤,٢٠) والذي يقابله البديل (أوافق).

• قياس رضا الأعضاء بخصوص دور الكاريزما القيادية في تحقيق القيادة التشاركية وتهيئة البنية التنظيمية وهيكل التغيير

جدول رقم (٥) يوضح اتجاه رضا الأعضاء بخصوص دور الكاريزما القيادية في تحقيق القيادة التشاركية وتهيئة البنية التنظيمية وهيكل التغيير

م	العبارات	أوافق بشدة (٥)	أوافق (٤)	إلى حد ما (٣)	لا أوافق (٢)	لا أوافق بشدة (١)	مجموع الأوزان	المتوسط الحسابي	النسبة الترجيحية	الترتيب
٢٧	توضيح التغيير وتحقيقه	٧٥	٨٤	١٨	٠	٠	١٧٧	٤,٢١	٨٤,٢	٧
٢٨	العمل الفردي وتشجيع	١٠٥	٦٤	١٢	٢	٠	١٨٣	٤,٣٥	٨٧	٥

									الأعضاء الجدد للمشاركة في التغييرات المستمرة.	
٥	٨٧	٤,٣٥	١٨٣	٠	٠	١٥	٦٨	١٠٠	انتهاج أسلوباً قيادياً تشاركياً في العمل، ومشاركة العاملين في عملية صنع القرارات الخاصة بالقسم بصفة عامة.	٢٩
٢	٨٨,٤	٤,٤٢	١٨٦	٠	٠	١٢	٦٤	١١٠	تفويض الصلاحيات والمهام الإدارية الممكنة لمختلف الجهات الهيكل التنظيمي من خلال استحداث وظائف جديدة تتماشى مع سياسة التغيير	٣٠
٥	٨٧	٤,٣٥	١٨٣	٠	٢	١٢	٦٤	١٠٥	التأكيد على العلاقات التعاونية والاحترام المتبادل بين مختلف أجهزة الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال نظرة مشتركة داعمة للتغيير.	٣١
٦	٨٦	٤,٣٠	١٨١	٠	٢	٢١	٤٨	١١٠	توزيع الأدوار والمهام القيادية بين مختلف أجهزة الهيكل التنظيمي للمؤسسة مما يشعرهم بأنهم قياديون فعلاً.	٣٢
٣	٨٨	٤,٤٠	١٨٥	٠	٠	١٥	٦٠	١١٠	تهيئة المناخ والبيئة الداعمة للمبادرات التطويرية في المؤسسة، وتشجيع	٣٣



المقترحات التطويرية للعمل										
تسليط الضوء على التحديات التي قد تواجه المؤسسة التربوية أثناء عملية التغيير.	٣٤	١٠٥	٦٠	١٨	٠	٠	١٨٣	٤,٣٥	٨٧	٥
تطوير الأنظمة والإجراءات بما يتفق مع متطلبات التغيير من خلال التوجه نحو اللامركزية وتعزيز استقلال الأقسام الإدارية	٣٥	١٢٥	٤٤	١٨	٠	٠	١٨٧	٤,٤٥	٨٩	١
تطبيق مبدأ النزاهة والشفافية من خلال إتباع معايير التقويم والمحاسبة على أساس النتائج المتحققة	٣٦	١٢٠	٤٤	١٨	٢	٠	١٨٤	٤,٣٨	٨٧,٦	٤
مجموع العبارات = ١٠ المدى النسبي = مجموع المتوسط الحسابي ÷ مجموع العبارات ٤,٣٥ = ١٠ ÷ ٤٣,٥٦										

من خلال تحليل البيانات واستخلاص النتائج لوحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات الطالبات على الأسئلة وفقاً للعبارات الواردة في استمارة الاستبيان (المقياس) يساوي (٤,٣٥) وهذا المتوسط الحسابي يقع ضمن المدى النسبي الذي يتراوح ما بين (٤,٢١-٥,٠٠) والذي يقابله البديل (أوافق بشدة).

• قياس رضا الأعضاء حول دور الكاريزما القيادية في تطبيق مهارات إدارة الاجتماع التربوي الناجح (قبل- أثناء- وبعد الاجتماع).

جدول رقم (٦) يوضح اتجاه رضا الأعضاء حول دور الكاريزما القيادية في تطبيق مهارات إدارة الاجتماع التربوي الناجح (قبل- أثناء- وبعد الاجتماع).

م	العبارات	أوافق بشدة (٥)	أوافق (٤)	إلى حد ما (٣)	لا أوافق (٢)	لا أوافق بشدة (١)	مجموع الأوزان	المتوسط الحسابي	النسبة الترجيحية	الترتيب
٣٧	الاستعداد التام للاجتماع والرجوع لدليل محاضر الاجتماعات السابقة قبل انعقاد كل اجتماع رسمي	٩٠	٧٦	١٢	٢	٠	١٨٠	٤,٢٨	٨٥,٦	٨
٣٨	تحديد أهداف واضحة	١٠٠	٨٤	٣	٠	٠	١٨٧	٤,٤٥	٨٩	٣

