

تطوير معايير اختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء الواقع وتجارب الدول  
المتقدمة

إعداد:

رويل نور ثلجي

إشراف:

الأستاذ الدكتور خالد العمري

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراه فلسفة في التربية تخصص إدارة تربوية.

كلية الدراسات التربوية العليا

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

آذار، ٢٠٠٧م

التفويض

أنا رويل نور ثلجي

أفوض جامعة عمان العربية للدراسات العليا بتزويد نسخ من  
أطروحتي للمكتبات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها .

الاسم : رويل نور ثلجي

التوقيع : 

التاريخ : 2007 / 3 / 28م

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الإطروحة وعنوانها

" تطوير معايير اختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية

في ضوء الواقع وتجارب الدول المتقدمة "

وأجيزت بتاريخ : 2007/3/28

أعضاء لجنة المناقشة :

الأستاذ الدكتور عبد الله عويدات

رئيساً

الأستاذ الدكتور راتب السعود

عضواً

الأستاذ الدكتور حسن الحياوي

عضواً

الأستاذ الدكتور خالد العمري

عضواً ومشرفاً

التوقيع

ب

## شكر وتقدير

لا يسعني بعد أن أنهيت هذه الدراسة إلا أن أتقدم بالشكر لله عز وجل، على ما وهبني من صبرٍ حتى رأيت نور الانجاز بفضلته تعالى، وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان لمعالي الأستاذ الدكتور خالد العمري الذي أشرف على هذه الدراسة، لما كان لتوجيهاته الأثر الكبير في إنجازها بالشكل الذي هي عليه، كما أشكر الأساتذة الأفاضل رئيس وأعضاء لجنة مناقشة الرسالة وتقييمها معالي الأستاذ الدكتور عيدالله عويدات، ومعالي الأستاذ الدكتور راتب السعود، والأستاذ الدكتور حسن الحيايري .

كما أشكر أفراد عينة الدراسة على جهودهم، كما وأقدم جزيل الشكر إلى الأساتذة الذين شاركوا في تحكيم المعايير المقترحة في الجامعات الأردنية، ووزارة التربية والتعليم، كما أشكر كل الزملاء الذين أسهموا في طباعة وإخراج هذه الدراسة.

الباحثة

رويل نور ثلجي



## الإهداء

إلى روح والدي الذي كنت أرى بنوره ضوء الحياة.... رحمه الله....

إلى والدتي نبع الحنان، والمحبة أطال الله في عمرها....

إلى السند إخواني:

الأستاذ منير.....

المهندس ثلجي.....

الدكتور مازن.....

إلى الأخوات الحنونات المشجعات:

فرقدان، مريم، نجلاء، معالي.....

أطال الله في أعمارهنّ وأبقاهن ذخرًا استمد منه قوتي.....

إلى كل الزملاء والأقارب الذين يفرحون لفرحي ويحزنون لحزني

أقدم هذا الجهد شاكرًا الرب على عطياه

الباحثة

رويل نور ثلجي

## الفهرس المحتويات

و	شكر وتقدير.....
ز	الإهداء.....
ط	قائمة الجداول.....
ي	الملاحق.....
ك	الملخص.....
ن	Abstract.....
١	الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها.....
١	المقدمة:.....
٩	مشكلة الدراسة:.....
١١	أهمية الدراسة:.....
١١	تعريف المصطلحات:.....
١٣	الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة.....
١٣	أولاً: الأدب النظري.....
٦٤	ثانياً: الدراسات الأجنبية.....
٦٩	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات.....
٦٩	منهج الدراسة:.....
٦٩	مجتمع الدراسة:.....
٧٧	الفصل الرابع نتائج الدراسة.....
٨٩	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات.....
٩٧	ملخص النتائج:.....
٩٨	التوصيات:.....
٩٩	قائمة المراجع.....
١١٦	الملاحق.....

## قائمة الجداول

الرقم	المحتوى	الصفحة
١	المعايير المعتمدة في اختيار القيادات الإدارية في عدد من الدول المتقدمة	٣٩
٢	أفراد مجتمع الدراسة من مديري إدارات ومديري مديريات في مركز الوزارة ومديري التربية والتعليم في المحافظات والمناطق والألوية.	٩٠
٣	أفراد عينة الدراسة من مديري إدارات ومديري مديريات في مركز الوزارة ومديري التربية والتعليم في المحافظات والمناطق والألوية	٩٠
٤	عدد ملاحظة السمات والكفايات التي يجب أن تتوفر عند القيادات التربوية	٩٤
٥	توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الأول من أسئلة الاستبانة المفتوحة.	١٠١
٦	المقارنة بين ما نص عليها قانون الخدمة المدني، وبطاقات الوصف الوظيفي، واستجابات أفراد عينة الدراسة حول السؤال الأول من أسئلة الدراسة.	١٠٢
٧	توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الثاني من أسئلة الاستبانة المفتوحة.	١٠٣
٨	توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة عن الاستبانة المفتوحة ومقابلات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الثالث.	١٠٥
٩	أوقات وأماكن ومدد مقابلات القادة مديري الإدارات	١٦٦
١٠	أوقات وأماكن ومدد مقابلات القادة مديري المديريات في مركز الوزارة	١٦٨
١١	أوقات وأماكن ومدد مقابلات القادة مديري التربية والتعليم في المحافظات، والألوية والمناطق.	١٧٠
١٢	من اقتراح الباحثة يبين درجات لإوزان، ودرجات النجاح لكل معيار.	١٨٣

## الملاحق

الرقم	المحتوى	الصفحة
١	كتاب جامعة عمان العربية للدراسات العليا الموجهة إلى: أ- معالي وزير التربية والتعليم. ب- مدير المعهد الأمريكي في عمان.	١٥٠
٢	كتاب معالي وزير التربية والتعليم الموجه لكل مدير إدارة ومدير مديرية في مركز الوزارة ومدير تربية في الميدان لتسهيل مهمة الباحثة.	١٥٣
٣	التشكيلات الإدارية (الانتقال إلى وظيفة مدير للشؤون الإدارية، والفنية)	١٥٥
٤	الاستبانة	١٥٧
٥	أسئلة المقابلة	١٥٨
٦	دليل المقابلة	١٥٩
٧	دليل الملاحظة	١٦٢
٨	قائمة أسماء المحكمين	١٦٤
٩	دخول الموقع : تحديد الفترات الزمنية لاجراء المقابلات مع افراد عينة الدراسة : مدير ادارة - مدير مديرية - مدير تربية وتعليم .	١٦٥
١٠	معلومات عامة عن أفراد عينة الدراسة : مدير إدارة -مدير مديريةية - مدير تربية وتعليم .	١٧١
١١	المعايير المقترحة في صورتها الأولية من استطلاع أفراد عينة الدراسة وتحليل الأدب النظري والقوانين والوثائق الرسمية.	١٧٤
١٢	المعايير المقترحة موزع عليها الدرجات والأوزان، وهي من اقتراح الباحثة.	١٨٣

تطوير معايير اختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء الواقع وتجارب الدول

المتقدمة

إعداد:

رويل نور ثلجي

إشراف:

الأستاذ الدكتور خالد العمري

## الملخص

هدفت الدراسة إلى تطوير معايير اختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء الواقع وتجارب الدول المتقدمة، ولتحقيق هذا الهدف سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما المعايير المعتمدة حالياً في اختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية ؟
- ما المعايير التي يجب اعتمادها لاختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر القياديين التربويين ؟
- ما المعايير المستخدمة في اختيار القيادات التربوية في بعض الدول المتقدمة ؟
- ما المعايير المقترحة لاختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء الواقع وتجارب بعض الدول المتقدمة ؟

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات ومديري المديریات في مركز الوزارة ومن مديري التربية والتعليم في الميدان، وعددهم (١١١) فرداً، وتكونت عينة الدراسة من (٢١) فرداً تم اختيارهم عشوائياً من هذا المجتمع. ولجمع البيانات استخدمت الباحثة الأسئلة المفتوحة، والمقابلات الشخصية، والملاحظة المباشرة. كما قامت الاضطلاع على القوانين، والأنظمة، والوثائق المعتمدة في وزارة التربية والتعليم، ونظام الخدمة المدنية الأردني، إضافة إلى الإطلاع على تجارب بعض الدول المتقدمة، وفي ضوء ذلك تم إقتراح معايير إختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وللتأكد من صدق المعايير المقترحة، تم عرضها على عدد من المحكمين،

وقد توصلت الباحثة إلى النتائج الآتية:

أولاً: تحددت المعايير المعمول بها حالياً في اختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية بما يأتي:- المؤهل العلمي، والمقابلات الشخصية، وسنوات الخبرة، والخبرات التربوية، والأقدمية في الدرجة، والتقدير لآخر سنتين، والبرامج التدريبية، وبطاقات الوصف الوظيفي.

ثانياً: تضمنت المعايير التي يجب اعتمادها في اختيار القيادات التربوية من وجهة نظر القياديين التربويين بالإضافة إلى المعمول بها حالياً على ما يأتي:-

الكفايات، والسمات الشخصية، وإتقان اللغة الإنجليزية، والاختبارات التنافسية، والرتب، والرخصة الدولية لقيادة الحاسوب، والتسلسل الإداري، واستخدام التكنولوجيا، وتزكية كبار الرؤساء، والأصدقاء، والأقارب، والسيرة الذاتية، والتثبيت بعد سنة بالوظيفة الإدارية، والمؤهل التربوي .

ثالثاً: تضمنت المعايير في بعض الدول المتقدمة على ما يأتي :-

السمات الشخصية، والكفاية والفاعلية، والمؤهل العلمي، والخبرة، والامتحان التنافسي، والتدريب، والمواصفات الأساسية للوظيفة.

رابعاً: توصلت الدراسة إلى اقتراح معايير لاختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم

الأردنية، تمثلت في أربعة مجالات هي:-

- معايير المؤهلات العلمية، والتربوية.

- معايير السمات الشخصية للقيادات التربوية.

- معايير الخبرة العملية للقائد التربوي في مجال العمل الإداري.

- معايير الكفاية والفاعلية في العمل.

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الباحثة بما يأتي:-

- اعتماد وزارة التربية والتعليم الأردنية المعايير التي اقترحتها الدراسة في اختيار القيادات التربوية.

- عمل ورش للقيادات التربوية لمناقشة، وتوضيح هذه المعايير، والتوصل إلى آلية مناسبة لتنفيذها، وأخذ ملاحظاتهم حولها.

– إجراء الدراسات حول صدق هذه المعايير، وفعاليتها من قبل مراكز البحث، وطلبة الدراسات العليا.

**Developing Criteria For The Selection Of Educational Leaders at The  
Jordanian Ministry Of Education In Light Of Current Status And  
Experiences Of The Developed Countries .**

**By**

*Royal Nour Thalji*

*Supervisor*

*Professor Khalid Omari*

**Abstract**

This study aimed at developing criteria for the selection of educational leaders in the Jordanian Ministry of Education in light of current status and experiences of the developed countries . To achieve this goal the study sought to answer the following questions :

1. What are the criteria used now for selecting educational leaders in the Jordanian Ministry of Education?
2. What are the criteria that should be used for selecting educational leaders in the Jordanian Ministry of Education from the educational leaders' point of view?
3. what are the criteria currently used in selecting educational leaders in some developed countries?
4. what are the suggested criteria for selecting educational leaders in the Jordanian Ministry of Education in light of current status and experiences of some developed countries?

The population of this study (111) were composed of all administrators and superintendents in the Ministry of Education and the sample consisted of (21) subjects randomly selected from the population.

Open questions, interviews and survey of literature and developed countries experiences were used to collect data. Content analysis was employed to analyze data.



The study came out with the following results :-

- Credentials, interviews, experience seniority, evaluation reports, and training are currently used for education criteria.
- Personal traits, English fluency, computer skills, recommendations of superiors and competitive tests were also suggested to be applied .
- Personal traits competencies, qualifications, Experience, tests and job specifications are used in some developed countries as criteria for selection .
- Criteria for selection of educational leaders in the Ministry Of Education were proposed .

The researcher recommends that :-

- The Ministry Of Education adopt the proposed criteria .
- Workshops be administered to discuss these criteria by administration .
- Further studies be conducted by graduate students to test the validity of these criteria .

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وأهميتها

#### المقدمة:

تعتبر التربية إحدى الوسائل المهنية التي تعتمد عليها المجتمعات في عمليات البناء والتطوير، ويتوقف نجاح التربية في تحقيق أهدافها على القيادة الإدارية، التي تعد المسؤول الأول عن سير العملية الإدارية، والارتقاء بها كماً وكيفاً. فهي تمثل مجموعة الوظائف الأساسية التي يؤديها المدير، والهادفة إلى استثمار أمثل للموارد المادية والبشرية في المؤسسة، بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرسومة بأقل الجهود والتكاليف الممكنة؛ فالعملية الإدارية وظيفة إنسانية ملازمة للوجود الإنساني المنظم أينما كان عمله، في المركز أو الميدان .

تعد القيادة جوهر العملية الإدارية، والأداة المحركة للعمل، وهي عامل رئيسي— من عوامل نجاح أي تنظيم إداري، ووسيلة توجيه وحفز، واتصال ودفع في كل المؤسسات، وهي سلوك يقوم به الفرد لتوجيه نشاط جماعة نحو هدف مشترك، ويتضمن مواصفات المبادأة والتمثيل والاتصال، والتكامل والإنتاج. و تستطيع الإدارة الحصيفة تحقيق الأهداف المؤسسية عندما تتوفر لها قيادات إدارية كفؤة نزيهة تقدم الصالح العام على أي اعتبار آخر، وتتصف بالعدالة والمبادرة والإبداع، وتركز على العمل الميداني، وتتصدى للمشكلات قبل وقوعها .

ما ينطبق على الإدارة بشكل عام ينطبق على الإدارة التربوية بشكل خاص. فالمؤسسات تحتاج إلى قيادات تربوية قادرة، على تكوين رؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة التربوية، وعلى التخطيط الاستراتيجي في تطوير وإدارة التغيير وتجنب الأزمات (كشت، ٢٠٠٤م)، لتواكب التطورات والاتجاهات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

لذلك يجب أن تتوافر في القائد التربوي خصائص يتميز بها كالخبرة العملية، والمقدرة على التخطيط والتنظيم، والقيادة والرقابة، والمقدرة على تنسيق جهود العاملين بشكل فاعل، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة. كما يجب أن يتحلّى بالصبر، والحكمة والجدية في العمل، وأن يكون قدوة للآخرين، وقادراً على التأثير في التابعين له وتحفيزهم (العمامرة، ١٩٩٩م).

وليمكن القائد التربوي من ترجمة هذه الخصائص إلى واقع؛ لا بد من توفر مجموعة من الصفات القيادية التي يتحلّى بها، وهي: الصحة الجيدة حسب المقولة "العقل السليم في الجسم السليم"، والمظهر اللائق ليكسبه الهيبة والاحترام، والذكاء، والثقة بالنفس، والمقدرة على تكوين علاقات مع الناس، والمثابرة والطموح، والحماسة والسيطرة، والمقدرة على التطوير والتجديد والأستقامة أي (العدالة والموضوعية)، وشخصية قوية في المواقف التربوية، والثقة المتبادلة أي (احترام الرأي، والرأي الآخر)، وتنمية خبراته وكفاءته التربوية باستمرار (العبد الله، ٢٠٠٢م).

وأشار لويس (٢٠٠٤م) إلى عدة مميزات يجب أن تتوافر في القائد التربوي مثل: المرونة، والديناميكية، وسرعة البديهة، والأمانة، والتواضع، والمرح، والبصيرة وغيرها.

وبما أن القيادة التربوية تحتل هذه المكانة في العملية التربوية، فلا بد من وضع معايير مطورة يتم على أساسها اختيار القيادات التربوية؛ فالمعايير تقدم هيكلًا بسيطًا يساعد القادة في التركيز على الأداء والتقييم، وأستخدام المعايير القومية للتركيز على الأنشطة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية الذي سيوفر الموضوعية وتماسك البناء الهيكلي.

ويشير الشيخ (١٩٩٧م) - ندوات ومؤتمرات - إلى الأهداف الاستراتيجية لبرنامج التنمية الإدارية، ومن بينها وضع أسس ومعايير وإجراءات إنتقاء القيادات الإدارية بهدف إختيار أفضل القيادات، وتعزيز الموضوعية في الإختيار بعيداً عن التأثيرات، وضرورة تشكيل لجان متخصصة مهمتها الانتقاء وفق المعايير والأسس الموضوعية .

وعلى الرغم من اتفاق معظم الكتاب من دارسي الإدارة التربوية على انه لا ينبغي بالضرورة قصر إختيار القادة التربويين على الأفراد العاملين داخل المؤسسة التعليمية، لكنهم على الرغم من ذلك يرون ضرورة بذل كل جهد ممكن لإكتشاف القادة من بين هؤلاء وتشجيعهم ومساعدتهم على اكتساب المهارة التي تزيد من كفايتهم (مرسي، ١٩٩٩م).

ويشير النجار (١٩٩٨م) إلى ضرورة الالتزام بالعدالة، والموضوعية، والصدق، والأمانة، ومصحة العمل، والعلاقات الإنسانية، والأهداف الكلية لضمان تماسك العمل وروح الفريق عند تطبيق برامج الترقية، وهو ما تركز عليه نظريات القيادة والفكر الإداري، والنقل إلى الوظائف الشاغرة من داخل المؤسسة بهدف تنمية اتجاهات ايجابية نحو العمل والرضى الوظيفي، وهذا يتطلب اعتماد معايير موضوعية تأخذ مصحة العمل أساساً؛ للمفاضلة بين المتقدمين لإشغال الوظيفة الشاغرة.

كما ويشير بيكر (١٩٩٣م) بأنه جرت العادة بإختيار القادة الجدد في كثير من المؤسسات بناء على توصية المشرفين الحاليين، أو لأنهم على صلة قرابة بالرئيس، أو لأن شخصاً ما رأى وميض القيادة في المتقدم، وهذا هو الوميض الذي يجب تنميته، فالقائد شخص يتطلع الناس إليه لتوجيههم، وتحترم أحكامه لأنها عادة ما تكون سليمة مبنية على أسس تفرضها الصفات والخصائص التي يتمتع بها. لأنه القادر على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وباستقلالية تامة من دون الوقوع تحت التأثيرات الجانبية .

ومن المسلم به أن اعتماد إجراءات علمية لإختيار القادة بناءً على معايير موضوعية، يعتبر من مقومات التطوير التربوي، والذي تراعى فيه القدرات، والمؤهلات لشغل الوظائف القيادية، والخبرة المهنية، والأقدمية والكفاية، والمقابلات الشخصية مع المرشحين بالإضافة إلى مقاييس الرتب والإجراء الموقفي (احمد، ١٩٩٩م؛ الصرن، ٢٠٠٢م)

ولضمان استمرار التطور على الإدارة التربوية؛ والتفاعل مع المعطيات التكنولوجية والمعلوماتية، وما ينتج عنها من تغيرات على كافة المستويات، المحلية، والإقليمية، والعالمية. وعليه فقد أصبح إعداد القادة في إطار الكفايات المتطورة، من أبرز القضايا التربوية والتعليمية في مجال تنمية القوى البشرية لتحقيق النهضة التنموية اللازمة للألفية الثالثة. وبناء على ذلك فإن القيادة التربوية تهدف إلى تحسين العملية التعليمية والتربوية، والأرتقاء بمستوى الأداء، وذلك عن طريق توعية العاملين في حقل التربية والتعليم وتبصيرهم بمسؤولياتهم، وتوجيههم التربوي السليم، كما تحدد الجوانب الفنية، والإدارية تحديداً واضحاً بما يضمن التكامل، والتوازن بحيث لا يطغى جانب منها على الآخر (احمد، ٢٠٠١م) .

لذا فإن عملية إختيار العاملين في إشغال الوظائف القيادية أمر حيوي وهام؛ لتوفير فريق عمل مميز في صناعة القرارات ونجاح العمل، وتوفير قدرات معينة في القيادة الإدارية. وقد جاء في قرارات الأمم المتحدة أن السبب الأول في فشل المشاريع التي تقدمها إلى الدول النامية يتمثل في فقدان الإدارة الواعية المدربة، لذا يجب التريث واختيار الأشخاص للمراكز القيادية الحكومية من الذين يملكون سمات شخصية مثل الذكاء، والحيوية، والحماسة للعمل، والمبادأة والابتكار، والأمانة، والمقدرة على التعامل، والتفاعل مع الآخرين، والمقدرة على استلهاث الثقة بالمرؤوسين، والإهتمام بإنجاز العمل كما يهتمون بالعاملين (الشاويش، ١٩٩٣م؛ حمدان، ٢٠٠١م؛ الخير، وآخرون، ٢٠٠٣م).

ويتضمن الاختيار الفاعل على مطابقة سمات الفرد من حيث قدراته، ومهاراته، وخبراته، ونفسيته مع متطلبات العمل، وحين تخفق الإدارة في تحقيق التناسب والتطابق بين مواصفات الأعمال ومواصفات العاملين، يضعف الأداء، ويقل الرضى، ويزداد معدل دوران العمل والغياب، وتلجأ إدارة الموارد البشرية لتحقيق الإنسجام بينهما إلى تحديد متطلبات العمل وخصائصه فيما يسمى بالتوصيف الوظيفي (بن حيتور، ٢٠٠٠م). حيث يقوم المسؤول بتحديد الوظيفة، والمهام المنوطة بها، ومتطلبات من سيشغلها لتحقيق الأهداف المرسومة.

وقد ركز جولدمان (Goldman، ١٩٩٨م) على إعادة تشكيل القيادة التربوية، وذلك بأتباع استراتيجيات من أهمها: احترام أفكار الآخرين والإفادة منها، وبناء علاقات شراكة بين المؤسسة التربوية والمجتمع المحلي، والموازنة بين الجانب الانفعالي والعقلي، والكفاح من أجل القضايا الصعبة والثقة بالمستقبل. لأن فلسفة التربية مأخوذة من فلسفة المجتمع، والمؤسسة التربوية وجدت لتحقيق أهدافه، فلا بد من خلق التعاون وبناء جسور الثقة بينهما .

وأشار بيجلي (Begley، ١٩٩٤م) إلى أنه قام بتطوير أتمودج للقيادة التربوية المعاصرة اقترح فيها الأبعاد الرئيسية، و هي أن يكون ميسراً ومسهلاً للعلاقة بين المؤسسة التربوية والمجتمع المحلي، وصانعاً للرؤية التربوية، وقائداً لعملية حل المشكلات.

وفي الحقيقة أن الإدارة التربوية في وزارة التربية والتعليم ربما تعاني من مشكلات أهمها غياب الديمقراطية التربوية، وعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، والإكتفاء بالمؤهل العلمي العام عند تعيين المسؤولين في الإدارة التربوية، مما جعل مؤتمر التطوير التربوي (١٩٨٧م) في توصياته يؤكد على بلورة مفهوم القيادة الإدارية، وإعداد القادة التربويين على مستوى مركز الوزارة والمناطق التعليمية، والمدارس في؛ ضوء مبادئ القيادة الإدارية واتجاهاتها، وأدوارها لتمكينهم من إحداث نقلة نوعية في أساليب الإدارة بما يحقق أهداف العملية التربوية بشكل أفضل (وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٨م).

وقد أشار الخرابشة (١٩٩٦م) إلى تأثير عملية اختيار الموظفين بالضغوط والعوامل الخارجية مثل تدخل كبار المسؤولين في تحديد المواصفات. وهذا ما أكده الدلابيح (١٩٩٩م) بقوله: أن الكيفية المتبعة في اختيار المناصب الإدارية العليا في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية ليست موضوعية، وان المعايير المتبعة هي تزكية كبار المسؤولين السياسيين والإداريين. إلى خلاف ذلك أشارت دراسة السعيد (١٩٩٣م)

بأن نظام الترقية في بريطانيا يحقق العدالة إلى حد كبير؛ لاتخاذ معايير الإختيار والكفاية أساسا للترقية في الغالبية العظمى من الوظائف الإدارية، وأجاز النظام للموظف أن يتظلم من القرار حتى إذا ما ثبتت أحقيته تمت ترقيته.

ولا يغيب الدور الذي تسعى الإدارة العليا إلى تحقيقه في اختيار القيادات التربوية، وتقييمها وترقيتها، وتحديد الشروط، والمهارات، والقدرات، والمعارف، إضافة إلى بعض الصفات الشخصية والقدرات الاجتماعية التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة، وهو أمر ضروري لتوفير فريق عمل مميز، ومتعاون قادر على مواجهة المستجدات والتطورات العالمية، وتطوير الكفاية المؤسسية القادرة على إدارة النظام التربوي بكفاية، وتحقيق الأهداف المنشودة بفاعلية من خلال تبني الأساليب والأنشطة الإدارية الحديثة، والتنسيق بين كافة القطاعات المعنية لإتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وتقييم النظام التربوي وفق معايير إقتصادية، وإجتماعية، وإنسانية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٢م). وهذا يتطلب تثبيت جذور التغيير ونقل الرؤية إلى واقع، والرسالة إلى عمل، ونقل الفلسفة إلى ممارسة؛ لجسر الفجوة بين النظرية والتطبيق. والأخذ بالحسبان اعتماد الكفايات عند اختيار القيادات التربوية، وهي أسس تعتمد عليها الدول المتقدمة في تحديد المعايير التي يجب أن تتوافر عند القادة. وقد عرف جامل (٢٠٠١م) الكفايات بأنها القدرة التي تتضمن مجموعة من الاستعدادات، والمعارف، والمفاهيم، والاتجاهات التي يتطلبها عمل ما بحيث يؤدي أداء مثالياً، وتأخذ شكلين: شكلها الظاهر؛ وهو الأداء الذي يمكن ملاحظته وتحليله وتفسيره وقياسه وتعني الأداء الفعلي للعمل، و شكلها الكامن الذي يعبر عن إمكانية القيام بالعمل.

وفي هذا المجال أشارت الجمعية الأمريكية (AASA، ١٩٩٤م) إلى تنوع الكفايات التي يمارسها مدير التربية في الولايات المتحدة الأمريكية ومن أهمها القيادة، وثقافة المؤسسة التعليمية، و السياسة والسلطة التربويتين، والاتصال والعلاقات الإنسانية، و إدارة المؤسسة، وتخطيط المناهج، وتطوير الإدارة التعليمية، وإدارة الموارد البشرية، والقيم والأخلاق القيادية .

فالولايات المتحدة الأمريكية لها تجربتها، حيث وضعت نظاماً خاصاً للتعين في الوظائف الإدارية المتقدمة سمي "نظام تعيين المديرين" والذي من أهدافه:

١- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

- ٢- توفير احتياجات الأجهزة الحكومية من المديرين الأكفيا ذوي المواهب والقدرات الإدارية المتميزة.
- ٣- السماح بحرية انتقال القيادات الإدارية إلى المواقع التي تتطلبها المصلحة العليا، بسهولة وسرعة.
- ٤- وضع حد للإجراءات والمعايير أو الأسس غير الموضوعية في إشغال المناصب الإدارية، ومنع اعتبار تلك المناصب مغنم للأحزاب الفائزة بالانتخابات.
- وأصبحت " دائرة الملاكات العليا في الوظيفة العامة " هي جهة مركزية مستقلة، مسؤولة عن عملية الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا، ومن مهامها بالإضافة إلى ما ذكر؛ وضع الشروط والمعايير الموضوعية لعملية الإختيار.
- ويرى مطاوع أن الأسباب التي أدت إلى اهتمام التربية وتركيزها على الكفايات عند اختيار القيادات التربوية هي:

١. مطالبة الجماهير بمردود أفضل لعملية التعلم والتعليم .
٢. التطور الواسع في مجال التربية والتعليم، وظهور اتجاهات تربوية، ونفسية معاصرة مثل تفرد التعليم، والتعلم الذاتي، والتعلم المصغر.
٣. انسجام العديد من المفاهيم الاقتصادية وأساليبها مع النظام التعليمي مثل اقتصاديات التعلم، وتكنولوجيا التعليم، والجودة في التعليم.
٤. التطور التكنولوجي الذي سهل مهمة هذه الحركة في عملية التعلم والتعليم (مطاوع، ٢٠٠٣م).

إحتوى الأدب الإداري على أهم الكفايات الإدارية التي يجب أن تتوافر في المستويات القيادية الثلاث (العليا، والوسطى، والدنيا) وهي الكفايات التصورية؛ وكان تركزها في المراكز القيادية العليا، والكفايات التنفيذية؛ وهذه تركزت في المراكز القيادية الدنيا، في حين أن الكفايات الإنسانية كانت موزعة بنفس النسبة بين كل من الإدارة العليا، والوسطى، والدنيا على حد سواء مما يدل على أهمية العلاقات الإنسانية في العمل الإداري، على ما يدفع بالعاملين إلى الاهتمام بالإنجاز الجيد، ويكون الاهتمام على شكل تحفيز مادي ومعنوي.

وقد ميز سيرجيو فاني (Sergiouvanni، م١٩٩٠) بين القيادة ذات القيمة، والقيادة ذات القيمة المضافة في النظام التربوي الحديث؛ حيث أن الأولى ترتبط بالأداء المقبول والثانية؛ تهدف إلى تجويد نوعية الأداء، وزيادة رضا العاملين في النظام التربوي؛ مما يؤدي إلى زيادة التزامهم بأداء متطلبات أدوارهم، وجعل النظم التربوية أقدر على تلبية حاجات الأفراد والعاملين فيها، والوصول لأداء متقدم ومتميز؛ فالقيادة ذات القيمة تنشط الروح المثابرة والعمل لتسود مناخات النظم التربوية، كي تتمكن من حفز الإنسان على إثراء وتعميق بعد الالتزام الأكاديمي والأخلاقي فيه.

وتحدث لامبرت (Lambert، م١٩٩٥) عن القيادة البناءة في النظام التربوي، بوصفها عملية تعليم في إطار المشاركة الجماعية لصياغة الرؤية الخاصة بالمؤسسة التربوية، ووضع أهدافها وأولوياتها، منطلقاً من فرضيات أن القيادة ليست مجرد سمة أو صفة؛ بل هي عملية تعلم تؤدي إلى التغيير الإيجابي البناء، وأن كل فرد لديه المقدرة أن يكون قائداً، وله الحق في ممارسة القيادة.

وقد أكد ذلك كل من كوزيس وبوزنر (Posner & Kouzes، م١٩٩٠) بقولهما؛ لقد أوضحت الأبحاث أن القيادة مجموعة من الممارسات القابلة للملاحظة والتعلم، وأنها ليست شيئاً غامضاً أو سماوياً لا يمكن فهمه من قبل الناس العاديين، كما أن الاعتقاد بأن القيادة لا يمكن تعلمها إنما هو عقبة أمام التطور أكبر بكثير من طبيعة العملية القيادية ذاتها. أضف إلى ذلك الاتجاه الفكري الحديث الذي يشير إلى أن القيادة هي نتاج وتفاعل أربعة محاور أساسية حددها البوهي والبيومي (٢٠٠٢م) هي:

١. صفات القائد الشخصية وخصائصه.
٢. صفات المرؤوسين الشخصية وخصائصهم.
٣. طبيعة وخصائص العمل الذي يؤدي .
٤. الظروف الاجتماعية والسياسية، والاقتصادية السائدة في البيئة المحيطة، فهذه المحاور المذكورة مترابطة والاتجاه الحديث في إختيار القائد الإداري التربوي، وغيره من القادة الإداريين يرتكز على ما يسمى معايير (أسس) إختيار القيادات يؤخذ، بها عند إختيار جميع مستويات القيادات التربوية.



وهذا ما ركزت عليه الوثيقة التربوية للتعريف بالرؤية المستقبلية للنظام التربوي في الأردن الصادرة عن "منتدى التعليم في الأردن المستقبل" بوضع تصورٍ لكلٍ من الرؤية والرسالة لمستقبل النظام التربوي بوصفه أنه "نظام تربوي يحقق التميز والإتقان والجودة"، تمكّنها من التكيف بمرونة مع متطلبات العصر— (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٢م).

وفي ضوء ما تقدم فإنه من الضرورة السعي لتطوير الإدارة التربوية لغايات تحقيق الإصلاح المنشود في النظام التربوي العربي المستقبلي، وهذا ما خلّص إليه "المؤتمر الأول لوزراء التربية والتعليم والمعارف العرب"، مع ضرورة الأخذ ببعض المتطلبات والتي من أبرزها السعي إلى ابتكار وسائل وآليات مناسبة لجذب الإداريين والقياديين التربويين المتميزين، عن طريق تطوير معايير الاختيار والتعيين والترقية في هذه الوظائف الحيوية، وربطها بالتأهيل والإعداد الأكاديمي، والمهني المتخصص والعمل على تشجيع المشاركة المجتمعية والفاعلة في الأمور التربوية تخطيطاً وتنفيذاً، وتقييماً. والافادة من الخبرات، والتجارب العالمية المتميزة وتكييفها بما يتناسب والنظم التربوية العربية، واعتبار الإدارة التربوية مهنة متخصصة بحاجة إلى برامج لإعداد الإداريين. (وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٨م).

وعلى الصعيد المحلي؛ يلمس المتتبع لمؤتمرات التطوير التربوي اهتمام وزارة التربية والتعليم في الأردن وتطلعاتها، إلى تحقيق نموذج إداري تربوي يتفق والمعايير التربوية في الدول المتقدمة كما تعمل جادة لرفع الكفاية المؤسسية لأجهزتها المختلفة. إن تطوير كفاية المعلمين، ومديري المدارس يتطلب بناء نظام تربوي متميز، ينسجم مع رؤى الوزارة للارتقاء بمستوى الوحدات الفنية، وتقديم الخدمات التربوية ذات المستوى العالمي من الجودة، مع ضمان توكيدها في غرفة الصف والبيئة المدرسية والتربوية، كما تركز الوزارة على الإعداد المبكر للقادة التربويين في الإدارة العليا والوسطي، وتأهيلهم أكاديمياً، ومهنياً من خلال التعاون مع الجامعات الأردنية، ومعهد الإدارة العامة، وعقد الورش التدريبية في مجالات عدة نابعة من الحاجة الحقيقية لها، حيث يشترط نظام الخدمة المدنية الأردني فيمن يشغل هذه الوظائف اجتياز الدورة التدريبية بنجاح. ولتحفيز المعلمين والإداريين لإمتلاك الكفايات المتخصصة، وتنميتها باستمرار وبخاصة في مجال توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتركيز على تكنولوجيا الحاسوب وشبكة الانترنت، اعتمدت وزارة التربية والتعليم نظام الرتب للمعلمين رقم (٦١) لعام (٢٠٠٢م) الذين حصلوا على الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب (ICDL)

International Computer Driving Licence, والتعليم للمستقبل،(Intel) وغيرها (وزارة

التربية والتعليم، ٢٠٠٣م).

وبما أن الأردن من الدول النامية التي تحتاج إداراتها - بما فيها الإدارة التربوية- إلى الاهتمام بالاختيار السليم لقياداتها، فإن هذا يتطلب مقابلة المتطلبات الوظيفية (من جوانب مهاريه وقدرات ومؤهلات) بالتحليل الدقيق لمجموعة من المتغيرات بالاحتكام إلى معايير الانتقاء المشتقة من الأهداف التنظيمية تعمل على سد الفجوة بين تحليل الوظيفة كوحدة ساكنة منفصلة، وكونها جزءاً من نظام يتسم بالديناميكية والتغيير (رسمي، ٢٠٠٤م).

وفي ضوء ما تقدم سعت الباحثة في هذه الدراسة إلى تطوير معايير لإختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم في الأردن على أسس جديدة قائمة على المعارف، والمهارات والكفايات المرغوبة، وقد جاءت في أربعة مجالات ملائمة للبيئة التربوية وهي: معايير المؤهلات العلمية والتربوية، ومعايير السمات الشخصية، ومعايير الخبرة العملية، ومعايير الكفاية والفاعلية، إضافة إلى تحديد آلية لاختيار القيادات التربوية.

### مشكلة الدراسة:

كشفت الورشات الميدانية في أقاليم المملكة الثلاثة: الشمال والوسط والجنوب، و ما ورد إلى الإدارة من الإدارات المختصة في مركز الوزارة، من قضايا و مشكلات تربوية كان أبرزها في مجال التخطيط، والإدارة التربوية والمدرسية، تمخضت عنها عدة توصيات من أهمها التأكيد على ضرورة "تطوير معايير موضوعية، وعادلة لاختيار الإدارات والقيادات التربوية" (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٥م).

وأشار جمعان (١٩٩٧م) إلى إتباع العشوائية في سياسات التعيين والترقية لكبار الموظفين وصغارهم، إضافةً إلى ضغط المؤثرات السياسية، والمحسوبية والأقارب، والأصدقاء، والتدخلات الحزبية والفتوية، والطائفية، والعشائرية التي أثقلت الجهاز الإداري. فقد كان التركيز في أغلب الحالات على تعيين الأشخاص بغض النظر عن كفاياتهم، الأمر الذي أدى إلى حرمان الجهاز الإداري من المؤهلين ذوي الكفاية، وأصحاب الخبرات في العديد من المجالات، إضافة إلى اعتماد نظام الأقدمية في الترقية وليس الجدارة والاستحقاق، ونقل المؤهلين من عمل لآخر دون أي اعتبار لمواصفاتهم وتجاربهم، مما أدى في النهاية إلى عدم اختيار الشخص المناسب، وإضعاف كفاية وفاعلية هذه الأجهزة، الأمر الذي أسهم في وجود أعداد كبيرة من العاملين ضعاف الإنتاجية في الوظائف العامة في الأردن، أضف إلى ذلك ما أشار إليه بطاح (١٩٩٢م) على حد تعبير "لجنة سياسة التعليم

"بأن هناك ضعفاً في الاهتمام بالتخصص عند تعيين المسؤولين في الإدارة التربوية، والاكتفاء بالمؤهل التربوي العام .

إضافة لكل ذلك فقد أطلق العديد من المسؤولين والمفكرين الأردنيين دعواتهم باتجاه إعادة النظر باختيار شاغلي الوظائف القيادية، وإجراء الدراسات العلمية التي توضح الكيفية المتبعة حالياً في عملية الاختيار، وضرورة العمل على وضع إجراءات، ومعايير علمية واضحة، وفتح المجال أمام القيادات الشابة. وبالرغم من وجود بعض الدراسات المتعلقة بالإختيار والتعيين للقيادات الإدارية العليا في أجهزة الخدمة المدنية، إلا أنها تناولت الموضوع من عملية الاختيار والتعيين الأولي للموظف، باعتبارها المرحلة الأساسية دون الالتفات إلى المراحل اللاحقة في عملية تبوء المواقع المتقدمة في السلم الإداري، التي لا بد فيها من مراعاة الكفاية والفاعلية، وكذلك الحديث عن إجراءات التعيين في الإدارات العامة، ولم تشر الدراسات إلى ما يخص الإدارة التربوية كقطاع خدماتي هو المسؤول الأول عن إعداد العاملين في هذه الإدارات وتأهلهم، وهكذا بقيت عملية اختيار وتعيين القيادات الإدارية في أجهزة الخدمة المدنية بما فيها وزارة التربية والتعليم يشوبها الغموض في الإجراءات والمعايير المتبعة، مما أدى إلى أن يتبوأ المناصب القيادية عدد من الأشخاص الذين لا تتوافق صفاتهم الشخصية، ومؤهلاتهم، وخبراتهم، ومهاراتهم، وقدراتهم مع المواقع التي يشغلونها. ومن خلال ما سبق فقد شكل هذا الواقع عامل جذب لإهتمام الباحثة لإجراء دراستها. فكان الغرض من هذه الدراسة تطوير معايير إختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية؛ لأهمية هذه الفئة العاملة في تنفيذ السياسات، وتحقيق الأهداف التربوية.

#### هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت الدراسة إلى تطوير معايير لاختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، ولتحقيق هذا الهدف سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما المعايير المعتمدة حالياً في اختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية؟
٢. ما المعايير التي يجب اعتمادها لاختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر القياديين التربويين؟
٣. ما المعايير المستخدمة في اختيار القيادات التربوية في بعض الدول المتقدمة؟
٤. ما المعايير المقترحة لاختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء الواقع وتجارب بعض الدول المتقدمة؟

## أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة نظراً لكونها تبحث في أحد المواضيع الإدارية الهامة وهي تطوير معايير لاختيار القيادات التربوية الأردنية، وتتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

- تقدم هذه الدراسة إطاراً نظرياً لتطوير المعايير التي يمكن استخدامها في اختيار القيادات التربوية بشكل عام، وفي ذلك إضافة للمعرفة في هذا المجال فهذه الدراسة الأولى من نوعها في تحديد مثل هذه المعايير لاختيار القيادات التربوية.
- كما تقدم هذه الدراسة أمودجاً لاختيار القيادات التربوية يمكن استخدامه من قبل المسؤولين في وزارة التربية والتعليم عند تعيين هذه القيادات، حيث تلعب هذه الفئة دوراً كبيراً في إنجاح العملية الإدارية والتربوية، وتحقيق الأهداف في حال امتلاكها للمؤهلات والخبرات الكامنة.
- ستكون المرجعية للدارسين المهتمين بهذا الحقل من الإدارة التربوية، كطلبة الماجستير والدكتوراه لإجراء مزيد من الدراسات عليها.
- جاءت هذه الدراسة تلبية لتوصيات ندوات، ومؤتمرات، ودراسات، وأطروحات ركزت على ضرورة تطوير معايير لاختيار القيادات التربوية.

## تعريف المصطلحات:

- التعريف الاصطلاحي للمفاهيم التي تضمنتها الدراسة:
- القائد: هو "الشخص الذي يستعمل نفوذه وقوته ليؤثر على سلوكيات، وتوجهات مرؤوسية لإنجاز الهدف" (العدلوني والسويدان، ٢٠٠٠م، ١٧).
  - القيادات التربوية: تعرف بأنها الهيئة التي تضم المسؤولين في المستويات العليا للمؤسسة التربوية، والذين تتوافر لديهم رؤية إستراتيجية لمسار المؤسسة كما يتمتعون بالقدرة على التأثير في العاملين لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة (Hanson, ١٩٩٠م).

- وعرفت إجرائياً في هذه الدراسة لتشمل مديري الإدارات، ومديري المديریات في مركز الوزارة الذين يتمتعون بالصلاحیات والمقدرة على صوغ السياسات التربوية بأسلوب قيادي تشاركي، ومديري التربية والتعليم في المحافظات والمناطق والألوية، وهم المشرفون على التعليم في المؤسسات التعليمية.

- المعيار: هو المستوى الذي على أساسه توضع الخطة التربوية باعتباره الخط والمسار الذي يجعل المخطط محتكماً إليه ومسترشداً به ضماناً للمنهجية العلمية. (الشراح، ٢٠٠٢م، ٩٣).

- المعايير التربوية: هي أدوات تربوية تستخدم كمقياس للحكم على أهمية أو قيمة جانبٍ تربوي ما، له علاقة بالموضوع الذي تستخدم به المعايير وتستطيع بواسطتها مقارنة وقياس وتفسير وتحليل السلوك الإنساني (عبدالسلام، ١٩٨١م) وعرفت إجرائياً في هذه الدراسة بأنها المحكات التي يجب توافرها في من يشغل المواقع الإدارية في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

#### حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على مديري الإدارات ومديري المديریات في مركز الوزارة، ومديري مديریات التربية والتعليم في المحافظات والمناطق والألوية للعام الدراسي ٢٠٠٤م/٢٠٠٥م.

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

يشتمل هذا الفصل على عرضٍ للأدب النظري ذي الصلة بموضوع الدراسة، حيث يتم فيه تناول القيادات الإدارية والتربوية، متضمنةً التعريفات والخصائص والشروط والمعايير لكلٍ منهما، ويشتمل كذلك على عرضٍ للدراسات العربية والأجنبية التي أشارت من قريب أو بعيد إلى معايير إختيار القيادات الإدارية في أجهزة نظام الخدمة المدنية الأردني، وفاعلية القيادة، والكفايات والمهارات التي تتوفر في القائد بشكل عام.

#### أولاً: الأدب النظري

لقد ركزت الباحثة في هذا الجانب على عرض مفهوم القيادة، و القيادة التربوية بشكل خاص من حيث الأهمية، وصفات القائد، وخصائصه، ووظائفه، والكفايات المطلوبة منه، ثم الحديث عن وظائف القيادات التربوية (مدير إدارة، ومدير المديرية، ومدير التربية والتعليم) كما حددتها وزارة التربية والتعليم، وكذلك تناولت بعض ما توفر من الأسس والشروط، و المعايير المتبعة عالمياً في إختيار القادة الإداريين والتربويين لإشغال الوظائف الشاغرة، و لاستناد إلى ما جاء في القوانين والأنظمة المعمول بها حالياً.

#### مفهوم القيادة:

القيادة كلمة قديمة حديثة ارتبطت في الماضي بالنواحي العسكرية والغزوات والحروب، حتى الوقت الحاضر. وقد احتلت أهميةً كبيرةً في الفكر المعاصر، فظهرت نظريات، ودراسات وأبحاث ميدانية تناولت موضوع القيادة في عدة مجالات، حتى أصبحت من الموضوعات الهامة في يومنا هذا. وللحديث عن القيادة بتوسع لابد في البداية من إلقاء الضوء على مفهومها الذي طالما تحدث عنه جميع من كتب في القيادة، وهي عنصر إداري حيوي يهيئ الإداري بأسلوب يحث الناس على العمل تلقائياً وبحماس؛ ولهذا السبب يعد فاعلاً حقيقياً (Russell, ١٩٩٦, ٦٤٦).

لقد عرف تيد (Ted) القيادة كما ورد عند كنعان بأنها: "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه" (كنعان، ١٩٩٩م، ٩٠).  
وعرفها ليفنجستون (Levnjeston) كما ورد عند الطويل بقوله: "إن القيادة هي الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف، وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام هذه الموارد والتسهيلات" (الطويل، ١٩٩٠م، ١٧١).  
وأورد الطويل تعريفاً للقيادة بأنها: "أحسن الوسائل للتفاعل بين الإنسان، والمال، والمادة بأقصى- كفاية إنتاجية، وبأقل التكاليف الممكنة وضمن الوقت المحدد لتحقيق الهدف" (الطويل، ١٩٩٩م، ١٧١).  
وعرفها القريوتي: بأنها قدرة تأثير شخص على الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية، دوّما إلزام قانوني، وذلك لاعتراهم بدوره في تحقيق أهدافهم، وكونه معبراً عن أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً (القريوتي، ٢٠٠٠م، ١٨١).  
ومن وجهة نظر هيمن (Hyman) كما ورد عند أبي اصبح فهي: "عملية تفاعلية يقوم بها الفرد بالتأثير على سلوك الآخرين لتحقيق هدف معين" (أبو اصبح، ١٩٩٧م، ١٠٤).  
ويرى ليكرت (Lecart) كما ورد عند حريم أن القيادة: "مقدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم، وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة" (حريم، ١٩٩٧م، ٢٦٠).  
والقيادة: "عبارة عن مقدرة الشخص على جذب الآخرين إلى شخصيته من خلال تعديل سلوكهم نحو الأفضل بحيث يؤدي إلى تحقيق الأهداف برغبة" (عارف، ٢٠٠١م، ٩٧).  
وهنا ترى الباحثة أن القيادة هي عملية تفاعلية يقوم بها الفرد بالتأثير على سلوك الآخرين والتأثير بهم، لتحقيق هدف معين انطلاقاً من المقولة الإدارية أن مجموعة الآراء أفضل من الرأي الواحد، وليكون العمل تشاركياً فيما بينهم.

## مصادر قوة القائد:

قد يتساءل البعض عن مصادر قوة القائد، إن عملية القيادة تتضمن مقدرة التأثير على العاملين من أجل أهداف المؤسسة يمارسها شخص في موقع قيادي، وحتى يستطيع القيام بعملية التأثير يجب أن يتمتع بسلطة معينة ومصادر قوة، ووسائل وأدوات التأثير، وقد أشار كل من فرنش وريفن (Raven&Frunch) كما ورد عند حرير، إلى خمسة مصادر يستمد منها القائد قوة التأثير وهي: قوة المكافأة، وقوة الإكراه والعقاب، والقوة المشروعة، وقوة الخبرة، وقوة الإعجاب أو الإقتداء (حرير، ١٩٩٧م).

وقد استطاع يوكل (Yukl, ١٩٨٩م) تجميع ما تناوله الباحثون حول مصادر سلطة القائد، وحدد عدداً من الوسائل للتأثير القيادي، بعضها شخصي يتعلق بالقائد نفسه، وبعضها رسمي يستمدتها من الوظيفة ومن أهمها ما يأتي:

١. **السلطة الرسمية:** ويستمدتها من السلطة العليا الرسمية التي أعطته حق التوجيه ومن التابعين الطاعة.
٢. **السلطة الاجتماعية:** وتمنح للأكثر سناً أو لمن هو أقدم في العمل.
٣. **سلطة المنفعة:** وهي امتلاك القائد لإمكانية وسائل الترغيب، مما يجعل لتوجيهاته قوة تأثير على تابعيه، أملين بعوائد كامكافآت.
٤. **سلطة القهر:** وتعني امتلاك القائد لإمكانية استخدام وسائل التهديد بالعقاب، واستثارة الخوف لدى المرؤوسين للاستجابة.
٥. **سلطة المعرفة والخبرة:** ومصدرها الخبرة والمهارة والتميز في ميدان أو مجال معرفي، تجعل التابعين يقبلون قيادته وطاعته. (صقر، ١٩٨٩م؛ سلامه، ١٩٩٧م؛ حرير، ١٩٩٧م؛ الشيخ، ١٩٩٩م). هذا يقود إلى عقد مقارنة بين مفهومي الإدارة والقيادة.

## الفرق بين الإدارة والقيادة:

قد تختلف النظرة بين مفهومي الإدارة والقيادة، وقد حاول الكثيرون أن يفرقوا بينهما؛ فقسم يرى أن القيادة هي الإدارة، وآخر يرى أن الإدارة أوسع من القيادة، فيما يرى قسم ثالث أن الإدارة عملية مستمرة بينما القيادة حالة طارئة أو وليدة الموقف (الطبيب، ١٩٩٩م، ١٢٧).



فالقائد ينظر إليه على أنه الشخص الذي يستطيع التأثير على سلوك الآخرين واتجاهاتهم وأفعالهم لتحقيق أهداف المؤسسة، أما المدير فهو الشخص الذي يعين ويكلف بمهمة الإشراف على جماعة، ويقوم بوظائف الإدارة وهي؛ التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والتوجيه، والتنسيق، والرقابة (حريم، ٢٠٠١م). ومن خلال مراجعة الباحثة لأدبيات الفكر الإداري، وجدت أن الغالبية قد ميزوا بين المدير والقائد، وقد وضحا كل من

(مرسي، ١٩٩٨م؛ الطيب، ١٩٩٩م؛ عبد الحميد، ١٩٩٩م)، في الجوانب الآتية:

- **طبيعة العمل**؛ يغلب على عمل المدير الجانب الإداري التنفيذي في المؤسسة، فالإدارة التربوية هي ما يتعلق بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية، في حين أن القيادة تعطي بعداً أكبر من هذا لتشمل الجانب الفني والإبداعي، بحيث يدرك القائد الغايات البعيدة والأهداف الكبرى فهو يهتم بالتخطيط، والتوجيه، والحفز، والتنفيذ، والمتابعة، والرقابة، والتقييم .

- **الاهتمام**؛ يرتبط بالجانب الفني والإبداعي، وللقائد المقدرة على التنبؤ، ويهتم بالحاضر والمستقبل، ويضع الحلول فهو يعنى بالتغيير، ويدعو للتطوير والإصلاح والتجديد، ويدفع العمل إلى الأمام، ويطور أساليبه، أما المدير فهو يهتم بالحاضر من دون الاهتمام بما يمكن أن يستجد في المستقبل، فهو يؤدي العمل وفق الإمكانيات المتاحة، ومن هنا نظروا إلى رجل الإدارة إلى أنه عنصر الأتزان والأستقرار.

- **السلطة والنفوذ**؛ يستمد المدير سلطته ونفوذه من مركزه الرسمي؛ والتي تستمد شرعيتها من القانون وقواعد التنظيم، في حين يستمد القائد سلطته ونفوذه من قدرته على التأثير الإيجابي ومكانته بين العاملين، ومن خلال هذا المنظور قالوا إنه ليس بالضرورة أن يكون كل إداري قائداً، ولكن كل قائد يمكن أن يكون إدارياً فاعلاً؛ فالقيادة علاقة بين القائد والجماعة التابعة له.

- **السلوك**؛ ينظر إلى السلوك القيادي على أنه يتميز بالحيوية، والديناميكية، والنشاط الدائم والهادف لدفع العاملين والعمل إلى الأمام، حيث تنشط مشاعر التفاعل الإجتماعي بين القائد والتابعين، في حين أن هناك نوعاً من التباعد بين المدير ومروؤسيه.

وفي مقالة زالزنك (Zaleznik, ٢٠٠٤م) التي هدفت الى بيان الفرق بين القائد والمدير، وأهمية كل منهما في نجاح واستمرارية المؤسسة، إذ بينت أن أهداف المدير نابعة من ضرورة الموقف كحل الصراعات، وإرضاء جميع الأطراف لضمان سير المؤسسة في الاتجاه الصحيح، وبالمقابل فإن القادة لديهم توجه شخصي نحو الأهداف، كما يبحثون عن فرص جيدة ويقومون بإلهام مرؤوسيههم لأداء أفضل، وتتميز علاقاتهم بزملائهم ومرؤوسيههم بالوطيدة، لذا على المؤسسات الإهتمام بتدريب المديرين، وتطوير القادة لكي يتحقق لها النجاح .

في حين أن مقالة كوتر (Kotter, ٢٠٠١م) والتي ناقشت الفرق بين المدير والقائد بينت أن الإدارة تحقق التكيف مع الظروف الصعبة والمعقدة، وفي المقابل تهدف القيادة إلى تحقيق التكيف مع التغيرات والتطورات البيئية المحيطة، وتزداد أهميتها بازدياد التنافس التي تشهده المؤسسات، كما بين أن كثيراً من المؤسسات تدار من قبل قيادات ضعيفة لديها، لذا على مثل هذه المؤسسات أن تبحث عن الأفراد الذين لديهم قدرات قيادية، وأن تعمل على تدريبهم وتطويرهم، فالهدف الأساس الذي ينبغي على المؤسسات السعي وراءه هو إيجاد التوازن بين القيادة والإدارة.

ومن خلال تحليل المقصود بالقيادة والإدارة، يمكن أيجاز جملة اختلافات بين المصطلحين كما بينها

البدرى:

- اهتمام القائد بالتغيير والتطوير، والنظر للمستقبل بروح تفاؤلية في حين أن الإداري يعنى بالحاضر والمشكلات الآنية فقط.
- لا يقتصر اهتمام القائد بالجوانب التنفيذية، بل يحاول أن يكيف أهداف الجماعة بما يتفق مع رغبات وميول الأعضاء، بينما يهتم الإداري بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانات البشرية والمادية اللازمة لتحقيق الأهداف.
- يتم تقييم القيادة نتيجة اعتراف تلقائي من جانب الأعضاء، أما في الإدارة فان التقييم يتم نتيجة النظام.
- يستمد القائد سلطته من مكانته بين المرؤوسين، بينما يستمد الإداري سلطته من مركزه الوظيفي؛ أي الصفة الرسمية.

- شعور الأعضاء دائماً إلى الحاجة للقيادة، أما قبول الإداري يكون خوفاً من العقاب (البدرى، ٢٠٠١م، ٧٠).

### القيادة الإدارية:

تمثل القيادة الإدارية نوعاً متخصصاً من أنواع القيادة يكون محورها النشاط الإداري، وتستهدف الأساليب الإدارية التي تؤثر على سلوك الأفراد بما يكفل تحقيق الأهداف، ويتطلب ذلك أن يكون الإداري بارعاً في القيادة، فيجب أن يكون قادراً على تنمية مرؤوسيه وإقناعهم واستمالتهم، فالقيادة هنا هي جوهر الإدارة، ويعتبر البعض أن القيادة هي من الوظائف الإدارية الهامة التي تلعب دوراً هاماً في تنسيق الجهود وتوجيه المؤسسة نحو تحقيق الأهداف الموضوعة.

ويعرفها حسن (٢٠٠٤م، ١٤) على أنها "عملية التأثير التي يقوم بها القائد على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفاعلة بجهودهم في أداء نشاط تعاوني".

ويعرفها كلالدة (١٩٩٧م، ٢٦) على أنها "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة التي تتجاوز مصالحهم الآنية"، من ذلك نستنتج أن القيادة الإدارية تجعل القائد يتميز بخبراته العلمية والعملية ومقدرته على قيادة مؤسسته إنطلاقاً من الإطار العلمي للمعرفة الإدارية، والمقدرة على التخطيط والتنظيم، والقيادة، والرقابة، وهو يجمع جهود مرؤوسيه وينسقها بشكل فاعل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، ومن هنا يرى بعض العلماء أن القيادة الإدارية شأنها شأن الإدارة تستند إلى قواعد ومبادئ يجب أن يتسلح بها الإداري حتى يصل إلى مركز قيادة.

### مهارة القيادة الإدارية وخصائصها

يمكن الإشارة إلى عدد من المهارات الإدارية المطلوب توافرها في القائد كما بينها كامبل وبيوتر، وهي

تندرج تحت العناوين الآتية:

- ١- مهارات العمل الإداري؛ وتشمل مهارة التخطيط، والتنظيم، والتعليم، وإدارة الوقت.
- ٢- مهارة العلاقات الإنسانية؛ والتي تشمل مهارة القيادة والتحفيز، وتفويض السلطة، والرقابة والتدريب.
- ٣- مهارة العلاقات الإنسانية المتبادلة؛ وتضم العلاقات الإنسانية، وإدارة الأزمات.

- ٤- مهارة الاتصال؛ وتشمل الاتصال الشفوي، والاستماع، والتزويد بالمعلومات، والاتصال الكتابي.
- ٥- مهارة التحفيز الذاتي.
- ٦- مهارة المعرفة الوظيفية، والتقنية.
- ٧- مهارة تحليل المشكلات، واتخاذ القرارات.
- ٨- المهارة المالية، والكمية.
- ٩- مهارة التركيز على النتائج النهائية؛ التي تضم بعض العناصر التي تم اختيارها على أساس ارتباطها القوي بالأداء المتميز (١٩٩٣م، Buttner & Campbell).
- ومن أهم المهارات والقدرات اللازم توافرها في القائد الإداري كي يكون قائداً إدارياً ناجحاً، وهو لا يتناقض مع مدخل السمات وقد صنفها (١٩-١٨، ٢٠٠١م، Daft & Noe) وآخرون على النحو الآتي:
١. **المهارات الفكرية:** وهي تمثل النظر إلى المؤسسة كنظام متكامل يتفاعل مع المجتمع المحيط به، وعلى رؤية العلاقات التي تربط بين أجزائها، وهي تشمل المقدرة على التفكير والتخطيط، وعلى تَبَصُّر أهداف المؤسسة وتحديد سياساتها والتوفيق بينهما وبين الاتجاهات، والضغوط البيئية التي تؤثر عليها.
  ٢. **المهارات الإنسانية:** وتعني المقدرة على العمل مع الأفراد والجماعات، والاتصال بهم والتحفيز، وحل المشكلات، والعمل ضمن فريق.
  ٣. **المهارات الفنية:** ويقصد بها المقدرة على فهم العمل والكفاية في إنجازه، وسهولة استخدام الوسائل والأساليب الفنية في إنجاز المهام، بالإضافة إلى المهارات الإدارية التخطيط، والتنظيم، ويحتاج القائد الإداري إلى مهارات فنية متخصصة في مجال عمله كي يستطيع تفهم الجوانب الدقيقة فيه، ول يتمكن من التعامل مع الفنيين والتخصصيين الذين يشرف عليهم.

٤. **الخصائص والمهارات الشخصية:** لقد ذكر العديد من الباحثين الخصائص، والمهارات الشخصية للقادة الفاعلين حيث ذكر هجز (٢٠٠٢م, Hughes) الطموح وحب الصعود والمسايرة، وسهولة التعامل مع الآخرين، وإمكانية الإعتماد عليه في حفز الأفراد للعمل بطمأنينة وثقة، والمقدرة على التكيف مع المواقف الضاغطة للتغلب على الظروف الصعبة.
٥. **الخصائص الجسمية:** وتشمل كافة الاستعدادات الجسمية والفسولوجية كالصحة الجسدية والنفسية، والقوة البدنية والمقدرة على تحمل الصعاب، والعمل تحت الضغوط والمشاكل الكثيرة (٢٠٠٣م, Robbins). من أهمها:
- تحمل المشقة لأن القائد يواجه المصاعب بشكل مستمر في عمله، لذلك لا بد أن يكون لديه المقدرة النفسية لمواجهة تلك المشكلات، والاستجابة لها بطريقة ايجابية، مما تجعله يفكر بشكل سليم ومنظم، ويتصرف بحزم في الظروف الصعبة التي يواجهها، مما يمكنه من اجتيازها في نجاح (٢٠٠٣م, Pierce and Newstorm).
  - الذكاء والقدرات العقلية: أي أن تتوفر كافة الاستعدادات الفكرية لإنجاز المهام، فالقائد الذي لديه مستوى ذكاء مرتفع يستطيع التعرف على المشكلات وتحليلها ومواجهتها بطرق سليمة، وهذا يساعده على اتخاذ القرارات الصائبة، والتنبؤ بالأمور قبل حدوثها (٢٠٠٣م, Robbins).
  - المرونة العقلية، أي المقدرة على تغيير الوجهة الذهنية، وتعديل السلوك، والتكيف مع الظروف المتغيرة، وعدم التعصب لرأي معين، ويترتب على ذلك إمكانية التعرف على أكثر من حلٍ للمشكلة، واستيعاب وجهات النظر المتبادلة، والتعامل معها بإيجابية وقبول التعديلات التي تطرأ على العمل، وبالتالي إحداث تغييرات في تفكيره، وطرق تعامله مع الأمور.
  - التكيف مع الصعوبات: وهذا يتطلب من القائد أن يكون قادرا على التكيف مع الظروف الصعبة، والتصرف بعقلانية في المواقف المحرجة، والمقدرة على التحول الذهني من موقف لآخر (النجار، ١٩٩٦م).

- التوجه الإيجابي: يجب أن يكون عند القادة نظرة إيجابية وتفاؤل نحو المستقبل، ويسعون للتغيير نحو الأفضل، والقدرة على الاختيار الصحيح، ولأنهم أفراد ايجابيون فإنهم يستطيعون الإفادة من الأخطاء التي تحصل، ويشعرون أنهم قادرون على السيطرة على مجريات الأحداث، وأن يؤثروا فيها تأثيراً إيجابياً (الهوري، ١٩٩٨م).

- ضبط النفس: إن توفر هذه الخاصية عند القائد يساعده على إدارة نفسه والآخرين، ومن المؤشرات على وجودها لدى القادة المقدررة على الثبات في مواجهة القوى المتصارعة (جعلول، ١٩٩٩م).

- الدافعية: وتعني الحماسة والرغبة في الإنجاز، فعلى من يشغل منصبا قياديا، أن يكون لديه دافعية عالية لإنجاز واغتنام الفرص، وإثبات الذات، وأن القادة ذوي الدافعية العالية يكون لديهم عادة مرؤوسون لديهم دافعية عالية يسعون إلى إثبات ذاتهم، وقدراتهم أيضا (Armstrong, ١٩٩٩م).

٦. **الخصائص والمهارات السلوكية والإنسانية:** وتركز هذه المهارات على كل ما يتعلق بالعلاقات الإنسانية بين القادة والمرؤوسين مثل؛ مهارة الاتصال الفاعل؛ وهي المقدررة على تبادل المعلومات، والمشاعر، والأداء، ووجهات النظر كتابياً، وشفهياً وتعني "العملية التي يخبر بها شخص شخصاً آخر عن معلومات يضمن أن ذلك الشخص فهم الرسالة، وهي ذات أهمية لأنها تزود القادة، والمرؤوسين بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرار" (٤٣٠ Hughes St. At, ٢٠٠٢م). وأما الاستقامة والمصدقية؛ وهي مظهر من مظاهر الأخلاق الحميدة، وتعني الأمانة والوفاء بالوعود، وتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها القادة، والمقدررة على توليد الثقة مع الآخرين والتي تحتاج إلى الكفاية الفنية، والمعرفة بالمؤسسة، ومتطلبات العمل من اجل إنجاز المهمة (Pierce and Newstorm, ٢٠٠٣م).

ويضيف الموسوي إلى ما تقدم بعض الخصائص التي يجب أن يتمتع بها القادة، أهمها:  
١- الإحساس والتعاطف؛ أي المقدررة على فهم، ومعرفة حاجات الآخرين، ورغباتهم، وشعورهم .

- ٢- الثقة بالنفس؛ وهي تساعد في تشخيص المشكلة بشكل جيد.
- ٣- المقدرة على الاتصال؛ أي توضيح، وإيصال ما يريده لمرؤوسيه، وبخاصة فيما يتعلق بالأهداف، وتوقعات المرؤوسين.
- ٤- الوعي؛ ويقصد به وعي القائد لمدى تأثيره على مرؤوسيه، والأسلوب الأفضل لممارسة مثل هذا التأثير، والإلمام بالنظريات، والأبحاث المتعلقة بالقيادة، ونظريات الحفز، والاتصال، ومحاولة تطبيقها (الموسوي، ٢٠٠٤ م، ١٩٦-١٩٧).
- أما حافظ (٢٠٠٣م) فقد ركز على خصائص عدة أهمها:
- ١- الاتزان الانفعالي، الذي يساعد القائد على اتخاذ القرارات بموضوعية أكثر، ودقة واستجابة للمثيرات المختلفة في اتزانٍ ونضجٍ .
- ٢- السلامة النفسية؛ وتعني الخلو من الاضطرابات الوجدانية، الأمر الذي يؤدي إلى علاقات عمل هادئة مع المرؤوسين.
- ٣- قوة التأثير على الغير، وجذب التابعين إليه، وإقناعهم بمبادئه (حافظ، احمد، ٢٠٠٣، ٧٣-٧٤) .
- أما أونيل (Oneal, ١٩٩٦م) فيشير إلى ضرورة توفر الصفات الآتية في المرشحين للوظائف القيادية، والتي منها:
- ١- المقدرة على ضبط العمل، والتحكم بمجريات الأمور، والمواقف المختلفة .
- ٢- العمل بالاستشارة، وتبادل الخبرات مع الآخرين.
- ٣- المقدرة على وضع الاستراتيجية، والتخطيط .
- معايير اختيار القيادات الإدارية:**
- يعرف الشريف (٢٠٠٠م، ٥١) **المعيار** بأنه "مستوى معترف به للأداء تقارن به درجات الفرد". ويقول حميد (١٩٩٣م) إن الاختيار يعني المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة المعلن عنها لاختبار أفضل المهارات المتاحة، التي تتطابق مع متطلبات شغل هذه الوظائف للعمل، في المؤسسة مما يساعد على تطبيق مبدأ وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة في الوقت المناسب.

فهو عملية انتقاء الأفراد المناسبين للوظائف المتاحة، ولا تقتصر ملاءمة الأفراد على وجود المؤهل، والقدرات ولكنها تمتد لتشمل الطموحات، والدوافع، والأستعدادات للإسهام في تحقيق أهداف العمل، والرغبة في التقدم، والرقي (عبد الوهاب، خطاب، ١٩٩٣م). كما وعرفها اللقاني بأنها "آراء محصلة لكثير من الأبعاد السيكولوجية والاجتماعية، والعلمية، والتربوية يمكن من خلال تطبيقها تعرف الصور الحقيقية للموضوع المراد تقيمه، أو الوصول إلى أحكام على الشيء الذي تقيمه" (اللقاني، ٢٠٠٣م، ٢٤٩)، و عرفها خير بأنه تعبير أو قيمة تدل على أهداف المخطط والتخطيط ، وتبين ما ينبغي أن يتم انجازه من عمل حيث تقاس النتائج الفعلية مقارنة بهذا المعيار، وبموجبه يتحدد حسن أو سوء الأداء، ومعرفة كمية أو نوعية العمل المنجز، وبالتالي رصد النتائج الفعلية، وانعكاساتها على تحقيق الأهداف (خير، ٢٠٠٣م، ٤٢١).

وهذه الأمور جميعها لا بد من بلورتها إلى مجموعة معايير يتم على أساسها إختيار القيادات الإدارية في المؤسسات. ليتم إختيار قيادات إدارية فاعلة، وعلى درجة عالية من الكفاية. ويشترط الفرحان وسكر(٢٠٠٢م) عدة أسس محددة، لإختيار وتعيين القيادات الإدارية العليا، لابد من أخذها بعين الاعتبار وهي: الولاء السياسي، و درجة الانتماء، وأسباب اجتماعية، وأسباب دينية، والأيدولوجية الفكرية .

ويشير الفهداوي (٢٠٠١م) إلى وجوب مراعاة بعض الأمور عند تعيين القيادات الإدارية لكي يتمكن المسؤول عن عملية التعيين من اختيار الأفضل من بين المتقدمين إلى إشغال هذه الوظائف، وهي: المؤهل العلمي، والخبرة، والجنس، والجنسية، والوضع الاجتماعي، والسياسي، والمادي للمرشح. وانطلاقاً من مبدأ أن القادة يصنعون ولا يولدون، أي يتكونون من خلال إعدادهم وتدريبهم، وتمشياً مع توجهات التحديث والتطورات الإدارية والتربوية، وما يشترطه نظام الخدمة المدنية الأردني لإشغال الوظائف القيادية . ظهرت الحاجة لعملٍ منظمٍ لتنمية الكم النوعي من قادة المستقبل، لهذا فإن برنامج إعداد القيادات المبكرة، لإعطاء الشاب الإداري المتحمس للنهوض، بأعباء ومسؤوليات المواقع القيادية في عمرٍ مبكر، وإيلاء هذه القيادات المبكرة العناية والأهتمام، من خلال برامج تدريبية مكثفة يعقدها معهد الإدارة العامة، والجامعات الأردنية ضمن سياسة انتقاء واضحة ، وتمثل هذه السياسة عدداً من الشروط الواجب توفرها فيمن يرشح لدخول برنامج تدريب القيادة المبكرة وهي:

- أن يكون المرشح من موظفي الفئة الثانية، ولم يتول منصب مدير بعد.



- أن يكون المرشح قد حصل على تقدير ممتاز فيما لا يقل عن ٥٠% من التقارير السنوية السابقة.
  - أن يكون المرشح متمتعاً بالجنسية الأردنية واللياقة الصحية.
  - أن تقدم الجهة الموفدة مبررات تظهر تميز المرشح وإبداعه في مجال عمله (نظام الخدمة المدنية الاردني، ١٩٩٨م).
- فالالتزام بأخلاقيات المهنة، والدقة في العمل، والعدل، ومراعاة التسلسل الإداري في الاتصال، والمعرفة بالقوانين والأنظمة؛ أمر ضروري لكل قائد تتطلبه مقتضيات العمل.
- ويرى البدري أن إجراءات التعيين في القيادات الإدارية العليا قد شهدت تطورات، وتغييرات في الفترة الأخيرة، وذلك استجابة إلى التغييرات السياسية، والاجتماعية، والتعليمية التي يمر بها المجتمع. وحيثما يتم زج المتدرب في ميادين النشاط العملي، وفرض الجانب التطبيقي كمادة أساسية لإختبار مدى قيادته عبر أنشطة وفاعليات ومواقف تشير إلى مدى وضوح هذه القيادة ومنها:
- السمات: رغم أنها طريقة تقليدية إلا أنها أسلوب يكشف السمات المميزة للقادة عن غيرهم لما لها من اثر فاعل في ممارسة مهماته الوظيفية.
  - اختبارات الموقف: وتقوم على وضع عدد من الأفراد في مواقف محددة، ثم يقومون بسلوك اجتماعي، كمنافشة موضوع أو حل مشكلة، ثم يرصد من هو الأكثر نشاطا، والأكثر تأثيرا في سلوك الآخرين فيكون هو القائد، وتأتي أهمية هذه الطريقة من مقدرة القائد على التكيف مع الموقف والجماعة.
  - التعيين: يتولى شخص أو جماعة تشغل مراكز القيادة، تعيين القائد في الوظيفة، وهذا هو الأسلوب المتبع في أجهزة الدولة التنفيذية.
  - الاختيار: تتولى الجماعة أو لجان أو هيئات محددة، ومخصصة اختيار القادة من بين عدد من المرشحين وفق المقدرة أو القيام بعمل محدد في الجماعة.
  - الانتخاب: تنتخب الجماعة قاداتها بالأسلوب الذي تراه مناسبا لتحقيق أغراضها.

- التأثير الاجتماعي: يتم اختيار القائد من قبل الجماعة على أساس التأثيرات الاجتماعية، والوزن النوعي والكمي للخط الذي ينتمي إليه المرشح، وقد يكون بسبب النسب أو المحسوبية أو التعاطف بتأثير الموقف الاجتماعي.
- التأثير الاقتصادي والنفوذ: باعتبار أن بعض مقاليد القوة تتوفر لدية، كالموقع والمركز المالي، والتأثير عبر نفوذ الشخص في طبقات المجتمع المؤثرة في مواقع السلطة العليا (البدرى، ٢٠٠١م، ٦٥).

#### التمييز بين الشروط والمعايير:

يرد في نموذج طلب الالتحاق بوظيفة إدارية مفهوم الشروط الواجب توفرها في المتقدم للوظيفة أو مفهوم المعايير اشار الشاويش إلى بعض الفروق بينهما وهي:

#### ١- السلطة التقديرية للمؤسسة.

الجهة المسؤولة عن الإختيار يكون أمامها مجال أوسع فيما يتعلق بالمعايير أكثر منه في الشروط حيث تقوم المؤسسة بالبحث، في العديد من الأمور التي لا تبدو واضحة، على اعتبار أنها تقوم على تقدير الإداري للصالح العام، وهذا ما يعطيها سلطة تقديرية واسعة، على عكس الشروط المعلن عنها والمحددة (عبد العال، ١٩٩٧م).

#### ٢- الوضوح والموضوعية في الشروط.

شروط الإختيار تكون على درجه كبيرة من الوضوح، والموضوعية أكثر من المعايير إذ إنها تكون محددة، ولا يتقدم للوظيفة إلا من يرى في نفسه توفر تلك الشروط، وهذا يجعل المعايير بحاجة إلى ضوابط، وأطر موضوعية، واضحة.

#### ٣ - ارتباط المعايير بالقدرات والصفات.

إن مجال المعايير هو البحث عن الصفات، والقدرات التي تميز مرشحاً عن آخر، كالذكاء والمقدرة على اتخاذ القرار، ومن الصعوبة قياس الصفات الشخصية خصوصاً ما يرتبط بالجوانب النفسية والسلوكية، على العكس فيما يتعلق بالشروط

، من حيث سهولة الكشف عنها؛ لأنها ترتبط بالغالب بالمؤهل، والعمر، والخبرة، ويمكن الحصول عليها من الملف الشخصي للمرشح.

#### ٤- ارتباط المعايير بالمؤسسة.

إن درجة اعتماد المؤسسة للمعايير الموضوعية، سيقود إلى إختيار جيد يحقق للمؤسسة أهدافها، أما في حالة الاعتماد على الأساليب الشخصية التي لا تقوم على الكفاية، فإنها ستكون مؤثرة على الأداء، في حين أن الشروط تتعلق بالشخص المرشح نفسه.

#### ٥- درجة الحاجة للمعايير.

تعد الحاجة للمعايير العلمية الموضوعية أمراً ملحاً، وأكثر أهمية من الحاجة إلى الشروط، على اعتبار أن الشروط عند تحديدها ليست من الصعوبة بمكان، بينما عند تحديد المعايير فالصعوبة تكون أكبر.

#### ٦- صعوبة الرقابة على المعايير.

إن الإختيار سواءً أكان للقائد أم للأفراد ينتهي بصور قرار إختيار البعض دون الآخر، وأن عملية الاعتماد على مجموعته شروط في عملية الإختيار، يعطي المؤسسة إمكانية الرقابة على مدى التقييد، والالتزام بالشروط عند الإختيار، من خلال توافرها من عدمه، أما الرقابة على معايير الإختيار فتكون غير واضحة، ومحددة مثل معيار المصلحة العامة (الشاويش، ٢٠٠٠م).

وفي هذا السياق يرى يوكل (Yukl, ١٩٨٩م) أن معايير فاعلية القائد تتمثل في تحسين أداء الجماعة، وتحقيق أهدافها، وبقائها، وموها، واستعداد الجماعة، ومقدرتها على التفاعل مع الأزمات، ورضا العاملين عن القائد، ومدى انتماء العاملين لأهداف الجماعة، والسعادة النفسية للعاملين، ومدى فهم المهني، واحتفاظ القائد بمكانته في الجماعة، كما أن فاعلية القائد تقاس بمدى إسهامه في جودة العمليات التي تؤديها الجماعة، حسب إدراك المرؤوسين أو الملاحظين الخارجيين، وفي تعزيز تماسك الجماعة وتعاون الأعضاء، وإثارة دافعيه وحل النزاعات بين العاملين، وصنع القرار، وفي تعزيز فاعلية تخصص الأدوار وتنظيم النشاطات، واستعداد الجماعة للتعامل مع التغيير والأزمات كما تقاس فاعلية القائد بتحسين نوعية الحياة للعاملين، وبناء الثقة في نفوسهم والارتقاء بمهاراتهم، والمساعدة في فهمهم النفسي وتطوره.

فنجاح الإدارة في تحقيق أهدافها مرهون بالالتزام بمبادئ معينة منها: المبدأ العلمي، والمرونة، والواقعية والأستمرارية، وسلامة المنهج، وحسن التقدير، والاستجابة لمبدأ التفويض،

توزيع الصلاحيات والمشاركة الواسعة. واما الأدبيات الإدارية فهي تؤكد على أهمية مشاركة أكبر عدد ممكن من الكفايات الفاعلة من المديرين، والمشرفين، والعاملين في مراحل صياغة، وإعداد، وتصميم، وتطوير، وتنفيذ الاستراتيجيات إذ أن توسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات ومناقشتها؛ يعتبر سلوكاً إيجابياً يسهم في زيادة الرضا الوظيفي، والانتماء، والولاء التنظيمي، وزيادة الإنتاجية، وسيادة روح التعاون، والعلاقات الإيجابية بين الرئيس والمرؤوس

. (Parnell & bell, ١٩٩٤م)

وقد نصت المادة (٥٧) من نظام الخدمة المدنية الأردني (١) لسنة (١٩٩٨م) على عدد من الشروط اللازمة لاشغال المواقع القيادية من خلال الفئة الأولى، وذلك بوضع الحد الأدنى من متطلبات الكفاية فيمن يتولى المواقع القيادية، في أجهزة الخدمة المدنية تتمثل بما يأتي:-

- الشهادة الجامعية الأولى على الأقل.
  - خدمة فعلية في الحكومة لا تقل عن (١٥) سنة.
  - قضاء مدة لا تقل عن (٣) سنوات، في الدرجة الثانية من الفئة الثانية.
  - اجتياز برنامج تدريبي في الإدارة العليا وبنجاح، وفقاً للمسار الذي يقره مجلس التنمية الإدارية. (نظام الخدمة المدنية الاردني، ١٩٩٨م).
- فوائد استخدام وتطبيق معايير اختيار القيادات الإدارية:**

قد يتساءل البعض هل هناك فوائد من استخدام أو تطبيق معايير إختيار القيادات الإدارية؟

لقد أشار الخزامي إلى بعض الفوائد التي يوفرها تطبيق معايير الإختيار وأهمها:

١. تحقيق الموضوعية، في تحديد مقياس الأداء، والحصول على قوى عاملة تتسم بالجدارة، والوصول إلى قرار مدروس عن مدى تعايش المؤسسة مع التغيرات في ظل المعايير المطبقة.
٢. الكشف عن فجوات الأداء، والتعرف على نواحي القوة والضعف لدى الأفراد أصحاب الخبرات، والمؤهلات العلمية عندما يخضعون لنفس المعايير.

٣. قد يكون هناك شك لدى المديرين عند تطبيق المعايير؛ لأن الأفراد يتعلمون الكثير عن وظائفهم، وإسهاماتهم في العمل، وكيف يؤديون عملهم بفاعلية أكبر في أثناء ممارسة العمل نفسه.

٤. قد يشعر المديرين المباشرين بالتهديد عندما يصبح الأفراد أكثر أهلية، وجدارة، ويصبحون بحاجة إلى إشراف أقل، وهذا يتطلب تطوير أدوارهم.

