

نموذج اجابة

إمتحان مادة/ أساليب و فنيات تنمية القيادات

دكتورة / هاله محمد السيد صالح
مادة غير مشتركة



كلية التربية قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية العام الجامعي / ٢٠١٣-٢٠١٤ م دور يونيو ٢٠١٤ / ٦ / ١٧	إمتحان مادة/ أساليب و فنيات تنمية القيادات الشعبة/ الدبلوم المهني (قيادة تربوية) زمن الامتحان / ساعتان
---	--

اجب عن الأسئلة الآتية:

(١) وضح أبعاد القيادة التحويلية؟

الإجابة:

وطور كل من باس وأفوليو نموذجاً لأبعاد القيادة التحويلية ومكوناتها، يتضمن أربعة أبعاد، تبدأ جميعها بحرف (I)، وعرفت بـ (4Is) وهي:

- التأثير المثالي (Idealized influence): والتي تهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجاً للمثل

والسلوكيات المشتركة، وذلك بأن القادة التحويليين يمارسون سلوكيات تجعل منهم نماذج لاتباعهم، فالقائد التحويلي يحظى بإعجاب واحترام التابعين.

- الدافعية الإلهامية (Inspirational motivation): أو الحفز الإلهامي، ويركز هذا البعد على سلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة، ويدفع القائد الموظفين للمشاركة في تصور الأوضاع المستقبلية للمؤسسة التربوية والأهداف والرؤى المشتركة.
- . الاستثارة الفكرية (Intellectual stimulation): وتعني قدرة المدير على استثارة جهود المرؤوسين التفكيرية والتحليلية، لتكون جهوداً إبداعية وخلاقة، وقدرته ورغبته في جعل مرؤوسيه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها وهذا يشجع الإبداع.
- الاعتبارية الفردية (Individualized consideration): ويقصد بها مدى اهتمام المدير بالموظفين على المستوى الفردي واحترامهم، من خلال مراعاة الفروق الفردية بينهم، والتعامل معهم بحب متبادل، فهو يلبي حاجاتهم الشخصية، ويستمع إليهم، كما أن إنجازاتهم تنال عنده الاهتمام والتشجيع، كما يهتم بحاجاتهم الخاصة ويعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق المزيد من النمو والتطور بحسب الإمكانيات المتاحة لديه.

ومن خلال دراسات لاحقة تم إضافة بعدين آخرين للقيادة التحويلية هما:

التمكين: أي أن يمكن المدير الموظفين من السلطة بالمقدار اللازم، ويدعوهم باستمرار للمشاركة في اتخاذ القرارات وغير ذلك من الشؤون الإدارية على النطاق الملائم، إضافة إلى ضرورة توطيد العلاقات المعنوية والايجابية بين جميع المجتمع المؤسسي.

المكافآت البدائية: ذلك بان يقوم المدير بمكافأة أو معاقبة الموظف بناء على كفاءة أدائه، أو لضعف هذا الأداء، فالموظفون أو المرؤوسون يقبلون وعود المدير، ويتجنبون العقاب، مقابل قيامهم بتنفيذ المهام المطلوبة منهم بالكفاءة المطلوبة.

أهداف القيادة المدرسية التحويلية، هي:

١. مساعدة أعضاء الهيئة التدريسية على التطور وبناء ثقافة مدرسية تعاونية، فهذا يعني أن أعضاء الهيئة التدريسية قليلاً ما يخططون معاً ، ويتشاركون للتحسين المتواصل، لذا يقوم القادة التحويليون على وضع أعضاء الهيئة في مجتمع مشترك من بناء القرارات المشتركة، والتخطيط معاً بحيث تقلل عزلة المعلم، وتخدم دعم التغييرات الثقافية، وتفويض السلطة للآخرين.
٢. تعزيز نمو المعلمين المهني: إن الدافعية لدى المعلمين نحو التطور تتعزز عندما يتبعون أهدافاً للنمو المهني، بهذه العملية يصبح من السهل تحقق ذلك عندما يلتزمون بقوة برسالة المدرسة، وعندما يمنح القادة الهيئة التدريسية دوراً في حل المشاكل وتحسين الأداء المدرسي.
٣. مساعدة المعلمين على حل مشاكلهم : ويشير كل من ليثوود إلى أن ذلك يعطي أهمية للقيادة التحويلية ، لأنه يحث المعلمين على المشاركة في النشاطات الجديدة والقيام بجهد إضافي.