									للاجتماع والتخطيط الكافي لإتمام انعقاده	
٩	٨٥,٢	٤,٢٦	١٧٩	٠	١	١٢	٧٦	٩٠	توزيع برنامج الاجتماع على المشاركين والالتزام بجدول الأعمال المتفق عليه في كل اجتماع	٣٩
١٠	٨٣,٨	٤,١٩	١٧٦	٠	٤	١٢	٨٠	٨٠	تحديد وقت الاجتماع ( متى سيبدأ ومتى سينتهي) والعمل على بداية أعمال الاجتماع في الوقت المحدد لذلك	٤٠
٨	٨٥,٦	٤,٢٨	١٨٠	٠	٠	١٥	٨٠	٨٥	اختيار المكان المناسب والتأكد من أنه يتسع للجميع واحتوائه على متطلبات الراحة	٤١
٧	٨٦	٤,٣٠	١٨١	٠	٠	١٥	٧٦	٩٠	استطلاع مسبق وجهات نظر المشاركين في الاجتماع و إدراك دوافع كل مشارك في الاجتماع	٤٢
٨	٨٥,٦	٤,٢٨	١٨٠	٠	٢	١٥	٦٨	٩٥	شرح النقاط الغامضة بوضوح لكل الأعضاء المشاركين في الاجتماع	٤٣
٦	٨٧,٦	٤,٣٨	١٨٤	٠	٠	١٨	٥٦	١١٠	السماح بقدر عادل لكل وجهات النظر والسماح للمتحدثين بالانتهاء من موضوعاتهم قبل الأساسية في البداية التحدث	٤٤
٨	٨٥,٦	٤,٢٨	١٨٠	٠	٢	١٢	٧٦	٩٠	العمل على	٤٥

									ضمان مشاركة الأعضاء بفاعلية في كل مجتمع	
٩	٨٥,٢	٤,٢٦	١٧٩	٠	٠	١٨	٧٦	٨٥	الحرص على انسجام أعضاء المجلس، وتهيئة جواً مناسب للاجتماع بالقدر الذي يساعد على اتخاذ أفضل القرارات.	٤٦
٨	٨٥,٦	٤,٢٨	١٨٠	١	٠	١٢	٧٢	٩٥	العمل على تنفيذ القرارات بأعلى قدر من الالتزام والفاعلية.	٤٧
٢	٨٩,٤	٤,٤٧	١٨٨	٠	٠	٩	٦٤	١١٥	إدارة النزاعات داخل الاجتماع بكفاءة عالية، والمبادرة في معالجة المشكلات الطارئة بين الأعضاء.	٤٨
٤	٨٨,٤	٤,٤٢	١٨٦	٠	٢	٦	٦٨	١١٠	التعامل مع الآراء المعارضة بحكمة متزنة.	٤٩
١	٩٠,٤	٤,٥٢	١٩٠	٠	٠	٦	٦٤	١٢٠	امتلاك القدرة على التواصل مع الآخرين.	٥٠
٢	٨٩,٤	٤,٤٧	١٨٨	٠	٠	٩	٦٤	١١٥	متابعة المستجدات وأهم التطورات في جميع المجالات ذات العلاقة	٥١
٦	٨٧,٦	٤,٣٨	١٨٤	٠	٠	١٨	٥٦	١١٠	العمل على تذليل العقبات التي تحول دون تحقيق التغيير المنشود.	٥٢
٦	٨٧,٦	٤,٣٨	١٨٤	٠	٠	١٢	٧٢	١٠٠	توثيق الاجتماع مثل إعداد محضر مطبوع بذلك ملخص عن ما تم القرار عليه في كل بند في جدول الأعمال خلاصة توزيع	٥٣

									المسئوليات بالأسماء على الإجراءات التنفيذية	
٥	٨٨	٤,٤٠	١٨٥	٠	٠	١٢	٦٨	١٠٥	تقييم الاجتماع من طرف الرئيس والأعضاء التعرف على المشكلات التي تعرض لها الاجتماع والعمل على تفاديها في الاجتماعات المقبلة.	٥٤
٤	٨٨,٤	٤,٤٢	١٨٦	٠	٠	٩	٧٢	١٠٥	متابعة تنفيذ القرارات المتخذة ومدى قيام الأعضاء المشاركين في الاجتماع بإنجاز المهام الموكلة إليهم أولاً بأول	٥٥
٨	٨٥,٦	٤,٢٨	١٨٠	٠	٠	٢٤	٥٦	١٠٠	ضمان إحاطة المشاركين بالإجراءات التي يجب أن تتخذ قبل الاجتماع المقبل والعمل على إحاطتهم بمواعده ومكانه.	٥٦
المدى النسبي = مجموع المتوسط الحسابي ÷ مجموع العبارات ٤,٣٤ = ٢٠ ÷ ٨٦,٩٨									مجموع العبارات = ٢٠	

من خلال تحليل البيانات واستخلاص النتائج لوحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات الطالبات على الأسئلة وفقاً للعبارات الواردة في استمارة الاستبيان (المقياس) يساوي (٤,٣٤) وهذا المتوسط الحسابي يقع ضمن المدى النسبي الذي يتراوح ما بين (٤,٢١-٥,٠٠) والذي يقابله البديل (أوافق بشدة).