٥. سوف تغير المعايير من ترتيبات التدريب، ويصبح الأفراد قادرين على تقييم برامج التدريب، وما يوفر لهم من معرفة، ومهارات لتنفيذ واجباتهم الوظيفية (الخزامي، ١٩٩٤م).

#### مميزات معايير اختيار القيادات الإدارية:

لكي تتمكن الجهة المسؤولة عن عملية الإختيار، من اتخاذ القرار الموضوعي بالتعيين والبعد عن التحيز والشخصانية، لا بد من اعتماد معايير محددة تكون بمثابة القاعدة السلوكية التي يقبل بها الأفراد، بحيث يخضعون في سلوكهم، وعملهم لما تحدده الجماعة، لذلك تعتبر المعايير هي أدوات لنظام الانضباطية في الجماعات؛ فهي أحد وسائل الرقابة التي تضعها الجماعات وتتميز بما يأتي:

- ١- تحدد ما يجب عمله وما لا يجب عمله في مختلف المواقف.
- ٢- تتميز بالثبات بحيث توفر للأفراد معايير السلوك في الحاضر، والمستقبل.
- ٣- يتم الوصول إليها بالإجماع مما لا يستدعي رقابة محكمة على مدى التقيد بها.
- ٤- يتم الاعتماد في تطبيقها على وسائل جماعية لا فردية؛ لأن ذلك يبعد الحرج أو التأثير عن الشخص المكلف بها.
- ٥- يعتبر الالتزام بها مصدر لرضا العاملين؛ لأنها ذات أهمية بالنسبة لأعضاء المجموعة (عارف، ٢٠٠١م).

#### تجارب الدول المتقدمة في مجال اختيار القيادات الإدارية:

أشار الدلابيح (١٩٩٩م) في دراسته إلى عملية الاختيار لاشغال الوظائف القيادية في أجهزة الخدمة المدنية في عدة دول متقدمة، منها أمريكا، وبريطانيا، وألمانيا، حيث يوجد اختلاف في المعايير، والإجراءات المعتمدة للاختيار، فمثلا: في سؤال حول المعايير أو المقاييس المعتمدة في اختيار كبار الموظفين، أي الذين يشغلون المواقع القيادية المتقدمة في أجهزة الخدمة المدنية في تلك الدول،

كانت النتيجة كما يمثلها جدول (١) ففي أمريكا تعتمد المؤهل الفني والتنفيذي في اختيار القيادات الإدارية، أما في بريطانيا فأنها تعتمد شروط الكفاية المعيارية التي يضعها كل جهاز على حدة. وفي ألمانيا يعتمد على الأحقية في الترقية، والمرور بالسلم التدريبي الخاص بكل فئة من الفئات الأربع الرئيسة في مواقع القيادة العليا. في حين أن كندا تعتمد الإختيار على أساس الكفاية الإدارية.

### جدول رقم (١)

المعايير "المقاييس"، المعتمدة في اختيار القيادات الإدارية في عدد من الدول المتقدمة

الدولة	المعيار (المقياس) المعتمد في الاختبار .
أمريكا	يعتمد المؤهل الفني والتنفيذي.
بريطانيا	يعتمد على شروط كفاءة معيارية يضعها كل جهاز على حده.
فرنسا	يعتمد على نتائج التنافس.
ألمانيا	يعتمد على الأحقية في الترقية، والمرور بالسلم التدريبي الخاص بكل فئة من الفئات الأربع الرئيسة في مواقع القيادة العليا.
هولندا	في الرتب (الدرجات) يتم الاختيار على أساس تقييم الأداء، حيث أنه المعيار الوحيد المستخدم.
نيوزلندا	يتم الاختيار اعتماداً على مبدأ الجدارة والأهلية، وهناك اتجاه لاعتماد السجل الوظيفي والقيادي .
كندا	يعتمد الاختيار على الكفاية الإدارية.
استراليا	توجد معايير ثابتة، يمكّن الأمانة العاميين إضافة معايير أخرى خاصة بالوظيفة، والعمل جار لتجديد معايير انتقاء الموظفين الكبار.
النمسا	يعتمد على العمر، المؤهلات، الخبرة وشهادات المختصين والانتماء السياسي في بعض الوظائف العليا.
الدنمارك	الاختيار مسؤولة لا مركزية للوزارات والوكالات الأخرى، ولا تستخدم فيه السيرة الذاتية سواء أكانت معيارية أم تفصيلية.
بلجيكا	لوظائف على المستوى الفدرالي؛ يعتمد على الاقدمية والسيرة الذاتية. أما على المستوى المحلي؛ فيعتمد على الاقدمية والامتحان التنافسي.
فنلندا	توجد معايير عامة تقليدية، ولكن يوجد اتجاه لاستخدام المواصفات الأساسية للوظيفة، حسب معايير جديدة للانتقاء الوظيفي.

المصدر:

Ministry of the Interior, Senior Public Service Office, Netherland, Op. Cit, Short Overview Countries Summary of Fourteen OECD Member, (Translation of Researcher), Algemene Bestuursdienst, the Hague, November 1997, P3. عن دراسة الدلابيح (١٩٩٩م). وفي مقالة كوكس (٢٠٠١م، Cox) حدد فيها عدة خصائص تعتبر كمعايير مهمة يجب توافرها للقيادة الادارية، وأن الأخلاقيات الشخصية لا تنفصل عن الأخلاقيات المهنية والتي منها؛ أن يكون لدى القائد أخلاقية عالية تنعكس على الاداء المهني، وفي اتخاذ القرارات، وأن تكون لديه طاقة عالية فلا يعتره التعب من التعامل مع الامور الثانوية،

وأن تكون لدية المقدرة على تحديد الأولويات وانجازها . وأن يتصف القائد بالشجاعة في أخذ المخاطر، وتحمل مسؤوليات نتائجها . هكذا يرى أن القادة الملتزمين والذين يعملون بجد سيكونون ويطورون مؤسساتهم.

أما التجربة اليابانية في مجال القيادة الادارية، كما جاء في الاعرجي، فقد تميزت عن غيرها من الإدارات في تحقيق المواءمة بين دوافع الفرد العامل، والنظام القيمي للجهاز الإداري، وبالتالي تحقيق مستويات عالية من التناسب بين الأنماط السلوكية للعاملين من جهة، والهدف الذي يعتمده الجهاز الإداري نفسه من جهة أخرى. حيث تمر عملية التغيير الإداري بالمراحل الآتية :

**مرحلة الإذابة:** وتعني إذابة المكونات والممارسات الإدارية القائمة وغير المرغوبه.

**مرحلة التغيير:** وتعني إلغاء، أو استحداث، أو تعديل مكونات إدارية مرغوبه و لم تكن قائمة.

**مرحلة الترسخ:** وتهدف إلى تبني مكونات الجهاز الإداري، وممارساته بوضعها الجديد ومتابعتها وتثبيتها.

**مرحلة التشغيل:** وتعني ممارسة الأفراد والجماعات العاملة في الجهاز الإداري نفسه للنظام القيمي المؤسسي (الأعرجي، 1995م).

وقد أشارت الدراسات المقارنة للأنظمة التربوية في العالم إلى أن النظام الياباني لا يزال يتفوق على

أنظمة العالم التربوية، مما جعل الولايات المتحدة الأمريكية تدرك سبب تفوق هذا النظام في بعض المباحث

الدراسية مثل العلوم، والرياضيات، وقد توصلت إلى جملة من الأسباب ما يخص هذه الدراسة منها هو:

- توفر هيئة إدارية تعليمية ذات كفايات أدائية عالية.

- الانفتاح والتواصل مع البيئة المحلية ومؤسسات المجتمع، والمشاركة المتبادلة في مشروعات تنموية، ونشاطات غير اكاديمية.

- توافر استراتيجيات تعليمية قائمة على العمل التعاوني، وتوظيف الخبرات المتنوعة للوصول إلى أداء متكامل (عبود، ٢٠٠٠م، ٤٠٣).

هذا وقد أورد نظام الخدمة المدنية الأردني في مادته (٥٦) المعايير الواجب توافرها في حالة إشغال

أية وظيفة بالترفيغ وهي:

١- المؤهل العلمي.

٢- البرامج التدريبية التي شارك بها، والمعتمدة من ديوان الخدمة المدنية.

٣- تقارير الكفاية عن السنتين الأخيرتين.

- ٤- الأقدمية في الدرجة الحالية، وإذا ما حدث التساوي، تؤخذ الأقدمية في الدرجة السابقة، وإلا فالأقدمية في خدمة الحكومة.
- ٥- إذا حدث التساوي بين المستحقين للترقية في النقاط السابقة نجري امتحانات تنافسية لتقرير من هو الأكثر استحقاقاً للترقية أي إشغال الوظيفة الشاغرة (نظام الخدمة المدنية الأردني، ١٩٩٨م).
- ويتم كذلك تحديد معايير الاختيار بناءً على مواصفات شاغل الوظيفة الحالي، عند مستوى معين في الأداء، استعرضها زويلف وظاهر فيما يلي:
- ١- مستوى التعليم: ويتم بتحديد المؤهل العلمي قبل الإعلان عن شغل الوظيفة، ويتطلب تحديد المؤهل الدراسي والتخصص، وجَهة التخرج، والتقدير، وغالباً ما يحدد في بطاقات تصنيف الوظائف، ويكشف مستوى التعليم عن القدرات الحالية للفرد.
  - ٢- الدورات التدريبية: تتطلب بعض الوظائف القيادية أن يكون المتقدم مر بدورة تدريبية معينة إلى جانب شهادة لها علاقة بالوظيفة.
  - ٣- الخبرة السابقة: تفضل معظم المؤسسات لمن لهم خبرة سابقة في العمل من المرشحين للوظائف التي سيشغلونها، لان هذه الخبرة تجعل ممارسة العمل أمراً ميسوراً بالنسبة لطالب الوظيفة، كما تعتبر مؤشراً لعدد السنوات في آخر وظيفة أشغلها.
  - ٤- الصفات البدنية (الجسمية) : إن بعض الوظائف تتطلب صفات جسمانية كالطول أو قوة الذراع أو صفات جمالية معينة كشرط للتعيين، وتفضيل الرجال على النساء، وعمر الموظف.



5- الصفات الشخصية: وتشير هذه الصفات إلى نمط شخصية الفرد، مثل الحالة الاجتماعية، فحينما يكون الفرد متزوجاً أو لديه أولاد يفترض أنه مستقر نفسياً، وأن احتمال تركه للعمل أقل من الأعزب، وكذلك يدخل هنا العمر فالأفراد ذوي الأعمار المتوسطة إذ يفترض أنهم أكثر استقراراً، و أعلى إنتاجية من حديثي التخرج حيث يسهل تدريبهم، وتعليمهم وقيادتهم.

6- المعرفة السابقة بالفرد: فهي تلعب دوراً هاماً في اتخاذ قرار الاختيار مع مراعاة الاشتراطات السابقة، فانه عندما يتقدم للوظيفة من خلال أحد المعارف أو الأصدقاء أو الأشخاص الموثوق بهم، فانه لا شك تكون فرصته أفضل من شخص آخر استوفى الشروط السابقة بنفس المستوى (زويلف، 2001م، ظاهر، 2004م).

فمن خلال اطلاع طالب الوظيفة على كل من الوصف الوظيفي، ومواصفات شاغل الوظيفة، والمعايير (الأسس) والشروط المطلوب توافرها لاختيار وتعيين القيادات الإدارية، يلتزم أخلاقياً ومهنيًا بملاء الاستمارة المعتمدة لجمع المعلومات عن الأفراد المتقدمين، والمصادقة عليها من قبل المدير المباشر، ويقوم المسؤولون عن عملية الاختيار بالمفاضلة بين المتقدمين، ولكن ما نريد معرفته فعلاً؛ هل يتم ذلك عند اختيار القيادات التربوية؟

هذا وتمر عملية الاختيار للوظائف القيادية الشاغرة بإتباع الخطوات الآتية:

- الإعلان عن الوظيفة الشاغرة؛ وهنا لا بد من تحديد الوصف الوظيفي للوظيفة الشاغرة، والشروط، والمواصفات المطلوب توافرها في المتقدمين لها (بن حيتور، 2000م).
- استقبال طالبي العمل، والمقابلات الشخصية لاستبعاد غير المناسب من المتقدمين للوظيفة الشاغرة (النجار، 1998م).
- الفحص الأولي لطلبات التوظيف، ويتم في هذه الخطوة فحص الطلبات، والتأكد من مطابقتها للشروط، والمواصفات المعلنة للوظائف الشاغرة، واستبعاد التي لا تنطبق عليها الشروط.

- الاختبارات وتسمى اختبارات المفاضلة بين المتقدمين لاختيار أنسبهم، واعتبار نتائجها جزءاً من عملية المفاضلة، شرط أن تنفذ بأمانة، وتتضمن اختبارات تحريرية، وشفوية تغطي مختلف جوانب الأنشطة التي تتطلبها، طبيعة العمل الذي يقوم به رجل الإدارة في المستقبل (مرسي، ١٩٩٩م).
  - المقابلة: وهي محادثة شفوية تتم بين شخصين أو أكثر بعدها يتم قبول الشخص في الوظيفة أو يرفض، وتعد محكاً يعتمدها الخبير للحكم على المظهر الشخصي والسلوك في المواقف الفعلية، وعامل مساعد لتقييم الفرد، وهي عدة أنواع (رسمي، ٢٠٠٤م).
  - القرار النهائي: بعد تحليل البيانات الخاصة بالمرشح، الذي اجتاز الاختبار أو المقابلة بنجاح، تقوم الإدارة بتقديم ترشيحات التعيين إلى الجهة المخولة بالتعيين، وإصدار الأمر الإداري الخاص وإعلامه بذلك (سام، صالح، ٢٠٠٢م).
- وتعد إجراءات التعيين الفاعلة من العناصر المهمة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، والتي لا بدّ أن تمر بعدة مراحل هي:

١. تحديد الحاجة إلى تعيين بعض الأشخاص في الوظائف القيادية.
  ٢. تحديد متطلبات أو احتياجات العمل.
  ٣. اتخاذ القرارات بشأن مصادر الموظفين المحتمل تعيينهم.
  ٤. وضع المرشحين في قوائم.
  ٥. تحديد طريقة الاختيار.
  ٦. اختيار المرشح الناجح.
  ٧. إعلام المرشحين بالنتيجة.
  ٨. تعيين المرشح الناجح (كشواي، ٢٠٠٢م).
- وأكد نظام الخدمة المدنية الأردني، على ضرورة التزام القائد الإداري بمهام وواجبات وظيفته حيث نصت المادة (٦٥) على أن نظام الخدمة المدنية الأردني،

يوجب على الموظف عند قيامه بمهام، وواجبات وظيفته الالتزام بما يأتي:

- التعامل مع الناس على أساس المساواة من دون تمييز بينهم.
- القيام بمتطلبات وظيفته، وتكريس أوقات الدوام الرسمي لها، وتأدية واجباته بأمانة ودقه ونشاط.
- الحفاظ على المال العام ومصالح الدولة وممتلكاتها، وعدم التفريط بأي حق من حقوقها وتبليغ رئيسه المباشر عن أي تجاوز على المال العام أو المصلحة العامة، وعن أي إهمال أو تصرف يضر بالمصلحة العامة.
- تنفيذ أوامر رؤسائه وتوجيهاتهم وفق التسلسل الإداري في الدائرة.
- التصرف مع رؤسائه، ومرؤوسيه، وزملائه، والمراجعين بلياقة تنسجم مع متطلبات القيام بالوظيفة العامة، باعتبارها خدمة عامة تقدمها الدولة لمواطنيها.
- تقديم الاقتراحات التي يراها مفيدة لتحسين أساليب العمل، ورفع مستوى الأداء في الدائرة.
- الإلمام بالقوانين، والأنظمة، والتعليمات التي تحكم عمل الدائرة، وتحدد عملها والالتزام بها (نظام الخدمة المدنية الاردني، ٢٠٠٢م، ٢٦٦٨).

وهذه المهام تتطلب وجود القيادات الإدارية الفعالة، والمبتكرة، والمستقلة في اتخاذ القرار الناجح في التخطيط للموارد البشرية، في ضوء الواقع الذي تعيشه المؤسسة، من خلال بناء الخطط الحالية والمستقبلية لتحديد الاحتياجات اللازمة فعلاً من خلال وضع وصف وظيفي لكل عمل يمارس في المؤسسة، وتحديد الكوادر المطلوبة لتنفيذه، وتحديد المصادر التي يمكن أن تزود المؤسسة بالعنصر البشري للابتعاد، عن ما يسمى الهدر الوظيفي.

#### القيادة التربوية:

تمثل القيادة التربوية أهمية كبرى في نجاح الإدارة التربوية، وتتميز بأن أهميتها وتركيزها ينصب على الطلبة، وتبدأ دورها في تحسين المدرسة، بحيث توفر فرص التعلم الفاعل، وتوظيف الخبرات، والمهارات المعرفية، وتوفير ظروف موضوعية، تمكن الطلبة من استغلال كامل طاقاتهم، في ظل فرص متكافئة (٢٠٠٣م Bush).

## مفهوم القيادة التربوية:

مصطلح القيادة التربوية يستخدم للدلالة على الدور التربوي الذي يقوم به القائد أثناء تفاعله مع من حوله سواء أفي البيت، أم في المدرسة، أم في المجتمع، وحيث التوجيه والارشاد، والمتابعة والتقييم (احمد، ٢٠٠٥م، ٤٧٤م).

ويمكن تعريف القيادة التربوية بأنها: "مجموعة العمليات القيادية التنفيذية، والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري، والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم، ويبعث الرغبة في العمل الفردي، والجماعي النشط المنظم، من اجل تذليل الصعاب، وتكليف المشكلات الموجودة، ويحقق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع، والمؤسسات التعليمية" (البدرى، ٢٠٠١م، ٧).

وتعرف كذلك بأنها: "النشاط أو السلوك الذي يمارسه التربوي للتأثير في جميع العاملين بغية توجيه سلوكهم، وتنظيم جهودهم وتحسين مستوى أدائهم من اجل الارتقاء بالعملية التربوية من حيث الكم، والكيف، والعمل على تحقيق أهدافها" (العربي، المهدي، ١٩٩٦م، ٢١٠).

ومن خلال هذه التعريفات يتضح أن هناك ثلاثة عناصر لابد من توافرها لوجود القيادة:

- ١- وجود جماعة من الناس.
- ٢- وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير الايجابي في سلوك الآخرين.
- ٣- أن تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة وتعاونهم نحو هدف مشترك يسعون لتحقيقه (كنعان، ١٩٩٩م، ٩٠). ومن أهمها الناحية التعليمية لأن فيها تتجلى مكانة القائد التربوي بالإلمام في العديد من الوظائف؛ وهي مهمة تزويد تابعيه بالمعرفة وأن يسعى إلى تنمية قدراتهم الأخلاقية الذاتية، وكذلك من مهامه ليس حث من يقوم بالإشراف عليهم على تحقيق رؤاهم وطموحاتهم بل عليه أن يأخذ بأيديهم للوصول إلى تلك الرؤى وتلك الطموحات (Peter، ١٩٩٠م).

فالقيادة التربوية هي ذلك النوع من القيادة التي تتولى مسؤولية تحقيق أهداف العملية التربوية من خلال قيام العاملين في المؤسسات التربوية بالواجبات المنوطة بهم، إذ لا يمكن أن يؤدي القائد التربوي دوره بفاعلية دون وجود الجماعة، وتضافر جهودهم، وتسعى التربية إلى أن تكفل للإنسان إشباع حاجاته وتحقيق طموحه، واهدافه، لذا فان عبارة التربية مدى الحياة تعني ببساطة أن التربية لا تنتهي بانتهاء تعلم الفرد الرسمي في المدرسة، أو الجامعة، بل دوام حياته، إذ تتمثل التربية في استمرارية العملية التربوية، والإعداد لمواجهة المتطلبات العاجلة للمعلم، في وقت يتسم فيه العالم بالتغير الدائم السريع، وهنا يأتي دور الإدارة في تنظيم عملية التعلم للفرد مدى الحياة (عزيز، ٢٠٠٠م). والقيادة التربوية لا تثبت من فراغ وإنما تكون محصلة جهد تعليمي متواصل، وخبرة متلاحقة وممارسة مستمرة، ورؤية تربوية متفتحة لواقع الإطار التعليمي. الذي يعيش فيه، وإمكاناته المتاحة وقضاياها القائمة، وتطلعاته المستقبلية، ولذلك أتسم بعدة خصائص رئيسة تؤهله لتحقيق الأهداف .

وهناك العديد من النظريات التي تفسر وتحلل القيادة كما بينها دافت وهي :-

١. **نظرية العبقرية:** وهو مصطلح افتراضي عبر عنه تيرمان (Terman) بالمقدرة العقلية الفائقة: وعبر عنها ماكس فيبر (Max Weber) بالمقدرة الخاصة التي تدفع الفرد إلى أداء أدوار متميزة تؤدي إلى إحداث تغير تربوي مستهدف في إطار واقعه الإجماعي . وقد حدد تورانس (Torance) مظاهر العبقرية بالمقدرة العالية على التحليل، والتعليل، والتركيب، والمقارنة، والتميز والاستدلال .
٢. **نظرية العقل :** وهي تعتبر العقل، وما يحتويه من قدرات على الابتكار، والتنظير، والتطور، والربط بين الوسائل، والغايات لبناء نظرية تستهدف النهوض بالواقع التربوي المحيط به .
٣. **نظرية السمات :**خاصية مكتسبة تتشكل خلال عملية التنشئة الاجتماعية والطموح، والابتكار، والتفاعل الاجتماعي، والالتزان الانفعالي، والانضباط والتكامل، وحسن التخطيط وتقدير الذات، والنمو المعرفي .
٤. **نظرية القيادة الكاريزمية:** تستمد شرعيتها من الأيمان بالشخصية النموذجية، ويقوم هذا الشكل من القيادة على الفرد الموهوب بقوى وخصائص خارقة للطبيعة أو فوق مستوى البشر العاديين، أو أنها قدرة يحتذى بها، وعلى أساسها يعامل صاحب الشخصية هذه على أنه قائد.(كونجر، ٢٠٠١م).

٥. النظرية الموقفية: وهي تقرر أن العضو في المؤسسة التعليمية يصبح قائدا تربويا في مواقف محددة، وقد يكون تابعا في مواقف أخرى حسب رؤيته التربوية، وقدراته الخاصة. ويرى فدلر (Fiedler) أن العوامل الموقفية تتفاعل مع بعض لتشكيل شخصية القائد وهي: العلاقة بين القائد والمرؤوسين، ووضوح الأهداف والمهام، وقوة مركز القائد، ويعتقد فدلر أن القائد يكون فاعلاً إذا كانت العوامل السابقة مرتفعة أي أن للقائد قبولاً لدى مرؤوسيه، والمهام واضحة، والقائد يتمتع بسلطة قوية (Daft and Noe, ٢٠٠١م).

٦. النظرية التشاركية : وتقوم على أساس التفاعل الخلاق الدينامي المتطور بين القيادة التربوية والقوى التعليمية على مختلف المستويات، ومن أهم أدوار القائد التربوي الدور التفاعلي المتواصل المتمثل بالتعاون واحترام الرأي وتحديد الأهداف والمشاركة الفاعلة في حسن اتخاذ القرار.

٧. نظرية الشبكة الإدارية : وتقوم على أساس أن هناك بعدين أساسيين لسلوك القائد وهما:- الاهتمام بالإنتاج، والاهتمام بالإنسان، وقد تتفاوت درجات الاهتمام بكل منها عند القائد. وقد قدم بلاك وموتون شرحاً لهذين البعدين، وبيننا أن هناك خمسة نماذج قيادية رئيسة هي:-

- a. (١،١) ويمثل القيادة الضعيفة: وهو القائد الذي يكون اهتمامه متدنياً بالإنتاج والناس .
- b. (١،٩) وتمثل القيادة المتسلطة: ويكون القائد اهتمامه عالياً بالإنتاج وامتدنياً بالناس .
- c. (٩،١) وتمثل القيادة الإنسانية: ويكون اهتمامه عالياً بالناس وامتدنياً بالإنتاج .
- d. (٥،٥) وهنا يكون اهتمام القائد معتدلاً بكل من الإنتاج والناس.
- e. (٩،٩) وتسمى قيادة الفريق: ويكون اهتمام القائد عالياً بكل من الناس والإنتاج وهو الذي يعتبر قائداً فاعلاً.

٨. نظرية القيادة التحويلية: وتقوم على أنه لا بد من التوصل إلى شئ جديد من خلال شئ قديم، أي من خلال رؤية قديمة لا بد من تطوير رؤية جديدة وإيصالها للآخرين وجعلهم يلزمون أنفسهم بها، من خلال إجراء تغييرات جوهرية في الأنظمة السياسية والثقافية الأساسية في المؤسسة. والتجديد في الأنظمة السياسية والثقافية هو أهم ما يميز القائد التحويلي. يرتبط بالقائد التحويلي ثلاثة برامج هي :-

- إيجاد رؤية: لا بد من إيجاد رؤية للمؤسسة توجهها بحيث تكون منسجمة مع فلسفة القائد والمؤسسة وأسلوبهما .
- تعبئة الإلتزام: هنا تقبل المؤسسة الرسالة والرؤية الجديدتين وتحويل إلى واقع.
- تثبيت جذور التغيير: من خلال نقل الرؤية إلى واقع ونقل الرسالة إلى عمل، ونقل الفلسفة إلى ممارسة في المؤسسة كلها (مورجان، ٢٠٠٥م) .

#### صفات القائد التربوي وخصائصه

يجب أن يتمتع القائد التربوي بخصائص قيادية يتميز بها عن غيره من العاملين في الإدارة بشكل عام والإدارة التربوية بشكل خاص، تجعله قادراً على تنفيذ الأدوار التي يؤديها، ومن هذه الخصائص:

- القدوة و الكفاية.
- صفات جسمية مناسبة.
- التفوق الأكاديمي، والمعرفي، والمهارات العلمية، والفنية.
- صفات شخصية مثل المقدره على تحمل المسؤولية، والاعتماد على النفس.
- صفات اجتماعية أن يكون من مستوى اجتماعي، و اقتصادي متميز.

- صفات خلقية مثل الأمانة، والإخلاص، والكرامة، والعدل، والابتعاد عن التحيز (عطوي، ٢٠٠١م).
- يظهر مقدرة في استخدام الحواسيب والوسائل التكنولوجية الأخرى، والممارسات المطلوبة للتعليم والتعلم، والبحث، والاتصال فهو يستخدم البريد الإلكتروني بما في ذلك فتح وإرسال الملفات، وصنع الجداول وإدارة قواعد البيانات (Shared, ٢٠٠٤, ٥).
- وفي مقالة جولمان (٢٠٠٤م, Goleman) والتي هدفت إلى بيان بعض خصائص وسمات القادة الفاعلين، وخاصة سمة الذكاء العاطفي، فقد بينت أن القادة الناجحين لديهم مهارات فنية وتحليلية، وسمات عدة كالذكاء، والتصميم ورؤية مستقبلية واضحة، وبالرغم من أهمية توفر هذه السمات لدى القائد، إلا أنها ليست كافية وأن سمة الذكاء هي أهمها على الإطلاق لما لها من أثر على إنجازات المؤسسة.
- وأشار لونس وجوف (٢٠٠٠م, Goffee and Iones) في مقالتهما إلى التعرف إلى خصائص القائد الملهم، فركزت على أهمية وجود الرؤية والتخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى أربعة خصائص جديدة هي:
  ١. مقدرة القائد على بيان نقاط ضعفه، وهذا يساعده على إيجاد علاقات قوية تتسم بالثقة بينه وبين المرؤوسين.
  ٢. اعتماد القادة على حدسهم لجمع وتفسير المعلومات؛ وبالتالي يعرفون كل ما يجري من حولهم.
  ٣. إن مقدرة القادة على التعاطف الشديد مع مرؤوسيهم وأعمالهم على درجة كبيرة من الأهمية، وذلك لكونها تساعد القادة على الموازنة بينها.
  ٤. مقدرتهم على بيان اختلافهم عن الآخرين مما يساعد على تحفيز مرؤوسيهم لأداء أفضل، وعليه فإن القائد الذي يمتلك تلك الخصائص الأربع سيكون قادراً على إثارة حماس والتزام مرؤوسيه لتحقيق الأهداف الموضوعه.
 أضف إلى ذلك ما أورده مطاوع (٢٠٠٣م):
  - الأيديولوجية، حيث يكون للقائد أفكار إبداعية، يدعمها إطار علمي.



- الخبرة الإدارية التربوية، والتي يستغلها القائد وتظهر في سلوكه.
- الإدارة والتنفيذ وتحريك التفاعل، لتنفيذ السياسة والمناهج، وتحقيق الأهداف بإيجابية ونشاط.
- محافظ على تقاليد الجماعة، وتيسير القوى التي تجذب الأعضاء.

ومع تباين الرؤى ترى النظريات الإدارية المختلفة مجموعة خصائص، يجب أن تتوافر في القيادة الفاعلة في المؤسسات ذات الطابع البنائي، الذي يتعامل مع النتائج الإنسانية وما ينبثق عنها من أنماط قيادية، تسعى إلى تحقيق إنتاجية أعلى، وبين القداح خصائص القيادة التربوية الفاعلة في ثلاثة مكونات:

**المكونات الوظيفية (المهنية):** وتتعلق بالقدرة الإدراكية لطبيعة المهمة الموكلة للقائد التربوي، وما تتطلب من قدرات على تحليل المواقف، واستنباط النتائج المحتملة، وربطها بالأسباب وأهمها:

- تحديد الأهداف والتنسيق، و تحديد المشكلات، وصنع القرارات، والمهارات التنفيذية، والمتابعة الإشرافية، والتجديد، وإدارة الصراع، والانسجام المهني، والتقييم، والمراجعة المهنية.

**المكونات الإنسانية:** وتمثل قدرة القائد على التعامل مع الآخرين، والقدرة على بناء كيان مؤسسي منسجم ومتكامل وفاعل؛ أي القدرة على إثارة الدوافع، وتنسيق جهود العاملين والخبرة بخصائص عناصر المجتمع والمكونة من:

- التطبيع الاجتماعي، والاتصال، والسلوك القيادي، وإثارة الدافعية، والمساندة والدعم.

**المكونات البنيوية:** وترتبط بجملة من السمات الشخصية المتفاعلة مع طبيعة المهمة والتي تشكل نسقاً متناغماً ناتجاً عن انسجام القائد مع موقعه الوظيفي، بحيث يتم توظيف هذه السمات بفاعلية تنعكس على الإنتاجية وهي:

- المثابرة، والتفرد، والوسطية، والحنكة التفاوضية، والقدرة على تحقيق هوية اعتبارية خاصة، والترويج للمؤسسة وفعاليتها من خلال عرض الإنجازات الواقعية بعيداً عن المبالغة (القداح، ٢٠٠٣م).

ومن خلال المقابلات التي أجرتها الباحثة مع أفراد عينة الدراسة، ركز المستجيبون على ضرورة توفر مجموعة من المهارات، عند القادة التربويين؛ لأداء عملهم بشكل جيد انسجمت مع مجموعة مهارات توصل إليها كل من سالم، وعبد القادر، والشريف والصحن، والقداح، يمكن تصنيفها إلى ما يأتي:

- **المهارات الفكرية:** وهي مقدرة المدير على التفكير المنطقي، والحكم على الأمور بشكل سليم والمقدرة على التنبؤ، واتخاذ القرارات المناسبة.
- **المهارات السلوكية:** وهي فن التعامل مع الآخرين، مثل مهارة الاتصال، والتعامل مع الأزمات، وتكوين العلاقات الاجتماعية، وكسب ثقة الآخرين، والمقدرة على حل الخلافات والصراعات بين العاملين.
- **المهارات الفنية:** وتختص بمعرفة القائد لطبيعة العمل المناط به، وخصائصه، ومقدرته على حل المشاكل بكفاية (سالم، صالح، ٢٠٠٢م).
- **المهارات الإدارية:** يتصل هذا النوع من المهارات بالقدرات التدبيرية، التي يمارسها القائد في إدارة المؤسسة؛ لغايات التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والمتابعة سعياً إلى تحقيق أهدافها مثل تقييم الاحتياجات المؤسسية من بشرية، ومادية، والمقدرة على إدارة التغيير وفق خطوات مرحلية قائمة على حنكة في إقناع الآخرين بالأفكار الجديدة، وبناء نظام تقييمي شامل وفاعل لأداء العاملين.
- **المهارات التقنية:** وتأتي أهميتها من اعتماد نظام معلومات مرجعي متجدد، تستند إليه عمليات التخطيط، والمتابعة، والتنبؤ، والمقدرة على تحليل المعلومات، وتصنيفها، وتوظيفها في اتخاذ القرارات، أضف إلى ذلك الإلمام بمفردات التعليم الإلكتروني، والمهارات الحاسوبية (القداح، ٢٠٠٣م).
- **مهارات المعلوماتية:** واتخاذ القرارات، وتشمل هذه المهارة على الآتي:
  - القدرة على جمع المعلومات من مصادرها وتحليلها.
  - المقدرة على تحليل المواقف المختلفة، واختيار القرار المناسب.
  - المقدرة على نقل الأفكار للآخرين بسهولة.

- المقدرة على تصميم نظام معلومات بسيط (عبد القادر، إبراهيم، ١٩٩٣م).
- **المهارات الشخصية:** وهي المهارات اللازمة لتحديد المواقف المختلفة، وتبدأ بتحديد المشكلة، ثم تحديد مسببات المشكلة، ثم تحديد الحل المناسب، وهي ذات أهمية متوسطة بالنسبة للإدارة الوسطى، وتكون أكثر أهمية في الإدارة العليا (الشريف، ٢٠٠١م).
- **المهارة الذهنية:** مقدرة القائد على النظرة الشاملة للأمر، وتتضمن المقدرة على تفسير الأمور والحكم عليها، والتعامل مع البيانات وتحليلها (الصحن وآخرون، ٢٠٠٠م).

### مهام ووظائف القائد التربوي:

ترى الباحثة أن المعايير المقترحة مبنية أساساً على طبيعة الوظيفة الإدارية والمهام التي يمارسها القائد التربوي في مركز الوزارة، والميدان في حدود هذه الدراسة .

ففي مؤتمر إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير عام (١٩٩٥م) قدم الدكتور حامد زهران ورقة عمل حدد فيها وظائف القائد التربوي كمشارك في المؤتمر وهي:

- ١- التخطيط لترجمة الأهداف التربوية البعيدة المدى إلى أهداف واقعية ممكنة التحقق .
- ٢- وضع سياسة تعليمية للمؤسسة، تعكس السياسة العامة للتعليم مكيفة، لمطالب وظروف الجماعة التي يعمل معها.
- ٣- إدارة عمليات التفاعل الاجتماعي المحققة للأهداف في إطار المناهج المقررة.
- ٤- التنسيق بين الأدوار لتجنب صراع الأدوار، والتأكيد على القيام بسلوك الدور في ضوء المعايير المشتقة من الأهداف.
- ٥- صيانة بناء الجماعة؛ من حيث توفر إمكانيات الحراك الرأسي والأفقي، وطرق الاتصال المنظم مع الأعضاء.
- ٦- حراسة معايير السلوك التربوي في ضوء الأعراف، والتقاليد، واللوائح، والقوانين.
- ٧- تهيئة المناخ الصحي لعمل جماعي يمارس بروح الفريق.
- ٨- أن يكون حاكماً وسيطاً عادلاً بين أعضاء الجماعة، وأموذجاً لهم في سلوكه، ورمزاً لهم في أداء مهماته.

٩- الثواب والعقاب في حالات الصواب والخطأ وبما يكفل الحفاظ على انضباط الجماعة (عريفج، ٢٠٠١م، ١١١ - ١١٨).

وعلى الصعيد المحلي تقوم وزارة التربية والتعليم بتحديد المهام لمديري مديرياتها، لتسهيل عملية متابعتها، وتطبيق نظام المساءلة في حال ملاحظة أي انحراف في تحقيق أهدافها، على النحو الآتي: حيث تحدد المادة (٦: أ) من التشريعات التربوية مهام ووظائف مديري الإدارات في الوزارة على النحو الآتي:

- ١- اقتراح السياسة العامة للإدارة.
- ٢- إعداد الخطط الخاصة بالبرامج، والمشاريع، والخدمات العامة للإدارة ومتابعتها.
- ٣- القيام بأعمال تخصصية في الوظائف التربوية، أو التعليمية وغيرها كل حسب اختصاصه
- ٤- إعداد مشروع الموازنة السنوية للإدارة.
- ٥- العمل على تأهيل وتنمية مهارات، وقدرات الموظفين العاملين في الإدارة، بالتنسيق مع الجهات المعنية.
- ٦- إعداد التقارير الدورية الخاصة بأداء العاملين، وإنجازات الإدارة بهدف متابعة تحسين الأداء.
- ٧- المشاركة في اللجان التي تشكل داخل الوزارة وخارجها، وأية واجبات أخرى يكلف بها في مجال اختصاص الوظيفة.

أما مهام مدير المديرية في مركز الوزارة فهي كما تحددها المادة (٩: ب) من التشريعات التربوية على النحو الآتي:

- ١- المشاركة في عملية إعداد الخطط، والمشاريع المتعلقة بالعمل في مديريته.
  - ٢- متابعة رؤساء الأقسام في تنفيذ المهام الموكولة لهم.
  - ٣- تقييم أداء العاملين في المديرية.
  - ٤- التنسيب إلى مدير الإدارة في كافة الأعمال التي تحتاج إلى قرارات.
  - ٥- المشاركة في اللجان التي تشكل داخل أو خارج الوزارة، وأية واجبات واعمال يكلف القيام بها.
- وتحدد المادة (٦: أ) مهام ووظائف مديري التربية والتعليم في المحافظات والمناطق والألوية على النحو

الآتي:

- ١- تحقيق الأهداف العامة والخاصة للتربية والتعليم وفقاً لقانون التربية والتعليم (٣) لسنة (١٩٩٤م) وتعديلاته.

- ٢- وضع الخطة العامة للمديرية بما ينسجم مع الأهداف العامة للوزارة .
- ٣- توفير احتياجات المديرية من الكوادر البشرية، والمؤهلة ضمن الإمكانيات المتاحة وفق القوانين والأنظمة السارية.
- ٤- تطوير الخدمات التربوية المقدمة، للطلبة في التعليم النظامي، وغير النظامي، ومرحلة الطفولة المبكرة كماً ونوعاً.
- ٥- العمل على تحسين نوعية الخدمات التربوية التي تقدم للطلبة.
- ٦- التخطيط لمواءمة مخرجات التدريب المهني مع المهارات المطلوبة لسوق العمل كماً ونوعاً.
- ٧- استثمار إمكانيات المدارس المهنية.
- ٨- رئاسة اللجان الخاصة بامتحانات الثانوية العامة، والعمل على تطوير الآليات المتبعة في تنفيذ إجراءات هذه الامتحانات.
- ٩- استئجار المباني المدرسية والإسهام في تحديد احتياجات قطع أراضى اللازمة لإنشاء أبنية مدرسية جديدة.
- ١٠- العمل على تزويد المديرية والمدارس التابعة لها بالأثاث، والكتب المدرسية، والأجهزة، وكافة الاحتياجات اللازمة للعملية التعليمية.
- ١١- رفع مستوى مخرجات التعليم.
- ١٢- المشاركة في اللجان التربوية، والمحلية في الوزارة.
- ١٣- تقييم أداء العاملين في المديرية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٥م).

#### معايير اختيار القيادات التربوية

تعتبر المعايير محصلة لكثير من الأبعاد السلوكية، والاجتماعية، والعلمية، والتربوية، ويمكن من خلال تطبيقها التعرف إلى الصور الحقيقية للموضوع المراد تقييمه تربوياً أو الوصول إلى أحكام الشيء المقوم لتحقيق الأهداف التربوية، تساعد المؤسسات التربوية أن تكون أكثر مهنية وموضوعية. وتكون ذات طابع اجتماعي خالص من خلاله يمكن إصدار حكم على العديد من العمليات التربوية، وهي نسبية متغيرة بتغيير الإطار الثقافي الذي تعيشه المؤسسة، وان صلاحيتها تتمثل في نبوعها من واقعها الاجتماعي، ومحدداتها الثقافية وأهدافها المرورية، دون الارتكاز على عامل واحد كالعامل الاقتصادي. (احمد، ٢٠٠٥م، ٦٤٧).

