

الدراسة الخامسة

الإشراف الفني

باستخدام أسلوب الاحتمالات

**A Contingency Approach
To Supervisory Leadership**

oboiikan.com

الإشراف الفنى باستخدام أسلوب الاحتمالات (*)

A. Contingency Adproqac

To

Supervisory Leadership

تتضمن الدراسة فى هذا الجزء أسلوب الاحتمالات ، ومؤداه أنه لا يوجد نمط واحد أفضل فى القيادة يمكن استخدامه . وفاعلية هذا النمط أن تحدد من خلال ملاءمته للموقف الذى بين أيدينا . فإذا كان هناك نمط معين مناسب للموقف (أ) قد يكون غير مناسب للموقف (ب) ، وآخر يكون مناسباً للموقف (ب) وغير ملائم للموقف (أ) . وباستخدام نظرية «ريدن» فى

القيادة Reddin's.3—D Theory of Leadership

يمكن أن نحدد أربعة أنماط كل منها له أسلوبه المؤثر أو غير المؤثر . وهى ملخصة فى الجدول (٦-١) وسنقوم فى هذا الجزء بتحديد المتغيرات الموقفية لمساعد المشرفين لكى يوفقوا بين الأنماط المستخدمة لديهم ، وبين المطالب الموقفية .

نظرية الاحتمالات فى القيادة «فيدلر» :

Contingency Leadership Theory (Fieder) :

وهى نظرية جديدة لفاعلية القيادة ، وظهرت منذ خمسة عشر عاماً من Group Effectiveness Laboratory خلال بحث أجرى فى جامعة الينوى بواسطة G.E.L منذ عام ١٩٧٠ . ولقد أوضح «فريد فيدلر» ورفاقه هذه النظرية التى تبلورت كحصول لبحث أولى لمجموعة نفيسة صغيرة . وتفترض هذه النظرية : أن كلا من الأداء الموجه . والعلاقات الموجهة للقيادة يجب أن تجعلهم قادرين على أن يؤدوا أداء ذا فاعلية طبقاً للظروف المناسبة والتى تكون مدعمة وملائمة لنمط القيادة .

(*)Quoted From : Supervision : Human Perspectives Second Edition.

By : Thomas J. Sergiovanni & Robert J. Starratt.

New York : McGraw - Hill Book Company, 1991.

Chapter 6, pp. 119 — 129.

بالإضافة إلى ذلك ، تفترض النظرية أن هناك توافقاً بين المواقف وأنماط القيادة في الأداء ، وهذا أفضل من أن تتغير الأنماط لكي تناسب المواقف . وقد افترض «فيدلر» أن المشرف يكون فعالاً عندما يقوم بالإشراف على المدرسين في حالة فردية ، أكثر منه عندما يقوم بالإشراف على المدرسين كمجموعة (المواقف الجماعية غالباً ما تقلل الاختلافات في المكانة بين الموجهين المختارين وتابعيهم ، وهذا يتكيف مع أسلوب الإشراف بحيث يفضل المشرف الموقف الأول ويتجنب الموقف الثاني) . ومهمة القائد الموجه The task Oriented leader - كما يرى «فيدلر» تماثل اختيار القيادة في نظرية «ريدن» ، أما القائد الموجه بعلاقة معينة The relationship - Oriented leader فيأجل الاختيار المرتبط ، «وفيدلر» لم يختبر الأنماط المنفصلة والمتكاملة . ويؤكد «فيدلر» على أن القادة الموجهين علاقياً أو أداء القادة الموجه يجعلهم ينجزون بصورة أفضل في المواقف الجماعية التي تكون إما مفضلة أو غير مفضلة للقائد . ومن ناحية أخرى ، فإن القادة الموجهين بعلاقة معينة على التقيض من ذلك فهم يؤدون أداء أفضل في المواقف الجماعية التي تتوسط الأفضلية (Favorableness) والأفضلية تعرف بالدرجة التي يمكن للقائد أن يمارس تأثيراً على الجماعة من خلال الموقف .

