



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل: 10/PG/SOC/01

البيئة الخارجية والأداء القيادي داخل

المدرسة الابتدائية الجزائرية

دراسة ميدانية بالمدارس الابتدائية لولاية الجلفة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع

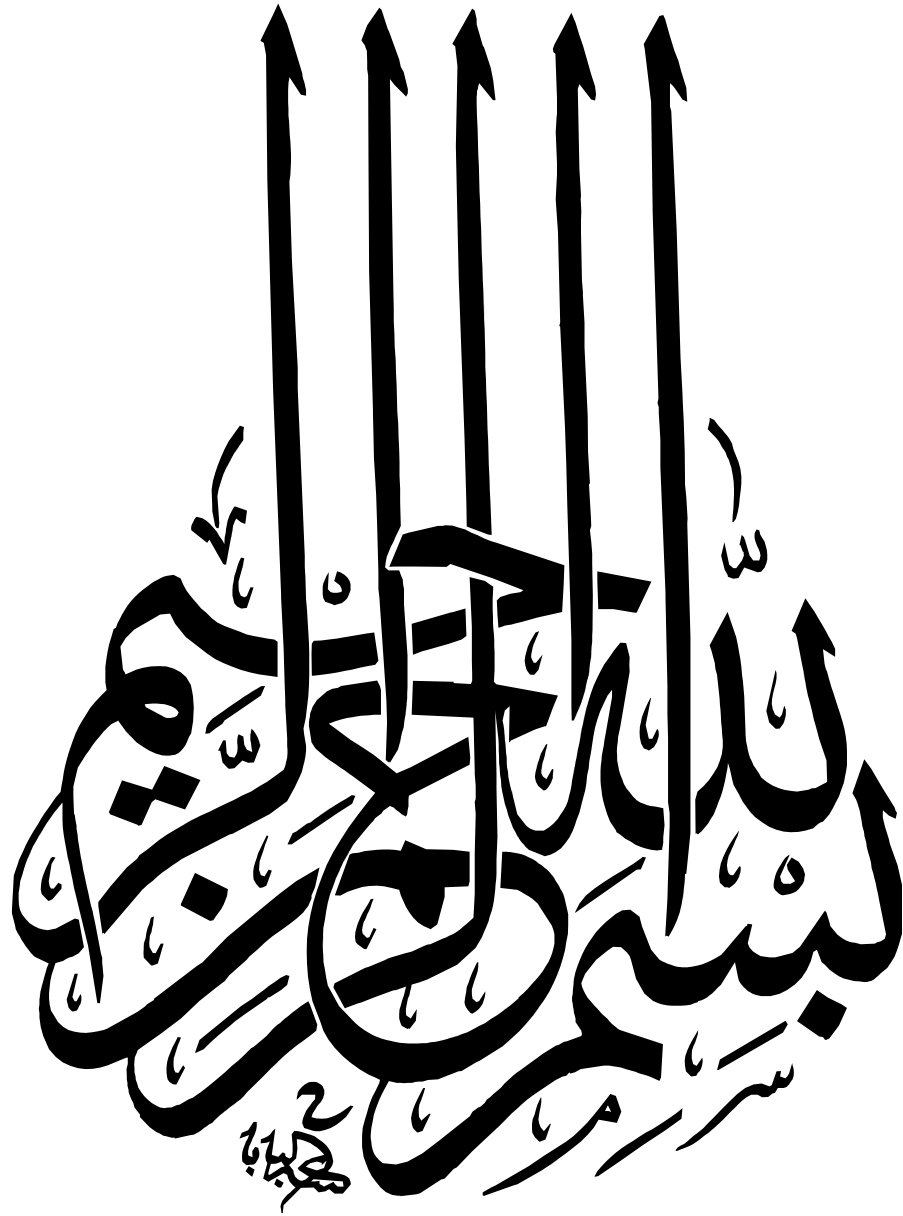
تخصص تنظيم وعمل

إعداد الطالب الباحث : سعد العيشي إشراف الأستاذ الدكتور: رشيد زوزو

أمام لجنة المناقشة المكونة من :

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
1	الأزهر العقبي	أستاذ التعليم العالي	بسكرة	رئيسا
2	رشيد زوزو	أستاذ التعليم العالي	بسكرة	مقررا
3	مونية غريب	أستاذ التعليم العالي	الطارف	مناقشا
4	أحمد بلعربي	أستاذ محاضر (أ)	الجلفة	مناقشا
5	محمد نوري	أستاذ محاضر (أ)	الأغواط	مناقشا
6	فتيحة طويل	أستاذ محاضر (أ)	بسكرة	مناقشا