فوائد معايير اختيار القيادات التربوية:

بما أن المعايير تأخذ أهميتها في مجال الإدارة التربوية من اعتمادها على النظرية في الإدارة، فإن لها ما للنظرية من فوائد تحدث (الطويل) عن أهمها:

- ١- تساعد على ترتيب معرفة الإنسان، بشكل منظم ومنسق.
  - ٢- تساعد في توقع نتائج ممكنة للأعمال.
  - ٣- تشكل موجهها، ومرشدا للسلوك الإداري في السعي لتحقيق الأهداف التربوية.
  - ٤- تساعد على بلوغ الأهداف التربوية بكفاية وفاعلية.
  - ٥- تساعد على فهم الفرد ووعيه بالأهداف والوسائل ودرجة التناسب بينها.
  - ٦- تساعد الإداري في معرفة الانحراف عن أهداف المؤسسة (الطويل، ٢٠٠١م).
- هنا يمكن القول أن المعايير قد تغير ثقافة المؤسسة التربوية، ويطالب الأفراد المشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بأدائهم ومعرفة أكثر عن احتياجات العمل، وكيف تسهم جهودهم في نجاح المؤسسة أو فشلها، ولكون مستويات الأداء المرتفعة مطلوبة، مع تلك المعايير التي لا تقيد من حرية الأفراد، بل تمتع أفراد المؤسسة بمزيد من الصراحة والوضوح سوف تنطلق طاقاتهم الإبداعية والإبتكارية، ويكون الحكم على الأداء الموضوعي.

#### معايير اختيار القيادات التربوية في بعض الدول المتقدمة:

- لا بد من توافر عدة شروط عند اعتماد المعايير المستخدمة في اختيار القيادات التربوية وهي:
- ١- أن يكون معبراً عن الهدف المراد تحقيقه، ويعطي فكرة صحيحة عن مدى تحقق الهدف الذي وضع المعيار أصلاً لأجله.
  - ٢- الوضوح والبساطة لضمان فهمه ومنع سوء التفسير الغامض له من قبل مستخدميه.
  - ٣- الموضوعية وقابلية التطبيق: ضمن ما هو متاح وممكن من الموارد المادية والبشرية، وما هو مقرر، ومتبع من أهداف وسياسات، وإجراءات.
  - ٤- المرونة والتأقلم مع الظروف، والمستجدات الطارئة، والتعديل وفقاً لها، ويترك هامشاً يجعل الأداء الواقع ضمنه مقبولاً.
  - ٥- الشمولية لمختلف أنواع الأداء والوحدات والأقسام، والعدالة ضمن الأعمال المتشابهة والمتكررة (طارق وآخرون، ٢٠٠٣م).

ورد في دراسة يدك (٢٠٠٥م) المعايير المهنية لمدير التربية والتعليم التي تعتمد عليها جمعية إداريي المدارس الأمريكية (AASA) وهي:

- الفصل بين رؤية المقاطعة وأولويات المجتمع المحلي.
  - فهم النظريات السياسية والمهارات التي تحتاجها، لبناء ودعم المجتمع لأولويات المنطقة التعليمية.
  - المقدرة على الاتصال مع جميع الجماعات الثقافية في المجتمع.
  - تقدير أهمية الاتصال.
  - توظيف أدوات ومجموعات النصح، والاتصال الشخصي لدعم أهداف المنطقة التعليمية.
  - تطوير موقع التربية من خلال الاتصال والتشريعات.
  - مهارة الكتابة والمحادثة بوضوح.
  - مهارة الاستماع الجيد.
  - المقدرة على الانضمام للجماعة وقيادتها.
  - فهم السياق السياسي لبيئة المجتمع التكنولوجية.
  - توفير السعادة الأساسية للطلبة.
  - المقدرة على حل الصراع.
  - مهارة إدارة الاجتماعات مع العاملين.
  - بناء علاقات شراكة بين المدرسة والمجتمع.
  - التعامل مع الموضوعات بشكل واضح ومحدد.
  - تطوير خطط الاتصال الداخلي والخارجي (يدك، ٢٠٠٥م).
- أما مجلس التعليم في سان دييجو (San Digo, ٢٠٠٥م) فقد أشار إلى معايير اختيار مدير التربية القادم باستخدام مدخلات حصل عليها من أولياء الأمور والمسؤولين والمقيمين تبحث عن مدير تربية يثبت قوة القيادة والإدارة ويمتلك مهارات كثيرة منها:

### ١- مربي يعتقد بأن:

- جميع الطلبة سيتعلمون.
- القرارات تتخذ لتخدم مصلحة الطلبة.
- تدريس مواد مثل الفنون الجميلة، والأعمال اليدوية، وبرامج أكاديمية ذات طابع تحدي، وبرامج ذوي الاحتياجات الخاصة، والرياضة، وهذه البرامج ضرورية لاستمرارية ونجاح المناهج المدورة بشكل فاعل.
- التحفيز المعنوي للموظف هو من أهم مكونات ونجاح الإنجاز، في المنطقة التي توجد فيها المدرسة.

### ٢ - قائد يثبت المقدرة على:

- الجذب، والإثارة، والتطور، ويمتلك جودة عالية، ونوعية ممتازة لإدارة فريق مميز أعضاؤه ذوو كفاية عالية وخبرة تربوية.
- يطور رؤية مستقبلية مع العاملين بالمدرسة، والمجتمع، وأولياء الأمور، ويكون الفريق قادراً على دعم وإيصال الرؤية الحقيقية وكيفية تطبيقها.
- المقدرة على التنظيم المالي من حيث تحقيق الأهداف، والحفاظ على الميزانية.
- تزويد بيئة مبنية على الثقة، والشرف وأن يكون العمل الإداري يحقق احتياجات الطلبة.
- العمل بروح الفريق مع التنظيم الوظيفي .

### ٣- شخصية مميزة / نموذج :

- يؤمن بقدرات الجميع بغض النظر عن العرق، والدين، والعقيدة، والمظهر، واللون، واعتقاداته السياسية، والجنس، وجنسيته.
- يوازن بين العمل الرسمي والخاص، والانشطة، والعلاقات مع المجتمع .
- لديه مهارات اتصال تعكس بصدق واحترام وجهات نظر الجميع.
- لديه الشجاعة، والنقاء، والعدل، والصدق، والاستقامة وأن يتمتع باحترام الجميع.
- قادر على تطوير نفسه، ومبدع، ومتحدث، وجسور.
- له خبرات ناجحة ومقدرة على أن يكون قيادياً.



- بحمل شهادة في الدراسات العليا مثل الماجستير، والدكتوراة .
- كما أورد المجلس الكاثوليكي للتربية والتعليم المؤهلات، والقدرات، والكفايات التي يجب أن يمتلكها مدير التربية والتعليم وهي:
- أن يكون حاصلًا على درجة البكالوريوس والماجستير في تخصص له علاقة بالتعليم.
- المقدرة على وضع تصور متكامل للاستراتيجيات المختلفة لصناعة القرار، وبناء الثقة وفرق العمل، وإدارة التخطيط الجيد.
- المقدرة على دمج التكنولوجيا بالتعليم.
- الأمانة عند تمثيل مجلس التربية والتعليم، واستخدام أفضل المعلومات والمهارات والمواهب للقيام بواجباته ومسؤولياته المتعاقد عليها.
- تعزيز الظروف التي تؤيد الفلسفة التربوية.
- تطوير علاقات ودية مع جميع أصحاب النفوذ، وتهيئة المناخ الطلابي المناسب.
- تصميم التنظيم المناسب، وتوظيف فريق العمل، لضمان تنفيذ الأعمال التعليمية والإدارية بفاعلية.
- تحديد الحاجات التعليمية، وتطوير الخطط قصيرة وبعيدته المدى لإشباع هذه الحاجات.
- توظيف القيادة التي تؤكد تحسين برامج التعليم، والاستغلال الأمثل للمصادر.
- تقييم عمليات النظام التربوي، وتقديمها لمجلس التربية بشكل دوري.
- تطوير الإجراءات والتعليمات لإنجاز سياسات المجلس.
- التشجيع لكل من النقد، والتصحيح، والمسؤولية الذاتية في التقدم والتغيير.
- وضع توزيع فعال للموارد المالية بناء على الموازنة كما يقرها المجلس.
- القيام بالمسؤوليات المحددة، ومناقشتها مع المجلس من وقت لآخر (المجلس الكاثوليكي للتربية والتعليم، ٢٠٠٤م).

أما ورشة العمل التي أقيمت في جامعة أيوا الشمالية (٢٠٠٣م) في الولايات المتحدة الأمريكية فقد اعتمدت الخصائص الآتية:

- المعرفة بالمحتوى والمهارات المتضمنة.
- المعرفة بخصائص المتعلمين وعمليات التعلم.
- استخدام استراتيجيات تعليمية.
- استخدام استراتيجية الاتصال.
- استخدام استراتيجيات حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- التعامل مع التكنولوجيا.
- مهارات العلاقات الإنسانية.
- الخصائص المهنية والشخصية.

وقد صدر عن قسم التعليم في المقاطعة الشمالية في استراليا (Northern Territory of Australia, ٢٠٠٣م) ورقة عمل تبين الكفايات التربوية ضمنها في خمسة مجالات رئيسة هي:

- ١- استخدام المعرفة المهنية وتطويرها، والقيم من خلال معرفة الأهداف التربوية، التطوير الفاعل للمعارف وتطبيقها، والعمل استنادا لمنظومة أخلاقية، والعمل في إطار القانون والأنظمة.
- ٢- التواصل والتفاعل مع الآخرين من خلال العمل بفاعلية مع الموظفين، وأولياء الأمور، والتواصل مع المهتمين بالتعليم وذوي الشأن في المجتمع.
- ٣- التخطيط وإدارة عمليات التعليم والتعلم من خلال، التخطيط الهادف للبرامج المحددة، وإظهار القدر الكافي من المرونة، والاستجابة، والتأسيس لتوقعات واضحة قابلة للتحقيق.
- ٤- مراقبة تقدم المخرجات التعليمية، وتقييمها واستخدام استراتيجيات تقييمه تهتم بالعلاقة بين التعليم و تقييم التعلم.

٥- التفكير والتقييم والتخطيط للتحسين المستمر، والتقدير الذاتي لواقع الممارسة لتحسين، وتقييم برامج التعلم والتعليم، والتخطيط لتحقيق الأهداف البعيدة للأفراد، والمؤسسة التعليمية، وتطوير المهارات المهنية إلى أقصى حد ممكن.

وقد حدد (جلادن) كما ورد عند عبود، وحجي طرقاً متعددة لاختيار القادة يمكن الاسترشاد ببعضها في اختيار القادة التربويين وهي:

١- طريقة الخبرة والدراية: اختيار القائد التربوي من بين المساعدين، ورؤساء الأقسام والمشرفين.

٢- طريقة المسابقة: عقد اختبارات فنية يتقدم إليها المرشحون لشغل وظيفة مدير التربية.

٣- المقابلة الشخصية: وهي أكثر الطرق المتبعة رغم ما يشوبها من عيوب، من حيث عدم الموضوعية في الاختيار؛ لقلّة الأساليب الفنية للتقييم، والاعتماد على النظم والنظريات الحديثة، ونتائج البحوث التربوية، وهي شائعة الاستخدام؛ لأنها مرنة وسهلة وتساعد في تحقيق هدف المقابلة.

٤- الاختيار وفق مطالب التأهيل لشغل الوظيفة طبقاً للمواصفات الإدارية، والتربوية، والقيادية، والشخصية الموضوعية لها، واختيار أفضل العناصر من بين المتقدمين للوظيفة.

٥- طريقة اختيار المجموعات: وتتلخص في تكليف المرشحين في مهارات مماثلة من واقع العمل الفعلي، والتي تدخل فيها مواقف اجتماعية مختلفة، وتعتمد أيضاً على النقاش الجماعي تحت مراقبة عدد من الحكام؛ لحرص القدرات القيادية والخصائص الأخرى للأفراد المشاركين.

٦- الاختبارات النفسية والاستبانة: قياس خصائص الأشخاص بطريقة الاختيار وهي؛ إعطاء قاعدة لاتخاذ قرارات النقل من عمل إلى آخر، والترقية وحاجات التدريب والاختيار والتعيين، والتوجيه المهني، وتكون الاختبارات عادة مكملّة لوسائل أخرى من وسائل اختيار الأفراد، ويشترط في تطبيقها أن تعطى

٧- هذه الاختبارات تحت ظروف معيارية موحدة، تكفل تكافؤ الفرص

لجميع (عبود، حجي، ١٩٩٤م).

اما على الصعيد المحلي فقد ورد في رسالة المعلم في وزارة التربية والتعليم الاردنية (٢٠٠١م) حول اجتماع خبراء استشراف آفاق التربية العربية في اجتماعهم الذي عقد في دولة الإمارات العربية في الفترة من (٢٨/٥ - ٢/٦ /٢٠٠٠م) أهم سمات القيادة التربوية في ضوء التجارب العالمية المتميزة وهي:

- قيادة استراتيجية: تهدف للحفاظ على المؤسسة، والمقدرة على التكيف مع المتغيرات التي تطرأ في بيئتها، والتعامل معها وإدارتها بكفاية وفاعلية.
- قيادة معلوماتية: تتيح لإدارة المؤسسة الإطلاع على أحدث التطورات في مجال عملها سواء أداخلها أم خارجها.
- قيادة الأزمات: قيادة المواقف الطارئة، واتخاذ قرارات سريعة تتطلب مقدرة على إدراك الضغوط، وتحديد مصادرها، وتحليل أساليبها، وابتكار أساليب للتعامل معها.
- قيادة العلاقات الإنسانية: دفع العاملين نحو العمل بالإقناع، والتحفيز، والبعد عن التسلط ومراعاة مشاعرهم، والتأثير في سلوك الآخرين.
- قياده التغيير المخطط: وتعني التصور المستقبلي للمؤسسة، وتحديد أهدافها بالاعتماد على التخطيط كأساس لإحداث التغيير.
- قيادة توجهها حاجات الجمهور المستهدف: وتعمل على تلبية حاجات الفئات المستهدفة بالاعتماد على منحنى علمي متكامل.
- قيادة الموارد البشرية: وتعتمد على التخطيط لتنمية الموارد البشرية، بصورة تكاملية تسعى لتحقيق مصلحة الفرد والمؤسسة.
- قيادة الجودة الشاملة: وتركز على تحقيق الجودة والنوعية في مخرجاتها، وتحرص على تقديم الأفضل والأجود.

- قيادة الابتكار والبحث والتطوير: وتركز على منظومة البحث والتطوير في عملها لغايات الارتقاء به ورفع سويته، كما تؤكد على الإبداع والتجديد؛ بهدف الوصول إلى درجات عالية من الإتقان والتميز.

- قيادة المشاركة وفرق العمل: المقدرة على تكوين فرق العمل وإدارتها، والتفاعل السليم معها، والتزام المرونة في التوجيه والقيادة.

وقد تمكنت الباحثة من استخلاص عدة معايير اعتمدها ابن حيتور، والشاويش، والطويل، والخزامي،

ومرسي، وعبود، والبيوني للاختيار في الوظائف القيادية وهي:

١. الأقدمية: يحدد العاملون غالباً نظام الأقدمية في شغل الوظائف الإدارية؛ لما يقدمه هذا المعيار من تأمين ضد أي تصرف أو تجاوز أو محاباة شخصية (عبود، حجي، ١٩٩٤م، ٢٦) لأن الترقية تتم تبعاً لسنوات الخدمة، ولعل المبرر الرئيس لهذا المعيار هو سهولة إدارته، كما أنه يزيد ولاء العاملين للمؤسسة، أما عن الحجج التي تساق ضده فهي؛ أن عدد سنوات الخبرة لا يعني بالضرورة اكتساب خبرة جديدة، وأن الاحتكام بشكل مطلق للأقدمية، معناه تقليل الحوافز أمام العاملين للتنافس في العمل وتطويره لاعتمادهم الأقدمية وليس الكفاية مما يؤدي إلى وصول أشخاص غير مؤهلين لوظائف القيادة (بن حيتور، ٢٠٠٠م).

٢. الجدارة: وتحدد جدارة الموظف في إشغال الوظائف القيادية بوسيلة أو أكثر، كوضع حد أدنى للمؤهلات المطلوبة، وتقديرات الرؤساء، والامتحانات التحريرية، والمقابلة الشخصية وتقييم التدريب، والخبرة، و المعرفة والفهم اللذان يؤسس عليهما النشاط، وعليه فإن الترقية محكومة بالأداء، فالموظف النشيط الذي يتميز بالديناميكية، والمبادرة، وصواب القرارات يكون هو الأجدر بغض النظر عن كونه أسبق بالعمل في المؤسسة المهم الكفاية.

٣. **الإعداد الأكاديمي:** وهذا المعيار تتبعه الكثير من الدول المتقدمة، وتقوم على إعداد الإداريين في مؤسسات تنظم خصيصاً لهذه الغاية، ويعتقد انه من انجح الأساليب وبخاصة إذا ربط بين التعليم والمهارة النظرية، والتطبيق العملي.
٤. **الوجاهة الاجتماعية:** ويتم اختيار القيادات من أوساط اسر معينة، أو طبقات اجتماعية تتمتع بمكانة مرموقة، مع عدم إلغاء المبدأ الديمقراطي في الاختيار، فهم كنتيجة يتمتعون بحقوق المواطنة، وحق تبؤ المراكز المرموقة .
٥. **الجدارة والكفاية:** وهي تتضمن اختيار صفوة العناصر الصالحة للقيام بأعباء المهمات الإدارية الصعبة، فضلاً عن تحقيق التكافؤ، والمساواة بين طالبي شغل الوظائف القيادية في الدولة، وهذه صفة مطلوبة لا بد من توافرها في القيادات الإدارية.
٦. **الترقية بناءً على تنسيب وتقييم الزملاء:** فمن المفيد أحياناً عند وجود شاغر لوظيفة أعلى، اخذ رأي الزملاء فيمن يرونه أهلاً للترقية، ويناسب هذا المعيار الوظائف محدودة الشواغر. (القيوتي، ١٩٩٠م)، والترقية يمكن أن تتم من خلال مسارين هما:- النظرية الشخصية؛ وتتم من دون الأخذ بمعايير الاختيار، والترقية بالأقدمية، أما النظرية الموضوعية فالترقية في مفهومها تعني انتقال الموظف إلى منصب إداري أعلى، وهي بهذا تقوم على عملية الربط بين الوظيفة، ومسؤولياتها، ونوعية المؤهلات والخبرات اللازمة لتحسين الأداء (الشاويش، ٢٠٠٠م). ويضيف الادب النظري عدة طرق في اختيار القيادات الادارية من أهمها:

- **مقاييس الرتب:** وهي طريقة فاعلة في اختيار المرشحين إذا أحسن بناؤها، واستخدامها ومنها: استخدام اختبار الإجراء الموقفي؛ حيث يقوم الخبراء بتقييم الأداء الذي يقوم به المرشح للوظيفة في موقف معين أو عدة مواقف.
- **الوساطة والمحسوبية:** قد يستغرب البعض التطرق لموضوع الوساطة والمحسوبية في كتب أكاديمية، ودراسات ميدانية في الحديث عن الترقية، ولكن هذا الاسلوب يلعب دوراً رئيساً في كثير من الدول النامية، ولعل هذه المأساة التي تواجه وتفسر تدني الإنتاجية وتفشي الفساد، فَوْقاً للاعتبارات الشخصية يتم ترقية المحاسب، والأقارب ممن يمتلك مهارة التملق

ومدح المدير، أما الظاهرة الناقضة لذلك فهي المؤسسية؛ التي تقوم على وجود قواعد وأسس تحكم العمل الإداري بغض النظر عن ممارس الوظيفة.

- **الانتخاب:** ويتم بهذا الأسلوب اختيار القيادات في المناصب الإدارية المحلية، ويوجه له بعض الانتقادات، فهو لا يعتمد على المقدر، والكفاية، والمهارة، والخبرة بقدر ما يعتمد على التأثير في الناخبين. (الطويل، ١٩٩٩م؛ الخزامي، ٢٠٠٠م؛ مرسي، ١٩٩٩م).

- **طريقة الاختيار الحر:** وتعتمد أساس الحرية المطلقة في اختيار القيادات، حيث يقوم المسؤولون باختيار المرشح لمنصب قيادي على أساس الثقة الشخصية؛ دون وجود أية قاعدة في الاختيار (البيوني، ١٩٨٣م).

ومن خلال هذه الدراسة فإن السعي هو الوصول إلى الاختيار الموضوعي المبني على اعتماد معايير موضوعية ومطورة، فالقيادة التربوية سلوك يمارسه التربويون للتأثير في العاملين، بغية توجيه سلوكهم، وتنظيم جهودهم، وتحسين مستوى ادائهم، والارتقاء بالعملية التربوية من حيث الكم، والكيف، والعمل على تحقيق الاهداف المرسومة، وتبصيرهم بمسؤولياتهم، وأدوارهم، هؤلاء هم القادة التربويون الذين نريد؛ يمتلكون جملة من الخصائص، والسمات الشخصية، والكفايات، والمؤهلات العلمية والتربوية، وعلى معرفة بالتشريعات، وأبعاد وظائف المؤسسة التربوية، ومدركين لدورهم في تنمية المجتمع الأردني وتطويره .

#### ثانياً: الدراسات السابقة

لقد أمكن للباحثة الإطلاع على بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، سواء التي أجريت على مستوى محلي أم عربي أم عالمي تم تصنيفها إلى دراسات عربية واجنبية :

#### أولاً: الدراسات العربية

دراسة أبو سن (١٩٩٠م) بعنوان " دور المقابلة في اختيار العاملين " وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور المقابلة في الاختيار والتعيين للعاملين في الأجهزة الحكومية، وأن الموظفين الذين تم تعيينهم من خلال المقابلة قد حققوا مستوى أداء أفضل، وغالبا ما تشكل المقابلة حافزا ماديا، ومعنويا للعمل؛ إذ أن التوجيهات المباشرة تؤثر على العاملين بشكل أكبر، وقد وضحت أسس المقابلة والإجراءات والمقاييس التي من خلالها تتم عملية الاختيار.

دراسة سفلان (١٩٩٢م) بعنوان "نحو مدخل متكامل لاختيار القيادات الإدارية في القطاع العام"، وهدفت الدراسة إلى طرح مدخل لاختيار وتعيين القيادات الإدارية في القطاع الحكومي وتقديم أسلوب جديد يهتم بالالتزام الوظيفي، وقد استعرضت ما يأتي:

- طرق الاختيار البيروقراطي القديم والحديث.
- وصف عناصر الوظيفة العامة.
- بينت أهم الاختبارات لعملية الاختيار وإشغال الوظيفة العامة.
- دعت إلى إيجاد كادر مختص لاختيار القيادات الإدارية.
- دعت إلى إيجاد نظام يوفر قاعدة بيانات واسعة للمعلومات المطلوبة.

دراسة الخصاونه (١٩٩٢م)، بعنوان: "النخبة الادارية في الاردن، دراسة للخصائص الاجتماعية والمسارات الوظيفية للأمناء العامين خلال الفترة (١٩٥٠م-١٩٩١م)"، حيث قامت الدراسة باستعراض المنهج التاريخي، وطبيعة الخصائص الاجتماعية، والمسارات الوظيفية للأمناء العامين الأردنيين في فترة الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

١. تنامي المستويات التعليمية للأمناء العامين؛ وذلك على أثر التقدم العلمي الذي شهده الاردن، وما تبعه من زيادة في عدد الموظفين المؤهلين، والمدرين بشكل جيد.
٢. توقعت الدراسة ما يلي:

- ارتفاع المستوى التعليمي للأمناء العامين إلى درجة الماجستير والدكتوراه.
- الاقبال على تعيين الامناء العامين من أعضاء هيئات التدريس في الجامعات أو من لهم خبرة سابقة في المؤسسات العسكرية.
- ارتفاع سن التعيين للأمناء العامين إذا استمر التركيز على الأقدمية، والخبرات.
- سيتم تعيين الأمناء العامين من نفس الدائرة.

دراسة غزال (١٩٩٤م) بعنوان "القيادات الإدارية في منظمات القطاع العام في القطر السوري" تناولت هذه الدراسة موضوع القيادات الإدارية من حيث مفهوماها، وعناصرها، ونظرياتها، وتأثير القيادات الإدارية على الإنتاجية، وصفات، ومهارات القائد الإداري الفاعل،



ثم جاء الفصل الثالث في مبحثه الثاني يتحدث عن طرق اختيار القائد الإداري في مستويات الإدارة الثلاثة (الدينا، والوسطى، والعليا)، وقد توصلت إلى: أن أهم المعايير المتبعة في عملية الاختيار هي: معيار الجدارة والاستحقاق بنسبة ٩٠%، ومعيار المؤهل العلمي بنسبة ٥٠%، ومعيار الأقدمية بنسبة ٤٠%، ويلى ذلك معيار الموقع السياسي بنسبة ٢٠%، أما معيار المحسوبية فكان بنسبة ١٠%، وقد أوصت: بضرورة وضع معايير محددة مسبقا تعتمد الجدارة، والاستحقاق، والخضوع للامتحانات الكتابية، والشفهية لفتح مجال واسع أمام استقطاب ذوي القدرات، والمهارات العلمية، والفنية، والإدارية سواء أمن داخل المنظمة أم من خارجها، وكذلك توسيع صلاحيات القادة بإعطائهم الصلاحيات لإدارة شؤون المؤسسة وبخاصة في مجال المكافئات، والحوافز الإنتاجية، وضرورة التحاق القادة في دورات تدريبية خاصة تهدف إلى: تزويدهم بالمهارات، والخبرات العلاجية اللازمة لتطوير مهاراتهم القيادية، وتساعدتهم على تطوير أنفسهم.

وأجرى النجار (١٩٩٦م) دراسة بعنوان "محددات اختيار القيادات الإدارية في وحدات الجهاز الإداري للدولة في جمهورية مصر العربية"، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة نظام اختيار وإعداد القادة الإداريين، ومعرفة بعض سماتهم، وخصائصهم في الأجهزة الإدارية في مصر، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- ضرورة الاهتمام باختيار، وإعداد الأفراد لشغل وظائف إدارية عليا، وتدعيم قدراتهم، وصلاحياتهم لتولي تلك الوظيفة.
  - إن اختيار القيادات يجب أن يتم بناءً على الوصف الوظيفي الذي يبين الواجبات والمسؤوليات المنوطة بهذا المنصب، وضمان توفر المهارات، والقدرات اللازمة لهذه الوظيفة لدى الفرد.
  - تطوير أساليب ونظم لتقييم أداء العاملين، والتركيز على نظم الحوافز التي ترتبط بالأداء.
- دراسة الخرابشة (١٩٩٦م) بعنوان "تقييم أسس وقواعد انتقاء وتعيين الموظفين في جهاز الخدمة المدنية الأردني" حيث قامت بإجراء مقارنة لأسس وقواعد الانتقاء والتعيين المعمول بها في ديوان الخدمة المدنية الأردني للسنوات (١٩٨٧م-١٩٩٦م) وخلصت الدراسة إلى تأثير عملية اختيار الموظفين بالضغوطات، والعوامل الخارجية مثل؛ تدخل كبار المسؤولين في تحديد المواصفات بحيث؛ تناسب المرشحين لشغل تلك الوظيفة، والتأكيد على أهمية الامتحانات التنافسية، والمقابلات الشخصية التي تجرى للمرشحين، وقد أوصت الدراسة: بضرورة تعديل أسس انتقاء الموظفين بإجراء الاختبارات،

وتشكيل لجان مقابلات من الجهات ذات الاختصاص، وإشراك أعضاء لجان المقابلات في دورات تدريبية.

دراسة الفلاحي (١٩٩٦م) بعنوان " نظام الاختيار لشغل الوظائف الإدارية العليا وأثره على أداء العاملين في وزارة الخدمة المدنية والإصلاح اليمني". وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى التزام وزارة الخدمة المدنية اليمنية بقوانين وأنظمة الخدمة المدنية، والإصلاح الإداري، حيث أظهرت النتائج: أن ما نسبته ٦٣% من إجمالي شاغلي مجموعة الوظائف العليا في الوزارة، لم يستوفوا الحد الأدنى من الشروط القانونية لإشغال تلك الوظائف الإدارية العليا، إضافة إلى غياب مبدأ المساواة، وتكافؤ الفرص بين العاملين، مما يحول دون وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وأوصت الدراسة: بضرورة تطبيق الأنظمة المرعية لإشغال وظائف الإدارة العليا، وإيجاد نظام أكثر دقة ووضوح لاختيار شاغلي وظائف الإدارة العليا، ويكون من شأنه السماح بوصول الأكثر كفاية لهذه المناصب.

كما أجرى الخطيب وآخرون (١٩٩٧م) دراسة حول تقييم مدى فاعلية برامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من (٢٤٩) قائداً تربوياً، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ما يأتي:-

- يجب اعتماد الشمولية في المعرفة، واعتماد الخبرات، والمؤهلات، والتدريب على فاعليات هذه البرامج.

- إشراك المتدربين في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، إضافة إلى أن هذه البرامج يجب أن تشمل جميع القيادات التربوية في المستويات الإدارية المختلفة.

دراسة الدلابيح (١٩٩٩م) بعنوان "إجراءات ومقاييس الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية خلال الفترة (١٩٨٨م-١٩٩٨م)، دراسة ميدانية" جاءت الدراسة كمحاولة لإزالة الغموض عن الكيفية المتبعة في اختيار وتعيين القيادات الإدارية في المناصب الإدارية العليا في أجهزة الخدمة المدنية:

- من خلال بيان فيما إذا كانت تلك الكيفية موضوعية باتباعها مبادئ الكفاية، والعدالة وتحديد المعايير غير الموضوعية التي ربما تحكم عملية الاختيار والتعيين.

- تحديد إجراءات ومقاييس عملية جاء بها الفكر الإداري، في مجال عمليات الاختيار والتعيين، وإمكانية تطبيقها، وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:
  - إن الكيفية المستخدمة حالياً في إشغال المناصب الإدارية العليا ليست موضوعية.
  - إن المعايير السياسية، وتزكية كبار المسؤولين، والإداريين، والثقة الشخصية، والجنس تحكم بشكل أو بآخر عملية إشغال المناصب.
  - إن إجراءات ومقاييس عملية الاختيار العلمية، التي جاء بها الفكر الإداري، يمكن أن تطبق في عمليات الاختيار والتعيين للمناصب الإدارية العليا، وعلى ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بما يأتي:
  - إيجاد قانون لاختيار وتعيين القيادات الإدارية للمناصب الإدارية العليا، في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية.
  - إيجاد لجنة مستقلة تتمتع بالحياد، والنزاهة تعنى باختيارهم وتعيينهم.
  - إعطاء المقاييس، والمعايير السياسية، والعشائرية، والتوزيع الجغرافي، والجنس أوزان متناسبة مع عملية الاختيار والتعيين على أن؛ لا تطغى على العدالة، والمساواة، والكفاية.
- دراسة البلوشي (١٩٩٩م) بعنوان "تطوير معايير اختيار المشرفين التربويين في سلطنة عمان" والتي هدفت إلى تطوير معايير اختيار المشرفين التربويين في السلطنة، والتعرف إلى مدى اختلاف المعايير وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي لأفراد العينة، وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية:
- الحصول على البكالوريوس كحد أدنى.
  - الخبرة في التعليم أو الإدارة.
  - الحصول على تقدير الكفاية في المتوسط ممتاز.
  - التمتع بالصفات الشخصية، والأخلاقية، والكفايات الفنية والرغبة في العمل.
  - التمتع بالمقدرة اللغوية، وحسن التعبير.
  - الحصول على دورات تدريبية في مجال الإشراف.
  - خلو الملف الشخصي من العقوبات في السنوات الثلاث الأخيرة.

- التعيين تحت التجريب لمدة (٣-٦) أشهر قبل تعيينه بصفة دائمة.

دراسة الدرادكه (١٩٩٩م) بعنوان "كفاية جهاز الإدارة العامة الأردني" هدفت الدراسة إلى تحديد مدى توافر أبعاد عدم الكفاية الإدارية في جهاز الإدارة العامة الأردني، وتحديد مدى وجود علاقة إحصائية بين عدم الكفاية الإدارية، وبين عدد العوامل الهيكلية، والسلوكية، والبيئية، وذلك من خلال آراء الموظفين العاملين في هذه الأجهزة، وبعد استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة فقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج: ما يخص موضوع دراستي فهو: أن هناك علاقة طردية بين عدم الكفاية الإدارية، والعوامل الهيكلية، والتي تشمل المبالغة في التخصص الوظيفي، وضعف الاهتمام بالوصف الوظيفي، وتعقد الإجراءات، والروتين، وعشوائية سياسات التعيين والترقية، وضعف الرقابة، والمساءلة المركزية، وتدخّل المهام، والصلاحيات، والتحيز في عملية تقييم الأداء، وأساليب العمل الحديثة.

وفي دراسة قامت بها سلطان (١٩٩٩م) بعنوان "أثر الخبرة الإدارية في قيادة المؤسسات الحكومية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على الوضع القائم في الإدارة الأردنية فيما يتعلق باختيار القيادات الإدارية، ودور الخبرة في تشكيل الشخصية القيادية لدى الشخص، وبيان أثر الخبرة على اختيار الأسلوب القيادي، وقد خلصت الباحثة إلى النتائج الآتية:

- عدم وجود أسس ومعايير محددة لاختيار القيادات الإدارية.
- أهمية الخبرة الإدارية من أجل قيادة المؤسسات، والتي تعزز مقدرة القائد على الوصول إلى الهدف المنشود، الذي يساعده في أعماله الإدارية كالتخطيط، والمتابعة.
- ضرورة تلامس عنصر القيادة، والإدارة لدى الشخص الذي يحتل مركزاً هاماً في المنطقة؛ لأن ذلك يساعده في التعامل مع المواضيع بأسلوب علمي ناجح.

دراسة كشيديان (٢٠٠١م) بعنوان "اختيار القيادات الإدارية لمنطقة مسلانة - ليبيا" دراسة ميدانية هدفت الدراسة إلى التعريف بالإدارة الشعبية والأسس، والمرتكزات التي تستند عليها، والتعريف بمفهوم القيادة الإدارية، وطرق ووسائل اختيار القادة، من خلال العرض الأدبي الإداري، وتقديم مجموعة من الاقتراحات، والتوصيات التي قد يؤخذ بها في اختيار القيادات الإدارية، والتعرف على مدى الالتزام بالأسس العلمية الموضوعية في اختيار القيادات الإدارية لمنطقة مسلانه، ومعرفة هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لدور الأبعاد الشخصية، والأبعاد السلوكية والأبعاد الوظيفية، والبيئية

في اختيار القيادات الإدارية؟ وقد خلصت الدراسة للنتائج الآتية: تلعب الأبعاد الوظيفية دوراً مهماً في عملية الاختيار، حيث تركز على المؤهل العلمي، والتخصص، وكان للأبعاد السلوكية دور مهم خصوصاً عامل تحمل المسؤولية في اختيار القيادات الإدارية.

دراسة بني خالد (٢٠٠٢م) بعنوان "المعايير المعتمدة لاختيار مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين والمشرفين". هدفت الدراسة إلى معرفة مدى اعتماد المعايير المتبعة لاختيار مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد، حيث قام الباحث بتطوير أداة الدراسة وهي؛ عبارة عن استبانة لتطوير معايير اختيار مديري المدارس الحكومية، وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية:-

من وجهة نظر مديري المدارس؛ كانت أعلى المعايير التي يجب أن يتمتع بها مدير المدرسة على التوالي؛ المعايير المهنية، والإبداعية الشخصية، والأكاديمية، والفكرية، وأخيراً الإنسانية، أما من وجهة نظر المشرفين التربويين فقد كان من أهمها: الاطلاع المستمر، ومتابعة المستجدات الفنية والمهنية، والتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، ومؤهلاته في المجال التربوي، وفهم ديناميكية الجماعة، وابتكار الحلول للمشكلات الطارئة.

وأشارت الدراسة إلى اختلاف المعايير المستخدمة في اختيار القادة الإداريين من مجتمع لآخر، إلا أنها بشكل عام تعتمد على الخبرة، والمؤهل العلمي، والكفاية في العمل الذي يتم تقديرها إما؛ عن طريق الاختبارات، أو المقابلات، أو تقارير العمل، وأوصت الدراسة: بضرورة اختيار مديري المدارس في ضوء المعايير الأكاديمية، والإنسانية، والشخصية، وخلو الملف الشخصي من العقوبات، وأن يتمتع برؤية شاملة وواسعة بعيدة المدى.

دراسة الشهري (٢٠٠٢م) بعنوان "العوامل المؤثرة على عملية الاختيار والتعيين في الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية" دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين، وقد هدفت إلى التعرف على الأسس والعوامل الاجتماعية المؤثرة، في الاختيار والتعيين في؛ أجهزة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية، ووضع الاقتراحات، والتوصيات التي قد تسهم في تطوير عملية الاختيار والتعيين، للوصول إلى وسيلة لرفع مستوى الخدمة في أجهزة الحكومة، وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن أغلب الوظائف القيادية يشغلها موظفون مؤهلون علمياً، وأن الكفاية هي أساس عملية الاختيار، حيث يرى المديرون أن هذا الأساس مهم للوصول لأفضل الأفراد تقبلاً للعمل والتطوير لمهاراتهم، وإعطاء الخبرة السابقة أهمية عالية؛ وبخاصة الخبرة في المجال الوظيفي نفسه، لما لها من دور فاعل في دعم العمل الإداري، أما التوصيات فمن أبرزها: الاهتمام بالإعلان عن الوظائف الشاغرة؛ لتمكين أكبر عدد من الاطلاع عليها لزيادة فرص اختيار الأكثر كفاية، تدريب وتأهيل أعضاء لجان اختيار وتعيين العاملين في الوظائف الشاغرة.

دراسة أبو دلبوح (٢٠٠٣م) بعنوان "اتجاهات موظفي الحكومة نحو سياسات اختيار وتعيين القيادات الإدارية العليا في الأردن" دراسة ميدانية، هدفت إلى التعريف في سياسات اختيار وتعيين القيادات الإدارية العليا في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية، لما لها من دور كبير في نجاح العملية الإدارية، وإلى معرفة العوامل الموضوعية، وغير الموضوعية

المؤثرة في اختيار وتعيين القيادات الإدارية العليا، والتعرف على مدى نجاح السياسات العامة الحكومية في الاختيار والتعيين، ومدى ملاءمتها، وانسجامها مع المتغيرات، والظروف المختلفة.

حيث أشار إلى أن مشكلة الدراسة جاءت من؛ غياب معايير وأسس اختيار القيادات الإدارية العليا وتعيينها، وتحديد درجة استخدام المعايير الموضوعية (الخبرة، والمؤهل العلمي، والامتحانات التنافسية، والمقابلة الشخصية، والتشريعات)، وغير الموضوعية (الوساطة والمحسوبية، والقيم والعادات، والعشائرية، والمعرفة الشخصية، والكويتا) المؤثرة في سياسات الاختيار والتعيين، وقد توصلت الدراسة إلى أن المعايير الموضوعية أكثر استخداماً من المعايير غير الموضوعية في عملية الاختيار والتعيين وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة، ويوصي الباحث على ضوء النتائج اعتماد المعايير الموضوعية المشار إليها، وكذلك الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وإعلان نتائج المتقدمين لإشغالها، من خلال وسائل الإعلام المختلفة، إضافة إلى أهمية التقييم الدوري لأداء القيادات الإدارية العليا.

أما دراسة البطي (٢٠٠٤م) بعنوان "الكفايات اللازمة لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية وأساليب تنميتها"، فقد هدفت إلى بناء قائمة الكفايات اللازمة لمديري التعليم، والتعرف على مدى امتلاكهم وممارستهم لها، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٥٤) مديراً موزعين على فئتين، فئة مديري العموم من الوزارة وعددهم (٧٨)، وفئة مديري التربية والتعليم وعددهم (٧٦)، وتم تطوير أداة الدراسة، من خلال بناء قائمة الكفايات اللازمة لمديري التعليم، وأساليب تنميتها اعتماداً على البحوث، والدراسات السابقة، ونظريات القيادة، والوظائف، والمهام العامة لمديري التعليم، وقد استخدم أسلوب دلفي في ذلك. إن أهم ما توصلت إليه الدراسة: بناء قائمة الكفايات اللازمة لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية، وتصميم برنامج لتطوير أداء مديري التعليم بناء على الكفايات اللازمة لهم.

وفي دراسة الجسار (٢٠٠٤م) بعنوان "درجة فاعلية برنامج الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب في تحقيق أهداف الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس العامة في محافظة عمان/العاصمة

من وجهة نظر المشرفين التربويين" والتي هدفت إلى التعرف على فاعلية برنامج الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب، على أداء مديري المدارس في تحقيق أهداف الإدارة في مجاله الإداري، والفني مشيراً إلى: ضرورة الاستمرار في عقد الدورات التدريبية في مجال الحاسوب.