القيادة الفعالة وغير الفعالة

عندما يستخدم بطريقة مناسبة	الأنماط الأساسية	عندما يستخدم بطريقة مناسبة
منسق (موافق)	متكامل	منفذ
مشارك	منفصل	بيروقراطي
أوتوقراطي	متفاني	مانع
موصل رسالة	مرتبط (متصل)	محسن (مطور)
أقل فاعلية		أكثر فاعلية

وهناك ثلاثة متغيرات موقفية رئيسية يبدو أنها تحدد ما إذا كان الموقف المعطى مفضلاً أم غير مفضل لدى القائد : وهي مرتبة حسب أهميتها :

١ - علاقات القائد بالأعضاء :

Leader - Member Relations

ويقصد بهما المدى الذي يقبله المدرسون ويعجبون به ويتقبلونه ويكونون على استعداد أن ينفذوا توجيهات المشرفين حسب نوعياتهم .

٢ - الوظيفة البنائية : Task Structure

ويقصد به المحتوى الذي يشكله عمل المجموعة أو الشخص الذي يشرف عليه وكيفية توضيح الأهداف ، وكيفية تكوين العمليات المتاحة لإنجاز هذه الأهداف .

٣ - قوة المكانة (الموقع) : Position Power

ويقصد به حجم السلطة الرسمية والمكانة التي يحظى بها المشرف .

نموذج الاحتمالات «لفيدلر» : Fiedler's Contingency Model

في النسخة المبسطة لنموذج «فيدلر» في شكل (٦-١) يتضح أن القيادة الموجهة بعلاقة معينة في مقابل القيادة الموجهة على أداء معين في المواقف الجماعية المميزة بأدوات هي العلاقات الشخصية للقائد والعضو ، وبناء المهمة ، وقوة موقف القائد .

وهناك ثمانية مواقف جماعية محددة ومقسمة طبقاً لكونها مرتفعة أو منخفضة في الأبعاد النقدية التي تحدد الأفضلية لنمط محدد .

شكل (٦-١) نظرية الاحتمالات في القيادة «فيدلر»

النمط الفعال	الأداء الموجه	الأداء الموجه عن طريق العلاقات	الأداء الموجه	القائد المقوم
١	٢	٣	٤	٥
٦	٧	٨	٩	١٠
علاقة القائد بالأعضاء	جيد	فقير		
البناء الأدائي	بناء	غير بناء	بناء	غير بناء
قوة موضع القائد	قوى	ضعيف	قوى	ضعيف

وتتنظم المواقف الجماعية في تسلسل طبعاً لتأثير القائد عليها ، ويتدرج ذلك ليصل إلى التأثير الأقل حتى الخلية الأخيرة (الثامنة). فالقائد المحبوب من أعضاء جماعة يعمل في واجبات مركبة ، ويكرن لديه الاهتمام الأكبر بالسلطة ويمارس تأثيراً قوياً على الجماعة . بينما يحدث العكس مع القائد غير المحبوب الذي لديه واجبات غير محددة وسلطة ضعيفة حيث تقابله صعوبات في ممارسة التأثير على الجماعة .

ويفترض نموذج الاحتمالات في القيادة الموجهين أداء أفضل في المواقف التي تمدهم بتأثير حقيقي أو في المواقف التي تمدهم بتأثير أقل . أما القادة الموجهون بعلاقة معينة على الجانب الآخر فهم أكثر فاعلية في العلاقات الممزجة والتي تمكنهم من تخفيف التأثير على الجماعة . ومحتويات العلاقات من (١) إلى (٣) مثلاً تمد القائد بمميزات أكثر تفضيلاً لكي يؤثر على الجماعة . وقد وجد «فيدلر» أن القيادة الموجهة هي النمط الأكثر فاعلية . والمحتوى (٦) للقيادة بمد القائد بقدر قليل من التأثير على أعضاء الجماعة .