٢) **وضح مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية؟**

الإجابة:

- مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية:

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال الجمع النظامي للمعلومات والبيانات لمعرفة الثغرات الحالية والمستقبلية والموجودة في المعارف والمهارات والاتجاهات الخاصة

بالمعلمين والقيادات، ويتم هذا الجمع النظامي من خلال مجموعة من المصادر التي يمكن الاعتماد عليها ، ومنها :

- ١ **المقابلة: Interview** تمثل المقابلة مواجهة شخصية بين خبير التدريب ومستشار التدريب (الداخلي والخارجي) والإداريين والمشرفين وبين المعلمين والقيادات (المتوقع التحاقهم بالبرنامج)، بهدف التعرف على احتياجاتهم التدريبية المختلفة .
- ٢ **الاستبيان : Questionnaire** يهتل الاستبيان استمارة تتضمن عددا من الأسئلة مطلوب من المعلمي والقيادات الإجابة عنها بهدف التعرف على مدى احتياجاتهم التدريبية في المجالات المختلفة
- ٣ **تحليل المشكلات: Problem Analysis** وتقوم هذه الطريقة على التحليل الدقيق للمشكلة من أجل التعرف على السبب الحقيقي لها من خلال إتباع الخطوات العلمية والتي تبدأ بتحديد المشكلة و التعرف على المراحل التي قد تكون سبباً فيها ثم دراستها مع المعلمين والقيادات المعنيين بها ودراسة أرائهم في أسبابها الحقيقية وكيفية علاجها مع تحديد الإجراءات اللازمة لها.
- ٤ **الاختبارات: Testes** وقد تكون الاختبارات شفوية أو تحريرية وتستخدم بهدف تحديد وتشخيص أوجه النقص والضعف والقصور في الأداء
- ٥ **رأى الرئيس :** الناتج عن اجتماعه مع المرءوسين والذي يتم فيه تحديد مستوى الأداء المطلوب وكذلك مستوى الأداء الفعلي لعمل كل فرد ومناقشة نواحي النقص والقصور والضعف في مستوى الأداء، وتحديد الطرق والأساليب اللازمة للوصول بالأداء إلى المستوى المطلوب .
- ٦ **التقارير السنوية:** التي تحرر من قبل الرؤساء والتي تعكس الأداء الفعلي للأفراد كما تحدد نقاط القوة والضعف ودرجة انحرافهم عن الأداء المطلوب.
- ٧ **مؤشرات عدم الرضا الوظيفي :** وتتمثل في كثرة الشكاوى، والغياب، سرعة دوران العمل، التغيب، والوقوع في أخطاء معنية .
- ٨ **الديكام:** يقوم هذا الأسلوب على أساس استدعاء خبراء المهنة في تخصص ما إلى مكان محدد يتم فيه رسم خريطة للمهارات المحددة للوظيفة المعينة موضع التنفيذ وبإسهام مباشر يمثلها الخبراء في التخصص، ويمتاز هذا الأسلوب بأنه يختصر الوقت والجهد اللازم لإرسال واستعادته الاستبيانات بسبب كونه يستلزم التواصل لمدة يوم أو أكثر مع خبراء المهنة للخروج بمجموعة الواجبات والمسئوليات التي يؤدونها الأمر الذي يوفر وقتاً في عملية التوصيف الوظيفي لكل وظيفة ويضمن دقة هذا التوصيف

٩ **تقويم الأداء: Performance Appraisal** الذى يعطى مؤشرات وعلامات واضحة من الأدوار والمسئوليات التى يتم إنجازها، والتي لم تتجز بعد، حيث يتم فى ضوءها تحديد أهداف وأنشطة البرامج التدريبية.

ومما سبق يتضح أنه تتعدد وتتوزع المصادر التى يمكن أن تستخدمها المدارس فى جمع المعلومات والبيانات اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين والقيادات بها، ويمكن الاعتماد على واحدة منها أو أكثر ولكن يفضل أن يستخدم مصدرين على الأقل لتلافى العيوب الموجودة بكل مصدر على حده، الأمر الذى يمكن من جمع البيانات والمعلومات أكثر واقعية وموضوعية، وبالتالي تصبح عملية تحديد الاحتياجات التدريبية المسئولة عن نجاح البرنامج أكثر دقة.