وفي دراسة قامت بها الحسن (٢٠٠٤م) بعنوان: "تجربة المرأة الأردنية في المراكز القيادية في وزارة التربية والتعليم، دراسة حالة"، هدفت إلى التعرف على تجربة المرأة الأردنية، في المراكز الإدارية القيادية، في وزارة التربية والتعليم، والمعايير التي تم اختيارها بناءً عليها، وتكونت عينة الدراسة من (٥٥) قيادية، تم اختيارهن بالمعينة الهادفة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أخذ منها ما يخص هذه الدراسة:

- إن الحالة الاجتماعية للمرأة لا تعتبر عائقاً أمام وصولها إلى المراكز القيادية.
  - لا يوجد علاقة بين المؤهل العلمي أو الخبرة أو الدورات التدريبية أو الشكل الخارجي، وبين وصول المرأة إلى المراكز القيادية.
  - تواجه المرأة القيادية بعض المعوقات للوصول إلى المراكز القيادية، كالصورة النمطية السلبية للمرأة في ذهن الرجل، ومحدودية طموحها، وعدم ثقتها بنفسها، وبقدراتها، وعدم استمراريتها بالعمل.
  - لا توجد معايير واضحة للتعيينات في المراكز القيادية.
- وقد أوصت في ضوء النتائج، بتطوير المهارات الإدارية للقيادات التربوية، ووضع معايير وآليات واضحة، ودقيقة للتعيينات في المراكز القيادية لضمان تكافؤ الفرص، كما وأوصت باستمرارية الدعم للمرأة وتعزيز موقفها في المراكز القيادية.
- وفي دراسة يدك (٢٠٠٥م) بعنوان " الكفايات الإدارية المعاصرة لمديري التربية والتعليم ودرجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن لها"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الكفايات المعاصرة التي يمارسها مديرو التربية والتعليم، ومعرفة درجة ممارستهم لها، وتكون مجتمع الدراسة من مديري التربية والتعليم، وعددهم (٣٣) مديراً، ومن (٢٦٤) رئيس قسم.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:-

- تم تحديد قائمة بالكفايات المعاصرة لمديري التربية والتعليم تألفت من (٩٢) كفاية إدارية، موزعة على ثمانية مجالات هي؛ القيادة، والاتصال، والعلاقات الإنسانية، وإدارة المنظمة، وتخطيط وتطوير المناهج، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة التعليم، والسياسة والسلطة التربويتين، والقيم والأخلاق القيادية.
- يمارس مديرو التربية والتعليم في الأردن، الكفايات الإدارية المعاصرة، بدرجة عالية من وجهة نظرهم.
- وقد جاءت بعدة توصيات أهمها:-
- اعتماد قائمة الكفايات الإدارية المعاصرة، بعد تكييفها لتناسب البيئة التربوية الأردنية.
- التأكيد على دور الاتصال، والعلاقات الإنسانية عند إعداد، وتدريب مديري التربية والتعليم.
- وفي دراسة أجرتها سميرين (٢٠٠٥م) بعنوان "خصائص القائد الفاعل في القطاع العام الأردني: دراسة استطلاعية"، حيث هدفت إلى بيان خصائص، ومهارات القائد الفاعل في الوزارات الأردنية، ومدى توفرها من وجهة نظر الموظفين في تلك الوزارات، وتقدم الدراسة صورة متكاملة عن هذه الخصائص، والمهارات، وبعض التوصيات التي من شأنها تعزيز هذه الخصائص، والمهارات في الوزارات الأردنية، وبلغ عدد أفراد العينة (٣٧٢)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- تتوفر في المديرين في الوزارات الأردنية خصائص، ومهارات القائد الفاعل بدرجة مرتفعة إلى حد ما، وكانت المهارات الشخصية أكثر المهارات توفراً، بينما كانت المهارات الإدارية والتنظيمية، والفكرية الأقل.
- أظهرت نتائج الدراسة أهمية مراعاة الجدارة في تعيين وترقية المديرين، وأهمية تنمية مهارات السلوك في التعامل مع مرؤوسيه، واشراكهم في اتخاذ القرارات، واستخدام انماط ديمقراطية في الأشراف عليهم .



أما التوصيات فكانت على النحو الآتي:

- زيادة الاهتمام بتدريب القادة على فن التعامل الإنساني مع الموظفين، وتنمية مهاراتهم السلوكية؛ بهدف تعزيز اتجاهات الموظفين الايجابية نحو رؤسائهم، ورفع دافعيتهم للعمل.
- الاهتمام بالتغذية الراجعة، وفتح قنوات الاتصال مع العاملين للتأكد، من فهمهم لتوجيهات المديرين، وقيامهم بتنفيذ سليم، ولمعالجة الأخطاء عند وقوعها.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة دينيس (Dennis, ١٩٨٩م) إلى التعرف على نظام اختيار المديرين في المدارس العليا التابعة للكنيسة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتألفت عينة الدراسة من (٤٩) ورقة عمل من المؤتمرات التربوية، (١١٠) مدرسة مهنية، (١٦٢) مديراً من مدارس الكنيسة. وكانت النتائج والتي منها: إن للمؤتمرات التربوية دوراً في عملية اختيار المديرين، وأن المديرين غير متألفين مع أسلوب الاختيار القائم على البراهين البحثية، وغير راغبين في استخدامه في عملية الاختيار، وأن اللجان المشكلة لمقابلة المرشحين تعتبر عنصراً أساسياً في عملية الاختيار، وتوصى بضرورة أن يخضع أعضاء اللجنة التي تقوم بعملية الاختيار للتدريب، وأن تتضمن عملية الاختيار خضوع المرشحين للاختبارات، والمقابلة، وتقدير مستوى المهارات التي يمتلكونها بهدف الحصول على أفراد مؤهلين، ويمتلكون الكفاية اللازمة للعملية الإدارية.

وفي دراسة قام بها باتشيلور (Batchelor, ١٩٩٠م) بعنوان: "تحليل لمعايير اختيار مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين ومساعدتهم"، حيث أشارت الدراسة إلى أهمية أسلوب المقابلة في اختيار المديرين في ضوء المعايير المحددة إلى معايير شخصية، ومعايير وظيفية، ومعايير اجتماعية، والهوايات، ورغبة أولياء الأمور، كما قام بدراسة هذه المعايير والحكم عليها في ضوء متغيرات الدراسة؛ الخبرة، والمركز الوظيفي، والمؤهل، والتخصص، كما بينت الدراسة أن هناك ارتباطاً قوياً بين المؤهل وبين تحديد المعايير والأسس الوظيفية والتطبيقية.

أما دراسة ليندي (Linde, ١٩٩٠م) فقد هدفت إلى اختيار المشرفين التربويين وتحديد أنماط العمل الخاص بهم في مدينة ساسكاشوان بكندا، حيث تألفت عينة الدراسة من (٨٩) مشرفاً تربوياً تم توزيع الاستبانة عليهم، وقد أوضحت نتائج الدراسة أن عملية الاختيار تمر بعدة خطوات تبدأ بالإعلان في الجرائد،

ثم يقدم الأفراد طلباتهم، ثم تعقد المقابلات الشخصية للمتقدمين، ويتم التركيز في عملية الاختيار على المهارات الإدارية والفنية لإقتناع أعضاء لجنة الترشيح بأنه الأجدر، والأفضل في المنصب الشاغر. وفي دراسة نوعية قام بها جولديبرج (Goldberg, ٢٠٠١م) قابل فيها (٤٣) قائدا من ذوي التأثير المباشر، وغير المباشر في المسار التربوي في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد شملت العينة المختارة فئات ذات إنجازات تربوية مرموقة بصرف النظر عن انتماءاتها العرقية أو توجهاتها السياسية، وقد تضمنت فئات اجتماعية محافظة، ووسطية، وتحررية، وقد أكدت الدراسة أن القيادة ليست صفة يمكن تزويد المديرين بها، بل هي مجموعة من المتغيرات المرتبطة بخصائص القائد، ومهاراته، وطبيعة المهمة، والعناصر المؤثرة فيها من البيئة الداخلية والخارجية يشترك فيها القادة وهي:-

- الانطلاق من نظرية فلسفية راقية تحمل فكريا تطويريا، ومعتقدات قابلة للتطبيق، وخدمة الناس، ويرافق ذلك أفق ورؤية استشرافية، وإيمان راسخ بأن ما يقوم به مهم، ومتميز، وله مردود نفعي على الآخرين.
- الشجاعة والمقدرة على طرح الآراء التجديدية حتى لو كانت مخالفة للتيار السائد، ويحتاج ذلك إلى إدارة صلبة، وتصميم دؤوب ولاسيما؛ أن تغيير أفكار الناس ومطعمهم أمر في غاية الصعوبة.
- الالتزام الاجتماعي: ويكون بالإطلاقة الواعية على قضايا المجتمع، وهمومه، ومشاكله، ولعل الاهتمام بمفهوم الناس، والسعي لتحقيق مبادئ الحرية، والعدالة، والمساواة، وتعزيز الإنجاز رسائل سامية، وقيمة يمكن للقائد أن يتبناها عن؛ طريق طرح المحتوى التربوي الهادف إلى ثقافة مشتركة لفئات المجتمع.
- جدية الهدف والإصرار على تحقيقه مع الإدراك بأن الأهداف التطويرية، في المجال التربوي تحتاج إلى وقت طويل، ولكن النجاح متحقق في النهاية.
- توظيف المهارات الشخصية المنسجمة مع المهمات، لتحقيق مزيد من الإنجازات بتدريب القادة وتنمية مهاراتهم الأدائية، انطلاقا من مواهبهم، واستعداداتهم، وتوجهاتهم، وفي ذلك المقدر على إقناع الناس بتغيير أفكارهم.

دراسة يوهنج (Uhing, ٢٠٠٢م) بعنوان "الإستراتيجيات المستخدمة من قبل مديري التربية والتعليم في نبراسكا لمساعدة مدير المدرسة غير الفعال على تحسين أدائه، حيث تمت دراسة سلوكيات (١٢) مدير مدرسة حكومية اعتبروا غير فاعلين وغير ناجحين في مواقعهم، ويحتاجون إلى تحسين في الأداء، واستخدمت الباحثة مقاييس ذات خمس نقاط شبيهة بمقياس ليكرات لقياس إدراكات مديري التربية والتعليم لتأثير (٣٢) سلوكيات ذات صلة بضعف فاعلية مدير المدرسة، ومدى فاعلية الإستراتيجيات المستخدمة في تقديم المساعدة، وتحسين أداء المديرين.

وقد تبين من الدراسة أهم العوامل المسببة لضعف مديري المدارس في مقاطعة نبراسكا، وهي:

١- العجز عن التواصل الفعال، بما في ذلك مهارة الإصغاء، وعدم المقدرة على بناء

علاقات مناسبة مع المعلمين، وأولياء الأمور، والطلبة.

٢- ضعف الرقابة على العاملين، وضعف تقييمهم.

٣- الإخفاق في تقديم نموذج قيادي من خلال ممارسات تعليمية فاعلة.

٤- ضعف في مهارات صنع القرار، وقد كان لهذه السلوكيات الأثر الأكبر في عدم

فاعلية مدير المدرسة، وقد استخدم مديرو التربية والتعليم إستراتيجية اعتبروها

الأكثر فاعلية تمثلت في؛ توجيه عقوبة اللوم المكتوبة لمديري المدارس غير الفاعلين،

وأن ما نسبته ٦٦,٧% منهم لم يحتفظوا بمواقعهم الإدارية في المقاطعة.

كما أظهرت نتائج الدراسة؛ أن الإستراتيجيات المستخدمة لدى مديري التربية والتعليم ليست ناجحة،

في تحسين أداء المديرين غير الفاعلين، ويعزي الكثير من السلوكيات المؤدية إلى ضعف الأداء، إلى ضعف القيادة

التربوية، والتعليمية، وضعف مهارات التواصل مع الآخرين، وضعف مهارات حل المشكلات.

دراسة بيو (Pew, ٢٠٠٢م) بعنوان "الأممات القيادية لمديرات التربية والتعليم في القرن الحادي

والعشرين فحص للافتراضات النسائية" أشارت الدراسة إلى أن المصلحين التربويين يطالبون المدارس؛ بتبني

مناهج دراسية تنطوي على تحدٍ للطلبة، وإعدادهم للقرن الحادي والعشرين، وأدى ذلك إلى قيام كثير من

القيادات المدرسية؛ بإعادة النظر في الطريقة التي يقودون بها مؤسساتهم، وأصبح من مهمات القادة أن يركزوا

على الحاجات المتنوعة للطلبة، فيما هم يعدونهم للإستجابة لحاجات المجتمع ومتطلباته. لقد تخلت

المؤسسات الناجحة،

عن النمط القيادي البيروقراطي الإستبدادي لصالح نمط ديمقراطي تشاركي، ويوضح الأدب الإداري ذو الصلة، أن قادة القرن الحادي والعشرين هم؛ أولئك الذين يركزون على القيادة التشاركية، ويحافظون على تواصل فاعل مع جميع الذين يفيدون من التعليم، وينمون العلاقات، ويطورون الأداء المهني للعاملين معهم. وقد حددت الدراسة السمات القيادية لست من مديرات التربية والتعليم في ولاية جنوب كارولينا، ثم قامت بمقارنتها بالأنماط المحددة في الأدب القيادي النسوي، وقد طرحت الدراسة ثلاثة أسئلة:

- هل كانت الأنماط القيادية لمديرات التربية والتعليم الست متشابهة؟
- هل كانت الأنماط القيادية لمديرات التربية والتعليم الست متشابهة لما ورد في الأدب القيادي النسوي؟
- هل كانت الأنماط القيادية لمديرات التربية والتعليم مماثلة للأنماط القيادية الضرورية للقرن الحادي والعشرين؟

لقد فحصت الدراسة سلوكيات ست مديرات تربية وتعليم من أصل (١٩) مديرة في ولاية كارولينا خلال العام الدراسي (٢٠٠١م-٢٠٠٢م).

ومن خلال سلسلة تحديد الخصائص القيادية لمديرات التربية والتعليم، وصنفت الباحثة البيانات في متغيرات هي؛ السلطة، والعلاقات الإنسانية، والأولويات القيادية، والاتصال، والشبكات، والحالة الإجتماعية الراهنة، واتضح من الدراسة أن تلك القيادات النسوية تمتلك خصائص قيادية مشتركة ومشابهة للخصائص القيادية التي حددها الأدب القيادي النسوي، وتلك الخصائص المحددة لقادة القرن الحادي والعشرين من المقاطعة.

دراسة زولر (Zoeller, ٢٠٠٢م) بعنوان "الممارسات والكفايات التكنولوجية الضرورية جدا لبرنامج فاعل لإعداد مديري التربية والتعليم"، وقد هدفت الدراسة إلى تحديد الممارسات القيادية والكفايات التكنولوجية التي تعتبر ضرورية في برنامج تدريبي، لإعداد مديري التربية والتعليم، ولتنفيذ هذه الدراسة، تم عقد جلستين لعينة من الخبراء اشتملت على مديري التربية والتعليم، وأساتذة جامعات، جرى خلالها إعطاء ترتيب أو وزن للممارسات القيادية، والكفايات التكنولوجية المعتمدة في دراسة (ليندا سكاريا)

وقد تضمنت الدراسة ثلاثة أسئلة هي:

- ما الممارسات، والكفايات التي يعتبرها مديرو التربية والتعليم، وأساتذة الجامعات مهمة في إعداد البرنامج؟
  - كيف تختلف الكفايات التي تعتبر مهمة لدى مديري التربية والتعليم، عن تلك التي تعتبر مهمة لدى الأساتذة الجامعيين.
  - هل اختلفت إجابات مديري التربية والتعليم، والأساتذة في هذه الدراسة، عن الإجابات التي جاءت في دراسة سكاريا؟
- وقد أظهرت الدراسة من بين النتائج؛ أن المجموعتين اعتبرا كفاية الإتصال هي الممارسة القيادية الأهم، فيما اعتبر مديرو التربية والتعليم أن الرؤية ضرورية جدا، واعتبرها الأساتذة مهمة جدا، ولم تكن كفاية التكنولوجيا ضرورية جدا، ولكن كل من مديري التربية وأساتذة الجامعات اعتبرا أن اندماج مدير التربية والتعليم في العملية التعليمية، وقضايا المناهج مسألة مهمة جدا.
- وأجرت فورب (۲۰۰۲م، Forhrib) دراسة هدفت إلى تحليل سمات القائد التحويلي، والتطوير القيادي في الكليات ذوات السنتين، وأثره في إكسابهم مهارات القيادة التحويلية، ليتمكنوا من قيادة مؤسساتهم في القرن الحادي والعشرين، ومواكبة التطورات الهامة في هذا القرن، وتأتي هذه الدراسة، نتيجة المخاوف من عدم توافر قادة قادرين على قيادة مؤسساتهم، الأمر الذي يتطلب إعداد، وتدريب جيل جديد من القادة الإداريين القادرين على قيادة المؤسسة نحو التميز، وقد توصلت الدراسة إلى ما يأتي:-
- إن نحو (۱۷) مهارة. من مهارات القيادة التحويلية، من أصل (۲۴) مهارة، يحتاج إليها القادة بدرجة عالية.
  - أن يشتمل البرنامج التدريبي، على مهارات بناء الفريق، والمهارات الإبداعية، ومهارات الاتصال.
- دراسة والس (۲۰۰۳م، Wallac) بعنوان "عمليات اختيار مديري التربية والتعليم" وهدفت الدراسة لوصف وتحليل عمليات البحث التي حدثت لتعيين مديريين جدد في العام (۲۰۰۰م/۲۰۰۱م) والهدف الثانوي هو؛ تحليل السمات الشخصية للمدير في المناطق ذات الأحجام المختلفة في الثروة والتحويلات الإدارية، وقد أوصت الدراسة بضرورة الإعلان عن الوظيفة، لاجتذاب المرشحين الأكثر كفاية.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأدوات الدراسة المستخدمة التي تسمح بها طبيعة البحث النوعي في جمع البيانات، وإجراءات صدقها، وأساليب تحليل بياناتها، كما تضمن تصميم الدراسة، والإجراءات.

#### منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة منهج البحث النوعي للإجابة عن أسئلة الدراسة الأربعة باستخدام استبانة مفتوحة، تتألف من ثلاثة أسئلة، وأسلوب المقابلة شبه المقتننة، وأسلوب الملاحظة المباشرة، وتحليل محتوى الأدب النظري، والوثائق الرسمية في الحصول على البيانات.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارات، ومديري المديرية في مركز وزارة التربية والتعليم، والبالغ عددهم (٧٨)، ومديري مديريات التربية والتعليم في المحافظات، والمناطق، والألوية في أقاليم الشمال، والوسط، والجنوب والبالغ عددهم (٣٣)، ليصبح إجمالي مجتمع الدراسة (١١١) للعام الدراسي (٢٠٠٤م/٢٠٠٥م)

ويبين الجدول (٢) توزيع مجتمع الدراسة في الأقاليم الثلاثة:

جدول (٢) توزيع مجتمع الدراسة حسب الأقاليم والمديريات

المجموع	المديرية	الأقاليم
٧٨	مركز الوزارة	وزارة التربية والتعليم
١٢	اربد الأولى، والثانية، والثالثة /عجلون / جرش /الرمثا / بني كنانة / الكوره / الاغوار الشمالية/ قصبه المفرق / البادية الشمالية الشرقية/ البادية الشمالية الغربية	إقليم الشمال
١٢	عمان الأولى، الثانية، الثالثة، الرابعة / مادبا /الزرقاء /الرصيفه/السلط /عين الباشا/ ديرعلا/ الشونة الجنوبية/ لواء ذيبان/	إقليم الوسط
٩	الطفيلة/معان /الكرك/القصر/العقبة/ المزار الجنوبي/الاغوار الجنوبية/ البتراء/ لواء الشوبك .	إقليم الجنوب
١١١		المجموع

#### عينة الدراسة

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مؤلفة من سبعة مديري إدارة، وسبعة مديري مديرية في مركز الوزارة، وسبعة مديري تربية وتعليم موزعين على الأقاليم الثلاثة، ليصبح عدد أفراد عينة الدراسة (٢١) مديراً، كما يبينها ملحق (١٠)، ص(١٧٠) والجدول (٣) يبين توزيع افراد العينة.

#### جدول (٣)

توزيع افراد عينة الدراسة على الفئات الثلاث

المجموع	الفئة
٧	مدير إدارة
٧	مدير مديرية
٧	مدير تربية وتعليم
٢١	المجموع

أدوات ووسائل جمع البيانات:

تم الاعتماد على الوسائل الآتية في جمع البيانات وهي :

أولاً: وسائل جمع البيانات الثانوية: وتمثلت بمصدرين هما :

١- الوثائق الرسمية، والسجلات المتوفرة في وزارة التربية والتعليم الأردنية، ونظام ديوان الخدمة الأردني.

٢- الأدب النظري، والدراسات السابقة المتعلقة بالمعايير المعمول بها محلياً،

وفي بعض الدول المتقدمة لإختيار القيادات التربوية.

ثانياً: وسائل جمع البيانات الأولية وهي:

١ - أسلوب الاستبانة: وتضمنت ثلاثة أسئلة مفتوحة ملحق (٤) ص (١٥٧) أعدتها الباحثة للإجابة عن أسئلة الدراسة، والتي تدور حول المعايير المعمول بها حالياً، ومدى صلاحيتها، وموضوعيتها، وعدالتها، والمعايير التي يقترحها القائد التربوي لاختيار القيادات التربوية لتناسب الواقع الذي نعيشه في الأردن، وزعت الاستبانة على (٢١) واحد وعشرين مديراً في مركز الوزارة، والمناطق والمحافظات والألوية.

٢ - أسلوب المقابلة شبه المقننة:

تم مقابلة عدد من المديرين ممن أبدوا الرغبة في التعاون مع الباحثة، إذ تم مقابلة (٢١) واحد وعشرين قائداً تربوياً بعد تطبيق أسئلة الاستبانة المفتوحة، واستخدم ثلاثة أنواع من المقابلات هي:

١ - مقابلة مديري الإدارات، هدفت بشكل أساس إلى الحصول على بيانات للمساعدة في تقصي المعلومات الواردة في بطاقة وصف وظيفي لكل إدارة تم اختيارها كعينة للدراسة، ومدى الالتزام بمتطلبات شاغل الوظيفة، وقدرته على تقييم الذات، ومعرفته بالمفاهيم التربوية، وتأنيده أو عدم تأنيده لأساليب اختيار القيادات التربوية، من خلال مجموعة من الأسئلة المحددة، وقد استخدمت هذه البيانات في توكيد وتدعيم البيانات التي جمعت بأدوات الدراسة، ومصادر بياناتها الأخرى، وتكون دليل مقابلة مديري الإدارات من تسعة عشر سؤالاً متضمنة أسئلة تمحورت حول متطلبات الوظيفة، والنمو المهني، والكفايات، والسمات الشخصية، والأممات القيادية، وقد تم عرضه على مجموعة من المحكمين وجرى تعديله، وتنقيحه حتى أصبح على صورته النهائية ملحق (٦) ص (١٥٨).

وقد قامت الباحثة بمقابلة (٧) سبعة مديري إدارة تم تسجيل إجاباتهم كتابة على أوراق جانبية بشكل فردي مباشرة لضمان عدم النسيان وحفظها في ملفات خاصة.

٢- مقابلة مديري المديرية في مركز الوزارة، وكان لها عدة أهداف من أهمها:

الحصول على بيانات تساعد في تقصي المعلومات الموجودة في بطاقة وصف وظيفي لمديري المديرية حسب الوظيفة التي يمارسها، ومدى فهمهم للمفاهيم التربوية، وإلمامهم بالنظريات القيادية التي يطبقونها أثناء ممارسة أعمالهم الإدارية.



وتكون دليل المقابلة في صورته النهائية من معلومات عامة عن المستجيب، والدورات التدريبية التي حصل عليها أثناء خدمته كقائد تربوي، والسمات الشخصية، والكفايات التي يجب أن تتوافر في القائد التربوي، أضف إلى ذلك النمط القيادي الذي يمارسه في إدارة العاملين ملحق (٦)، ص (١٥٩).

وأجرت الباحثة مقابلة شخصية واحدة لكل مدير شارك في الدراسة، وقد تطلب من المدير الإطلاع على ما تم تدوينه أو قراءته على مسمعه، وتم تفريغها بعد الانتهاء من مقابلة، وملاحظة المستجيب، أما المسودة فقد حفظت في ملف خاص ليسهل الرجوع إليها عند الضرورة.

٣ - مقابلة مديري التربية والتعليم في المناطق، والمحافظات، والألوية، وكان لها خصوصيتها وبخاصة، أن مدير التربية والتعليم يتعامل مباشرة مع شريحة واسعة من المجتمع المحلي، وأولياء الأمور، والمعلمين، والطلبة فهو يمثل الخطوط الأمامية لوزارة التربية والتعليم، وهو مسؤول بالدرجة الأولى عن تنفيذ السياسات، والأهداف التربوية المرسومة في الميدان، ومسؤول عن نجاح العملية التعليمية التعلمية، ومعني بالإشراف على تطبيق المناهج، والامتحانات المدرسية والعامة.

لذلك كان الهدف من المقابلة الحصول على بيانات تساعد في تقصي المعلومات، والتعرف على المهارات، والكفايات التربوية التي يجب أن يتمتع بها القائد التربوي إضافة إلى السمات الشخصية، والفكرية، والأنماط القيادية التي يمارسها أثناء تنفيذ المهام المطلوبة منه، ومقدرته على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب. ولما كانت مقابلة مديري التربية والتعليم هي الأولى في المقابلات كان لابد من إجراء مقابلة ثانية للإفادة من إجاباتهم وآرائهم عن أسئلة زملائهم القادة التربويين في مركز الوزارة، ومعرفة مدى تأييدهم للمعايير التي اقترحها زملاؤهم، وهذا تطلب إما زيارة ثانية أو الاتصال هاتفياً، وتم حفظ إجاباتهم في ملف خاص للعودة إليه عند الحاجة.

٣ - الملاحظة :

اعتمدت الباحثة الأسلوب المباشر في الحصول على الملاحظة، وكانت ملازمه لإجراء المقابلات الشخصية بالإطلاع على السجلات والأجندات، والوثائق الرسمية، وتفاعل، وتواصل القادة مع المراجعين، والعاملين بالمؤسسة، حيث تم الافادة من خبرات وتجارب، ووجهات نظر هؤلاء المديرين في فهم وتحليل محتوى، ودلائل، ومعاني النتائج التي أبرزتها الدراسة.

وقد استخدم نوعان من الملاحظة هما:

- ١- ملاحظة سلوك القائد التربوي مع المرشحين، والعاملين التابعين، واحترام الوقت، والالتزام في المواعيد، والاهتمام بالبحث والتطوير، والثقة بالنفس، والمقدرة على تقييم أذات ساعد الباحثة في تحديد بعض السمات، والكفايات التي يجب توافرها عند القائد التربوي.
- ٢- ملاحظة (الإطلاع) الوثائق الرسمية المعتمدة لإشغال شاغل قائد تربوي حسب متطلبات العمل والأنظمة المعتمدة في نظام الخدمة المدنية الأردني لترقية الموظف لإشغال وظيفة مدير، والنشرات، والأبحاث التي قدمها القادة التربويون في الوظائف الحالية، ومدى إتقانه مهارة استخدام الحاسوب أثناء إجراء المقابله، وكذلك إنجاز المعاملات، وتفويض الصلاحيات في الحدود المسموح بها.

وقد قامت الباحثة بتنفيذ (٢٥) ملاحظة للقادة التربويين بفتاتهم الثلاث كما هو في الجدول (٤)؛ حيث تم تسجيل الملاحظات والعبارات في أثناء الملاحظة حرفيا من قبل الباحثة مرتبة، ومنظمة على نموذج دليل ملاحظة سمات، وكفايات يجب توافرها عند القائد التربوي "ملحق (٧)، ص (١٦٢).

#### الجدول (٤)

عدد ملاحظة السمات والكفايات التي يجب أن تتوافر عند القائد التربوي

المجموع	عدد السمات والكفايات التي تمت ملاحظتها في موقع العمل			القائد التربوي
	مدير إدارة	مدير مديرية	مدير تربية وتعليم	
٥	١	٢	٢	القائد الأول
٢	-	١	١	القائد الثاني
٢	١	-	١	القائد الثالث
٧	٣	١	٣	القائد الرابع
٢	-	-	٢	القائد الخامس
٣	١	١	١	القائد السادس
٤	٢	١	١	القائد السابع
٢٥	٨	٦	١١	المجموع

إجراءات تطبيق الدراسة :

تم الحصول على كتاب موجه من معالي رئيس جامعة عمان العربية للدراسات العليا، إلى وزير التربية والتعليم؛ لتسهيل مهمة الباحثة في إجراء الدراسة في مركز الوزارة والميدان : ملحق (١)، ص (١٥٠). وقام معالي وزير التربية والتعليم بتوجيه كتاب إلى مديري الإدارات، ومديري المديرية في مركز الوزارة، ومديري

مديريات التربية والتعليم في الميدان ملحق (٢)، ص (١٥٣). وبعد الحصول على الموافقة قامت الباحثة بإعداد جدول زمني استغرق عشرة أيام.

وبغرض التوصل إلى أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها قامت الباحثة بالخطوات التالية:  
أولاً: بعد أن تم اختيار عينة الدراسة، تم الاتصال هاتفياً مع بعضهم حسب الإمكانيات لتحديد موعد المقابلة وتعبئة الاستبانة، ومنهم من تم إرسال الاستبانة بوساطة الفاكس، ومقابلتهم هاتفياً، وكانت الباحثة في كل مرة تُعرّف بنفسها وبهدف الزيارة، وتعرض الكتاب الرسمي بالموافقة على تطبيق الدراسة من قبل وزير التربية والتعليم، وأثناء جلوس الباحثة في غرفة السكرتاريا أو مدير المكتب أو في غرفة المدير (عينة الدراسة)- لحين انتهاء المدير من مقابلة المراجعين، أو توقيع المعاملات العاجلة- تلاحظ بعض القيم، والكفايات، والمهارات، والسمات الشخصية، والأنماط القيادية التي يتمتع بها القائد التربوي، أما بالنسبة للمقابلات فقد كانت شبة مقننة ذات أسئلة محددة وضعتها الباحثة، وأسئلة كانت تطرح من قبل أفراد العينة بناء على السؤال التالي: لو كنت باحثاً تقوم بإجراء هذه الدراسة بهدف تطوير معايير لاختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، ما هو السؤال الذي تطرحه على زميلك القائد التربوي للحصول على المعيار؟ فيطرح المستجيب سؤالاً قد يضاف أحياناً إلى قائمة أسئلة المقابلة لتحقيق الهدف منها.

ثانياً: جرى تطبيق الدراسة لمدة عشرة أيام بواقع ثلاثة أيام من كل أسبوع، وعلى مدار ثلاثة أسابيع متتالية إضافة إلى مركز عملها، وحسب الخطوات الآتية:

١- يقوم المستجيب بتعبئة الاستبانة المفتوحة دون تدخل الباحثة، إلا إذا طلب منها توضيح بعض الأمور، وبعد تعبئتها يتم تسليمها للباحثة مباشرة، وأحياناً لم تعبأ مباشرة وترسل على عنوان الباحثة بوساطة الفاكس.

٢- قامت الباحثة بإجراء المقابلة الشخصية بطرح مجموعة من الأسئلة المعدة مسبقاً، والأسئلة التي طرحها المستجيبون، حيث أن بعض الأسئلة المطروحة تحتاج من الباحثة ملاحظه لأمر تتعلق بالسؤال، أضف إلى ذلك الحاجة إلى التأكد من اتجاه المستجيب ورغبته الفعلية في نجاح الدراسة، وتم استبعاد البعض من عينة الدراسة؛ لاستنتاج الباحثة أن هناك فرقاً بين ما يتحدث به وبين ما يدون في الاستبانة،

وأحياناً كانت تعدّل بعض المعلومات بناء على طلب المستجيب أثناء المقابلة والملاحظة، ومن الأمور التي كانت تلاحظها؛ تطبيق بعض القادة مهارة التوثيق، وإدارة الوقت من خلال التخطيط، وتفعيل الأجندة اليومية، وملاحظة الكتب الرسمية التي تتعلق بالدورات التي عقدها أو حضرها أثناء عمّله كقائد تربوي، والنشرات العلمية، والأبحاث الإجرائية التي أجراها في إدارته، وتنظيم محاضر الاجتماعات، وما تم صياغته من توصيات، وتحديد جدول الأعمال لكل اجتماع، في حين أن البعض لا يعطي مثل هذه المهارات أهمية، ويعتمد على الذاكرة في تنفيذ الأعمال اليومية، لذلك كانت هناك صعوبة في الحصول على المعلومات المطلوبة منه. ويوضح ذلك ملحق (٩)، ص (١٦٥).

### تحليل البيانات:

تكونت الدراسة من أربعة أسئلة رئيسة، وللإجابة عن السؤال الأول: حول معرفة المعايير المعتمدة حالياً لاختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، فقد تم تحليل القوانين، والأنظمة، والتعليمات المعمول بها في وزارة التربية، وأجهزة الدولة، إضافة إلى توصيات المؤتمرات، والندوات التربوية، والوثائق، والكتب الرسمية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم الأردنية، واستجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الأول من أسئلة الإستبانة المفتوحة .

**وللإجابة عن السؤال الثاني:** ما المعايير التي يجب اعتمادها لاختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر القياديين التربويين؟ تم استخدام الاستبانة المفتوحة وأسلوب الملاحظة المباشرة، وأسلوب المقابلة شبه المقننة في الحصول على بيانات تم جدولتها، وحساب بعض النسب وترتيبها تنازلياً حسب الأهمية.

**وللإجابة عن السؤال الثالث:** حول المعايير المستخدمة في اختيار القيادات التربوية في الدول المتقدمة؛ تم الرجوع إلى الأدب النظري الذي اشتمل على الكتب، والمقالات الأجنبية والعربية، وما نشر على شبكة الإنترنت من دراسات.

**وللإجابة عن السؤال الرابع:** حول المعايير المقترحة لاختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم في ضوء الواقع وتجارب بعض الدول المتقدمة؛ تم الاعتماد على إجابات الأسئلة السابقة في بناء هذه المعايير

## الصدق التحكيمي للمعايير:

وللوقوف على مدى صدق المعايير المقترحة لتطوير معايير اختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، اختارت الباحثة (١٨) فرداً اشتملت على أعضاء هيئة تدريس في الجامعات الأردنية، ممن لهم خبرة في مجال الإدارة التربوية، والأمناء العاميين، ومديري إدارات ومديريات في مركز الوزارة، ومديري تربية وتعليم في الميدان، ملحق (٨)، ص (١٦٤) وطلب منهم الحكم على؛ درجة مناسبة الفقرة من حيث: صياغتها بنائياً، ولغوياً، ومدى انتمائها للمجال الذي وضعت تحته، ومدى مناسبتها للمعيار الذي صممت لقياسه، وقد أعطى المحكمون ملاحظاتهم وتوصياتهم وعدلت المعايير بناءً على هذه الملاحظات.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة في ضوء أسئلتها المطروحة، وتسهيلاً لعرض النتائج فقد تم

تصنيفها حسب أسئلة الدراسة كما يأتي :

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول والذي ينص على:

- ما المعايير المعتمدة حالياً في اختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية؟

ولإجابة عن هذا السؤال المفتوح قامت الباحثة بالاطلاع على الكتب، والوثائق الرسمية الصادرة عن أجهزة الدولة، ووزارة التربية والتعليم، الخاصة بمعايير الاختيار، وتحليل إستجابات أفراد العينة عن السؤال الأول من أسئلة الاستبانة. تمكنت الباحثة من تحديد ثمانية معايير معتمدة حالياً في اختيار القيادات التربوية في الأردن وهي: المؤهل العلمي، والمقابلات الشخصية، وسنوات الخبرة، والخبرات التربوية، والأقدمية في الدرجة، والتقرير لآخر سنتين، والبرامج التدريبية، ومتطلبات الوصف الوظيفي. كما هي قي الجدول (٥). مرتبة تنازلياً حسب أهميتها النسبية

#### جدول (٥)

يبين الجدول (٥) المعايير المعتمدة حالياً في وزارة التربية والتعليم الأردنية، مرتبة تنازلياً حسب الأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة .

النسبة المئوية للمستجيبين من أصل (٢١)	المجموع	مدير تربوية وتعليم	مركز الوزارة		وظيفة المستجيب
			مدير مديرية	مدير إدارة	المعايير المعتمدة
٩٠,٤%	١٩	٧	٧	٥	المؤهل العلمي
٨٠,٩%	١٧	٦	٦	٥	المقابلات الشخصية
٧١,٤%	١٥	٥	٦	٤	سنوات الخبرة
٧١,٤%	١٥	٦	٦	٣	الخبرات التربوية

الأقدمية في الدرجة	٤	٥	٥	١٤	٦٦,٦%
التقرير لآخر سنتين	٢	٥	٥	١٢	٥٧,١%
البرامج التدريبية	-	٢	٢	٤	١٩,٥%
متطلبات الوصف الوظيفي	١	٣	-	٤	١٩,٥%

يلاحظ أن المؤهل العلمي احتل نسبة أهمية عالية بلغت (90,5%)، وتليها بالأهمية المقابلة الشخصية، في حين أن البرامج التدريبية، ومتطلبات الوصف الوظيفي حصل على نسبة متدنية بلغت (19,5%). هذا ويمثل الجدول (٦). مقارنة بين المعايير الواردة في جدول (٦)

يمثل الجدول (٦) مقارنة بين ما جاء في القوانين، والأنظمة، وبطاقة الوصف الوظيفي للعام الدراسي (٢٠٠٤م/٢٠٠٥م) واستجابات أفراد عينة الدراسة.

استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال الأول من أسئلة الاستبانة المفتوحة	متطلبات الوظيفة للعام الدراسي ٢٠٠٤م/٢٠٠٥م	نظام الخدمة المدنية في المادة (٥٦) لسنة ١٩٩٨م
١- المؤهل العلمي.	- الشهادة الجامعية الأولى بحد أدنى.	- المؤهل العلمي والتربوي.
٢- الاقدمية في الدرجة ثم الاقدمية في الخدمة.	- ١٥ سنة في مجال العمل الإداري كحد أدنى.	- سنوات الخدمة والأقدمية في الدرجة.
٣- البرامج التدريبية.	- المهارات : - مهارة الحاسوب - مهارة التواصل الداخلي والخارجي - مهارات قيادية لقيادة فرق العمل	- البرامج التدريبية.
٤- تقارير الكفاية عن آخر سنتين.	—	- تقارير الكفاية لآخر سنتين.
٥- امتحانات تنافسية.	—	—
—	—	- المقابلات الشخصية
—	—	- الإلتزام بمتطلبات الوصف الوظيفي

نظام الخدمة المدنية الأردنية في المادة (٥٦) لسنة ١٩٩٨م، وبطاقات الوصف الوظيفي المعتمد من قبل وزارة التربية والتعليم الأردنية للعام الدراسي ٢٠٠٤م/٢٠٠٥م، واستجابات أفراد العينة عن السؤال الأول من أسئلة الاستبانة المفتوحة، التي تم اعتمادها للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة.

وقد أفادت الباحثة من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة عن السؤال الثاني من أسئلة الاستبانة المفتوحة والذي ينص على: هل تعتقد بأن المعايير المعمول بها حالياً صالحة، وموضوعية، وعادله في اختيار القيادات التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم الاردنية؟.

#### الجدول (٧)

يبين الجدول (٧) استفتاء أفراد عينة الدراسة عن سؤال الاستبانة المفتوحة الثاني، حول مدى صلاحية، وعدالة، وموضوعية المعايير المعمول بها حالياً في اختيار القيادات الإدارية العليا.