• معرفة المتوسط الحسابي والنسب المئوية للأوزان في مجال التأثير المثالي للكاريزما القيادية

جدول رقم (٧) يوضح المتوسط الحسابي والنسب المئوية للأوزان في مجال التأثير المثالي للكاريزما القيادية

الترتيب	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	مجموع الوزن	الأوزان	المجال
١	٦٥,٢	٣,٢٦	١٣٧	أوافق بشدة	التأثير المثالي للكاريزما القيادية
٢	٤٦	٢,٣٠	٩٧	أوافق	
٣	٦,٦	٠,٣٣	١٤	إلى حد ما	
٤	١,٤	٠,٠٧	٣	لا أوافق	
٥	٠,٤	٠,٠٢	١	لا أوافق بشدة	

يشير الجدول رقم (٧) إلى النسب المئوية للأوزان في مجال التأثير المثالي للكاريزما القيادية والتي جاءت بالترتيب التالي:

في الترتيب الأول، أوافق بشدة، وذلك بنسبة ٦٥,٢%

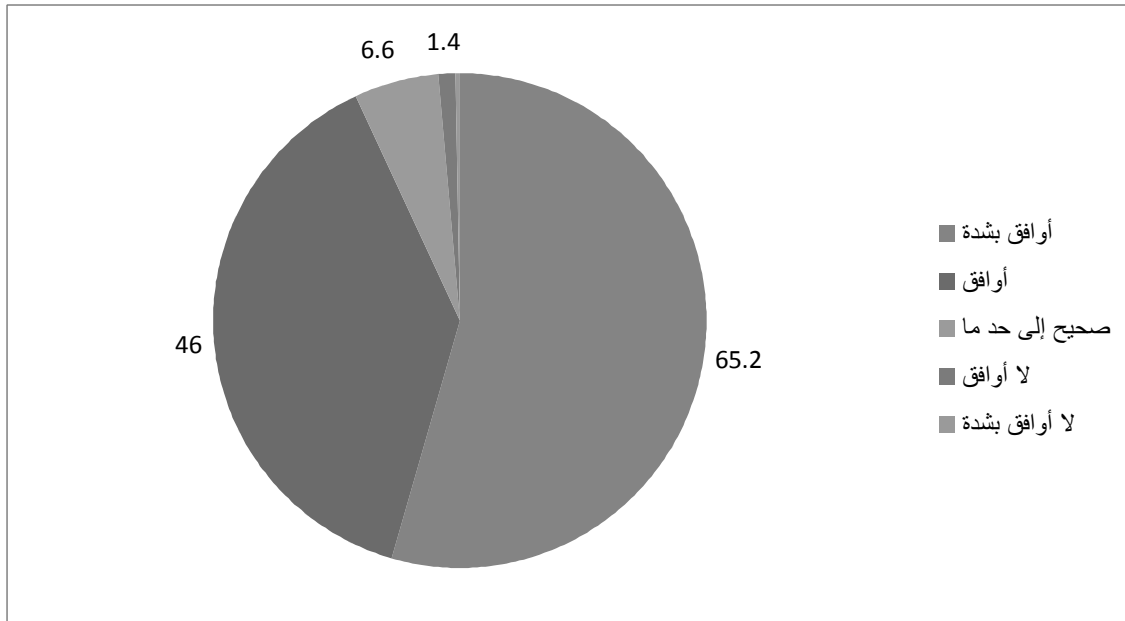
في الترتيب الثاني، أوافق، وذلك بنسبة ٤٦%