٣) ناقش المستلزمات الضرورية والملحة لإحداث التغيير من أجل التطوير التنظيمى؟

٤) الإجابة

مستلزمات التغيير:

- ١- السلطة: وذلك ليكون التغيير شرعياً وقانونياً، علماً أن السلطة يمكن أن تتحصل بالإقناع أو الانتزاع، والإقناع قد يكون بالحجة والبرهان وقد يكون بتباين الخسائر التى ستلحق صاحب السلطة إذا لم يغير.
- ٢- الرؤية: بأن يكون لقادة التغيير تصور واضح للمستقبل المنشود.
- ٣- النظرة البعيدة: وذلك بأن يكون لقادة التغيير فهم وإدراك ووضوح للآثار المستقبلية لعملية التغيير.
- ٤- المورد: حيث أن التنفيذ الناجح للتغيير يحتاج إلى موارد وإمكانات مادية وبشرية.
- ٥- مراقبة الخطط: وهو الالتزام بمراقبة الأداء أثناء عملية التغيير وتحديد المشكلات والسعي لحلها.
- ٦- التضحية: وهو الاستعداد لتحمل عقبات عملية التغيير ودفع ضريبتها.
- ٧- الإصرار: وهو الاستمرار فى عملية التغيير وعدم التردد أو التراجع.

٥) من وجهة نظرك ما هي المعوقات التي يمكن ان تواجهك أثناء التخطيط لإحداث التغيير من أجل التطوير على مستوى المدرسة ،ضع قائمة بأكثر المعوقات إلحاحا ؟ وضع تصور لاساليب التغلب على كل منها؟

الإجابة

مصادر وأسباب مقاومة التغيير :

أ - مصادر مرتبطة بالشخصية :

- - الخوف من المجهول
- - تفضيل الاستقرار
- - فهم انتقائي لما سيحدث
- - القلق والاضطراب في العلاقات والعادات والممارسات

ب - مصادر مرتبطة بطريقة أحداث التغيير :

- - الوقت والموارد المتوفرة للتكيف
- - احترام الأفراد والمهارات
- - مصداقية عامل التغيير

ج- مصادر مرتبطة بالنظام الاجتماعي :

- - الانسجام مع المبادئ (القناعات)
- - تقاسك النظام
- - الفوائد والحقوق
- - الطبيعة المقدسة لأشياء معينة
- - رفض غيرالمألوف

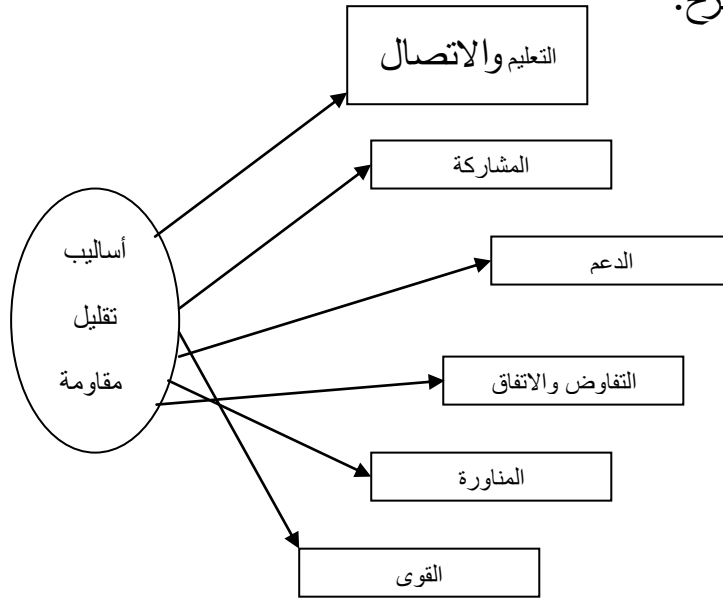
التغلب على أسباب مقاومة التغيير :

وبصفة عامة يمكن التغلب على أسباب مقاومة التغيير بما يلي :

- اعتراف الإدارة العليا بالمشكلة .
- بناء الثقة بين العاملين والإدارة العليا .
- توسيع قاعدة المشاركة لأحداث التغيير .
- عدم طلب المستحيل (التأكد أن التغييرات المستهدفة معقولة وممكنة) .
- تقديم الحوافز من أجل التغيير .
- استخدام الدوافع الإنسانية مثل دوافع الإنجاز والتفوق والانتماء من أجل التغيير .
- اختيار الوقت المناسب لتطبيق خطة التغيير .