ومرة أخرى فالنمط التوجيهي (الإداري) أو الموجه بواجب معين قد يوجد ليكون فعالاً فنجد المحترقات الأربعة الباقية طبقاً لنظرية «فيدلر» . تبلى مناسبة تماماً للنمط الموجه بعلاقة معينة . عندما ينال المشرفون الاحترام ، والتمنيات الطيبة من المدرسين حتى يكون لهم علاقة ممتازة بالسلطة الرسمية ليظهر تأثيرها وعند ذلك تكون ممارسة السلطة سهلة ، فالعلاقات الشخصية مع المدرسين تصبح قوية ، بحيث يصبح المدرسون على استعداد لتقبلها واتباعها. وبالإضافة إلى ذلك فإن المركز المرموق Position Power يعطى الحق للمدرسين في توجيه المدرسين . ويجمع كل ذلك مع بناء الواجب كما في المحتوى الأول والذي يدعى إلى هذه المشاركة بأية طريقة متكاملة للقيادة الإدارية والمحتوى (٢) . والمحتوى (٣) ليس محبباً كالمحتوى (١) ولكن لكل منهما قدر كافياً من نفس التأثير المرضى . أما المحتويات من (٤) إلى (٧) على الجانب الآخر يتطلب كل منها من المشرف أن يحصل على الحق في أن يقود ويكتب ولاء المدرسين . وفي المحتويات (٤) ، (٧) تكزن الراجبات غير مرسومة ، ويعتمد المشرف على معرفة الآخرين كي يكون فعالاً . وفي كل حالة توجد أنماط المتداخلة والمرتبطة لكي تكون أكثر فاعلية . والمحتوى (٨) غير مفضل على الأقل لمدة قصيرة من الزمن ، ومع ذلك يعتبر النمط التوجيهي أو النمط الأكثر توجيهياً The more directive task style هو أكثر قبولاً . وبينما يعمل المشرف لكي يحسن الموقف ولكي يقترب من المحتوى الرابع (٤) ، فإنه في نفس الوقت يحتاج لتغيير نمط قيادته .

نظام التشابة (التماثل) : The Zone of Indifference

لا توجد لدى كل المدرسين رغبة متماثلة ليشاركوا في عمليات صنع القرار المدرسي . ولا يريد كل المدرسين أن يندمجوا أو يتورطوا في نفس الأشياء . فعندما يكون المحتوى صنع القرار أهمية قليلة أو منعدم الأهمية بالنسبة للمدرس يكون التماثل في حاجة إلى طريقة موجهة بواجب معين . والمدرسون غير

متشابهين في اهتمامهم بالسمات الإدارية أو التكتيكية التي تعمل في مجموعة خاصة ، ولذلك يصبحون في حالة أنسجام مع المشرف الذي ينظمهم حيث يحدد المشرف الحدود ويطلب من المدرسين أن يصنعوا قرارات ، وحيث يسمح المشرف للمدرسين أن يعملوا في حدود معينة محددة بأهداف متفق عليها يكون الإهتمام بالواجب وبالأفراد موجوداً ، وهذه هي السمات الجوهرية الضرورية للأنماط المتداخلة . ليس هذا فحسب بل يبدو مناسباً أن نقرر أن مادة صنع القرار تقرب من النشاط التربوي ؛ بينما التغيرات في العملية التعليمية واجراءاتها تتطلب تغيرات سلوكية واتجاهية من المدرسين ، فنجد أنه في ضوء نظام التماثل من المحتمل أن يصبح المدرسون أكثر تعلقاً بالمسائل التي بين أيديهم ويرغبون في الاندماج .

وفي هذه الحالات تكون أنماط القيادة التي تشتمل على عنصر واسع (شامل) للتوجيه الموجه بعلاقة معينة (الأنماط المرتبطة والمتداخلة) هي الأكثر احتمالاً لتكون فعالة . وعلاوة على ذلك تكون العلاقة بين أنماط الإشراف والكفاية والاستحقاق ودرجات التدخل من المدرسين ، أكثر كفاية عند اعطاء المدرسين مجموعة خاصة من المشكلات أو الواجبات ، كلما كانوا أكثر استخداماً للأنماط المتداخلة والمتكاملة ؛ وكلما كان المدرسون أقل كفاية ، كلما كانوا أكثر استخداماً للنمط الإداري .

نظرية القيادة الاحتمالية عند «فروم» :

Contingency Leadership Theory (Vroom)

إن السمة أو الخاصية المهمة لنمط القيادة هي التأكيد أو نقص التأكيد لمشاركة المرؤسين في صنع القرار . فالأنماط المتفانية والمنفصلة Dedicated and Separated لا تميل إلى تأكيد المشاركة ؛ بينما الأنماط المرتبطة والمتكاملة Related and Integrated Styles تميل إلى أن تؤكد المشاركة .