ثم جاء في الترتيب الثالث، صحيح إلى حد ما، وذلك بنسبة ٦,٦%

في الترتيب الرابع، لا أوافق، وذلك بنسبة ١,٤%

في الترتيب الخامس، لا أوافق بشدة، وذلك بنسبة ٠,٤%

رسم بياني يوضح النسب المئوية للأوزان في مجال التأثير المثالي للكاريزما القيادية

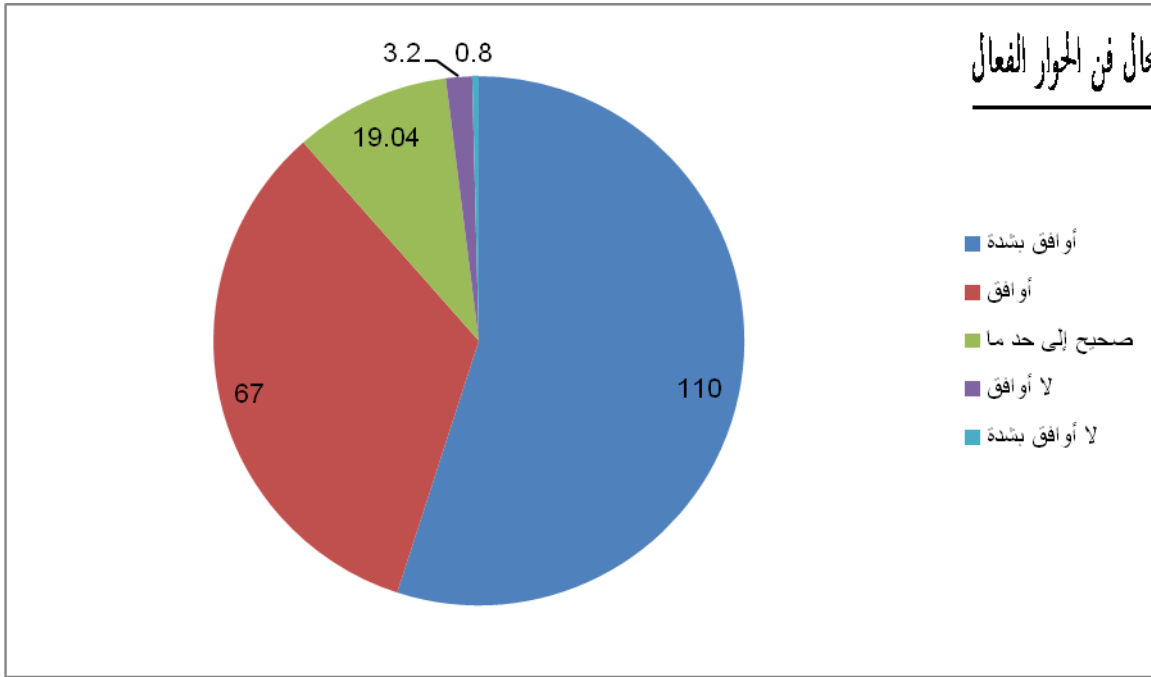


معرفة المتوسط الحسابي والنسب المئوية للأوزان في مجال فن الحوار الفعال  
جدول رقم (٨) يوضح المتوسط الحسابي والنسب المئوية للأوزان في مجال فن الحوار الفعال

الترتيب	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	مجموع الوزن	الأوزان	المجال
١	١١٠	٥,٥	٢٣١	أوافق بشدة	فن الحوار الفعال
٢	٦٧	٣,٣٥	١٤١	أوافق	
٣	١٩,٠٤	٠,٩٥	٤٠	إلى حد ما	
٤	٣,٢	٠,١٦	٧	لا أوافق	
٥	٠,٨	٠,٠٤	٢	لا أوافق بشدة	

يشير الجدول رقم (٨) إلى النسب المئوية للأوزان في مجال فن الحوار الفعال والتي جاءت بالترتيب التالي:

في الترتيب الأول، أوافق بشدة، وذلك بنسبة ١١٠%  
 في الترتيب الثاني، أوافق، وذلك بنسبة ٦٧%  
 ثم جاء في الترتيب الثالث، صحيح إلى حد ما، وذلك بنسبة ١٩,٠٤%  
 في الترتيب الرابع، لا أوافق، وذلك بنسبة ٣,٢%  
 في الترتيب الخامس، لا أوافق بشدة، وذلك بنسبة ٠,٨%  
 رسم بياني يوضح النسب المئوية للأوزان في مجال فن الحوار الفعال



● معرفة المتوسط الحسابي والنسب المئوية للأوزان في مجال أهمية الدور القيادي في تحفيز العاملين لبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والتطوير

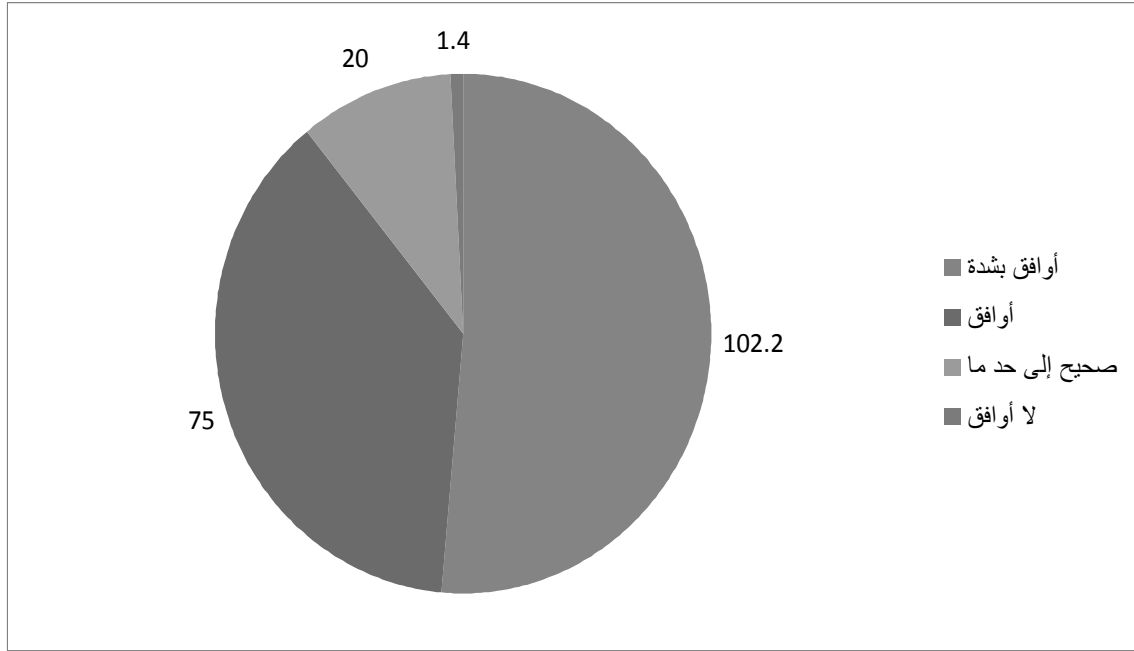
جدول رقم (٩) يوضح المتوسط الحسابي والنسب المئوية للأوزان في مجال أهمية الدور القيادي في تحفيز العاملين لبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والتطوير

الترتيب	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	مجموع الوزن	الأوزان	المجال
١	١٠٢,٢	٥,١١	٢١٥	أوافق بشدة	أهمية الدور القيادي في تحفيز العاملين لبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والتطوير
٢	٧٥	٣,٧٦	١٥٨	أوافق	
٣	٢٠	١,٠٤	٤٤	إلى حد ما	
٤	١,٤	٠,٠٧	٣	أوافق	
-	-	-	-	لا أوافق بشدة	