مدير تربية وتعليم	مركز الوزارة		الفئات المستجيب
	مدير مديرية	مدير إدارة	
٦٠% صالحة وموضوعية وعادلة، وأحياناً لا تكون واضحة.	غير صالحة، وغير موضوعية وبجاجة إلى تحديث.	هي صالحة، أما الموضوعية والعدالة لم يحكم عليها.	الأول
صالحة وموضوعية من حيث المؤهل والتقارير، والخبرة أما المقابلة الشخصية فهي مدخل للوساطة.	لم يجب.	لا بسبب التطبيق السيء للمعايير وعدم الالتزام بها.	الثاني
عادلة ويمكن تطويرها من خلال تجارب الآخرين.	لم يجب.	صالحة وموضوعية وعادلة.	الثالث
الصالح والموضوعي منها المؤهل العلمي والدرجة والخبرة بالعمل، أما التقارير السنوية والمقابلات فهي مدخل للوساطة.	إذا طبقت بموضوعية تكون صالحة.	لم يجب.	الرابع
نسبياً صالحة ولكنها بحاجة إلى موضوعية أكثر للعدل بين المتنافسين.	صالحة وموضوعية.	صالحة وعادلة وموضوعية.	الخامس
صالحة ولكن لا بد من إجراء تعديلات عليها لتصبح موضوعية.	لم يجب.	أحياناً تلعب الواسطة دور.	السادس
لم يجب.	غير صالحة وغير موضوعية وغير عادلة.	عادلة إذا طبقت بدقة.	السابع



وقد تفاوتت إجابات (مديري الإدارة، ومديري المدرسيات، ومديري التربية والتعليم) حول تقييم المعايير المعمول بها حالياً في وزارة التربية والتعليم في عملية اختيار القيادات التربوية، وقد جاءت إجاباتهم مرتبةً كما يظهرها جدول (٧). يتبين من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الثاني من أسئلة الاستبانة المفتوحة عن مدى صلاحية، وعدالة، وموضوعية المعايير المتبعة حالياً في اختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم، بأنها لم تأخذ المنحى نفسه من حيث التقييم، فقد تفاوتت الإجابات بشكل كبير، بين موضوعية، وغير موضوعية، وصالحة، وغير صالحة، وعادلة، وغير عادلة، إلا أنها في معظمها جاءت تؤكد على ضرورة اعتماد معايير محددة، وواضحة، وموضوعية؛ لتحسين العملية الإدارية في وزارة التربية والتعليم، وإن دل هذا على شيء فإنما يدل، على أن وزارة التربية والتعليم، قد لا تتبع منظومة ثابتة يتم بناءً عليها وضع معايير لاختيار القيادات التربوية، بل هناك الكثير من الأمور التي تلعب دوراً في عملية الاختيار.

**ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة، والذي ينص على:**

- ما المعايير التي يجب اعتمادها لاختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر القياديين التربويين ؟

وللإجابة عن هذا السؤال المفتوح قامت الباحثة باستخدام ثلاث وسائل بحث يسمح بها البحث النوعي لجمع بيانات من أفراد عينة الدراسة وهي الاستبانة المفتوحة ملحق (٤)، ص. (١٦٨)، حيث تم تحليل استجابات العينة عن السؤال الثالث، وأسلوب المقابلة الشخصية شبه المقتنة مع أفراد عينة الدراسة، وتم تحليلها حسب دليل المقابلة الشخصية ملحق (٦)، ص. (١٧٠)، وأسلوب الملاحظة المباشرة، وتم تحليلها حسب دليل الملاحظة ملحق (٧)، ص (١٦٢). تم تفريغها في الجدول (٤)، وتمكنت الباحثة من تحديد ثمانية عشر معياراً يرغب أفراد عينة الدراسة بضرورة مراعاتها عند اختيار القيادات التربوية وهي مدرجة في الجدول (٨) ومرتبة تنازلياً حسب الأهمية النسبية.

الجدول (٨)

الجدول (٨) يبين المعايير التي يجب اعتمادها لاختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم، من وجهة نظر القادة أنفسهم، مرتبة تنازليا حسب الأهمية النسبية :

الرقم	وظيفة المستجيب المعايير التي يجب اعتمادها	مركز الوزارة		النسبة المئوية للمستجيبين من أصل (٢١)	المجموع	مدير تربية
		مدير إدارة	مدير مديرية			
١.	المقابلات	٦	٦	٨٥,٧%	١٨	٦
٢.	الكفايات	٦	٦	٧١,٤%	١٥	٣
٣.	المؤهل العلمي	٤	٤	٦٦,٦%	١٤	٦
٤.	الخبرات التربوية	٤	٤	٦٦,٦%	١٤	٦
٥.	السمات الشخصية	٥	٦	٦٦,٦%	١٤	٣
٦.	إتقان اللغة الانجليزية	٤	٧	٦٦,٦%	١٤	٣
٧.	الاختبارات التنافسية	٥	٤	٦١,٩%	١٣	٤
٨.	الرتب	٦	٣	٤٧,٦%	١٠	١
٩.	الدورات التدريبية	٢	٣	٤٢,٨%	٩	٤
١٠.	الرخصة لدولية لقيادة الحاسوب	١	٢	٤٢,٨%	٩	٦
١١.	التسلسل الإداري	٢	٣	٣٨%	٨	٣
١٢.	استخدام التكنولوجيا	١	٢	٣٣,٣%	٧	٤
١٣.	تزكية الرؤساء والأصدقاء والأقارب	٣	٢	٢٨,٥%	٦	١
١٤.	السيرة الذاتية	٣	٣	٢٨,٥%	٦	-
١٥.	الدرجة	١	٣	٢٨,٥%	٦	٢
١٦.	التقرير لأخر سنتين	١	٢	٢٣,٨%	٥	٢
١٧.	التثبيت بعد سنة بالوظيفة الإدارية	١	١	١٩,٠٠%	٤	٢
١٨.	المؤهل التربوي	١	-	١٤,٢%	٣	٢

وقد احتلت المقابلات أهمية عالية، وبلغت نسبتها (85,7%)، ويليه معيار الكفايات من حيث الأهمية في

حين أن معيار المؤهل التربوي حصل على نسبة متدنية بلغت (14,2%).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص على:

- ما المعايير المستخدمة في اختيار القيادات التربوية في بعض الدول المتقدمة؟
- فقد تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال تحليل محتوى الأدب النظري، والدراسات الأجنبية، والأوراق التي تم الحصول عليها من شبكة الانترنت، لكل من: جمعية إداريي المدارس الأميركية (AASA، م١٩٩٤)، وجامعة أيوا الشمالية (٢٠٠٣م)، والمجلس الكاثوليكي للتربية والتعليم (٢٠٠٤م)، ومجلس التعليم في منطقة سان دييجو (٢٠٠٥م)، وقد تبين ان المعايير تختلف ما بين هذه المناطق، فكل منطقة لها معاييرها حسب الخطط، وتوصلت الباحثة الى تحديد المعايير في بعض الدول المتقدمة وهي:
- أ. الخصائص والقدرات، والمهارات:

- المقدرة على الجذب.
- المقدرة على الاتصال.
- المقدرة على حل المشكلات.
- المقدرة على حل الصراع.
- المقدرة على التنظيم المالي.
- المقدرة على التخطيط.
- المقدرة على تحقيق احتياجات الطلبة.
- المقدرة على دمج التكنولوجيا بالتعليم.
- المقدرة على التعامل مع التكنولوجيا.
- المقدرة على تقييم التابعين.
- المقدرة على التطوير.
- المقدرة على توظيف فرق العمل، والمرافق العامه، والموجودات.
- معرفة بخصائص المتعلمين، وعمليات التعلم .
- تقييم عمليات النظام التربوي بشكل دوري ورفعها للجهات المختصة.
- الاحساس بالمسؤولية الذاتية عن التقدم والتغيير.

- استخدام استراتيجيات حل المشكلات.

ب. السمات الشخصية:

- يؤمن بقدرات الجميع، بغض النظر عن الاعتبارات الأخرى (العرق، والاعتقادات السياسية، والجنسية...).

- التشجيع على النقد والتصحيح.

- الأمانة عند تمثيل مجلس التربية.

- يوازن بين العمل الرسمي، والخاص، والأنشطة، والعلاقات مع المجتمع .

- احترام وجهات نظر جميع من يتعامل معهم .

- لديه الشجاعة، والعدل، والصدق، واحترام الجميع، والأمانة.

- قادر على تطوير نفسه .

- متحدث، وجسور، ومبدع.

- لديه خبرات ناجحة في العمل الإداري.

- يؤيد الفلسفة التربوية.

- تطوير علاقات ودية مع أصحاب النفوذ.

- معرفة بخصائص المتعلمين وعمليات التعليم.

ج- المؤهل العلمي والتربوي:- ماجستير، دكتوراه، دورات تدريبية.

د - الترقية.

هـ- الاختبارات التنافسية.

وقد انسجمت هذه النتيجة مع المعايير التي اظهرها الجدول (١)، ص (٤٢) الوارد ذكره في الادب

النظري.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع والذي ينص على:

ما المعايير المقترحة لاختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء الواقع وتجارب

بعض الدول المتقدمة؟

في ضوء نتائج السؤالين الأول والثاني حول المعايير المعمول بها حالياً والمرغوب فيها لاختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، واعتماداً على نتائج السؤال الثالث في تحديد المعايير المعمول بها في بعض الدول المتقدمة، قامت الباحثة بتطوير معايير لاختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية كما هو في ملحق (١١)، ص (١٧٤).

ثم قامت الباحثة بعرض هذه المعايير على مجموعة من المحكمين وعددهم (١٨) كما هو في ملحق (٨)، ص (١٦٤) لغايات الصدق التحكيمي لمدى ملاءمة هذه المعايير لاختيار القيادات التربوية، وفي ضوء ملاحظاتهم ومقترحاتهم قدمت الباحثة الصورة النهائية لهذه المعايير، وفيما يلي وصف لها حيث تم تصنيفها في أربعة مجالات هي: معايير المؤهلات العلمية والتربوية، ومعايير الخبرة العملية للقائد التربوي في مجال العمل الإداري، ومعايير الكفاية والفاعلية في العمل، إضافة إلى آلية وطرق اختيار القيادات التربوية آنفة الذكر. وقد اشتمل كل مجال على مجموعة من الفقرات لها علاقة مباشرة بالمجال الذي أدرجت ضمنه، والتي في مجملها تحقق المعايير التي لا بد من توافرها في القائد التربوي الكفؤ، وهي موضحة في الجداول الآتية :

**المعيار الأول :- المؤهلات العلمية والتربوية المطلوب توافرها عند القائد التربوي.**

الرقم	فقرات المعيار
١-	المؤهل العلمي للقائد التربوي بحد أدنى الدرجة الجامعية الأولى،
٢-	المؤهل المسلكي للقائد التربوي بحد أدنى الدرجة الجامعية الثانية في الإدارة التربوية، أو في الحقل التربوي وبتقدير جيد جداً على الأقل .
٣-	مؤهل فني في مجال تكنولوجيا المعلومات.
٤-	الدورات التدريبية التي حصل عليها القائد التربوي في مجال العمل الإداري بشكل عام .
٥-	المشاركة في المؤتمرات، والندوات المحلية، والإقليمية، والعالمية .

المعيار الثاني :- السمات الشخصية للقائد التربوي

الرقم	فقرات المعيار
أ--	<p>الخصائص العقلية للقائد التربوي .</p> <p>يتمتع بدقة الملاحظة .</p> <p>يتمتع بالمقدرة على التركيز، والانتباه .</p> <p>يتمتع بالمقدرة على إدراك العلاقات بين عناصر الموقف القيادي .</p> <p>المقدرة على التفكير المنظم .</p> <p>المقدرة على التذكر .</p> <p>المقدرة على حل المشكلات .</p> <p>يتمتع بطلاقة التعبير .</p> <p>المقدرة على الاستنتاج، والتعميم .</p> <p>المقدرة على التحليل، والتركيب .</p> <p>المقدرة على التفسير، والتوضيح .</p> <p>المقدرة على التقييم .</p> <p>المقدرة على اتخاذ القرار .</p> <p>المقدرة على الإبداع والابتكار.</p>
ب--	<p>الخصائص الانفعالية والنفسية للقائد التربوي .</p> <p>الثبات الانفعالي</p> <p>الثقة بالنفس .</p> <p>يتمتع القائد التربوي بالاستقرار النفسي .</p> <p>يضبط القائد التربوي ذاته، ويكون مفهوما إيجابيا عنها .</p> <p>المقدرة على التعاطف مع الآخرين .</p> <p>يتمتع القائد التربوي بالمقدرة على تشكيل وتعديل السلوك.</p> <p>يتمتع القائد التربوي بالمقدرة على استخدام المعززات المتنوعة .</p>

ج--	<p>الخصائص الاجتماعية للقائد التربوي .</p> <p>يتمتع القائد التربوي بشخصية متوازنة متكاملة .</p> <p>يتمتع القائد التربوي بشخصية ديناميكية قوية وجذابة .</p> <p>يتمتع بروح المداعبة والمرح والتفاؤل .</p> <p>يتمتع بمقدرة كافية على التواصل لفظيا وحركيا .</p> <p>يتمتع بالاستقلالية في الفكر، والعمل .</p> <p>الانتماء للعمل، والإخلاص فيه .</p> <p>يكون قادرا على تحمل المسؤولية .</p> <p>يتمتع بسعة الإطلاع، والانفتاح على العمل .</p> <p>اهتماماته متعددة، ومتنوعة .</p> <p>يمتلك مهارات عالية في بناء العلاقات الإنسانية مع الآخرين.</p> <p>المقدرة على فهم الآخرين، والإفادة من آرائهم .</p> <p>اهتمامه بجميع حاجات العاملين وبالعوامل المؤثرة في تحسين وتطوير أدائهم .</p> <p>يقدر القائد التربوي النمط القيادي الذي يتناسب مع توقعات العاملين .</p> <p>يتمتع القائد بالوسامة، واللياقة البدنية .</p> <p>اهتمام القائد بالاتصال غير الرسمي مع العاملين .</p> <p>يمتلك القائد التربوي اتجاهات إيجابية نحو العمل والمجتمع.</p>
-----	---

### المعيار الثالث :- الخبرة العملية للقائد التربوي في العمل الإداري

الرقم	فقرات المعيار
١-	لديه خبرة في العمل الإداري، والتعليمي لا تقل عن خمس عشرة سنة .
٢-	لديه تقدير ممتاز للسنوات الثلاث الأخيرة .
٣-	تسلسل وتنوع الخبرة في العمل الإداري .
٤-	لديه دورات تدريبية متخصصة في مجال العمل الإداري الذي سيتولاه .
٥-	أن يكون تقديره جيداً جداً على الأقل في الدورات الإدارية والفنية المتخصصة.
٦-	أن يكون لديه نشاط علمي (البحوث، والدراسات، والتأليف) في المجالات التربوية.
٧-	توافر الرغبة الشخصية في تولي المركز القيادي .
٨-	معرفته بالتشريعات، والأنظمة، والتعليمات التربوية .
٩-	لديه ثقافة واسعة في طبيعة المجتمع الأردني، ومؤسساته .

المعيار الرابع:- الكفاية والفاعلية في العمل .

الرقم	فقرات المعيار
أ -	مقدرة القائد التربوي على التخطيط للعمل:-
١-	تمكنه من تحديد الأهداف للأنشطة الإدارية، والفنية .
٢-	تمكنه من إعداد خطة عمل مستغلا الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة في البيئة.
٣-	مقدرته على التوفيق بين السياسات المختلفة، وفلسفة التربية والتعليم في الأردن، والنتائج التربوية .
٤-	تمكنه من مساعدة العاملين معه في إعداد خطته، وتنفيذها، وتقييمها .
٥-	مقدرته على المشاركة في إعداد البرامج التربوية التي تعدها الوزارة .
٦-	إسهامه في وضع الخطط العلاجية القابلة للتنفيذ .
٧-	إسهامه في وضع الخطط المطورة لتحقيق النتائج التربوية المستجدة .
ب -	الفاعلية في العمل :-
٢-	مقدرته على مساعدة العاملين في النمو المهني .
٣-	تمكنه من إجراء عمليات المسح للوقوف على حاجات العاملين، والمتعلمين، ومشكلاتهم من أجل الإسهام في حلها .
٤-	مقدرته على دراسة المشكلات التربوية الخاصة بالعاملين والمتعلمين، والعمل على حلها بطرق ديمقراطية، وتعاونية .
٥-	مقدرته على مساعدة العاملين للتغلب على العوامل التي تعيق تكيفهم، ورضاهم عن العمل.
٦-	مقدرته على رفع مستوى رضى العاملين لديه .
٧-	مقدرته على توجيه العاملين إيجابيا لأداء المهام المختلفة .
٨-	مقدرته على تنسيق وتكامل خبرات العاملين المختلفة في إطار موحد قابل للتطبيق .
٩-	مقدرته على تخطيط مصادر التعلم الذاتي للعاملين الهادفة إلى نموهم المهني .
١٠-	مقدرته على مساعدة العاملين في اكتساب كفايات الأداء المختلفة .
١١-	مقدرته على تشخيص وحل المشكلات التعليمية، والتربوية التي تواجه عمليتي التعلم والتعليم .
١٢-	مقدرة على إدارة الصراع، وحل المشكلات .
١٣-	مقدرة على التخطيط للبرامج التي تخدم المجتمعات المحلية.
١٤-	مقدرة على توجيه العاملين في مجالات التخطيط لخدمة المجتمعات المحلية .
١٥-	المشاركة في الأنشطة التي تخطط لها المدارس والهيئات في المجتمع المحلي .
١٦-	مقدرته على توضيح العلاقات بين المجتمع والمدرسة .
١٧-	مقدرته على توفير الأجواء النفسية، والعلاقات التعاونية بين المدرسة والمجتمع المحلي.
١٨-	مقدرته على تطوير الاستخدام الفاعل للأجهزة، والمواد والأدوات، والوسائل .
١٩-	مقدرته على توظيف تكنولوجيا المعلومات .



مقدرته على إتقان اللغة الإنجليزية .	- ٢٠
مقدرته على التنظيم المالي، وإعداد الميزانية .	- ٢١
مقدرة على الإلمام بالمفاهيم والمصطلحات التربوية والإدارية .	- ٢٢
مقدرته على إتقان مهارات الاتصال في العمل .	- ٢٣
مقدرته على إدارة الوقت بشكل فاعل.	- ٢٤
مقدرته على إدارة الاجتماعات، والخروج بالتوصيات .	- ٢٥
مقدرته واهتمامه بمتابعة انتقال أثر التدريب إلى الميدان.	- ٢٧
مقدرته على قيادة التغيير، ومواكبة المستجدات والتطورات.	- ٢٨
مقدرته على تقييم أداء العاملين، وفقا للمعايير والاعتبارات العلمية، والموضوعية.	- ٢٩
مقدرته على تطبيق نظام المساءلة على العاملين لضمان تطبيق نظام الجودة الشاملة في العمل .	- ٣٠

آلية اختيار القيادات التربوية .

الرقم	الآلية
١-	استخدام مقاييس الرتب والتي من وسائلها : - استخدام تقديرات الرؤساء . - استخدام تقديرات الزملاء والتابعين في ضوء المعايير آنفة الذكر . - استخدام اختبارات الإجراء الموقفي .
٢-	استخدام لجان فنية وإدارية من الملاحظين المهرة لتقدير الأداء، أو الخصائص التي لا يمكن قياسها بطريقة مباشرة عن طريق المقابلة الشخصية .
٣-	اجتياز المرشح امتحانا عن طريق المقابلة الشخصية .

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، حول تطوير معايير اختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، ويتضمن هذا الفصل كذلك التوصيات، والمقترحات التي خلصت إليها الباحثة، في ضوء هذه النتائج، وتمت مناقشة النتائج المتعلقة بكل سؤال تبعاً لترتيب الأسئلة .

#### النتائج:

تم عرضها على النحو الآتي:

#### اولاً : مناقشة نتائج السؤال الأول والذي ينص على:

- ما المعايير المعتمدة حالياً في اختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية ؟  
وتحقيقاً لهدف الدراسة الأول وهو تحديد المعايير المعمول بها حالياً في اختيار القيادات التربوية. فقد تم تحليل الكتب، والوثائق الرسمية الصادرة عن أجهزة الدولة، ووزارة التربية والتعليم، وتحليل استجابات عينة الدراسة عن السؤال الأول والثاني من أسئلة الاستبانة، وتمكنت الباحثة من تحديد ثمانية معايير معتمدة حالياً في اختيار القيادات التربوية بينه الجدول (5) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب أهميته النسبية وهي: المؤهل العلمي، والمقابلات الشخصية، وسنوات الخبرة، والخبرات التربوية، والأقدمية في الدرجة، والتقرير لآخر سنتين، والبرامج التدريبية، ومتطلبات الوصف الوظيفي. وقد حصل المؤهل العلمي على أعلى نسبة تأييد من قبل أفراد عينة الدراسة حيث بلغت نسبته (٩٠,٤%)، وقد تطابقت آراء أفراد عينة الدراسة مع ما أكد عليه كل من المجلس الكاثوليكي للتربية والتعليم الذي أكد على ضرورة المؤهل العلمي في عملية اختيار مدير التربية والتعليم، ومجلس سان دييجو الذي أشار إلى ضرورة توافر شهادة الدكتوراة للمتقدم للوظيفة ليقبل طلبه، دون أن يحدد التخصص إضافة إلى ما اعتمده بعض الدول المتقدمة كما هو في جدول (١)، وكذلك ركز عليه نظام الخدمة المدنية الأردني في مادته (٥٦)، وبطاقة الوصف الوظيفي للعام (٢٠٠٥م)، وبينه الجدول (٦)، وضمن في ملحق (٣)، ص (١٥٥).

ثم يلي المؤهل العلمي من حيث الأهمية المقابلات الشخصية، فقد حصلت على نسبة (٨٠,٩%)، واتفق مع دراسة (Batchelor, ١٩٩٠م) على أهمية أسلوب المقابلة في اختيار المديرين في ضوء المعايير المحدده، واتفق مع دراسة أبو سن (١٩٩٠م) في أهمية دور المقابلة في اختيار وتعيين العاملين في الأجهزة الحكومية، بالإشارة إلى أن الموظفين الذين تم تعيينهم من خلال المقابلة قد حققوا مستوى أفضل في الأداء، فالمقابلة تشكل حافزاً مادياً، ومعنوياً للعمل، هذا وتعتبر الباحثة أن معيار المقابلة، هو أسلوب أو طريقة يتم من خلاله اختيار القيادات التربوية للوظائف الشاغرة لما له من دور كبير في التعرف على بعض السمات الشخصية، والقدرات التي من الصعب الكشف عنها بأساليب الاختيار الأخرى.

ثم جاءت في المرتبة الثالثة سنوات الخبرة والخبرات التربوية بنسبة (٧١,٤%)، وهذا ما أكدت عليه المعايير المعتمدة في بعض دول متقدمة (النمسا)، إضافة إلى دراسة الخطيب (١٩٩٧م) والبلوشي (١٩٩٩م)، وسلطان (١٩٩٩م)، وبني خالد (٢٠٠٢م)، والشهري (٢٠٠٢م)، حيث توصلت نتائجها إلى ضرورة معيار سنوات الخبرة بالنسبة للقادة التربويين، لما لها من أبعاد تعود على عملية القيادة التربوية بالنفع الكبير، أضف لذلك أن معظم المؤسسات تفضل من لهم خبرة سابقة في العمل من المرشحين للوظائف التي سيشتغلونها، لأن هذه الخبرة تجعل ممارسة العمل أمراً ميسوراً بالنسبة لطالب الوظيفة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن عدد سنوات الخبرة لا يعني بالضرورة اكتساب خبرة جديدة.

في حين أنه لم توجد أية دراسة سابقة تؤكد على ضرورة الخبرات التربوية كمعيار لاختيار القيادات التربوية، ولكن أفراد عينة الدراسة ركزوا على أهميتها، حيث تضمنت بطاقة الوصف الوظيفي شرطاً مؤداه أن لا يقل عدد سنوات الخبرة في مجال العمل الإداري عن (١٥) سنة لإشغال وظيفة قائد تربوي، فالخبرات التربوية تلعب دوراً فاعلاً في تنمية وتطوير العملية التربوية، والسير بها قدماً نحو تحسين مخرجاتها، ويبين الملحق (٣) شرط الخبرات التربوية .

ثم يليها الأقدمية في الدرجة حيث بلغت (٦٦,٦%)، وقد اعتبر ديوان الخدمة المدنية الأردني في مادته (٥٦) أن الأقدمية من ضمن المعايير الواجب توافرها في حالة إشغال أية وظيفة بالتفريع، ومن الدول المتقدمة تركز على (بلجيكا)، وأشارت دراسة الخصاونه (١٩٩٢م) إلى أن التعيين في الوظائف القيادية العليا يتم بناءً على الأقدمية والخبرات الوظيفية، أضف إلى ذلك أن العاملين غالباً ما يحبذون نظام الأقدمية في شغل الوظائف الإدارية، وذلك لما يقدمه هذا الأسلوب لهم من تأمين ضد أي تصرف، أو تجاوز، أو محاباة شخصية.

ثم جاء معيار التقرير لآخر سنتين بنسبة (٥٧,١%)، وقد أشار نظام ديوان الخدمة المدنية الأردني في مادته (٥٦) إلى أهمية تقارير الكفاية عن السنتين الأخيرتين في حالة إشغال أية وظيفة بالترقية، أضيف إلى ذلك ما اشترطه معهد الإدارة العامة، والجامعات الأردنية لإلتحاق القادة في برنامج تدريب القيادات المبكرة، حيث نص في إحدى فقراته على أن يكون المرشح قد حصل على تقدير ممتاز فيما لا يقل عن ٥٠% من التقارير السنوية السابقة، وقد تضمن نموذج طلب النقل إلى وظيفة مديراً للشؤون الإدارية، والفنية معيار التقرير لآخر سنتين ملحق (٣).

أما البرامج التدريبية فقد بلغت نسبتها (١٩,٥%)، وهو من المعايير التي وردت في المانيا بينه جدول (١)، وأن نظام الخدمة المدنية الأردني في مادته (٥٦) قد أورد البرامج التدريبية ضمن المعايير الواجب توافرها في حالة إشغال أية وظيفة بالترقية، أضيف إلى ذلك ما نادى به مؤتمرات التطوير التربوي المتتالية، إلى ضرورة رفع كفاية العاملين في وزارة التربية والتعليم مهنيًا من خلال برامج التأهيل والتدريب في الجامعات الأردنية، ومعاهد الإدارة العامة، إلا أن أهميتها النسبية جاءت نوعاً ما متدنية.

وبالنسبة لمتطلب الوصف الوظيفي فقد بلغت نسبته (١٩,٥%)، وهي نسبة متدنية، رغم أن الوثائق الصادرة عن وزارة التربية والتعليم، قد أشارت إلى ما يسمى ببطاقات الوصف الوظيفي لكل وظيفة إدارية، إلا أن من الملاحظ عدم الإلتزام بما جاء فيها، حيث لوحظ من المعلومات العامة الخاصة بالمديرين عينة الدراسة ملحق (١٠)، ص. (١٧٠). أن بعض القادة التربويين لا يحملون الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب، علماً أنها متطلب أساس في إشغال الوظيفة، وقد أشارت دراسة الدرادكة (١٩٩٩م)، إلى ضعف الإهتمام بمتطلبات الوصف الوظيفي، وقد أوصت دراسة النجار (١٩٩٨م) على أن اختيار القيادات يجب أن يتم بناءً على متطلبات الوصف الوظيفي.

ثانياً : مناقشة نتائج السؤال الثاني والذي ينص على:

- ما المعايير التي يجب اعتمادها لاختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر القياديين التربويين؟

ولتحليل نتائج هذا السؤال تم الاعتماد على النتائج الموضحة في الجدول (٨) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب الأهمية النسبية لكل فقرة.

لقد جاءت المقابلات في بداية المعايير التي اقترحها أفراد عينة الدراسة كميّار يجب أن تتبعه وزارة التربية والتعليم في عملية إختيار القيادات التربوية، وقد بلغت نسبته الاجمالية (٨٥,٧%)، واتفق مع هذه الدراسة، دراسة كل من (Batchelor, ١٩٩٠م) ودراسة أبوسن (١٩٩٠م)، وقد أكدت الدراسات التي تناولت البحث في معايير إختيار القيادات إلى ضرورة المقابلات في عملية الاختيار، وهو ما أيدته الباحثة أثناء تعليقها على نتائج السؤال الأول، في حين أن القادة التربويين كان رأيهم أنها مدخل إلى الوساطة، وتحول دون الموضوعية في الاختيار، وهنا ترى الباحثة أن يتم إعداد لجان مختصة، ومدربة، وذات خبرة عند تشكيل مثل هذه اللجان، وللغرض على ما يدعيه بعض القادة التربويين تقترح الباحثة أن يخضع المتقدم للوظيفة لأكثر من لجنة؛ لزيادة الموضوعية، وهو ما تم اقتراحه من قبل بعض أفراد عينة الدراسة عند إجراء المقابلة .

ثم جاء معيار الكفايات بالدرجة الثانية، حيث بلغت نسبته الاجمالية (٧١,٤%)، وقد أشارت الجمعية الأمريكية (١٩٩٤م)، إلى ضرورة تنوع الكفايات التي يمارسها مدير التربية في الولايات المتحدة الأمريكية ومن أهمها القيادة، وثقافة المؤسسة التعليمية، والسياسة والسلطة التربويتين، والاتصال، والعلاقات الإنسانية، وإدارة المؤسسة، وتخطيط المناهج وتطوير الإدارة التعليمية، وإدارة الموارد البشرية، والقيم والأخلاق القيادية، كما أن المجلس الكاثوليكي للتربية والتعليم (٢٠٠٤م)، قد أكد على ضرورة توافر الكفايات التي يجب أن يمتلكها مدير التربية والتعليم، وهي دمج التكنولوجيا بالتعليم، وتقييم عمليات النظام التربوي، وتوزيع الموارد المالية، وكذلك بين معهد الدراسات التربوية في مدينة اونتاريو الكندية (Begley, ١٩٩٤م) مجموعة من الكفايات، وهي المقدرّة على بناء رؤية مشتركة، وممّذجة السلوك، والاهتمام بالمشاعر، والاستثارة الذهنية، وأما (Northern Territory, ٢٠٠٣م) ركز على عدة كفايات هي: كفاية استخدام وتطوير المعرفة، والتواصل والتفاعل والعمل مع الاخرين، والتخطيط وادارة عمليات التعلم والتعليم، ومراقبة وتقييم تقدم المخرجات التعليمية. التي يتم تزويد القائد بها لبناء وإصلاح المؤسسات التعليمية، لتنسجم مع المتطلبات العصرية. وقد أشارت بعض الدراسات إلى ضرورة توافر الكفايات في القادة كدراسة زولر (Zoeller, ٢٠٠٢م) ودراسة البطي (٢٠٠٤م)، ودراسة يدك (٢٠٠٥م).

ومن الواضح أن وزارة التربية والتعليم الأردنية بدأت تأخذ بالحسبان اعتماد الكفايات عند اختيار القيادات التربوية، ويوجد ما يسمى بمنحى الكفايات، في تحديد المعايير التي يجب أن تتوفر عند القادة، وهذا يتطلب تطبيق برامج التدريب المبكر للقيادات التربوية، بالتعاون مع معهد الإدارة العامة، والجامعات الأردنية، على برامج هادفة ومخطط له.

وبالنسبة للمؤهل العلمي فقد بلغت نسبته الاجمالية (٦٦,٦%)، وهي نسبة متدنية مقارنة مع نسبته في الجدول (٥)، حيث احتل ما نسبته (٩٠,٤%)، وإن دل على شئ فإنما يدل على أن هذا المعيار أمر مفروغ منه، فجميع القادة يحملون شهادات علمية بحد أدنى الدرجة الجامعية الثانية، وهو امر يشير إلى التزام وزارة التربية والتعليم بالمؤهل العلمي أثناء عملية الإختيار، وقد أشارت إليها دراسة (١٩٩٠م Batchelor) ودراسة سان دييجو (٢٠٠٥م)، وتشترط على أن يحمل المتقدم لهذه الوظيفة درجة الدكتوراة ليقتبل طلبة، ودراسة غزال (١٩٩٤م)، ودراسة (الخطيب، ١٩٩٧م)، ودراسة البلوشي (١٩٩٩م)، ودراسة كشدان (٢٠٠١م). وهنا ترى الباحثة ضرورة التركيز على تخصص الإدارة التربوية، بما يخص هذه القيادات من مهارات، وقدرات، ومفاهيم تربوية ذات علاقة بطبيعة المؤسسة التعليمية .

وتساوت الخبرات التربوية مع المؤهل العلمي من حيث النسبة، فقد بلغت نسبتها الإجمالية (٦٦,٦%)، وقد أكدت على ذلك كل من دراسة الخطيب (١٩٩٧م)، والبلوشي (١٩٩٩م)، وسلطان (١٩٩٩م)، وبنو خالد (٢٠٠٢م)، والشهري (٢٠٠٢م)، فمعظم القياديين التربويين هم من موظفي وزارة التربية والتعليم الذين اشغلوا هذه الوظائف بالترقية.

وجاءت السمات الشخصية بنفس النسبة، حيث بلغت نسبتها الاجمالية (٦٦,٦%)، وقد أكد مجلس التعليم في منطقة سن دييجو (٢٠٠٥م)، وجامعة أيوا الشمالية (٢٠٠٣م) في الولايات المتحدة الأمريكية، على أهمية السمات الشخصية وهي: التشجيع على النقد والتصحيح، والامانة عند تمثيل مجلس التربية، واحترام وجهات نظر جميع من يتعامل معهم والشجاعة، والعدل، والصدق، واحترام الجميع، والأمانة، والتحدث بطلاقة، وجسوراً، ومبدعاً، ويؤيد الفلسفة التربوية، وتطوير علاقات ودية مع أصحاب النفوذ، الاحساس بالمسؤولية الذاتية عن التقدم والتغيير. هذا وتؤكد الباحثة على أهمية هذا المعيار لما له من تأثير على العمل التربوي، من حيث الصدق، والعدالة، والموضوعية في التعامل، على اعتبار أن القائد يمتلك قوة التأثير بالآخرين. وجاءت النسبة الإجمالية لإتقان اللغة الانجليزية كذلك (٦٦,٦%)، وقد أشارت إليه بطاقة الوصف الوظيفي، وهو يعتبر من المعايير المهمة بنظر القادة التربويين، لما له من أثر في إنجاح عملية الاتصال والتواصل مع تكنولوجيا التعليم، والاقتصاد المعرفي، والإطلاع على ما توصلت اليه الدول المتقدمة .

أما الاختبارات التنافسية فقد بلغت نسبتها الاجمالية (٦١,٩%)، وقد ركزت بعض الدول المتقدمة على الاختبارات التنافسية بينه الجدول (١)، وجاء في قانون الخدمة المدنية الأردني في مادته (٥٦)

أنه في حال تساوي المرشحين لوظيفة قيادية بأقدمية الدرجة الحالية، والدرجة السابقة، والأقدمية في الخدمة، فإنه يتم إجراء اختبارات تنافسية للمفاضلة بين المرشحين للوظيفة الشاغرة، كما وأوصت دراسة بني خالد (٢٠٠٢م) إلى ضرورة استخدام الاختبارات التنافسية لإختيار القيادات التربوية، أما دراسة أبو دلبوح (٢٠٠٣م) فقد أعتبرت الاختبارات التنافسية من المعايير الموضوعية في إختيار القيادات التربوية، ولم تلتزم وزارة التربية والتعليم بالإختبارات التنافسية في بطاقة الوصف الوظيفي كمتطلب لتعيين القادة التربويين، وتؤكد الباحثة على أهمية هذا المعيار كأسلوب موضوعي يتم من خلاله المفاضلة بين المتقدمين للوظيفة. وبلغت النسبة الإجمالية للرتب (٤٧,٦%)، وأشارت دراسة الجسار (٢٠٠٤م) إلى معيار الرتب، وقد ورد في النظام (٦١) لعام (٢٠٠٢م) من نظام وزارة التربية والتعليم أعتماذ نظام الرتب للمعلمين والعاملين، لتحفيزهم لإمتلاك الكفايات المتخصصة، وتنميتها بأستمرار وبخاصة في مجال توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتركيز على تكنولوجيا الحاسوب وشبكة الأنترنت.

وبالنسبة للدورات التدريبية فقد بلغت نسبتها الإجمالية (٤٢,٨%)، وقد أشارت دراسة كل من الجسار (٢٠٠٤م)، غزال (١٩٩٤م)، والبلوشي (١٩٩٩م)، الخرابشه (١٩٩٦م)، الحسن (٢٠٠٤م) إلى ضرورة الأستمرار بوضع البرامج المخططة، بالتعاون مع الجامعات الأردنية، ومعهد الإدارة العامه، ومعهد تنمية القوى البشرية، ويعتبر التدريب من المعايير التي تضمنها نظام الخدمه المدنيه الأردني في الماده (٥٦)، لعام (١٩٩٨م)، أضف إلى ذلك تأكيد المؤتمرات المتعاقبة الإقليميه والمحلية على أهميتها، لما إليها من دور في اكساب القادة من مهارات وكفايات.

أما معيار إستخدام التكنولوجيا فقد بلغت نسبته الإجمالية (٣٣,٣%)، وقد أورده المجلس الكاثوليكي للتربية والتعليم ضمن المؤهلات، والقدرات، والكفايات التي يجب أن يمتلكها مدير التربية والتعليم، المقدره على دمج التكنولوجيا بالتعليم، وهذا ما أكدته دراسة زولر (٢٠٠٢م، Zoeller) والتي هدفت إلى تحديد الممارسات القيادية، والكفايات التكنولوجية التي تعتبر ضرورية في برنامج تدريبي لإعداد مديري التربية والتعليم، وتركيز الدول المتقدمه على ضرورة دمج التكنولوجيا بالتعليم، هذا وتؤكد الباحثة على ضرورة امتلاك القائد التربوي مهارات التكنولوجيا للحصول على البيانات، والمعلومات الضرورية لإنجاز المهام المطلوبة، وقد بادرت وزارة التربية والتعليم إلى منح رتب وعلاوات للعاملين فيها لتشجيعهم على اتقان هذه المهارة.

وبلغت النسبة الإجمالية لتزكية الرؤساء، والأصدقاء، والأقارب (٢٨,٥%)، وقد أشارت دراسة كل من الخرابشة (١٩٩٦م)، ودراسة الدلابيح (١٩٩٩م) إلى أن الكيفية المتبعة في إختيار المناصب الإدارية العليا في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية ليست موضوعية، وأن المعايير المتبعة هي تزكية كبار المسؤولين السياسيين والإداريين، وترى هذه الدراسة قبول هذا المعيار، ووضع معيار التثبيت في الوظيفة الإدارية بعد سنة، وهي فرصة للتأكد من نجاح من تمت تزكيه، وهو إجراء مطبق بالنسبة لكل تعيين جديد في وظائف الدولة .

أما السيرة الذاتية فقد بلغت نسبتها الإجمالية (٢٨,٥%)، وهو ما ركزت عليه بعض الدول المتقدمة مثل بلجيكا كمعيار لإختيار القيادات التربوية بينه الجدول (١)، حيث أشار إلى أهمية السيرة الذاتية، وترى الباحثة أهمية هذا المعيار لتحذو وزارة التربية والتعليم حذو بعض الوزارات الأخرى في تركيزها على السيرة الذاتية للموظف.

وبلغت النسبة الإجمالية للدرجة (٢٨,٥%)، وقد نص نظام الخدمة المدنية الأردني في الماده (٥٦) كمعيار من معايير إشغال وظيفة قائد تربوي بالترفيغ، وهو معيار لا بد من مراعاته عند المفاضلة بين القادة التربويين لإشغال الوظيفة الشاغرة، وترى الدراسة ضرورة عدم إهمال معيار أقدمية الخدمة في الحكومة في حال توفر الكفاية عند القائد التربوي .

أما التقرير لآخر سنتين فقد بلغت نسبته الإجمالية (٢٣,٨%)، وقد أورد نظام الخدمة المدنية في الماده (٥٦) أهمية التقدير لآخر سنتين، إضافةً إلى شروط معهد الإدارة العامة للمفاضلة بين المتقدمين للتدريب، وتعتبره الباحثة مؤشراً لا بد من الأخذ به كمعيار .

وبلغت النسبة الإجمالية للتثبيت بعد سنة في الوظيفة الإدارية (١٩,٥%)، وترى الباحثة أن هذا المعيار يزيد من موضوعية تزكية الرؤساء، والتابعين، والزملاء، وموضوعية المقابلة الشخصية. فإذا أثبت القائد جدارته، وكفايته في العمل يثبت في الوظيفة القيادية .