ونظرية فيكتور فروم Victor Vroom's Theory ركزت على هذا البعد السلوكي للتائد ، وعلى الدرجة التي تشجع المشرف على مشاركة المدرسين في صنع القرار . وفي نماذج للشخصية مماثلة لتلك التي وضعها «شميت» و

«تايننام» Tannenbaum and schmidt كما في شكل (٦-٢) ، وقد حدد فروم Vroom خمس أنماط للقرارات أو العمليات التي يمكن أن تكون متاحة للأستخدام بواسطة المشرفين . وهذا مدخل أو أسلوب للاحتالات بمعنى أنه لا توجد عملية صنع قرار واحدة تكون الأفضل تحت كل الظروف وأنفاعلية اختيار معين يعتمد على خواص الموقف الذي بين أيدينا .

شكل (٦-٢) :

ينقص \longrightarrow منطقة (التشابه) المتائل \longleftarrow يزداد
نمط التوجيه القائم على علاقة مميّنة توجيه الأداء (الأداء الموجب)

منطقة الحرية للمدرسين استخدام السلطة عن طريق القائد

القائد يسمح للمدرسين بصنع القرار كما حدد طبقاً للأهداف والأغراض .
القائد يصنع الحدود ويطلب من المدرسين أن يصنعوا القرار .
القائد يعرض المشكلة : يحصل على أفكار من المدرسين ، ويصنع القرارات .

القائد يعرض القرار القابل للتغيير .

القائد يبيع القرار .

القائد يصنع القرار ويعلم عنه .

وتتلخص أنماط القرار فيما يلي :

(١) نحل المشرف المشكلة أو يتخذ القرار مستخدماً المعلومات المتاحة

في ضوء الوقت ، وهذه الطريقة متمسقة مع النمط المتفاني The dedicated style

(٢) يحصل المشرف على المعلومات الضرورية من المدرسين ثم يتقرر الحل للمشكلة ، يجوز للمشرف أن يجبر المدرسين أولاً عن المشكلة عند حصوله على المعلومات منهم ودور المدرسين في هذه الحالة هو إمداد المعلومات للموجه بصورة واضحة أو تقييم الحلول . وهذا المدخل أو الأسلوب يجتمع بين جوانب النمطين (المنفصل والمتفاني)

- (٣) يتتاسم المشرف المشكلة مع المدرسين المناهجين ، كل على انفراد للحصول على أفكارهم واقتراحاتهم دون جمعهم في مجموعة ثم يتخذ المشرف القرار في الأوقات التي يتأثر فيها بنصائحهم وفي الأوقات الأخرى . وهذا الأسلوب أو المدخل يجتمع بين جوانب النمطين (المتفاني والمرتبطة) .

(٤) يتتاسم المشرف المشكلة مع المدرسين كجماعة للحصول على الأفكار والأقتراحات ، ثم يتخذ القرار الذي ربما يعكس أو لا يعكس تأثير المدرسين . وهذه الطريقة تجتمع كل سمات أنماط القيادة المتكاملة (المتفاني والمتكامل) . .

(٥) يتتاسم المشرف المشكلة مع المدرسين كجماعة ليقرروا ويقدموا جميعاً البدائل والحلول للوصول إلى اتفاق ، والمشرف لا يحاول أن يضغط على المجموعة لاختيار الحل الذي يراه ، ويكون مستعداً لأن يتقبل الحل الذي ارتضته الجماعة باختيارها . وهذه الطريقة تجتمع سمات أنماط القيادة المرتبطة والمتكاملة .

والمشرف يحدد نمط القرار الأفضل لموقف معين على أساس الإجابة على تسعة أسئلة نقدية . كل منها يعرف ويساعد في تشخيص سمات المشكلة التي بين أيدينا . وبالإجابة عن الأسئلة النقدية يصبح المشرف قادراً على تحديد أفضل أنماط القرارات لهذا الموقف . وهذه العملية مع الأسئلة النقدية تشرح في صورة شجرة القرار Decision Tree في شكل (٦-٣) .