يشير الجدول رقم (٩) إلى النسب المئوية للأوزان في مجال أهمية الدور القيادي في تحفيز العاملين لبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والتطوير، والتي جاءت بالترتيب التالي:

في الترتيب الأول، أوافق بشدة، وذلك بنسبة ١٠٢,٢%  
 في الترتيب الثاني، أوافق، وذلك بنسبة ٧٥%  
 ثم جاء في الترتيب الثالث، صحيح إلى حد ما، وذلك بنسبة ٢٠%  
 في الترتيب الرابع، لا أوافق، وذلك بنسبة ١,٤%

رسم بياني يوضح النسب المئوية للأوزان في مجال أهمية الدور القيادي في تحفيز العاملين لبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والتطوير



#### • معرفة المتوسط الحسابي والنسب المئوية للأوزان في مجال دور الكاريزما القيادية في تحقيق القيادة التشاركية وتهيئة البيئة التنظيمية لهيكل التغيير

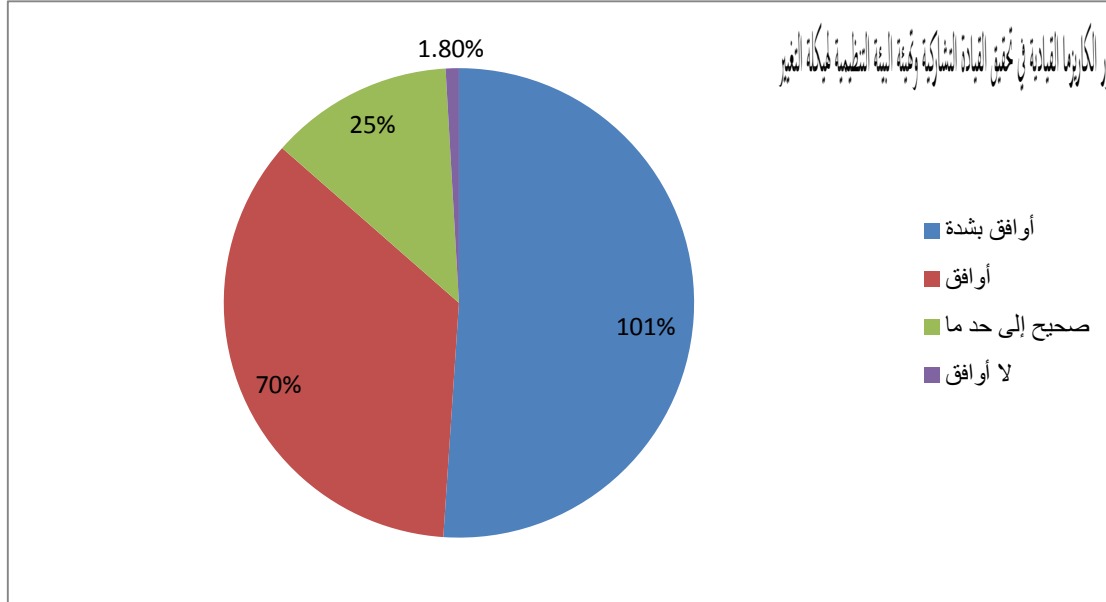
جدول رقم (١٠) يوضح المتوسط الحسابي والنسب المئوية للأوزان في مجال دور الكاريزما القيادية في تحقيق القيادة التشاركية وتهيئة البيئة التنظيمية لهيكل التغيير

الترتيب	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	مجموع الوزن	الأوزان	المجال
١	١٠١	٥,٠٧	٢١٣	أوافق بشدة	دور الكاريزما القيادية في تحقيق القيادة التشاركية وتهيئة البيئة التنظيمية لهيكل التغيير
٢	٧٠	٣,٥٧	١٥٠	أوافق	
٣	٢٥	١,٢٦	٥٣	إلى حد ما	
٤	١,٨	٠,٠٩	٤	لا أوافق	
-	-	-	-	لا أوافق بشدة	

يشير الجدول رقم (١٠) إلى النسب المئوية للأوزان في مجال دور الكاريزما القيادية في تحقيق القيادة التشاركية وتهيئة البيئة التنظيمية لهيكل التغيير، والتي جاءت بالترتيب التالي:

في الترتيب الأول، أوافق بشدة، وذلك بنسبة ١٠١%  
 في الترتيب الثاني، أوافق، وذلك بنسبة ٧٠%  
 ثم جاء في الترتيب الثالث، صحيح إلى حد ما، وذلك بنسبة ٢٥%

ثم جاء في الترتيب الرابع، لا أوافق، وذلك بنسبة ١,٨%  
رسم بياني يوضح النسب المئوية للأوزان في مجال دور الكاريزما القيادية في تحقيق القيادة  
التشاركية وتهيئة البيئة التنظيمية لهيكل التغيير



• معرفة المتوسط الحسابي والنسب المئوية للأوزان في مجال دور الكاريزما القيادية في تطبيق مهارات إدارة الاجتماع الناجح (قبل- أثناء - بعد الاجتماع)

جدول رقم (١١) يوضح المتوسط الحسابي والنسب المئوية للأوزان في مجال دور الكاريزما القيادية في تطبيق مهارات إدارة الاجتماع الناجح (قبل- أثناء - بعد الاجتماع)