وفي النهاية جاء المؤهل التربوي بنسبة إجمالية بلغت (١٤,٢%)، وهي أدنى نسبة جاءت في نتائج السؤال الثاني، علماً أن القادة التربويين معظمهم من حملة المؤهلات التربوية (ماجستير، ودكتوراه)، إلا أن أفراد عينة الدراسة اعتبروه ذا أهمية أقل، وتركز الباحثة على ضرورة الإهتمام بهذا المعيار؛ لما له من تأثير مباشر على الوظيفة، وإكسابهم خبرات علمية وتطبيقية لجسر الفجوة ما بين النظرية، والتطبيق.



### ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص على:

- ما المعايير المستخدمة في اختيار القيادات التربوية في بعض الدول المتقدمة؟  
من تحليل الأدب النظري لكل من: جمعية إداريي المدارس الأمريكية (١٩٩٤م)، ومجلس المدارس الكاثوليكية (٢٠٠٤م)، ومجلس التعليم في منطقة سان دييجو (٢٠٠٥م)، ودراسة جامعة ايوا الشمالية (٢٠٠٣م)، وما بينه الجدول (١)، ترى الباحثة أن هذه الدول تركز بالدرجة الأولى على معايير الكفايات، ومعايير السمات الشخصية، ومعايير المؤهل العلمي والفني، ومعايير الرتب (الدرجات)، ومعايير الاختبارات التنافسية، إلا إنها غير محددة وتختلف من منطقة إلى أخرى، ومن مجلس تعليمي إلى آخر، والسبب لأمركزية التعليم المطبقة في معظمها، وإن ما يحكم هذه المعايير البيئة، وطبيعة الخطة المطلوب تنفيذها في كل منطقة لتحقيق الأهداف المرسومة. وترى الدراسة أن هذه المعايير غير ثابتة، وبالتالي من الصعب تعميمها بشكل واضح فأخذت منها ما يتكيف مع النظام التربوي الأردني .

### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي ينص على:

- ما المعايير المقترحة لإختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء الواقع وتجارب بعض الدول المتقدمة؟  
وقد اعتمدت الباحثة على تحليل الأدب النظري ونتائج الدراسات السابقة وما تركز عليه بعض الدول المتقدمة من معايير ملائمة للنظام التربوي الأردني، وإجابات أفراد عينة الدراسة المدرجة في الجدول (٥)، والجدول (٦)، والجدول (٨)، تقترح الدراسة مجموعة من المعايير جاءت في أربعة مجالات، وكل مجال يتألف من مجموعة من الفقرات، حيث اعتمدت الباحثة الصدق التحكيمي من قبل الخبراء ملحق (٨)، ص (١٦٤) وجاءت هذه المجالات على النحو الآتي:

**المعيار الأول:** المؤهلات العلمية والتربوية المطلوب توافرها في القائد التربوي.

**المعيار الثاني:** السمات الشخصية للقائد التربوي.

**المعيار الثالث:** الخبرة العملية للقائد التربوي في مجال العمل الإداري.

**المعيار الرابع:** الكفاية والفاعلية.

وراعت الباحثة في هذه المعايير القوانين، والأنظمة، والتعليمات المعمول بها في الدولة ووزارة التربية والتعليم، والتكيز على مواكبة التطور، والتقدم التكنولوجي، مع عدم إغفال فلسفة التربية والتعليم، وفلسفة المجتمع، والعلاقات الإنسانية.

### ملخص النتائج:

**أولاً:** تحددت المعايير المعمول بها حالياً في إختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية بما يأتي:- المؤهل العلمي، والمقابلات الشخصية، وسنوات الخبرة، والخبرات التربوية، والأقدمية في الدرجة، والتقدير لآخر سنتين، والبرامج التدريبية، وبطاقات الوصف الوظيفي.

**ثانياً:** تضمنت المعايير التي يجب اعتمادها في إختيار القيادات التربوية بالإضافة إلى المعمول بها حالياً على ما يأتي:-

الكفايات، والسمات الشخصية، وإتقان اللغة الإنجليزية، والاختبارات التنافسية، والرتب، والرخصة الدولية لقيادة الحاسوب، والتسلسل الإداري، واستخدام التكنولوجيا، وتزكية كبار الرؤساء، والأصدقاء، والأقارب، والسيرة الذاتية، والتثبيت بعد سنة بالوظيفة الإدارية، والمؤهل التربوي .

**ثالثاً:** تضمنت المعايير في بعض الدول المتقدمة على ما يأتي :-

السمات الشخصية، والكفاية والفاعلية، والمؤهل العلمي، والخبرة، والامتحان التنافسي، والتدريب، والمواصفات الأساسية للوظيفة .

**رابعاً:** توصلت الدراسة إلى اقتراح معايير لاختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم

الأردنية، تمثلت في أربعة مجالات هي :-

- معايير المؤهلات العلمية، والتربوية .

- معايير السمات الشخصية للقيادات التربوية .

- معايير الخبرة العملية للقائد التربوي في مجال العمل الإداري.

- معايير الكفاية والفاعلية في العمل .

كما قدمت الباحثة آلية مقترحة لإختيار القيادات التربوية في ضوء هذه المعايير وهي:

- استخدام مقاييس الرتب .

- استخدام لجان فنية وإدارية من الملاحظين المهرة لتقدير الأداء، أو الخصائص التي لا يمكن

قياسها بطريقة، مباشرة عن طريق المقابلة الشخصية .

- اجتياز المرشح امتحاناً عن طريق المقابلة الشخصية .

## التوصيات:

- وفي ضوء هذه النتائج التي توصلت إليها الدراسة أوصت الباحثة بما يأتي :-
- اعتماد وزارة التربية والتعليم الأردنية المعايير التي اقترحتها الدراسة في اختيار القيادات التربوية .
  - عمل ورش للقيادات التربوية لمناقشة، وتوضيح هذه المعايير، والتوصل إلى آلية مناسبة لتنفيذها، وأخذ ملاحظاتهم حولها .
  - إجراء الدراسات حول صدق هذه المعايير، وفعاليتها من قبل مراكز البحث، وطلبة الدراسات العليا .

## المقترحات

تقترح الباحثة وضع درجات لأوزان كل معيار، ومجال عند عملية إختيار القيادات التربوية كما هو مبين في الملحق (١٢)، ص (١٨٣).

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

- ابو اصبع، صالح (١٩٩٧م) الاتصال الجماهيري، دار الشروق للنشر، عمان .
- ابو دلبوح، محمد (٢٠٠٣م) اتجاهات موظفي الحكومة نحو سياسات اختيار القيادات الإدارية العليا في الأردن : دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة آل البيت، الأردن.
- ابو سن، احمد (١٩٩٠م) دور المقابلة في اختيار العاملين -دراسة تحليلية، الإداري،
- أبو قحف، عبد السلام (٢٠٠٠م) الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- أحمد، حافظ (٢٠٠٣م) إدارة المؤسسات التربوية، ط١، علاء للكتب، القاهرة.
- أحمد، إبراهيم، (١٩٩٩م) نحو تطوير الإدارة المدرسية، مكتبة المعارف الحديثة للنشر - الإسكندرية.
- احمد، لطفي (٢٠٠٥م) الموسوعة التربوية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.
- أعمال ندوة (٢٠٠١م) عقد من الديمقراطية في الأردن ١٩٨٩م-١٩٩٩م، دار سندباد، عمان، الأردن .
- البدري، طارق (٢٠٠١م) الأساليب القيادية، والإدارية في المؤسسات التعليمية، ط١، دار الفكر للنشر، عمان .
- بطاح، احمد (١٩٩٢م) التربية والتعليم في الأردن واقع، ومؤشرات، المركز الوطني للبحث والتطوير التربوي، عمان .

- البطي، عبدالله بن محمد (٢٠٠٤م) الكفايات اللازمة لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية، وأساليب تنظيمها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- البلوشي، منير (١٩٩٩م) تطوير معايير اختيار المشرفين التربويين في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، عمان.
- بن حيتور، عبد العزيز (٢٠٠٠م) الإدارة العامة المقارنة لطلبة الدراسات العليا، ط١، الدار العلمية الدولية للنشر، عمان).
- بن حيتور، عبد العزيز (٢٠٠٠م) أصول ومبادئ الإدارة العامة، ط١، الدار العلمية الدولية للنشر، عمان .
- بني خالد، علي (٢٠٠٢م)، المعايير المعتمدة لإختيار مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين والمشرفين رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة اليرموك، اربد.
- البوهي، فاروق، بيومي، محمد (٢٠٠٢م) الإدارة المدرسية الإبتدائية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- بيكر، لورين (١٩٩٣م) مدير لأول مره، ط١، ترجمة جمال إمام، مؤسسة الأهرام للنشر القاهرة.
- البيوني، عبد الله عبد الغني (١٩٨٣م) اصول علم الادارة العامة، الدار الجامعية، بيروت.
- جامل، عبد الرحمن (٢٠٠١م) الكفايات التعليمية في القياس، والتقويم، واكتساب التعلم الذاتي، دار المناهج، عمان .
- جردات، عزت وعماد الدين، منى (١٩٩٩م) استشراف آفاق الإدارة التربوية في البلاد العربية، وزارة التربية والتعليم، عمان.

- الجريدة الرسمية (٢٠٠١م) نظام (٤٦) لسنة ٢٠٠١م نظام التنظيم الإداري لوزارة التربية والتعليم صادر بمقتضى المادة (١٢٠) من الدستور بناء على قرار مجلس الوزراء الأردني ٢٠٠١/٢/٢٧.
- الجريدة الرسمية (٢٠٠٢م) نظام (٥٥) لسنة (٢٠٠٢م) نظام الخدمة المدنية الاردني، صادر بمقتضى المادة (١٢٠) من الدستور بناء على قرار مجلس الوزراء الأردني ٢٠٠٢/٥/١٤م.
- الجريدة الرسمية (٢٠٠٣م) نظام (٦٨) لسنة (٢٠٠٣م) والنظام المعدل لنظام رتب المعلمين في وزارة التربية والتعليم الأردنية، رئاسة الوزراء، عمان .
- الجسار، محمود إبراهيم (٢٠٠٤م) درجة فاعلية برامج الرخصة الدولية لقيادة للحاسوب في تحقيق أهداف الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس العامة في محافظة عمان /العاصمة من وجهة نظر المشرفين التربويين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان .
- جعلول، محمد (١٩٩٩م) القادة هل يعدلون، أم يصنعون، ط١، دار الراتب الجامعية، بيروت .
- جميعان، مخائيل (١٩٩٧م) اقتراحات لمعالجة أتتهل الإداري، والتضخم في أجهزة الدولة، جريدة الدستور، العدد (١٠٧٣٣) ١٠/١٩٩٧م، عمان .
- حريم، حسن (٢٠٠١م) إدارة المنظمات، دار مكتبة حامد، عمان .
- حريم، حسن (١٩٩٧م) السلوك التنظيمي سلوك الافراد في المنظمات، دار زهران للنشر، عمان .
- حسن، ماهر (٢٠٠٤م) القيادة اساسيات ونظريات، ط١، دار الكندي، اربد .
- الحسين، إيمان (٢٠٠٤م) تجربة المرأة في المراكز القيادية في وزارة التربية والتعليم، دراسة حالة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.

- حسين، عبد الفتاح (١٩٩٨م)، أسس الإدارة العامة مدخل حديث، شركة البتراء، القاهرة.
- حمدان، سهيل، (٢٠٠١م)، الإدارة الحديثة للمؤسسات السياحية والفندقية، ط١، دار الرضا للنشر، دمشق.
- حميد، محمد (١٩٩٣م) إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة
- حويج، مروان (٢٠٠١م) البحث التربوي المعاصر، ط١، دار اليازوري للنشر، عمان .
- الخرابشة، وآخرون (٢٠٠٢م) ورقة عمل تخصصية حول: تطوير الإدارة والتنظيم في وزارة التربية والتعليم، رسالة العلم، مجلد ٤٢ .
- الخرابشة، (١٩٩٦م)، تقييم أسس وقواعد انتقاء وتعيين الموظفين في جهاز الخدمة المدنية الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الاردنية، عمان .
- الخزاعي، نادرة وقوقزه، عبد الله والمصري، هنا والعجائمة، بلال (٢٠٠٣م) مجموعة القوانين والأنشطة والتعليمات التربوية، الجزء الرابع عشر- إدارة الشؤون القانونية قسم التشريعات القانونية، وزارة التربية والتعليم .
- خصاونة، انيس (١٩٩٢م) النخبة الإدارية في الأردن دراسة للخصائص الاجتماعية والمسارات الوظيفية للامناء العاملين خلال الفترة من (١٩٥٠م- ١٩٩١م) رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الاردن
- الخطيب، احمد والخطيب، رداح وعاشور، محمد (١٩٩٧م) تقويم مدى فاعلية برنامج الادارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم، المركز الوطني للدراسة والتطوير التربوي، عمان
- الخطيب، احمد والخطيب، رداح (٢٠٠٤م) إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض.
- الخميس، سلامة (٢٠٠١م) إجراءات في الإدارة المدرسية أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعملية، دار الوفاء، الإسكندرية.

- الخير، طارق واخرون (٢٠٠٣م) مبادئ الإدارة، ووظائفها، منشورات جامعة دمشق، دمشق.
- الدرادكة، مأمون (١٩٩٩م) كفاءة جهاز الإدارة العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان
- الدلابيح، محمد (١٩٩٩م)، إجراءات ومقاييس الاختبار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في جهاز الخدمة المدنية الأردني دراسة ميدانية (١٩٨٨م-١٩٩٨م)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ال البيت.
- ديوان الخدمة المدنية (١٩٩٨م) نظام الخدمة المدنية الاردني (١) لسنة ١٩٩٨م وتعديلاته حتى ١٦/٧/١٩٩٨م المادة (٥٧) الأردن
- ردينه، سمرين (٢٠٠٥م) خصائص القائد الفعال في القطاع العام الأردني: دراسة استطلاعية، الجامعة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن .
- رسمي، محمد، (٢٠٠٤م) أساسيات الإدارة التربوية، ط١، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية .
- زويلف، ومهدي (٢٠٠١م)، إدارة الموارد البشرية مدخل كمي، ط١، دار الفكر للطباعة، عمان.
- سالم، مؤيد وصالح، عادل (٢٠٠٢م)، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديثة، الأردن.
- سبتياني، خليل (١٩٩٩م) إدارة الوقت، دار الراية الجامعية، بيروت .
- السعود، راتب (٢٠٠٢م) الإشراف التربوي اتجاهات حديثة، ط١، مركز طارق للخدمات الجامعية، عمان .
- السعيد، قارة، (١٩٩٣م) نظام الترقية في المؤسسات والإدارات العمومية دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر .



- سفلان، علي (١٩٩٢م) نحو مدخل متكامل لاختيار القيادات الادارية في القطاع العام مجلة الاقتصاد الاداري، جامعة عبد الملك ابن عبد العزيز، ٢٠، ص ٢٩٦.
- سلطان، سحر (١٩٩٩م) اثر الخبرة الإدارية في قيادة المؤسسات الحكومية، دراسة غير منشورة، معهد الإدارة العامة، الأردن.
- سلامة، عبد القادر (١٩٩٧م) قواعد السلوك الدبلوماسي المعاصر، دار النهضة العربية للنشر، القاهرة .
- الشاويش، مصطفى، (١٩٩٣م) الإدارة الحديثة مفاهيم، وظائف وتطبيقات، ط١، دار الفرقان، اربد.
- الشاويش، مصطفى، (٢٠٠٠م) إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، ط٢، دار الشروق، عمان.
- الشراح، يعقوب، (٢٠٠٢م) التربية وأزمة التنمية البشرية، مكتبة التربية العربي لدول الخليج، الرياض.
- الشريف، علي (٢٠٠١م) مبادئ الإدارة مدخل الانظمة في تحليل العملية الادارية، الدار الجامعية، الاسكندرية .
- الشريفي، شوقي (٢٠٠٠م) معجم مصطلحات العلوم التربوية، ط١، مكتبة العبيكان، الرياض.
- الشهري، عبد الله (٢٠٠٢م) العوامل المؤثرة على عملية الاختيار والتعيين في الخدمة المدنية بالمملكة العربي السعودية، دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- الشيخ، فؤاد (١٩٩٥م) المفاهيم الإدارية الحديثة، ط١، مركز الكتب الأردني، عمان .
- الشيخ، علي (١٩٩٧م) أوراق ووقائع جلسة الحوار للإجتماع الوزاري للجمعية العمومية، تجارب عربية في الإصلاح الإداري.

- الصالح، كامل، (١٩٩٣م) التصنيف والتوصيف المهني ودورة في تخطيط وتنمية الموارد البشرية، سلسلة الدراسات الاجتماعية والعالمية (٢١) المكتب التنفيذي لوزارة العمل والشؤون الاجتماعية، في دول مجلس التعاون لدول الخليج، البحرين.
- الصحن، فريد والشريف، علي وسلطان، محمد (٢٠٠٠م) مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- الصرن، رعد، (٢٠٠٢م)، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، ط١، دار الرضا للنشر، دمشق.
- صقر، عبد الرحمن (١٩٨٩م) وقفات تربوية، دار الكتاب الاسلامي للنشر، دبي .
- الطيب، أحمد (١٩٩٩م) الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، ط١، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية.
- الطويل، هاني (١٩٩٩م) الإدارة التعليمية - مفاهيم - وآفاق، ط١، دار وائل للنشر - والتوزيع، عمان.
- الطويل، هاني (٢٠٠١م) الإدارة التعليمية - مفاهيم - وآفاق، دار وائل، عمان .
- عارف، حسين (٢٠٠١م) السلوك التنظيمي، ط١، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- عبد السلام، محمد (١٩٨١م) القياس النفسي، والتربوي، ط١، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.
- عبد الوهاب، علي وعائدة، خطاب (١٩٩٣م) إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مكتبة عين شمس، القاهرة .
- عبدالعال، جمال الدين (١٩٩٨م) معايير اختيار القادة وأثرها في تقدم الإدارة، ط١، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
- عبدالقادر، إبراهيم (١٩٩٣م) دراسة تقويمية لبرامج تدريب الإدارة العليا في معهد الإدارة العامة بالمملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، العراق .

- عبد الوهاب، سمير، (٢٠٠١م) قضايا معاصرة في الإدارة العامة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة .
- عبود، عبد الغني وحجي، أحمد (١٩٩٤م) إدارة المدرسة الابتدائية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة .
- عبود، نجم (٢٠٠٠م) اخلاقيات الادارة في عالم متغير، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، العدد(٤٣)
- العبدالله، ابراهيم (٢٠٠٢م) الكفاية الانتاجية للمؤسسة المدرسية، شركة المطبوعات للنشر، بيروت .
- الأعرجي، عاصم (١٩٩٥م) دراسات معاصرة في التطوير الإداري، دار الفكر للنشر، عمان.
- العرفي، عبدالله ومهدي، عباس (١٩٩٦م) مدخل الى الإدارة التربوية، منشورات جامعة قايونس، بني غازي
- عريفج، سامي (٢٠٠١م) الإدارة التربوية المعاصرة، ط١، دار الفكر للطباعة، عمان.
- عزيز، ابراهيم (٢٠٠٠م) دراسات في المنهج التربوي المعاصر، رؤية لمنهج حديث من اجل جيل جديد في عصر العولمة، ط٢، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة .
- عطوي، عزت (٢٠٠١م) الادارة المدرسة الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، دار الثقافة .
- عطوي، عزت (٢٠٠٤م) الادارة التعليمية والاشراف التربوي -اصولها، وتطبيقاتها، ط١، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عماد الدين، منى (٢٠٠٢م) تجارب وتجديدات تربوية عربية عالمية، رسالة المعلم مجلد٤١ العدد٢ .
- العميرة، محمد (١٩٩٩م) التربية والتعليم في الاردن، دار المسيرة للنشر، عمان

- العميان، محمود (٢٠٠٤م) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط١، دار وائل للنشر، عمان .
- غزال، نوال (١٩٩٤م) القيادات الادارية في منظمات القطاع العام في القطر العربي السوري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق .
- الفرخان، أمل والسكر، عبد الكريم (٢٠٠٢م) الإدارة العامة في الأردن بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر، عمان .
- الفلاحي، محمد (١٩٩٦م) بعنوان نظام الاختيار لشغل الوظائف الادارية العليا وأثرة على اداء العاملين في وزارة الخدمة المدنية والاصلاح الاداري، اليمني رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الاردن .
- فلية، فاروق وزكي، احمد (٢٠٠٤م) معجم مصطلحات التربية لفضا واصطلاحا، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية .
- الفهداوي، فهمي (٢٠٠١م) السياسة العامة، منظور كلي في البنية والتحليل، دار الشروق للنشر، عمان .
- فيلد، جيمس ومولوني، كارن (٢٠٠٠م) بناء ثقافة المعايير بالتطبيق على المنظمات البريطانية، ترجمة الخزامي عبد الحكم، ط١، إيتراك للنشر، مصر.
- القداح، محمد، (٢٠٠٣م) الكفايات المهنية المستقبلية لمديري المدارس الثانوية الأردنية في الربع الأول من القرن الحادي والعشرين بناءً أمـودج مقترح، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان .
- القريوتي، محمد (١٩٩٧م) نظم ومعايير التعيينات، والتنقلات في أجهزة الأمن العربي، الرياض.
- القريوتي، محمد (٢٠٠٠م) السلوك التنظيمي، دار الشروق، عمان .

- القريوتي، محمد (١٩٩٠م) مهارة قيادة الآخرين، كيف تكون قائدا متميزا في عملك، مركز تطوير الأفراد القاهرة .
- القريوتي، محمد (٢٠٠١م) مبادئ الإدارة والنظريات والعمليات والوظائف، ط١، دار الصفا ووائل للنشر، عمان.
- القريوتي، محمد (١٩٩٦م)، التطوير الإداري المفهوم والمعوقات، وآليات التنفيذ مع إشارة خاصة للأردن، ط١، دار الفارس، عمان.
- القريوتي، محمد، (١٩٩٧م)، نظم ومعايير التعيينات والترقيات والتنقلات من أجهزة الأمن العربية، الرياض.
- كشت، إبراهيم (٢٠٠٤م) ومضات إدارية، ط٣، دار وائل للنشر، عمان.
- كشواي، باري (٢٠٠٢م) ادارة الموارد البشرية، ط١، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، شعبة العلوم الاقتصادية، دار الفاروق للنشر، القاهرة .
- كونجر، جارت (٢٠٠١م) القيادة والإدارة في عصر — المعلومات ،مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية ،ط١، ابو ظبي .
- كشيدان، عبد السلام (٢٠٠١م) اختيار القيادات الإدارية لمنطقة مسلانة- ليبيا دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة - الجامعة الأردنية، عمان.
- كلالدة، ظاهر (١٩٩٧م) الاتجاهات الحديثة في القيادة الحديثة، دار زهران، عمان .
- كنعان، نواف (١٩٩٩م) اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، ط٤، دار الثقافة للنشر، عمان .
- كنعان، نواف (٢٠٠٢م) القيادة الادارية ،ط١، مكتبة دار الثقافة للنشر، عمان.
- اللقاني، احمد (٢٠٠٣م) معجم المصطلحات التربوية المعرفية في المناهج، وطرق التدريس، عالم الكتب، ط٣، القاهرة .

- 
- اللقاني، احمد والجمل، علي (١٩٩٩م) معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس، ط١، عالم الكتب للنشر، القاهرة .
- مرسي (٢٠٠٢م) الإتجاهات الحديثة في التعلم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه، عالم الكتب، القاهرة.
- مرسي، محمد (١٩٩٩م) الإدارة التعليمية أصولها، وتطبيقاتها، علا الكتب للنشر.
- مطاوع، إبراهيم (٢٠٠٣م) الإدارة التعليمية في الوطن العربي، ط١، دار الفكر العربي، القاهرة .
- معهد الإدارة العامة (١٩٩٨م) الخطة الشاملة للتدريب، الأردن.
- الموسوي، سنان (٢٠٠٤م) الإدارة المعاصرة الأصول والتطبيقات، ط١، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان .
- مورجان، جارت (٢٠٠٥م) نظرية المنظمة المبدعة، ترجمة محمد منير الاصبحي، معهد الادارة العامة، الرياض.
- النجار، فريد (١٩٩٦م) محددات اختيار القيادات الإدارية بوحدة الجهاز الإداري للدولة في جمهورية مصر العربية، جامعة عين شمس، القاهرة.
- النجار، فريد (١٩٩٨م) إدارة الوظائف الأفراد، وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية .
- النجار، فريد (١٩٩٨م) تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية والتنظيمية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
- النجار، فريد (١٩٩٩م) المدبرون والمنظمات مدخل تجريبي لتنمية المهارات، مؤسسة الشياح الجامعية، الاسكندرية .

- نظام الخدمة المدنية الاردني (١٩٩٨م)، ١، المادة ٥٧ .
- نظام الخدمة المدنية الاردني (٢٠٠٢م) رقم ٥٥ لسنة ٢٠٠٢م العدد ٤٥٥٠ الصادر بتاريخ ٢٠٠٢/٦/٤م.
- الهواري، سيد (١٩٩٨م) المدير الفعال للقرن الحادي والعشرين، دار الجبل للنشر، الفجالة.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٠م) الإنتقال إلى وظيفة مشرف تربوي، الشروط، المعايير، الإجراءات.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٠م) المؤتمر الوطني للتطوير التربوي .
- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠١م) التجارب العالمية المتميزة في الإدارة التربوية، رسالة المعلم، المجلد ٤٠ العدد ٤ حزيران، عمان، الأردن .
- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٣م) مجموعة القوانين والأنظمة والتعليمات التربوية جزء (١٤) إدارة الشؤون القانونية، عمان
- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٥م) الجريدة الرسمية، التشريعات التربوية، العدد ٤٧١١، ٢٠٠٥/٦/٢٦م .
- يدك، على (٢٠٠٥م) الكفايات الإدارية المعاصرة لمديري التربية والتعليم، ودرجة ممارسة مدير التربية والتعليم في الأردن لها . رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان.

- AASA American Association of School Administrators,(1994) “**professional standers for the superintendency**” ,ERIC,VOL.29,No.8.ED368042.
- Ali Ashraf, S.N.Mishra,(1996) **public Administration a new parading**,cabplan,1ed,p(54-55)
- Armstrong, Michael,(1999) **How to Be Nn Even Better manager**, (5<sup>th</sup>) London,Kogan page Limited .
- Batchelor ,Ryan & Bedenebaugh & Leonard&Williams, (1990) **Judgment Analysis of Criteria For Hiring Secondary School Principals as Perceived by Superintendents and Assistant Superintendents**, Journal of Experimental education, 2(55) .
- Begley, p. (1994) **school leadership in Canada :A profile for the go,s Hill sdale ont.**
- Bush, Tony, (2003) **Theories of Educational Leadership and Management**, 3<sup>rd</sup>, London;( SAGE), publications.
- Buttner .E.H.N & Campbell Hidor, (1999) **The Relationship Between styles of creativity and managerial skills assessment** ,British Journal of management ,10. (228-238) .
- Cox, D .(2001 ) **Ten Leadership Characteristics** .Retrieved On April, [www.winstonbrill.com/Brri1001/htmlarticle](http://www.winstonbrill.com/Brri1001/htmlarticle).
- Daft, Richard and Noe .Raymond, (2001) **Organizational Behavior** ,(5<sup>th</sup>) Orlando ; Harcourt college publishers.
- Dennis ,W .R. (1989)**The Selection of Principals for k,12 Seventh-day Adventist schools** .Ed, D. Abstracts .Loma Linda university.
- Derek,T, & Laura, H .(1995) **Personnel Management, HRM In Action** ,3<sup>rd</sup> edition ,prentice Hall International [UK], Limited .



- Forhrib, P.B.(2002) **An Analysis of Transformational Leader Attributes and Leadership Development in two year colleges**, Dissertation Abstracts international ,vol.(13) ,No(2) .
- Forsyth ,Patrick, (1996) **first things first** ,( 1st ed), London Bell and Bain Ltd ,clasyow .p 68
- Fulan, M. (1998) **Leadership for the, 21<sup>st</sup> century Educational leadership** . 55 (7), (6-10).
- Goffee, R .and Jones .G. (2000) **Why should Anyone Beled By You?** Harvard Business Review ,78(5) ;63-70 .
- George, T.M. & John, W.B.(1997) **Human Resource Management** ,8<sup>th</sup> Edition .
- Goldberg, mark, F.(2001) **Leadership In Education; Five Commonalities** . PDK. Home, Site, Map, Kappa Professtional Journal . URL.
- Goldman, Dan, (2004) **What makes A Leader**, Harvard Business Review ,82(1): 82-91.
- Goldman, E . (1998) **The Significance of Leadership ,Style, Educational Leadership**, 55. (7) .
- Hanson, Mark, (1990) **Educational Administration and Organizational Behavior** ,2<sup>nd</sup>, Boston; Allyn & Bacon ,Inc .
- Harrison, Rose Mary, (1993) **Human Resource Management Issues and strategies first print England ; Addison-Wesley publishing company** .
- Hughes,G .Ginnett,R.& Curphy ,G.(2002) **Leadership**,(4<sup>th</sup>) New York; Mc Grow-Hall
- Internet ,(2000) **How not to choose an IMF leader**, Business week ,3672, p 164.
- Jazzar, (2004) **school administrator** ,Articles,print friendly.

- Kolter, p.(2001) **What Leader Really Do** ?Harvard Business Review,74(11),85-98.
- Pozner & Kouzes, (1990) **The Leadership Challenge : How to Get Extraordinary Things done in Organizations**, San Francisco: Jossey-Bass, P13.
- Lambert J. (1995) **The Constructivist Leader** ,New York ; Teachers College Press .
- Linde, p.L.(1990) **Preparation ,Recruitment, Selection ,and career patterns of directors of education in Saskatchewan** ,ph .D.Abstrachs,Canada; the university of Alberta .
- Mcmillan, J. Schumacher,S. (2001) **Research in Education** ,5<sup>th</sup>. Edition ,An Imprint of Addison Wesley Long man Inc.
- Medicine, Hat Catholic, Board of Education, (2004) “superintendent of schools”:WWW.mhcbe.ab.ca/cec/policy%20 Manual5000%20 personel/Superintendent, pdf.yhoo.com.potencies of the superintendent 8/5/2004.
- Murphy, Joseph, (2001) **The changing face of leadership preparation programme standard for school administrators**
- Nahavadi ,Afsaneh, (2000) **The Art and Science of Leadership** (2<sup>nd</sup>) New Jersey ; Prenlice -Hall .
- Oneal, D . E . (1996) **Director Network and Director Selection keys of Tthe Strategic Role of the Board of directors** ph .D. Abstract .University of Illinois .
- Parnell, J. A. Bell, E.D.(1994) **The propensity for participative decision making ,scale; A measure of management propensity for participative decision making . Administration & society**, vol .25 Issue 4 ,p. 518 .

- Penny, Hacket, (1992) **Success in Management personal third edition**, U.S. A . john Murray .
- Pew, Kelly, Uldrick, (2002) **Leadership Styles Of Female Superintendents in the 21<sup>st</sup> century; Testing Feminist Assumptions** DAI.A.63 /06 ,93 p .
- Pierce, J. and Newstrom, J. (2003) **Leaders and the leadership process**,(3nd). NewYok;Mc Graw-Hall .
- Robbins, Stephen (2003) **Essentials of Organizational Behavior**,(7<sup>th</sup>) New Jersey; prentie-Hall .
- Russel,L.Bintliff (1990) **Training manual for low enforcement officers** , prntice Hall,Inc-Engle wood cliffs,NJ,P.64.
- San Diego City school (2005) **Criteria for Selecting the next superintendent** ,Board of education office, normal street ,Room 2231Sandiego,CA92103.WWW.sanda.net/issue/supt-search 2/6/2006.
- Schafer,M.(2001) **Leadership; chief Information**, Officers Software Magazine, Dec 2000, vol. Issue 6, Jan . pp 61-64
- Senge ,M . Peter, (1990) **The Fifth Discipline** ; New York : Bouble currency Books .
- Sergiouvanni, Thomas, (1990)**“Value-Added Leadership”** London;Harcourt Barce Jovanovich ,publishers .
- San Diego City school (2005) **Criteria for selecting the next surpreintendent**, Board of education office, normal street, Room 2231 Sandiego, CA92103. WWW. Sanda.net/issue/supt-search 2/6/2006.

- Thomas .F. Casey, (1996) “**Making the Most of a Selection Interview**” ,personel management Vol ,67 N. 09 .
- Uhing,Marlene,A. (2002) “**Strategies used by Neboska Superintendents to Assist and Improve the Ineffective School principal**” .DAI..A. 63/04,165p .
- Vrgil M.Rogers,(1952)**The American School Superintendency** .3 Year Book American AssocIati of School Administrators 1201 Sixteenth Street North West Washington 6.D.C .
- Wallac ,Blakley, (2003) **The Superintendent Selection Process; A national investigative study**, the university of MEMPHIS p. 201.
- Jay, Mathews,( 2002) **School Administrator, Findarticles**, WWW. Com. find Articles.
- Lynn G. Beek, (1996) school Adminstrator, Findarticles .WWW.Findarticles.com.
- University Of Northern Iowa ,(2003) Professional Teacher Competencies Works Hops . www.uni.edu/ Teaching/UNL,n.d.on,0n.5/4/2003. UNL
- Northern Territory Of Australia ,(2003) **Department of Education Teaching competencies**,www.sss,nt,edu.au/n.d.
- Yukl .Gary, (1989) **Leadership In Organiziation,s 2<sup>nd</sup> ed** Englewood ciliffs .New Jersey Prentice hall .
- Zaleznik ,A.(2004) **Managers and leaders : are the different ?** Harvard Business Review ,79(11)74-81.
- Zoeller, Maroda,(2002) **Leadership Practices and Technology Competencies Critical To An Effective Superintendent Preparation Program** ,DAI .A. 63/06 125 p .

## الملاحق

### ملحق (١)

كتاب جامعة عمان العربية للدراسات العليا

أ. معالي وزير التربية والتعليم.

ب. مدير المعهد الأمريكي.

### ملحق (٢)

كتاب معالي وزير التربية والتعليم إلى:

مدير الإدارة ومديري المديرية في مركز الوزارة ومديري التربية والتعليم في الميدان لتسهيل مهمة

الباحثة.

### ملحق (٣)

التشكيلات الإدارية نموذج الانتقال إلى وظيفة مدير للشؤون الإدارية والمالية

### ملحق (٤)

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي / اختي مدير الإدارة \*\*\*\*\* المحترم

أخي / اختي مدير المديرية \*\*\*\*\* المحترم

أخي / اختي مدير التربية والتعليم \*\*\*\*\* المحترم

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بدراسة لتطوير معايير اختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية،

لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الفلسفة - تخصص إدارة تربوية، لذا أرجو الإجابة بدقة

عن الأسئلة المفتوحة الواردة في الاستبانة .

علماً بأن الباحثة ستتعامل مع هذه المعلومات المقدمة منكم بسرية تامة، ولغايات البحث العلمي

فقط شاكرًا لكم تعاونكم، واهتمامكم في الإجابة عن الأسئلة .

**السؤال الأول :-**

ما المعايير المعمول بها حالياً في وزارة التربية والتعليم الأردنية لاختيار القيادات التربوية العليا (مدير

إدارة، مدير مديرية، مدير تربية وتعليم) ؟

## السؤال الثاني :-

هل تعتقد بان هذه المعايير المعمول بها، صالحة، وموضوعية، وعادلة في اختيار القيادات التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم الأردنية ؟

## السؤال الثالث :-

إذا كنت لا تعتقد بصلاحياتها، وموضوعيتها، وعدالتها فما هي، المعايير التي ترى أن على الوزارة اعتمادها لتحسين، وتعديل معايير اختيار القيادات التربوية؟

### ملحق (٥)

#### أسئلة المقابلة

- ١- ما مؤهلك العلمي ؟
- ٢- ما مؤهلك التربوي ؟
- ٣- هل حصلت على الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب؟
- ٤- لو كنت باحثا مكاني وتسعى لتطوير معايير اختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية ما هو السؤال الذي تطرحه على زميلك القائد التربوي للفادة من خبراته في تطوير المعايير؟  
لقد انبثق عن هذا السؤال مجموعة من الأسئلة طرحها القادة التربويين وهي :-
  - ما الدورات التدريبية التي حصلت عليها في مجال الوظيفة الإدارية ؟
  - ما والكفايات التي يجب أن تتوفر في القائد التربوي ؟
  - ما السمات الشخصية التي يجب أن تتوفر في القائد التربوي؟
  - ما المهارات القيادية التي يجب أن تتوفر في القائد التربوي؟
  - ما الأهداف التربوية التي تختص بها إدارتك عن باقي الإدارات الأخرى وهل حققتها ؟
  - ما الأبحاث الإجرائية التي قمت بها للتأكد من مدى تحقق الأهداف التربوية في إدارتك ؟
  - في حال غياب النص القانوني في ممارستك لمهام إدارتك كيف تتدبر أمورك؟
  - هل تتقن اللغة الإنجليزية كتابة ومحادثة؟
  - هل تدخل احد الأقارب أو الرؤساء أو الزملاء في تعيينك في هذه الوظيفة؟
  - هل اجتزت امتحان كتابي بنجاح تم على أساسه اختيارك لهذه الوظيفة؟
  - كم مرة قمت مقابلتك لإشغال هذه الوظيفة ؟
  - هل أشغلت وظيفة مديرا للشؤون الإدارية أو الفنية قبل الوظيفة الحالية ؟
  - هل تتناسب الامتيازات التي تحصل عليها مع طبيعة الوظيفة وحجم العمل الذي تقوم به؟
- ٥- عطوفة القائد التربوي لو غادرت مكتبك وقابلت احد العاملين معك في هذه المديرية وسألته ما النمط القيادي الذي يمارسه مديرك برأيك ماذا سيجيب ؟

## دليل المقابلة الشخصية

ملحق (٦)

اسم الوظيفة -

- ما المؤهل العلمي ؟

- ما المؤهل التربوي ؟

-

- كم عدد سنوات الخبرة في

الحكومة ؟

-

- هل حصلت على الرخصة

الدولية لقيادة الحاسوب ؟

-

- هل تتقن المهارة ؟

-

- ما الدورات التدريبية

التي حصلت عليها في مجال الإدارة

؟

-

- هل تؤيد رتب المعلمين كمعيار ؟

- هل تؤيد المقابلة

الشخصية لأكثر من مره ؟

- هل تؤيد إتقان اللغة  
الإنجليزي كـمـعـيـار لاختيار القائد  
التربوي ؟

- هل تؤيد تزكية كبار  
المسؤولين، أو الأقارب، أو الأصدقاء  
كمـعـيـار لاختيار القائد التربوي ؟

- هل تؤيد الاختبار كمـعـيـار  
لاختيار القائد التربوي؟

- ما أهم صفة شخصيه  
تتمتع بها ؟

- عطوفة المدير لو كنت  
باحثاً " مكاني وتسعى لتطوير  
معايير لاختيار القيادات التربوية  
في وزارة التربية والتعليم الاردنيه  
ما هو السؤال الذي تطرحه على  
زميلك القائد التربوي لتحصل على  
إجابة (فكرة) قد تضاف إلى قائمة  
المعايير السابقة ؟



- هل قمت بإجراء أبحاث  
أو دراسات للتأكد من مدى  
تحقيق أهداف وظيفتك؟

- هل تمارس الصلاحيات  
الموكلة إليك؟

- هل قمت بمسح  
لاحتياجات العاملين معك بهدف  
تنميتهم مهنيًا؟

- في حال غياب النص  
التشريعي في ممارسة عملك  
الإداري كيف تتخذ القرار المناسب  
؟

- هل ترغب العمل بهذه  
الوظيفة؟

- ما الأهداف التي حققتها  
من خلال وظيفتك الحالية؟

- هل تؤيد وضع المدير  
لمدة سنة تحت التجربة قبل أن  
يثبت بالوظيفة الإدارية ؟

- عطوفة القائد التربوي، لو  
غادرت مكتبك ألان وقابلت أحد  
العاملين معك في هذه الإدارة  
وطرحت السؤال التالي، ما النمط  
القيادي الذي يمارسه مديرك في  
التعامل مع العاملين معه،  
باعتقادك ماذا سيجيب العاملون  
في هذه المديرية ؟

دليل ملاحظة السمات الشخصية والكفايات المتوافرة عند القادة التربويين

ملحق (٧)

- اسم المدير الملاحظ-

- المسمى الوظيفي :

مدير إدارة  مدير مديريه  تربيته وتعليم

- المقدرة على إدارة الوقت :

الخطة السنوية وما نفذ منها  لاجندة اليومية

- إدارة الاجتماعات :

صياغة التوصيات  اتخاذ القرارات  جد الأعمال

- الخصائص العقلية للقائد التربوي :

التمتع بالمقدرة على التركيز والانتباه  الملم على التفكير المنظم

المقدرة على التقويم

- الخصائص الانفعالية والنفسية للقائد التربوي:

المقدرة على التعاطف مع الآخرين  قدرة على استخدام المعززات

الثقة بالنفس  أن اتجاهاً إيجابياً نحو الناس

- الخصائص الاجتماعية:

المقدرة على تحمل المسؤولية  التمتع بروح المداعبة والمرح والتفاؤل

المقدرة على فهم الآخرين والافادة من آرائهم

- قدرة القائد التربوية على العمل بكفاية وفاعلية:

مساعدة العاملين على النمو المهني .