فالحروف من (A) إلى (H) التي تمثل الأسئلة التقديرية الثمانية التي نظمت في قسمة الشكل (٦-٣) ، وتكون الإجابات هنا «بنعم»-«Yes» أو «لا»-«No» ، ولكي تستخدم النموذج . إبدأ بالصندوق على الجانب الأيسر للشكل واسأل سؤالاً «بنعم» أو «لا» ، ومنها تحدد الطريقة لتستمر في شجرة القرار : أستمِر إلى اليمين حتى تواجه صندوقاً ثانياً . أجب عن السؤال في الصندوق . واستمر في العملية حتى تصل إلى نقطة اللقاء الاصطلاحية . عند هذه النقطة ستلاحظ عدداً تحدد أنماط القرار للعملية ؛ هذا العدد في سلسلة أنماط القرارات ممثلة في أسئلة شجرة القرار ومتفقة مع أنماط القرارات الخمسة المفصلة سابقاً .

و كمثل . افرض أنه في البداية مع المربع (١) تجاه الشمال . فإن أجابة السؤال (A) تكون «لا» ، ويتبع المشرف حينئذ فرع «لا» في شجرة القرار للمربع (٢) ويجيب عن السؤال (D) . والأجابة «بنعم» عن هذا السؤال تؤدي إلى نقطة اتصال في اليمين الأقصى للشكل . هنا سيجد المشرف رقم (٢) الذي يصف النمط المناسب . بالنظر إلى الجزء الأسفل من الشكل (٦-٣) ، نجد أن رقم (٢) يقترح النمط الخامس فقط ، الذي يتطلب من المشرف أن يتقاسم المشكلة مع الجماعة ويبحثون عن الحل الجماعي المناسب .

وابتداء من المربع (١) مرة أخرى في الشمال الأقصى للنموذج . سنجد أن الإجابة (بنعم) للسؤال (A) تؤدي إلى المربع (٢) تحت السؤال (B) ، وهكذا حتى تستمر العملية خلال شجرة القرار ؛ أية نقطة اتصال اصطلاحية أخرى ... لاحظ أنه في عدد الحالات تحدد الأنماط التمرارية المتعددة . وة أفترض «فروم» Vroom أنه بالرغم من أن الأنماط المسجلة تمثل سلسلة عملية للبدائل المتاحة ، فإن المشرف يجب أن يختار نمط قرار واحد للتنفيذ . وكل من الأنماط ينتظم في تسلسل تنازلي للوقت المطلوب للتنفيذ أو في تسلسل تصاعدي بالنسبة لتطوير فاعلية أداء المدرسين في اتخاذ القرار .

فنمط القرار (١) فعال جداً من حيث عنصر الزمن ولكنه في نفس الوقت يكون له تأثير في تحسين أداء المدرسين ؛ وفي الجانب الآخر فانمط (٥) أكثر تكلفة في عنصر الوقت ، ولكن له فاعلية عالية في تطوير أداء المدرسين . وأفترض «فروم» Vroom أن أحدهم يجب أن يختار نمط القرار الأبعد لليسار من بين تلك الأنماط المحددة كأنماط عملية في شجرة القرار ، حيث يكون الوقت نادراً وأبعد من اثنين عندما يكون الوقت وثيراً في حالة المدارس حيث تطوير المصادر الإنسانية تكون نقدية على وجه الخصوص، نجد أن المشرف الحكيم سيبدل كل جهد لكي يختار القرار الأقرب لـ (٥) الذي يكون أكثر احتمالاً لتطوير وتنمية قدرات وطاقات المدرسين .

متطلبات الوظيفة وفاعلية القيادة : Job Demands and Leadership Effectiveness

فيما يختص بالمشرفين في بناء أو اختيار الاستراتيجيات القيادية كى تكون مماثلة لنظرية الاحتمالات : وهى سمات مميزة (فريدة) تحدد العمل أو الأداء . وكما تختلف متطلبات العمل ، فان الأهداف والأداءات تختلف أو تتغير من مجموعة مشكلات أو إلى أهداف أخرى . مثال ذلك ، يكون المشرف أكثر خبرة من المدرسين ؛ وفي حالة أخرى يكون المدرسون أكثر خبرة من المشرف .