الترتيب	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	مجموع الوزن	الأوزان	المجال
١	١٨٩	٩,٤٧	٣١٦	أوافق بشدة	دور الكاريزما القيادية في تطبيق مهارات إدارة الاجتماع الناجح (قبل- أثناء - بعد الاجتماع)
٢	١٦٧	٨,٣٥	٣٥١	أوافق	
٣	٣٩	١,٩٧	٨٣	إلى حد ما	
٤	٣,٢	٠,١٦	٧	لا أوافق	
٥	٠,٤	٠,٠٢	١	لا أوافق بشدة	

يشير الجدول رقم (١١) إلى النسب المئوية للأوزان في مجال دور الكاريزما القيادية في تطبيق مهارات إدارة الاجتماع الناجح (قبل- أثناء - بعد الاجتماع)، والتي جاءت بالترتيب التالي:

في الترتيب الأول، أوافق بشدة، وذلك بنسبة ١٨٩%

في الترتيب الثاني، أوافق، وذلك بنسبة ١٦٧%

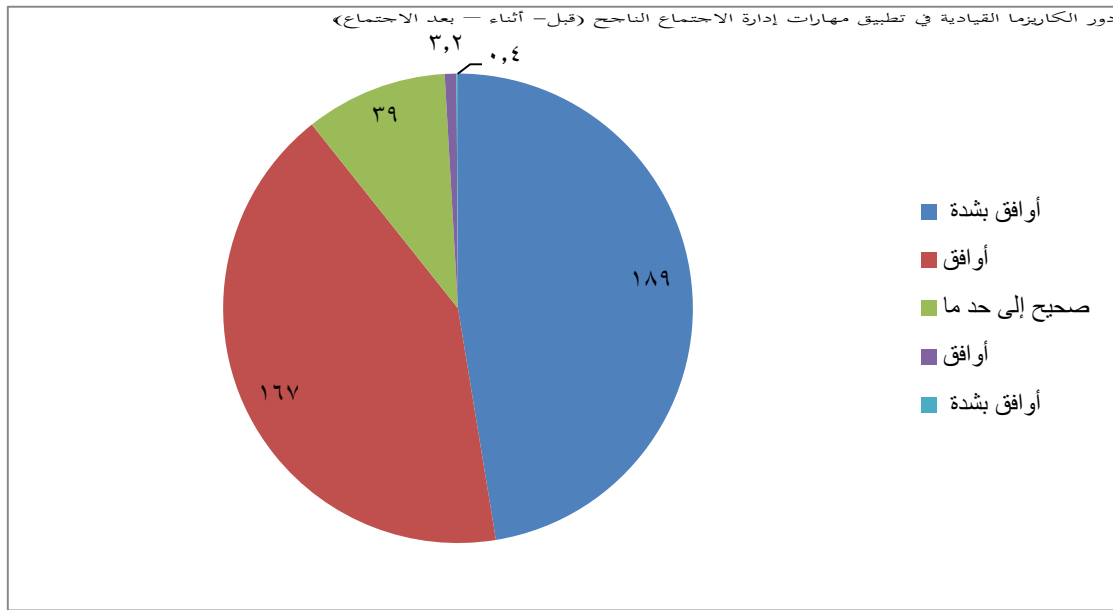
ثم جاء في الترتيب الثالث، صحيح إلى حد ما، وذلك بنسبة ٣٩%

في الترتيب الرابع، لا أوافق، وذلك بنسبة ٣,٢%

في الترتيب الخامس، لا أوافق بشدة، وذلك بنسبة ٠,٤%

رسم بياني يوضح النسب المئوية للأوزان في مجال دور الكاريزما القيادية في تطبيق مهارات إدارة الاجتماع الناجح (قبل- أثناء - بعد الاجتماع)،





### نتائج الدراسة:

إن من أهم النتائج التي أسفرت عليها الدراسة بعد الإجابة على التساؤلات المطروحة، فقد لوحظ أنه بعد تحليل البيانات واستخلاص النتائج أن المتوسط الحسابي لإجابات الأعضاء على الأسئلة المتعلقة بقياس التأثير المثالي للكاريزما القيادية، فإنه وفقاً للعبارات الواردة في استمارة الاستبيان (المقياس) يساوي (٤,٤٥) وهذا المتوسط الحسابي يقع ضمن المدى النسبي الذي يتراوح ما بين (٤,٢١ - ٥,٠٠) والذي يقابله البديل (أوافق بشدة)، وهذا ما تؤكد النسب المئوية للأوزان في مجال التأثير المثالي للكاريزما القيادية والتي جاءت بالترتيب التالي، ففي الترتيب الأول، أوافق بشدة، وذلك بنسبة ٦٥,٢%، ثم جاء في الترتيب الثاني، أوافق، وذلك بنسبة ٤٦%، بعدها جاء في الترتيب الثالث، صحيح إلى حد ما، وذلك بنسبة ٦,٦%، أما في الترتيب الرابع، لا أوافق، وذلك بنسبة ١,٤%، وفي الترتيب الخامس، لا أوافق بشدة، وذلك بنسبة ٠,٤%، كما يمكن أن نستشف من خلال تحليل البيانات واستخلاص النتائج، أن المتوسط الحسابي لاتجاه رضا الأعضاء بخصوص فن الحوار الفعال، لوحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات الأعضاء على الأسئلة وفقاً للعبارات الواردة في استمارة الاستبيان (المقياس) يساوي (٤,٤١) وهذا المتوسط الحسابي يقع ضمن المدى النسبي الذي يتراوح ما بين (٤,٢١ - ٥,٠٠) والذي يقابله البديل (أوافق بشدة) وهذا ما تؤكد النسب المئوية لمختلف الأوزان والتي جاءت بالترتيب التالي، ففي الترتيب الأول، أوافق بشدة، وذلك بنسبة ١١٠%، بعدها الوزن أوافق، وذلك بنسبة ٦٧%، ثم جاء في الترتيب الثالث الوزن، صحيح إلى حد ما، وذلك بنسبة ١٩,٠٤%، أما في الترتيب الرابع، نجد الوزن، لا أوافق، وذلك بنسبة ٣,٢%، وفي الترتيب الخامس جاء الوزن، لا أوافق بشدة، وذلك بنسبة ٠,٨%، أيضاً نجد أن اتجاه الأعضاء بخصوص دور الكاريزما القيادية في تحفيزهم لبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والتطوير، فمن خلال تحليل البيانات واستخلاص النتائج، لوحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات الطالبات على الأسئلة وفقاً للعبارات الواردة في استمارة الاستبيان (المقياس) يساوي (٤,٨) وهذا المتوسط الحسابي يقع ضمن المدى النسبي الذي يتراوح ما بين (٤,٢٠ - ٣,٤١) والذي يقابله البديل (أوافق)، فإننا نجد أن النسب المئوية للأوزان في مجال أهمية الدور القيادي في تحفيز العاملين لبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والتطوير، جاءت بالترتيب الآتي: في الترتيب الأول، أوافق بشدة، وذلك بنسبة ١٠٢,٢%، بعدها في الترتيب الثاني، أوافق، وذلك بنسبة ٧٥%، ثم جاء في الترتيب الثالث، صحيح إلى حد ما، وذلك بنسبة ٢٠%، أما الترتيب الرابع، فقد كان من نصيب الوزن لا أوافق، وذلك بنسبة ١,٤%، أما فيما يخص رضا