سبل تقليل مقاومة التغيير:

يواجه القائمون بالتطوير (مثل المستشار الخارجي، وفرق التطوير والمديرون) مقاومة وتصديات لعمليات التطوير . وعلى هؤلاء القائمين بالتطوير معرفة أسباب المقاومة حتى يتحدد العلاج الخاص بتقليل وتخفيف المقاومة والتعامل معها. ومن أهم طرق تخفيف وتقليل مقاومة التغيير ما يظهر في الشكل وهو ما سوف نتناوله بالشرح.



أساليب مقاومة قوة التغيير:

١. التعليم والاتصال Education and Communication

حينما يكون هناك نقص في المعلومات لدى الأفراد يميلون إلى مقاومة التغيير، وعليه يمكن توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات والتحليل عن نوع

التطوير، وأدواته، وأهدافه وحطته الزمنية، وميزانيته ومزاياه، ويتم ذلك من خلال حلقات التعليم والمناقشة، ومن خلال المذكرات والتقارير، ومن خلال الاجتماعات والتي تسعى إلى الإقناع، ومن مزايا هذه الطريقة أنه حينما يتم توفير المعلومات والتحليلات وتتضح الصورة أمام العاملين ويقتنعون بالأمر فإنهم لن يقاوموا التغيير بل سيميلون إلى تعزيزه والمساعدة في تنفيذه ونجاحه . وعلى المنظمة أن تعلم أن جهود التعليم والاتصال تحتاج إلى وقت ومجهود وتكلفة.

٢. المشاركة:

حينما تحدد المشاكل التي تحتاج إلى تطوير، وتحدد البدائل الخاصة بالتطوير، ويتم اتخاذ القرارات الخاصة بالتطوير، وتعد خطط التطوير بمعزل عن مشاركة العاملين المتأثرين بها فلا تنتظر إلا المقاومة والتصدي . وعليه إذا قامت الإدارة بتوفير المعلومات الخاصة بطبيعة المشاكل، وأبعادها وطرق التطوير، وخطتها ومزاياها، بل وأيضا أن يشاركوا في كافة الدراسات والتحليلات والقرارات الخاصة بالتطوير، إذن فهم قد اندمجوا في أمور تمسهم واشتركوا في إعداد التطوير بشكل يستحيل أن يقاوموه لأنه كان باشتراكهم وجهدهم . ولكن يعاب على هذه الطريقة أنها تحتاج إلى وقت أطول لضمان حسن مشاركة العاملين.

٣. الدعم:

ويعني هذا أن توفر الإدارة الموارد المادية والمعنوية اللازمة للتطوير، وتشير المواد المادية إلى ميزانية مناسبة، وخبراء ومستشارين، ووقت وتدريب وتشير المواد المعنوية إلى إصغاء المديرين لمرؤوسيههم، وتدريبهم، وتخفيف توترهم وتطمئنهم، وبالطبع يحتاج هذا الدعم إلى وقت وتكلفة حتى يشعر العاملين بهذا الدعم.

٤. التفاوض والاتفاق: Negotiation and Agreement

حينما يكون لدى العاملين أو المديرين ا لحجة والمعلومة بأن التطوير سيضرهم، يحتاج الأمر من المنظمة أن تتفاوض معهم، الأمر الذي يعني ضرورة تقديم تنازلات لهم سعيا للاتفاق معهم، ويتم ذلك من خلال تقديم حوافز ومزايا وخدمات حتى تضمن المنظمة عدم مقاومتهم، بل قد تضمن تعهدهم والتزامهم بخطة

التطوير، وتضمن تجنب مشاكل مصاحبة للتطوير، إن مثل هذه التسوية قد تكلف الإدارة تكلفة عالية

٥. القوة: Coercion

وتشير هذه الطريقة على استخدام المنظمة قوتها بالتهديد والعقاب، سواء كان ذلك ضمناً أو علنياً، وينجح هذا الأمر حينما يملك المشرفون على التطوير القوة الكافية للتهديد أو العقاب (بالحرمان من الحوافز، أو المزايا والخدمات، أو الحرمان من الترقية، أو ربما النقل إلى م كان أقل)، ويعتبر هذا الأسلوب سريعاً ومؤثراً، ولكن تأثيره مؤقت، ويجب عدم استخدامه لمدة طويلة.