وقد أقترح «ريدن» (Reddin) إطاراً عادياً أو موجهاً عاماً وذلك في حالة أن المشكلة أو الأهداف الموجودة في متطلبات العمل المتابعة ، والظروف المحيطة بالعمل تتغير ؛ وبالتالي ربما يكون النمط المترابط «Related style» أكثر فاعلية على النحو التالي :

- المدرسون لديهم خبرة عالية أو مهارات تقنية غير عادية .
- تميز المدرس ووضوح شخصيته والتزامه ضرورى للنجاح .
- تنظيم العمل بطريقة يستطيع المدرسون بها أن يحددوا كيفية إنجاز الواجبات .

- من الصعب تقييم نتائج الأداء (المخرجات) بمنتهى الدقة .
- يجب أن يكون المدرسون مبدعين ومبتكرين في عملهم .
- أما إذا كان الموقف ومتطلبات العمل والظروف حاضرة .
- وبالتالي يكون النمط المنفصل Separated style يحتمل أن يكون أكثر فاعلية .
- عمل المدرس يؤدي أو ينظم في شكل روتيني ويتطلب إجراءات ثابتة في صياغة نماذج للمناهج واستراتيجيات للتدريس .
- عمل المدرس سهل التنفيذ والتنظيم .
- التغذية المرتجعة (الرجعية) «الأوتوماتيكية» لكي يلحظ المدرس تقدمه .
- العزلة الفكرية ، والذكاء الفكري ؛ والتفكير أكثر أهمية للمدرس المندمج بدرجة كبيرة في شيء ما .
- إذا كان الموقف حاضراً ومتطلبات العمل والظروف حاضرة .
- فإن النمط المتكامل Integrated style ربما يكون أكثر فاعلية .
- يحتاج المدرسون إلى التفاعل لكي يكملوا واجباتهم .
- المدرسون متوافقون ؛ بمعنى أن نجاح أحدهم يعتمد على مساعدة الآخرين ، والعكس صحيح .
- الانجاز الناتج لاجابات أو الأداءات يتطلب من المشرف أن يتفاعل مع المدرسين كجماعة واحدة .
- هناك حلول كثيرة تكون ممكنة ، وعدد من الحلول المعدة التي ربما تحسن التفاعل بين أعضاء الجماعة .
- يستطيع المدرسون أداء عملهم كجماعة ، فإذا كانت الظروف المحيطة حاضرة فإن النمط المتفاني Dedicated style ربما يكون أكثر فاعلية .
- يمتلك المشرف خبرة ودراية بطبيعة الأداء ومشكلات العمل المدرسي .
- هناك حوادث ومشكلات غير متوقعة وغير مخطط لها من المحتمل أن تحدث . وهذه تتطلب انتباهاً من المشرف

٢١

— يحتاج المدرسون التعليمات بصورة متتابعة ومتتالية وذلك لأنه ، عملية وأنجزه .

— أداء المدرس يمكن قياسه . وتصحيح الأداءات بواسطة المشرقة تكون واضحة ومرئية ، وبالتالي يمكن تقييمها بسهولة .

ملاحظات على نظرية الاحتمالات : Notes on Contingency Theory

نظريات الاحتمالات تلبو معقدة . ولكنها سهلة المثال . فهي من ناحية تصور فاعلية القيادة في أسلوب يعين أحدهم ليفهم ويدرك كفاية الأنماط والأساليب التي تكون متتادة ؛ وعلى الجانب الآخر فالنظريات بمجالاتها الفكرية تبشر بالنجاح البعيد أكثر مما يمكن أن يتصوره أحد . وليس هذا فحسب فنظريات الاحتمالات هي تطوير لنظريات من نمط واحد . وهي في الواقع معقدة ؛ لكن يمكن تعلمها وأستخدامها بواسطة المشرفين وهي تبشر بالكثير . ولذلك ربما تخيب آمال الكثيرين . وبالمثل فنحن نعتقد أن أستخدام نظريات الاحتمالات يمكن أن يساعد في تحسين الفاعلية ؛ خصوصاً إذا أحتفظ المشرفون في أذهانهم بأن ظاهرة القيادة مازالت باقية إلى حد ما أسطورية ؛ وحتى اليوم تعتبر كل النظريات في أحسن حالاتها تفسيرات متميزة تمكن من أن تفسر كل القوى التي تصطدم بفاعلية القائد .