الأعضاء اتجاه دور الكاريزما القيادية في تحقيق القيادة التشاركية وتهيئة البنية التنظيمية وهيكله التغيير، فإننا نكتشف من خلال تحليل البيانات واستخلاص النتائج، أن المتوسط الحسابي لإجابات الطالبات على الأسئلة وفقاً للعبارات الواردة في استمارة الاستبيان (المقياس) يساوي (٤,٣٥) وهذا المتوسط الحسابي يقع ضمن المدى النسبي الذي يتراوح ما بين (٤,٢١-٥,٠٠) والذي يقابله البديل (أوافق بشدة) ويتمثل ذلك في النسب المئوية للأوزان في مجال دور الكاريزما القيادية في تحقيق القيادة التشاركية وتهيئة البيئة التنظيمية لهيكله التغيير، والتي جاءت على النحو الآتي: في الترتيب الأول، أوافق بشدة، وذلك بنسبة ١٠١%، أما الترتيب الثاني، فكان للوزن، أوافق، وذلك بنسبة ٧٠%، ثم جاء في الترتيب الثالث، صحيح إلى حد ما، وذلك بنسبة ٢٥%، بعدها جاء في الترتيب الرابع، لا أوافق، وذلك بنسبة ١,٨%، أما فيما يخص اتجاه رضا الأعضاء حول دور الكاريزما القيادية في تطبيق مهارات إدارة الاجتماع التربوي الناجح ( قبل- أثناء- وبعد الاجتماع)، نجد أن المتوسط الحسابي لإجابات الطالبات على الأسئلة وفقاً للعبارات الواردة في استمارة الاستبيان (المقياس) يساوي (٤,٣٤) وهذا المتوسط الحسابي يقع ضمن المدى النسبي الذي يتراوح ما بين (٤,٢١-٥,٠٠) والذي يقابله البديل (أوافق بشدة)، وهذا ما تؤكد النسب المئوية للأوزان في مجال دور الكاريزما القيادية في تطبيق مهارات إدارة الاجتماع الناجح (قبل- أثناء - بعد الاجتماع)، والتي جاءت بالترتيب التالي: في الترتيب الأول، أوافق بشدة، وذلك بنسبة ١٨٩%، وفي الترتيب الثاني، أوافق، وذلك بنسبة ١٦٧%، ثم جاء في الترتيب الثالث، صحيح إلى حد ما، وذلك بنسبة ٣٩%، أما في الترتيب الرابع، لا أوافق، وذلك بنسبة ٣,٢%، أما في الترتيب الخامس، لا أوافق بشدة، وذلك بنسبة ٠,٤%.

انطلاقاً من ذلك تقترح الدراسة التوصيات الآتية:

- ١- تعزيز الأدوار القيادية في المجالات التي أظهرت الدراسة أهميتها كمتطلبات لإدارة التغيير، وتشجيع القيادات على البدء بممارسة عمليات التغيير وفق خطة استراتيجية تتماشى مع إمكانيات مختلف الأقسام بالمؤسسات التعليمية.
- ٢- تحقيق نمط القيادة التشاركية كنموذج قيادي في إدارات المؤسسات التعليمية.
- ٣- منح القيادات المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من إعداد مقترحات لتعديل الأنظمة واللوائح بما يتماشى مع السياسة العامة للتعليم.
- ٤- قيام إدارات التعليم بوضع خطة واضحة ومحددة لتدريب العاملين في إدارات التعليم على مهارات إدارة التغيير.
- ٥- تطوير أساليب التدريب السائدة في إدارات التعليم بشكل يساعد العاملين على اتقان مهارات إدارة التغيير.
- ٦- إنشاء مراكز متخصصة في إدارة التعليم تقوم بتوفير المعلومات اللازمة لعملية التغيير والتطوير.
- ٧- الاستفادة من المقارنات المرجعية المحلية والإقليمية والدولية لتطبيق المعايير الدولية أثناء ممارسة القيادة التحويلية.