دراسة المشكلات التربوية الخاصة بالعاملين والمتعلمين والعمل على حلها بطرق ديمقراطية وتعاونيه .

مساعدة العاملين على اكتساب كفايات الأداء المختلفة .

الاستخدام الفاعل للأجهزة والمواد والأدوات والوسائل .

قدرة القائد التربوي على توظيف تكنولوجيا المعلومات .

إتقان مهارة الاتصال والتواصل مع العاملين والمراجعين والرؤساء.

قيادة التغيير ومواكبة المستجدات.

الملحق (٨)

قائمة بأسماء المحكمين

للمعايير المقترحة لإختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الاردنية مرتبة. حسب الرتبة العلمية، والحروف الهجائية .

الرقم	الاسم	مكان العمل
١	الأستاذ الدكتور احمد بطاح	أمين عام وزارة التربية والتعليم.
٢	الأستاذ الدكتور اثمار الكيلاني	الجامعة الاردنية.
٣	الأستاذ الدكتور خالد العمري	جامعة عمان العربية.
٤	الأستاذ الدكتور راتب السعود	جامعة عمان العربية.
٥	الأستاذ الدكتور عبد الله عويدات	جامعة عمان العربية .
٦	الأستاذ الدكتور كايد عبد الحق	جامعة عمان العربية.
٧	الدكتور أيمن العمري	الجامعة الهاشمية.
٨	الدكتور عاطف مقابلة	جامعة عمان العربية.
٩	الدكتور عباس مهدي	جامعة عمان العربية.
١٠	الدكتور عزت جرادات	جامعة عمان العربية.
١١	الدكتور هضحى الحديدي	وزارة التربية والتعليم.
١٢	الدكتور قاسم القضاة	وزارة التربية والتعليم.
١٣	الدكتور محمود ابو قديس	الجامعة الهاشمية.
١٤	الدكتور نواف الشطناوي	جامعة اليرموك.
١٥	الأستاذ عبد الله قوقزة	وزارة التربية والتعليم.
١٦	الأستاذ عبد المجيد سمارة	مدير تربية عجلون.
١٧	الأستاذ محمد المومني	مديرية تربية جرش.
١٨	الأستاذ منذر عصفور	وزارة التربية والتعليم.

## ملحق (٩)

١ - مقابلات مديري الإدارات، هدفت بشكل أساسي إلى الحصول على بيانات للمساعدة في تفصي- المعلومات الواردة في بطاقة وصف وظيفي صادرة عن وزارة التربية والتعليم للعام (٢٠٠٥م) لكل إدارة تم اختيارها كعينة للدراسة ،ومدى الالتزام بمتطلبات شاغل الوظيفة، وقدرته على تقييم الذات، ومعرفته بالمفاهيم التربوية، وتأييده أو عدم تأييده لأساليب اختيار القيادات التربوية من خلال مجموعة من الأسئلة المحددة، وقد استخدمت هذه البيانات في توكيد وتدعيم البيانات التي جمعت بأدوات الدراسة، ومصادر بياناتها الأخرى، وتكون دليل مقابلة مديري الإدارات من تسع عشرة سؤالاً متضمنة أسئلة سابره تمحورت حول متطلبات الوظيفة، والنمو المهني، والكفايات، والسمات الشخصية، والأممات القيادية، وقد تم عرضة على محكمين وجرى تعديله وتنقيحه حتى أصبح على صورته النهائية ملحق (٦).

وقد قامت الباحثة بمقابلة (٧) سبعة مديري إدارات تم تسجيل إجاباتهم كتابة على أوراق جانبية بشكل فردي مباشرة لضمان عدم النسيان وحفظها في ملفات خاصة .

وقد تراوحت مدة المقابلة من (٢٢ - ٥٠) دقيقة، وبتوسط حسابي مقداره (٣٦) دقيقة، والجدول (١٠) يبين مكان وطول كل مقابلة تم إجراؤها .

جدول (٩)

أوقات وأماكن ومدد مقابلات القادة مدراء الإدارات .

القائد التربوي	وقت المقابلة بالنسبة لتعبئة الاستبانة	مكان إجراء المقابلة	طول المقابلة في الدقيقة
الأول	بعد تعبئة الاستبانة المفتوحة في تمام الساعة العاشرة والنصف صباحا.	مكتب العمل	٢٢
الثاني	بعد تعبئة الاستبانة حوالي الساعة الواحدة ظهرا	مكتب العمل	٢٢
الثالث	قبل تعبئة الاستبانة في ثلاثة أيام حوالي الساعة التاسعة صباحا	مكتب العمل	٣٠
الرابع	بعد تعبئة الاستبانة حوالي الساعة الثانية عشر ظهرا	مكتب العمل	٣٥
الخامس	بعد تعبئة الاستبانة حوالي الساعة الثانية بعد الظهر	مكتب العمل	٥٠
السادس	بعد تعبئة الاستبانة في ثلاثة أيام بسبب العطلة الأسبوعية	مكتب العمل	٤١
السابع	بعد تعبئة الاستبانة حوالي الساعة الحادية عشر قبل الظهر	مكتب العمل	٤٥
المجموع			٢٤٥

٢- مقابلات مديري المديرية في مركز الوزارة، وكان لها عدة أهداف من أهمها :-

الحصول على بيانات تساعد في تقصي المعلومات الموجودة في بطاقة وصف وظيفي لمديري المديرية حسب الوظيفة التي تمارسها صادره عن وزارة التربية والتعليم لعام ٢٠٠٥. ومدى فهمهم للمفاهيم التربوية وإلمامهم بالنظريات القيادية التي يطبقونها أثناء ممارسة أعمالهم الإدارية . وتكون دليل المقابلة في صورته النهائية من معلومات عامة عن المستجيب، والدورات التدريبية التي حصل عليها أثناء خدمته كقائد تربوي، والسمات الشخصية، والكفايات التي يجب أن تتوافر في القائد التربوي، أضف إلى ذلك النمط القيادي الذي يمارسه في إدارة العاملين ملحق (٦) .

وأجريت مقابلة شخصية واحدة لكل مدير شارك في الدراسة من قبل الباحثة، ودونت كتابة وكنت اطلب من المدير الإطلاع على ما تم تدوينه أو قراءته على مسمعه، وكان أحيانا يضيف بعض العبارات أو يستبدلها. وكان يتم تفرغ المقابلات مرة أخرى بعد الانتهاء من مقابلة وملاحظة المستجيب، أما المسودة فقد حفظت في ملف خاص ليسهل الرجوع إليها عند الضرورة، وقد المستجيب، أما المسودة فقد حفظت في ملف

خاص ليسهل الرجوع إليها عند الضرورة، وقد تراوحت مدة المقابلة من (٢٢ - ٥٠) دقيقة أي بمتوسط (٣١) دقيقة لكل مشارك، والجدول (١١) يبين ذلك .

#### جدول (١٠)

أوقات وأماكن ومدد مقابلات القادة مديري المديرية في مركز الوزارة .

القائد التربوي	وقت المقابلة بالنسبة لتعبئة الاستبانة	مكان إجراء المقابلة	طول المقابلة في الدقيقة
الأول	بعد تعبئة الاستبانة مباشرة حوالي الساعة العاشرة صباحا	مكتب العمل	٢٥
الثاني	بعد المقابلة مباشرة حوالي الساعة العاشرة صباحا	مكتب العمل	٢٥
الثالث	المقابلة كانت في اليوم التالي لتعبئة الاستبانة حوالي الساعة العاشرة صباحا	مكتب العمل	٢٨
الرابع	بعد تعبئة الاستبانة في تمام الساعة الواحدة والنصف بعد الظهر	مكتب العمل	٢٢
الخامس	بعد تعبئة الاستبانة مباشرة حوالي الساعة الحادية عشر قبل الظهر	مكتب العمل	٣٠
السادس	قبل تعبئة الاستبانة بيوم واحد في تمام الساعة الثانية بعد الظهر	مكتب العمل	٥٠
السابع	بعد تعبئة الاستبانة في تمام الساعة العاشرة والنصف صباحا	مكتب العمل	٣٥
المجموع			٢١٥

٣ - مقابلات مديري التربية والتعليم في المناطق، و المحافظات، والألوية. وكان لهذه المقابلات بالنسبة للباحثة أهمية لها خصوصيتها خاصة وان مدير التربية والتعليم يتعامل مباشرة مع شريحة واسعة من المجتمع المحلي، وأولياء الأمور، والمعلمين، والطلبة فهو يمثل الخطوط الأمامية لوزارة التربية والتعليم، وهو مسؤول بالدرجة الأولى عن تنفيذ السياسات و الأهداف التربوية المرسومة في الميدان، و مسؤول عن نجاح العملية التعليمية التعلمية ، ومعني بالإشراف على تطبيق المناهج، والامتحانات المدرسية والعامية . لذلك كان الهدف من المقابلة الحصول على بيانات تساعد في تقصي المعلومات المدرجة في بطاقة

وصف وظيفي لمدير التربية والتعليم أولا، والتعرف على المهارات، والكفايات التربوية التي يجب أن يتمتع بها هذا القائد التربوي إضافة إلى السمات الشخصية، والفكرية، والأنماط القيادية التي يمارسها أثناء تنفيذ المهام المطلوبة منه، وقدرته على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب .

ولما كانت مقابلة مديري التربية والتعليم هي الأولى في المقابلات كان لابد من إجراء مقابلة ثانية للإفادة من إجاباتهم وآرائهم عن أسئلة زملائهم القادة التربويين في مركز الوزارة، ومعرفة مدى تأييدهم للمعايير التي اقترحها زملاءهم، وهذا تطلب إما زيارة ثانية أو الاتصال هاتفيا. وتم حفظ إجاباتهم في ملف خاص للعودة له عند الحاجة. وقد تراوحت مدة المقابلة لكل مدير تربية وتعليم من (٢٠ - ٢٦) دقيقة أي بمتوسط (٢٣) دقيقة، والسبب سرعة الحصول على المعلومة، وزحمت العمل. والجدول (١٢) يبين ذلك .

#### جدول (١١)

أوقات وأماكن ومدد مقابلات القادة مديري التربية والتعليم في المحافظات، والألوية والمناطق.

القائد التربوي	وقت المقابلة بالنسبة لتعبئة الاستبانة	مكان إجراء المقابلة	طول المقابلة في الدقيقة
الأول	المقابلة الأولى: بعد تعبئة الاستبانة في تمام الساعة التاسعة صباحا . المقابلة الثانية : بعد أسبوع من المقابلة الثانية حوالي الساعة الواحدة ظهرا	مكتب العمل مكتب العمل	١٥ ٥
الثاني	المقابلة الأولى : بعد تعبئة الاستبانة مباشرة حوالي الساعة الحادية عشر . المقابلة الثانية : بعد أسبوع من المقابلة الأولى حوالي الساعة العاشرة صباحا	مكتب العمل مكتب العمل	١٨ ٨
الثالث	المقابلة الأولى : قبل تعبئة الاستبانة في ثلاثة أيام حوالي الساعة التاسعة صباحا . المقابلة الثانية : بعد الأولى ب عشرة أيام تم الاتصال هاتفيا	مكتب العمل هاتفيا	١٥ ٥
الرابع	قبل تعبئة الاستبانة بأسبوع حوالي الساعة الثانية عشر	مكتب العمل	٢٥



٢٠	مكتب العمل	المقابلة الأولى : بعد تعبئة الاستبانة حوالي الساعة العاشرة صباحا.	الخامس
٥	هاتفيا	المقابلة الثانية : بعد الأولى بأسبوع	
٢٠	مكتب العمل	بعد تعبئة الاستبانة حوالي الساعة التاسعة صباحا	السادس
٢٥	مكتب العمل	تمت المقابلة قبل تعبئة الاستبانة حوالي الساعة التاسعة صباحا	السابع
١٦١			المجموع

#### ملحق (١٠)

البيانات الخاصة بالفئات الثلاث المشاركة في الدراسة (معلومات عامة) :-

#### أ. مديري الإدارات في مركز الوزارة:

**المدير الأول:** يحمل البكالوريوس في المحاسبة والدبلوم في الإدارة المدرسية والماجستير في الإدارة التربوية، وحاصل على الرخصة الدولية في قيادة الحاسوب، وتتألف إدارته من مديرتين يتبع لها تسعة أقسام .

**المدير الثاني:** يحمل البكالوريوس في الفيزياء وماجستير أساليب تدريس العلوم، وحاصل على الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب، وتتألف إدارته من مديرتين يتبع لهما ثمانية أقسام .

**المدير الثالث :** يحمل بكالوريوس في اللغة العربية، وماجستير تربية، والدكتوراة في التربية، لم يحصل على الرخصة الدولية في قيادة الحاسوب، ويتبع هذه الإدارة مديرتين وستة أقسام في مركز الوزارة إضافة إلى الأقسام الموجودة في كل مديرية تربية وتعليم في المناطق والمحافظات والألوية .

**المدير الرابع:** يحمل بكالوريوس لغة عربية، وماجستير مناهج وأصول تدريس، لم يحصل على الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب، يتبع هذه الإدارة ثلاث مديريات وأحدى عشرة قسم .

**المدير الخامس:** يحمل بكالوريوس جغرافيا، ودبلوم تربية لم يحصل على الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب، ويتبع هذه الإدارة مديرتين، وستة أقسام .

**المدير السادس:** يحمل بكالوريوس فلسفة وعلم نفس، وماجستير إرشاد وتوجيه تربوي حاصل على الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب، ويتبع هذه الإدارة ثلاث مديريات، وثمانية أقسام.

**المدير السابع :** يحمل بكالوريوس جغرافيا، وماجستير مناهج وأساليب تدريس، ودكتوراه في المناهج وأساليب التدريس، وحاصل على الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب يتبع لهذه الإدارة مديرتين وسبعة أقسام .

#### ب. مديري المديرية في الوزارة:

**المدير الأول:** يحمل البكالوريوس في الحقوق، ودبلوم عالي لغة إنجليزية حاصل على الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب يتبع هذه المديرية خمسة أقسام .

**المدير الثاني:** يحمل البكالوريوس في العلاقات الدولية، وماجستير إدارة تربوية، وحاصل على الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب يتبع هذه المديرية ثلاثة أقسام .

**المدير الثالث:** يحمل بكالوريوس هندسة معمارية، وحاصل على الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب، ويتبع هذه المديرية قسمين .

**المدير الرابع:** يحمل بكالوريوس الحقوق، ودبلوم الإدارة التربوية، وحاصل على الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب، ويتبع هذه المديرية أربعة أقسام .

**المدير الخامس :** يحمل بكالوريوس في اللغة الإنجليزية، ودبلوم إدارة مدرسية وحاصل على الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب، ويتبع هذه المديرية قسمين في الوزارة إضافة إلى الأقسام الموزعة في مديريات التربية والتعليم التابعة للوزارة .

**المدير السادس:** يحمل بكالوريوس اقتصاد، وماجستير إدارة أعمال، وحاصل على الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب ويتبع هذه المديرية أربعة أقسام .

**المدير السابع:** يحمل بكالوريوس اقتصاد ودبلوم إدارة مدرسية، وحاصل على الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب ويتبع هذه المديرية أربعة أقسام .

#### ج. مديري التربية والتعليم في المناطق والمحافظات والألوية:

**المدير الأول:** يحمل بكالوريوس في الهندسة، وماجستير إدارة تربوية، وحاصل على الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب .

**المدير الثاني:** يحمل بكالوريوس جغرافيا، ودبلوم إدارة تربوية، وحاصل على الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب .

المدير الثالث: يحمل بكالوريوس في القانون، وماجستير قانون، وحاصل على الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب .

المدير الرابع: يحمل بكالوريوس لغة عربية، وماجستير أساليب تدريس، ودكتوراه أساليب تدريس، وحاصل على الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب .

المدير الخامس: يحمل بكالوريوس لغة إنجليزية، وماجستير أساليب تدريس حاصل على الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب .

المدير السادس: يحمل بكالوريوس تربية ابتدائية، وماجستير علم نفس، وحاصل على الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب .

المدير السابع: يحمل بكالوريوس لغة عربية، وماجستير أساليب تدريس، ودكتوراه أساليب تدريس، وحاصل على الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب .

#### الملحق (١١)

#### بسم الله الرحمن الرحيم

الأستاذ الدكتور .....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان - " تطوير معايير لاختيار القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء الواقع وتجارب الدول المتقدمة. وقد طورت الباحثة في ضوء اطلاعها على الأدب المعاصر ودراسة الواقع مجموعة من المعايير المقترحة وزعتها على خمسة مجالات هي :- آلية اختيار القائد التربوي، ومعايير المؤهلات، ومعايير الخبرة العملية، ومعايير السمات الشخصية، ومعايير الكفاية والفاعلية، ونظرا لما تتمتعون به من خبرة واسعة وسعة اطلاع في المجال التربوي، أرجو التكرم بقراءة هذه المعايير والحكم على مدى ملاءمتها كمعايير اختيار، ومدى ملاءمة كل معيار للمجال الذي اندرج تحته إضافة إلى سلامة الصياغة اللغوية لها، وآية معايير أخرى تقترحونها .

شاكرا حسن التعاون

الباحثة

المعايير المقترحة : التي في صورتها الأولية والتي تم الوصول إليها من أفراد العينة وتحليل الأدب النظري  
واكتب والوثائق الصادرة عن الدولة، ووزارة التربية والتعليم:  
آلية الاختيار :- طرق اختيار القائد التربوي .

الرقم	فقرات المعيار	صالحة	غير صالحة	تعديل الفقرة
١-	أن يتم اختيار القائد التربوي باستخدام مقياس الرتب والتي من وسائلها :- - استخدام تقديرات الرؤساء. - اختبار الإجراء الموقفي.			
٢-	اختيار القائد التربوي بوساطة مجموعة من الملاحظين المهرة تقيم قدرة القائد التربوي على القيادة في ضوء أدائه في موقف معين أو في عدة مواقف تضم أفرادا آخرين.			
٣-	اجتياز القائد التربوي امتحانا عن طريق مقابلة شخصية .			
٤-	أن يتم اختيار القائد التربوي وفق معايير تربوية مطورة خصيصا لهذا الغرض .			
٥-	تركيز كبار الرؤساء أو الأصدقاء أو الأقارب.			
٦-	الترقية حسب عدد سنوات الخدمة في الحكومة.			
٧-	التسلسل الوظيفي مدبر مدرسة، مدير للشؤون الإدارية أو التعليمية .			
٨ -	انتخاب القائد التربوي بأسلوب ديمقراطي من قبل ذوي العلاقة والاختصاص .			

- أرجو إضافة ما ترونه مناسباً :

-معايير مقترحه لأختيار القيادات التربويه  
المعيار الأول :- المؤهلات العلمية والتربوية المطلوب توفرها عند القائد التربوي

الرقم	فقرات المعيار	صالحة	غير صالحة	تعديل الفقرة
١-	المؤهل العلمي للقائد التربوي بحد أدنى الدرجة الجامعية الأولى			
٢-	المؤهل ألسلكي للقائد التربوي بحد أدنى الدرجة الجامعية الثانية في حقل التربية وبتقدير جيد جدا فما فوق			

			المؤهل التربوي في مجال الإدارة التربوية، وأساليب التدريس، وعلم النفس التربوي قبل التحاقه بالعمل .	-٣
			الدورات التدريبية التي حصل عليها القائد التربوي في مجال العمل الإداري .	-٤
			أن يكون القائد التربوي قد التحق ببرامج دراسية تقدمها الجامعات أو المعاهد العلمية تؤهله للعمل الإداري .	-٥
			التدريب أثناء الخدمة لتنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل والمجتمع .	-٦
			رفع كفاية القائد المهنية أثناء الخدمة لمواجهة ما يعترضه من صعوبات وظيفية .	-٧
			المشاركة في المؤتمرات، والندوات المحلية، والإقليمية، والعالمية .	-٨

- أرجو إضافة ما ترونه مناسباً :

المعيار الثاني :- السمات الشخصية للقائد التربوي .

الرقم	فقرات المعيار	صالحة	غير صالحة	تعديل الفقرة
--أ	<ul style="list-style-type: none"> <li>الخصائص العقلية للقائد التربوي .</li> <li>- يتمتع بدقة الملاحظة .</li> <li>- يتمتع بالمقدرة على التركيز والانتباه .</li> <li>- يتمتع بالمقدرة على إدراك العلاقات بين عناصر الموقف القيادي .</li> <li>- المقدرة على التفكير المنظم .</li> <li>- المقدرة على التذكر .</li> <li>- المقدرة على التشخيص وحل المشكلات .</li> <li>- يتمتع بطلاقة التعبير .</li> <li>- المقدرة على الاستنتاج والتعميم .</li> <li>- المقدرة على التحليل والتركيب .</li> <li>- المقدرة على التفسير والتوضيح .</li> <li>- المقدرة على التقييم .</li> <li>- المقدرة على اتخاذ القرار .</li> </ul>			

			<p>ب-- الخصائص الانفعالية والنفسية للقائد التربوي .</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الثبات الانفعالي</li> <li>- الثقة بالنفسي .</li> <li>- خلو القائد التربوي من الاضطرابات النفسية .</li> <li>- يضبط القائد التربوي ذاتية، و يكون مفهومة عنها إيجابيا .</li> <li>- المقدرة على التعاطف مع الآخرين .</li> <li>- يكون للقائد التربوي اتجاهات إيجابية نحو الناس.</li> <li>- تمتع القائد التربوي بالمقدرة على تشكيل وتعديل السلوك</li> <li>- أن يتمتع القائد التربوي بالمقدرة على استخدام المعززات المتنوعة .</li> <li>- أن يشعر بالأمن والدافعية نحو العمل .</li> </ul>	
--	--	--	--	--

			<p>ج-- الخصائص الاجتماعية للقائد التربوي .</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تمتع القائد التربوي بشخصية متوازنة متكاملة.</li> <li>- تمتع القائد التربوي بشخصية ديناميكية قوية وجذابة .</li> <li>- تمتعه بروح المداعبة والمرح والتفاؤل .</li> <li>- يتمتع بمقدرة كافية على التواصل لفظيا وحركيا .</li> <li>- تمتعه بالاستقلالية في الفكر والعمل .</li> <li>- ينتمي لعمله ويخلص فيه .</li> <li>- أن يكون قادرا على تحمل المسؤولية .</li> <li>- أن يتمتع بسعة الإطلاع والانفتاح على العمل .</li> <li>- المقدرة على الإبداع والابتكار .</li> <li>- أن تكون اهتماماته متعددة .</li> <li>- امتلاكه مهارات عالية في بناء العلاقات الإنسانية مع الآخرين .</li> <li>- المقدرة على فهم الآخرين والاستفادة من آرائهم .</li> <li>- اهتمامه بجميع حاجات العاملين وبالعوامل المؤثرة في تحسين وتطوير أدائهم .</li> <li>- أن يقدر القائد التربوي النمط القيادي الذي يتناسب مع توقعات العاملين .</li> <li>- تمتع القائد بالوسامة، والياقة البدنية .</li> <li>- اهتمام القائد بالاتصال غير الرسمي مع العاملين.</li> </ul>	
--	--	--	--	--

- أرجو إضافة ما ترونه مناسبا :

-  
-  
-

المعيار الثالث :- الخبرة العملية للقائد التربوي في العمل الإداري

الرقم	فقرات المعيار	صالحة	غير صالحة	تعديل الفقرة
١-	تحديد الخبرة الناجحة للقائد التربوي بالإدارة المدرسية بحد أدنى خمس عشرة سنة بتقدير ممتاز في السنوات الثلاث الأخيرة .			
٢-	تحديد الخبرة الناجحة للقائد التربوي في العمل الإداري بحد أدنى خمس عشرة سنة بتقدير ممتاز في السنوات الثلاث الأخيرة .			
٣-	تحدد الخبرة الناجحة للقائد التربوي في العمل مدير إداري للشؤون الإدارية والمالية بحد أدنى سنة بتقدير ممتاز .			
٤-	تحدد الخبرة الناجحة للقائد التربوي في العمل مدير فني للشؤون التعليمية بحد أدنى سنة بتقدير ممتاز.			
٥-	حصول القائد التربوي على دورات تدريبية متخصصة في مجال الأعمال الإدارية تسجم والوصف الوظيفي .			
٦-	اجتاز القائد التربوي الدورات التدريبية المتخصصة بتقدير جيد جدا كحد أدنى .			
٧-	أن يكون القائد التربوي قد مارس نشاطاً علمياً في مجال البحث والتأليف .			
٨-	توفير الرغبة الشخصية الأكيدة لدى القائد التربوي في ممارسة العمل القيادي .			
٩-	معرفة القائد بالتشريعات، والأنظمة، والتعليمات .			

- ارجو إضافة ما ترونه مناسباً :

المعيار الرابع:- الكفاية والفاعلية في العمل .

الرقم	فقرات المعيار	صالحة	غير صالحة	تعديل الفقرة
	أ - مقدرة القائد التربوي على التخطيط للعمل :-			
١-	تمكن القائد التربوي من تحديد الأهداف للأنشطة الإدارية ، والفنية .			
٢-	تمكن القائد التربوي من إعداد خطة عمل مستغلا الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة في البيئة .			
٣-	مقدرة القائد التربوي على التوفيق بين السياسات المختلفة وفلسفة التربية والتعليم في الأردن وأهدافها التربوية .			



			تمكن القائد التربوي من مساعدة العاملين معه في إعداد خطته وتنفيذها، وتقويمها .	-٤
			مقدرة القائد التربوي على المشاركة في إعداد البرامج التربوية التي تعدها الوزارة .	-٥
			اسهام القائد التربوي في وضع الخطط العلاجية القابلة للتنفيذ .	-٦
			اسهام القائد التربوي في وضع الخطط المطورة لتحقيق الأهداف التربوية المستجدة .	-٧
			ب- الفاعلية في العمل :-	
			مقدرة القائد التربوي على تخطيط مشروعات النمو المهني المناسبة والمستجدة لفئات العاملين حسب الحاجة والألوية .	-١
			مقدرة القائد التربوي على مساعدة العاملين في النمو المهني .	-٢
			تمكن القائد التربوي من إجراء عمليات المسح للوقوف على حاجات العاملين والمتعلمين ومشكلاتهم من اجل المساهمة في حلها .	-٣
			مقدرة القائد التربوي على دراسة المشكلات التربوية الخاصة بالعاملين والمتعلمين والعمل على حلها بطرق ديمقراطية وتعاونية .	-٤
			مقدرة القائد التربوي على مساعدة العاملين للتغلب على العوامل التي تعيق تكيفهم ورضاهم عن العمل .	-٥
			مقدرة القائد التربوي على رفع مستوى رضا العاملين عن عملهم وذلك بعطائهم الدوافع وبمعالجة أسباب الإحباط والتذمر عندهم .	-٦
			مقدرة القائد التربوي على توجيه العاملين ايجابيا لأداء المهام المختلفة .	-٧
			ب- الفاعلية في العمل :-	
			مقدرة القائد التربوي على تخطيط مشروعات النمو المهني المناسبة والمستجدة لفئات العاملين حسب الحاجة والألوية .	-١
			مقدرة القائد التربوي على مساعدة العاملين في النمو المهني .	-٢
			تمكن القائد التربوي من إجراء عمليات المسح للوقوف على حاجات العاملين والمتعلمين ومشكلاتهم من اجل المساهمة في حلها .	-٣
			مقدرة القائد التربوي على تنسيق وتكامل خبرات العاملين المختلفة في إطار موحد قابل للتطبيق .	-٨

٩-	مقدرة القائد التربوي على تخطيط مصادر التعلم الذاتي للعاملين الهادفة إلى نموهم المهني .		
١٠-	مقدرة القائد التربوي على مساعدة العاملين في اكتساب كفايات الأداء المختلفة .		
١١-	مقدرة القائد التربوي على تشخيص وحل المشكلات التعليمية والتربوية التي تواجه عمليتي التعليم والتعلم .		
١٢-	المقدرة على إدارة الصراع وحل المشكلات .		
١٣-	المقدرة القائد التربوي على التخطيط للبرامج التي تخدم المجتمعات المحلية وتزيد من فاعلية مجالس الآباء والمعلمين .		
١٤-	المقدرة القائد التربوي على توجيه العاملين في مجالات التخطيط لخدمة المجتمعات المحلية .		
١٥-	المشاركة في الأنشطة التي تخطط لها المدارس والهيئات في المجتمع المحلي .		
١٦-	مقدرة القائد التربوي على توضيح العلاقات بين المجتمع والمدرسة لما فيه صالح المجتمع وتكيف المعلمين مع البيئة المحلية .		
١٧-	تمكن القائد التربوي من توفير الأجواء النفسية والعلاقات التعاونية بين المدرسة والمجتمع المحلي .		
١٨-	مقدرة القائد التربوي على تطوير الاستخدام الفعال للأجهزة والمواد والأدوات والوسائل .		
١٩-	مقدرة القائد التربوي على توظيف تكنولوجيا المعلومات		
٢٠-	المقدرة على إتقان اللغة الإنجليزية		
٢١-	المقدرة على التنظيم المالي واعداد الميزانية		
٢٢-	المقدرة على الإلمام بالمفاهيم والمصطلحات التربوية والإدارية .		
٢٣-	المقدرة على إتقان مهارة الاتصال والتواصل مع الرؤساء، والعاملين، والمراجعين		
٢٤-	المقدرة على إدارة الوقت من خلال تفعيل دور الاجندة اليومية .		
٢٥-	المقدرة على الالتزام بأوقات العمل الرسمي .		
٢٦-	المقدرة على إدارة الاجتماعات والخروج بالتوصيات		
٢٧-	المقدرة والاهتمام بمتابعة انتقال اثر التدريب إلى الميدان		
٢٨-	المقدرة على قيادة التغيير، ومواكبة المستجدات والتطورات		

٢٩ -	المقدرة على تقييم أداء العاملين وفقا للمعايير والاعتبارات العلمية والموضوعية .
٣٠ -	المقدرة على تطبيق نظام المساءلة على العاملين لضمان تطبيق نظام الجودة الشاملة في العمل .

- معايير أخرى لم يرد ذكرها وترى ضرورتها وترغب في إضافتها :-  
ملحق (١٢)

من اقتراح الباحثة بين درجات لإوزان ودرجات النجاح لكل معيار :

الجدول (١٢)

المعيار الأول :- المؤهلات العلمية والتربوية المطلوب توافرها عند القائد التربوي .

الرقم	فقرات المعيار	الدرجات ولاوزان	درجة النجاح
-١	المؤهل العلمي للقائد التربوي بحد أدنى الدرجة الجامعية الأولى	١	٣ درجات
-٢	المؤهل ألسلكي للقائد التربوي بحد أدنى الدرجة الجامعية الثانية في حقل التربية وبتقدير جيد جدا على الأقل .	١	
-٣	مؤهل فني في مجال تكنولوجيا المعلومات .	١	
-٤	الدورات التدريبية التي حصل عليها القائد التربوي في مجال العمل الإداري بشكل عام .	١	
-٥	المشاركة في المؤتمرات، والندوات المحلية، والإقليمية، والعالمية .	١	

المعيار الثاني :- السمات الشخصية للقائد التربوي

الرقم	فقرات المعيار	الدرجات والاوزان	درجة النجاح
أ-	<p>الخصائص العقلية للقائد التربوي .                      يتمتع بدقة الملاحظة .                      يتمتع بالمقدرة على التركيز، والانتباه .                      يتمتع بالمقدرة على إدراك العلاقات بين عناصر الموقف القيادي .                      المقدرة على التفكير المنظم .                      المقدرة على التذكر .                      المقدرة على حل المشكلات .                      يتمتع بطلاقة التعبير .                      المقدرة على الاستنتاج، والتعميم .                      المقدرة على التحليل، والتركيب .                      المقدرة على التفسير، والتوضيح .                      المقدرة على التقويم .                      المقدرة على اتخاذ القرار .                      المقدرة على الإبداع والابتكار.</p>	درجة ١٣	١٠ درجات
ب-	<p>الخصائص الانفعالية والنفسية للقائد التربوي .                      الثبات الانفعالي                      الثقة بالنفسي .                      خلو القائد التربوي من الاضطرابات النفسية .                      يضبط القائد التربوي ذاته، و يكون مفهوما إيجابيا عنها .                      المقدرة على التعاطف مع الآخرين .                      تمتع القائد التربوي بالمقدرة على تشكيل وتعديل السلوك                      تمتع القائد التربوي بالمقدرة على استخدام المعززات المتنوعة .</p>	٧ درجات	٥ درجات

١٠ درجات	١٦ درجة	<p>ج-</p> <p>الخصائص الاجتماعية للقائد التربوي  تمتع القائد التربوي بشخصية متوازنة متكاملة .  تمتع القائد التربوي بشخصية ديناميكية قوية وجاذبة .  تمتعه بروح المداعبة والمرح والتفاؤل .  تمتعه بمقدرة كافية على التواصل لفظيا وحركيا.  تمتعه بالاستقلالية في الفكر، والعمل .  الانتماء للعمل، والإخلاص فيه .  يكون قادرا على تحمل المسؤولية .  يتمتع بسعة الإطلاع، والانفتاح على العمل .  اهتماماته متعددة، ومتنوعة .  امتلاكه مهارات عالية في بناء العلاقات الإنسانية مع الآخرين .  المقدرة على فهم الآخرين، والإفادة من آرائهم.  اهتمامه بجميع حاجات العاملين وبالعوامل المؤثرة في تحسين وتطوير أدائهم .  يقدر القائد التربوي النمط القيادي الذي يتناسب مع توقعات العاملين .  تمتع القائد بالوسامة، واللياقة البدنية .  اهتمام القائد بالاتصال غير الرسمي مع العاملين  امتلاك القائد التربوي اتجاهات إيجابية نحو العمل والمجتمع.</p>	
----------	---------	--	--

المعيار الثالث :- الخبرة العملية للقائد التربوي في العمل الإداري

الرقم	فقرات المعيار	الدرجات والاوزان	درجة النجاح
١-	لديه خدمة في العمل الإداري، والتعليمي لا تقل عن خمسة عشر سنة.	٢	١٠ درجات
٢-	لديه تقدير ممتاز للسنوات الثلاث الأخيرة .	٢	
٣-	تسلسل وتنوع الخبرة في العمل الإداري .	٢	
٤-	لديه دورات تدريبية متخصصة في مجال العمل الإداري الذي سيتولاه	٢	
٥-	أن يكون تقديره جيداً جداً على الأقل في الدورات الإدارية والفنية المتخصصة.	٢	
٦-	أن يكون لديه نشاط علمي (بحوث، ودراسات، والتأليف) في المجالات التربوية .	٢	
٧-	توفير الرغبة الشخصية في تولي المركز القيادي.	٢	
٨-	معرفته بالتشريعات، والأنظمة، والتعليمات التربوية.	٢	
٩-	ثقافة واسعة في طبيعة المجتمع الأردني، ومؤسساته.	٢	

المعيار الرابع:- الكفاية والفاعلية في العمل.

الرقم	فقرات المعيار	الدرجات والاوزان	درجة النجاح
أ -	مقدرة القائد التربوي على التخطيط للعمل	٢	١٠ درجات
١-	تمكنه من تحديد الأهداف للأنشطة الإدارية، والفنية .	٢	
٢-	تمكنه من إعداد خطة عمل مستغلا الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة في البيئة .	٢	
٣-	مقدرته على التوفيق بين السياسات المختلفة، وفلسفة التربية والتعليم في الأردن، والنتائج التربوية .	٢	
٤-	تمكنه من مساعدة العاملين معه في إعداد خطته، وتنفيذها، وتقويمها .	٢	
٥-	مقدرته على المشاركة في إعداد البرامج التربوية التي تعدها الوزارة .	٢	

	٢	٦- إسهامه في وضع الخطط العلاجية القابلة للتنفيذ.
	٢	٧- إسهامه في وضع الخطط المطورة لتحقيق النتائج التربوية المستجدة .
		<b>ب- الفاعلية في العمل :-</b>
		١- مقدرته على تخطيط مشروعات النمو المهني المناسبة والمستجدة لفئات العاملين حسب الحاجة، والأولوية .
		٢- مقدرته على مساعدة العاملين في النمو المهني .
		٣- تمكنه من إجراء عمليات المسح للوقوف على حاجات العاملين، والمتعلمين، ومشكلاتهم من أجل المساهمة في حلها .
		٤- مقدرته على دراسة المشكلات التربوية الخاصة بالعاملين والمتعلمين، والعمل على حلها بطرق ديمقراطية، وتعاونية .
		٥- مقدرته على مساعدة العاملين للتغلب على العوامل التي تعيق تكيفهم، ورضاهم عن العمل.
		٦- مقدرته على رفع مستوى رضا العاملين لديه .
		٧- مقدرته على توجيه العاملين ايجابيا لأداء المهام المختلفة .
		٨- مقدرته على تنسيق وتكامل خبرات العاملين المختلفة في إطار موحد قابل للتطبيق .
		٩- مقدرته على تخطيط مصادر التعلم الذاتي للعاملين الهادفة إلى نموهم المهني .
		١٠- مقدرته على مساعدة العاملين في اكتساب كفايات الأداء المختلفة .
٢٠ درجة	٢٥ درجة	

١١-	مقدرته على تشخيص وحل المشكلات التعليمية، والتربوية التي تواجه عمليتي التعليم والتعلم .
١٢-	مقدرة على إدارة الصراع، وحل المشكلات .
١٣-	مقدرة على التخطيط للبرامج التي تخدم المجتمعات المحلية.
١٤-	مقدرة على توجيه العاملين في مجالات التخطيط لخدمة المجتمعات المحلية .
١٥-	المشاركة في الأنشطة التي تخطط لها المدارس والهيئات في المجتمع المحلي .
١٦-	مقدرته على توضيح العلاقات بين المجتمع والمدرسة .
١٧-	تمكنه من توفير الأجواء النفسية، والعلاقات التعاونية بين المدرسة والمجتمع المحلي .
١٨-	مقدرته على تطوير الاستخدام الفعال للأجهزة، والمواد والأدوات، والوسائل .
١٩-	مقدرته على توظيف تكنولوجيا المعلومات .
٢٠-	مقدرته على إتقان اللغة الإنجليزية .
٢١-	مقدرته على التنظيم المالي، واعداد الميزانية .
٢٢-	مقدرة على الإلمام بالمفاهيم والمصطلحات التربوية والإدارية .
٢٣-	مقدرته على إتقان مهارات الاتصال في العمل .
٢٤-	مقدرته على إدارة الوقت بشكل فاعل.
٢٥-	مقدرته على إدارة الاجتماعات، والخروج بالتوصيات .
٢٧-	مقدرته واهتمامه بمتابعة انتقال اثر التدريب إلى الميدان.
٢٨-	مقدرته على قيادة التغيير، ومواكبة المستجدات والتطورات
٢٩-	مقدرته على تقييم أداء العاملين، وفقا للمعايير والاعتبارات العلمية، والموضوعية .



	مقدرته على تطبيق نظام المساءلة على العاملين لضمان تطبيق نظام الجودة الشاملة في العمل .	- ٣٠
--	--	------

آلية اختيار القيادات التربوية .

الدرجات والاوزان	الآلية	الرقم
يترك أمر تحديد الدرجات والاوزان للمسؤول عن عملية الاختيار	استخدام مقاييس الرتب والتي من وسائلها : - استخدام تقديرات الرؤساء . - استخدام تقديرات الزملاء والتابعين في ضوء المعايير آنفة الذكر . - استخدام اختبارات الإجراء الموقفي .	١ -
	استخدام لجان فنية وإدارية من الملاحظين المهرة لتقدير الأداء، أو الخصائص التي لا يمكن قياسها بطريقة مباشرة عن طريق المقابلة الشخصية .	٢ -
	اجتياز المرشح امتحانا عن طريق المقابلة الشخصية .	٣ -