وأحد معاني التركيز على السمات السلوكية للقيادة وعلى تطوير «استراتيجيات» المدرسين هو أن مادة القرارات القيادية يمكن أن تهمل . فمهارات القيادة مهمة لكنها لا تستطيع أن تضمن موهبة القيادة إذا لم يكن للقائد إحساس واضح بالغرض والتعليمات . وعامل آخر يميز القائد هو رؤيته أو أعتقاده . فيما هو ممكن ... وبجانب ذلك إمتلاكه للكفاية في الادارة ، ومهارات في الإشراف . فالقائد يملك إحساساً عميقاً بمعنى ما تفعله الجماعة . وفي سبيل القيام بهذا العمل فالقائد يستخدم عهود (الايفاء بالوعود والوفاء بها) الجماعة لانجاز تلك النتائج ذات المعنى . في الجيش يمكن أن يركز هذا المعنى

في الدفاع عن الحرية والديمقراطية أو الدفاع عن الوطن . وبين علماء الطب ربما يكون في اكتشاف علاج جديد للسرطان ، وبين موظفي الحكومة يمكن أن يتركز المغزى على نوعية حياة المواطنين في الجماعة أو حتى طريقة بسيطة لدفع الضرائب . وعادة ما ينال وعد الجماعة لواجبها في الاعتقاد العام أن عملها يصنع اختلافات في حياة الآخرين . وما يرسخ في إنجاز الجماعة لعملها هو نتائج الاعتقاد في معناها عند القائد إذا لم يمارس القواد ما يدعون له ، إذن فولاء الجماعة لهم ولإنجاز النتائج الواضحة التي يتحدثون عنها سوف تنجز . وفي الجانب الآخر فالأقتناع والأخلاص سوف يؤدي إلى معرفة أكبر برؤيتهم واعتقادهم في مغزى ما تفعله الجماعة ... تدريجياً تستوى الجماعة على دافع القائد وتندمج فيه خصوصاً عندما يتفق مع مبادئ الدافع في أنفسهم التي ربما ترقد ساكنة . فالقائد يستطيع عادة أن ينقل معنى درامياً متأصلاً في رؤيته لما هو ممكن مثل الروتين والتكرار إلى أن يمت العمل ويقلل الحماس . وما هو مطالب به الآن بنضج للعادة والاستجابة الأوتوماتيكية .

فالقائد كثيراً هو ما يساند المجموعة على أن تسترد احساسها بالكبرياء في عملها أو الاحساس بالهدف إذا لم يكن بالحماس ، ويتضح ذلك في المثال التالي . لاحظ أن ما يحدث لإدراك الجمهور الذي يشاهد مسرحية «درامية» غير عادية . قبل وبعد المسرحية يمر الجمهور بنجربة يكتشف القيمة والمغزى المتأصل في المواقف الكثيرة التي يقبلها كشيء عادي . وفي المسرحية الكلمات والإيماءات والقرارات تصنع اختلافاً بما فيه من اختلاف مركب في أصوات الأشخاص كلمة واحدة ربما تنقذ حياة ، وإذا كانت هناك إيماءة بطريقة أخرى فستؤدي إلى اختلاف . باب يترك مفتوحاً بدلاً من أن يقفل ، ربما تغير مجرى حياة الفرد الشخصية ؛ ما تقوله الشخصيات أو يعقلونه له مغزى «درامياً» . إن «دراما» حياة الإنسان تتجمع في اكتمال غريب العظمة والبطولة أو الشر يكون ممكناً بوضوح على المسرح ويكتشف الجمهور الاحتمالات الجميلة أو «الدرامية» المتأصلة في حياة الإنسان ويترك الجمهور المسرحية بوعي مكثف أكبر بما حدث أو سيحدث لحياتهم .