عوامل نجاح التغيير :

هناك العديد من العناصر التي يجب أخذها في الاعتبار لضمان نجاح الجهود المبذولة في التطبيق

- خلق رؤية عامة مشتركة في كل المؤسسة (دور الإدارة العليا)
- إدارة عملية التغيير (دور المسئول عن إحداث التغيير)
- تحديد العلاقة بين المخططين والمنفذين
- بناء وتوطيد العلاقات القوية الفعالة بين الفنيين والإداريين
- التطبيق على مراحل
- التدريب وتشجيع الأفكار الإبتكارية
- المحافظة على استمرارية جهود التغيير وتشجيع ودعم النتائج
- التحفيز والمكافأة

- خطوات وإجراءات التغيير :

- معرفة واجب التغيير الإداري في المنظمة
- درجة مقاومة التغيير داخل المنظمة وخارجها وتحديد أنواعها ومصادرها
- قياس مدى رغبة العاملين في التغيير
- تحديد الوقت لإنهاء عملية التغيير
- تحديد الخبراء والمسؤولين عن عملية إجراء التغيير

مسح آثار عملية التغيير والعوامل الفنية

(٦) اذكر أهداف بناء فرق العمل؟

الإجابة

أهداف بناء فرق العمل:

أهداف بناء فرق العمل تتمثل في الآتي:

- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.
- تنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم.
- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.
- توفير الاتصال
- لمفتوحين أجزاء المنظمة بما يؤيد المزايا المشافهة والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.
- إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المنظمة في مجالها لتخطيط ووضع الأهداف.
- زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة.
- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة بما يحقق كفاءة الأداء.
- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.

(٧) أكمل العبارات الآتية:

أ- "تعد الجودة الشاملة في التعليم قضية استراتيجية وعملية لا تنتهي لأنها تركز على مجموعة من الأهداف " منها

.....،،،

الإجابة

- الأداء الصحيح للعمل من أول مرة مع التحسين والتطوير لتحقيق رغبات المستفيدين.
 - تحليل احتياجات المتعلمين ووضوح المعايير الخاصة بقياس الأداء والنتائج.
 - تنظيم برامج التدريب المستمر لتحسين الجودة لزيادة الفاعلية التنظيمية للمدرسة
- التعليمية من خلال القدرة على العمل الجماعي، وتحسين العلاقة بين الإدارة والأفراد وتحقيق الرغبات الحالية والمستقبلية للعاملين والمتعلمين.

- تحقيق المشاركة المجتمعية الفعالة القناعة والدعم من قبل الإدارة

العليا:

- نشر وتدعيم ثقافة الجودة الشاملة:

-تكوين فرق العمل والمشاركة الكاملة من قبل الأفراد لتحقيق استمرارية تجويد الأداء.

-التأكيد على فعالية نظم الاتصال وتدفق المعلومات بين جميع الأفراد:

- التدريب المستمر:

-وضع معايير لجودة الأداء:

-تحقيق المشاركة المجتمعية الفعالة

ب- وثلاث من طرق تحفيز العاملين تتحدد فيما

يلي:.....،.....،.....،.....

الإجابة

الطريقة الثانية:التحفيز عن طريق المكافآت والحوافز المادية:

الطريقة الأولى: التحفيز عن طريق الخوف:

الطريقة الثانية:التحفيز عن طريق المكافآت والحوافز المادية:

الطريقة الثالثة: مخاطبة العقل بالإقناع:

:

ج-من مهارات القيادة:.....،.....،.....،.....

الإجابة مهارة فكرية، مهارة انسانية، مهارة تنظيمية.

د-من خطوات ومبادئ الإدارة الناجحة للوقت :

.....،.....،.....،.....،.....،.....،.....

الإجابة

خطوات ومبادئ الإدارة الناجحة للوقت :

- ١ (مراجعة الأهداف والخطط والأولويات :
- ٢ (احتفظ بخطة زمنية أو برنامج عمل :
- ٣ (ضع قائمة إنجاز يومية :
- ٤ (سد منافذ الهروب :
- ٥ (استغل الأوقات الهامشية :
- ٦ (لا تستسلم للأمور العاجلة غير الضرورية :

مع أطيب التمنيات بالتوفيق