### قائمة المراجع:

- ١- إبراهيم الفقي، أسرار قادة التميز، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، سنة ١٩٩٦م.
- ٢- أحمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، سنة ٢٠١٠م.
- ٣- أحمد بن عيسى، أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، سنة ٢٠٠٥م.
- ٤- إسماعيل السيد وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية ( تدريبات وأنشطة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ١٩٩٧م.

- ٥- آلان باكر، الاستعداد لاجتماعات العمل، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، بيروت، الدار العربية للعلوم، طبعة الأولى، سنة ٢٠٠١م
- ٦- جاسم الياسين، الأسباب الذاتية لتنمية القيادة، الكويت، دار الدعوة، سنة ١٩٩٠م.
- ٧- حسين عبد الفتاح، مهارات قيادة الآخرين، مصر، مركز تطوير الأداء والتنمية، سنة ١٩٩٨م.
- ٨- دور لنغكندر سلي، ديناميات العمل كفريق، لبنان، بيروت، سنة ٢٠٠١م
- ٩- سامي أبو الهداف، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، سنة ٢٠١١م.
- ١٠- السعود، راتب (٢٠١٥)، "اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية: القيادة بالحب (الإدارة بفضرة الأمومة)": المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية (التربية - آفاق مستقبلية)، جامعة الباحة.
- ١١- السعود، راتب (٢٠١٥)، "اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية: القيادة بالحب (الإدارة بفضرة الأمومة)": المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية (التربية - آفاق مستقبلية)، جامعة الباحة.
- ١٢- سناء عيسى، دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، سنة ٢٠٠٨م.
- ١٣- سيد الهواري، القائد التحويلي للعبور بالمنظمات للقرن العشرين، مصر، مكتبة عين شمس، ١٩٩٩م.
- ١٤- سيد الهواري، ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية، مصر، مكتبة عين شمس، ١٩٩٦م.
- ١٥- السيد، إسماعيل محمد، وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية "تدريبات وأنشطة"، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ١٩٩٧م .
- ١٦- طشوش، هايل عبد المولى (٢٠٠٩)، "أساسيات في القيادة والإدارة": دار الكندي، إربد، ط١.
- ١٧- طشوش، هايل عبد المولى (٢٠٠٩)، "أساسيات في القيادة والإدارة": دار الكندي، إربد، ط١.
- ١٨- عبد الفتاح حسين، مهارات قيادة الآخرين، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، سنة ١٩٩٨م.
- ١٩- العثيمين، فهد بن سعود بن عبد العزيز، الاتصالات الإدارية "ماهيتها، أهميتها، أساليبها"، مطابع شركة الصفحات الذهبية المحدودة، الرياض، ١٤١٤هـ.
- ٢٠- العجارمة، موفق أحمد شحادة (٢٠١٢)، "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان": رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية - جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ٢١- علي سعيد الطارق: "فسيولوجية القيادة"، دراسة تطبيقية في اليمن، صفاء: مركز عبادى للدراسات والنشر، ١٩٩٧م
- ٢٢- علي عياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، الأردن، عمان، دار حامد للنشر، سنة ٢٠٠٦م.
- ٢٣- فاروق فليبه وممد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الأردن، عمان، دار المسيرة، سنة ٢٠٠٥م.
- ٢٤- كنعان نواف، القيادة الإدارية، الأردن، عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، ٢٠٠٩م.
- ٢٥- كينانكيت، قواعد إدارة الاجتماعات "ترجمة مركز التعريب والبرمجة"، الدار العربية للعلوم، الطبعة الأولى، لبنان، سنة ١٩٩٦م.
- ٢٦- محسن العبودي، الاتجاهات الحديثة في القيادة، مصر، القاهرة، دار النهضة العربية، سنة ١٩٨٤م.

- ٢٧- محمد الحناوي وإسماعيل السيد، تنمية القيادة، الإسكندرية، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الثانية، ٢٠٠٧م.
- ٢٨- محمد عبد الغني هلال، إدارة الاجتماعات، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، سنة ٢٠٠١م.
- ٢٩- محمد عبد الغني هلال، مهارات إدارة الحوار والمناقشات، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، سنة ٢٠٠٠م.
- ٣٠- محمد هلال، مهارات قيادة الآخرين، مصر، مركز تطوير الأداء والتنمية، سنة ١٩٩٨م.
- ٣١- محمود ظاهر، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، الأردن، عمان، دار زهران للطباعة والنشر، سنة ١٩٩٧م.
- ٣٢- منير الحربي، رؤساء الأقسام الأكاديمية في القرن الحادي والعشرين: أدوار وتحديات متوقعة واحتياجات تدريبية واجبة، التربية المعاصرة، القاهرة، سنة ١٩٩٩م.
- ٣٣- وفيق حلمي الأغا: دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق – الجمهورية العربية السورية ١٣- ١٦ أكتوبر (تشرين أول) ٢٠٠٣.
- 34- West, M., Jakson, D., Harris, A. & Hopkins, D. (2000). "Leader for School Improvement": London: Routledge Falmer.