ويعمل القادة للعيش مع هذا الوعي المكشف «بالدراما» المتأصلة في حالة الإنسان والأختيارات الإنسانية والاحتمالات المثارة التي تزيد الخيال الأنساني. هذا النوع من الوعي الدرامي يلقي الضوء على أدائهم التكتيكي للإدارة أو الواجبات الإدارية وهم يعيشون على مغزى الواجب وقيّمون الدراما المتأصلة في أنجاز الواجب وينقلون تقييماً وأحاساساً بالإثارة عن الواجب للمجموعة. وعلى ذلك فإن سلوك المشرف القيادي في التعليم لا يشتمل على تقييم المشرف فقط ، والوسائل الإنسانية المعقولة للمروسين ، ولكن أيضاً على اعتمادات المشرفين ورؤيتهم للأحتمالات الدرامية المتأصلة في النشاط التعليمي . هذه الرؤية أو مجموعة الاعتمادات تدعم مسار الإشراف القيادي ؛ وتتنوع بكثرة أشكال القيادة الإشرافية معتتدة على الموقف .

وبينما لا يمنح المؤلفون الفلسفة التربوية المتكاملة في هذا الكتاب فإنهم يؤكّدون الأهمية النقدية للشخصية الإشرافية التي ترغب في أن تمارس القيادة . وبدون رؤية أساسية لهم ، حيث يبدو من المستحيل على المشرفين أن ينموا في مروضهم احساساً مشتركاً بالهدف الذي يتفق عليه فيما يفعلونه ، وكذلك فيما يتعلق بحياة التلاميذ .

الخلاصة : Summary

تتناول هذه الدراسة أسلوب الاحتمالات لفاعلية القيادة . وتفترض نظرية الاحتمالات أنه لا يوجد نمط جيد للقيادة يكون مناسباً لكل المواقف ، ولكن فاعلية النمط تتحدد بمدى ملاءمته للموقف .

وقد قلمت الأنماط الأساسية الأربعة التي حددها «ريدن» Reddin بعناصرها الفعالة وغير الفعالة . وبأستخدام نظرية الاحتمالات «لفيدلر» في القيادة . نجد أن الأنماط المرتبطة Related ، والمتفاني dedicated قد خضعت

لمزيد من الفحوص والاختبارات المستقبلية للدراسة . وقد حددت مواقف القيادة Leadership situations بثلاثة متغيرات وهي : نوعية العلاقة بين القائد وأعضائه ، Leader-member relationships «الأداء البيئاني» Task structure . بمعنى إلى أي مدى يكون أداء المجموعة إيجابياً أو سلبياً .

وأخيراً . وضع مكانة القائد ومركزه The position power of the leader في حدود ثمانية مواقف عن طريق هذه المتغيرات في تسلسل تنازلي لتأثيرها على القائد . وقد حدد النمط الواجب الموجه بواجب معين أكثر فاعلية في المواقف التي تكون مفضلة أو غير مفضلة لتأثير القائد .

وتبميز المواقف بالصورة المعتدلة المحيية عندما ترتبط بالنمط المرتبط القيادي . كذلك نظام التماثل (التشابه) بين المدرسين قد نوقش في اختيار النمط المناسب . وقد اتضح أن نمط المتفاني «dedicated style» أفضل الأنماط ملائمة في المواقف التي تتميز Zone of indifference بين المدرسين .

وليسكن عملية اتخاذ القرار تتجه نحو المناطق التي تعتبر مهمة بالنسبة للمدرسين ، ومع ذلك تعتبر الأنماط المرتبطة Related styles أكثر ملائمة . فالكفائية ، النضوج ، مستويات الأداء بالنسبة للمدرسين متغيرات جيدة . يجب أن تضع في الاعتبار بالنسبة لأسلوب الاحتمالات كمثل لذلك .

ونظرية «فروم» في القيادة Vroom's Contingency Theory of Leadership قد عرضت . وكانت إحدى المداخل التي كانت تركز على أحد المفهومات الهامة الخاصة بسلوك القائد وخاصة المشرفين : والدرجة التي يشجع فيها القائد على المشاركة في اتخاذ القرار .

وهناك خمسة أنماط لاتخاذ القرار قد وضعت . ليكون بعضها فعالا في بعض المواقف . دون البعض الآخر ، بمعنى آخر هناك خمسة أنماط للقرارات تم وضع كل منها بشكل فعال مع بعض المواقف دون غيرها .

لتقد قدم «فروم» Vroom موجهاً أو مرشداً لطريقة استخدام القرار عن طريق «شجرة القرار» A Decision Tree وهو موضوع للإجابة عن سبعة أسئلة وذلك لتحديد نمط القرار الملائم للموقف الذي بين أيدينا .