السنة الجامعية: 2017/2016



wondershare™

PDF Editor

كلمة شكر

أقدم بالشكر والعرفان إلى الأسناذ الكريمة الأسناذ الدكتور
زوزو مرشيد المشرف على هذا العمل الذي تكرم بالإشراف عليه
فأعانا بالنوجيه السديد والكلمة الطيبة والنشجيع المسنن، بفضل الله
ثم بفضلهم تم إنجاز هذا العمل وإلى كل أساتذة جامعة بسكرة الذين
غمسونا بكم مهرو علمهم وأخص بالذكر الأسناذ أوزاينة عمس
والأسناذ دبلتة عبد العالي الذين أناروا لنا معالم الطريق خلال ما
أسدوا لنا من توجيهات، كما لا ننسى الأساتذة المحكمين
لأداة الدراسة والسادة المفشين والمدراء
لولاية الجلفة فلكل هؤلاء

جزيل الشكر

والثقلين



wondershare™

PDF Editor

الإهداء

إلى الأحضان التي تعهدتني حتى صرت أعي وأعقل ، إلى الوالدين الكريمين
أطال الله في عمرهما ، وإلى الزوجة الكريمة التي تعبت معي كثيرا ، وإلى
كل أولادي حفظهم الله ، وإلى الذين حق لهم القيام تبجيلا ، إلى معلمينا
وأساتذتنا ومؤطربنا الذين أخلصوا في نصحننا وتوجيهنا إلى كل

الذين أعانونا في هذا العمل وإلى كل الزملاء

والأصدقاء ، إلى المجتهدين العاملين الذين

يبحثون على خطة ونهج



إلى كل باحث
wondershare™

جاد
PDF Editor

فهرس الدراسة

- الإهداء
- الشكر
- فهرس الدراسة
- فهرس الجداول
- فهرس الأشكال
- المقدمة

الجانب النظري

الصفحة	الفصل الأول : موضوع الدراسة
06.....	1.1 الإشكالية
10.....	2.1 الفرضيات
11.....	3.1 أهمية الدراسة
12.....	4.1 أهداف الدراسة
13.....	5.1 أسباب اختيار الموضوع
14.....	6.1 مفاهيم الدراسة
29.....	7.1 المقاربة النظرية
39.....	8.1 الدراسات السابقة
57.....	9.1 صعوبات الدراسة

الفصل الثاني : القيادة المدرسية (النظريات والنماذج والأنماط والعوامل المؤثرة فيها)

تمهيد

	1.2 أهمية ومهارات وعناصر القيادة
62.....	1.1.2 أهمية القيادة
64.....	2.1.2 مهارات القيادة
66.....	3.1.2 عناصر القيادة
	2.2 نظريات القيادة

74.....	1.2.2 النظرية الوظيفية والتفاعلية
75.....	2.2.2 نظرية المسار والهدف
76.....	3.2.2 نظرية الطوارئ وحاجات التابعين
77.....	4.2.2 نظرية السمات والرجل العظيم

	3.2 نماذج القيادة
78.....	1.3.2 نموذج تنبؤ وتحميد
80.....	2.3.2 نموذج ليكرت في القيادة



wondershare™

PDF Editor

81	3.3.2 نموذج بليك وموتون
82	4.3.2 نموذج ريدن
85	5.3.2 نموذج روبرت هاوس
4.2 أنماط القيادة	
88	1.4.2 وفق الدوافع
89	2.4.2 وفق مصدر السلطة
90	3.4.2 وفق البعد السلوكي
5.2 القيادة المدرسية	
92	1.5.2 القيادة في الإدارة التعليمية
99	2.5.2 أركان وعناصر القيادة المدرسية
100	3.5.2 مهارات ووظائف القيادة المدرسية
6.2 العوامل المؤثرة في القيادة المدرسية	
105	1.6.2 من الناحية التربوية
109	2.6.2 من ناحية الإدارة التعليمية
114	3.6.2 من الناحية صناعة القرار

خلاصة الفصل

الفصل الثالث : الإدارة المدرسية ونظرياتها

تمهيد

1.3 الإدارة

124	1.1.3 إدارة الموارد البشرية
135	2.1.3 إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية
142	3.1.3 محاور الإدارة المدرسية الإدارة المدرسية
150	4.1.3 معايير تقويم للإدارة المدرسية
2.3 النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية	
151	1.2.3 نظرية الإدارة كعملية اجتماعية ونظرية النسق
153	2.2.3 نظرية العلاقات الإنسانية ونظرية اتخاذ القرار
155	3.2.3 نظرية المنظمات ونظرية الإدارة كوظائف ومكونات
156	4.2.3 نظرية الدور ونظرية النظم
160	5.2.3 نظرية البعدين ونظرية ماسلو ونظرية إدارة المصادر البشرية

3.3 المدرسة الابتدائية

162	1.3.3 تعريف ونشأة وأهداف المدرسة
163	2.3.3 مميزات ووظائف المدرسة
166	3.3.3 المدرسة كنظام اجتماعي



WonderShare™

PDF Editor

خلاصة الفصل

الفصل الرابع : البيئة الخارجية والتغير الاجتماعي وعقلانية وإبداع الإدارة

تمهيد

1.4 آثار وأنواع البيئة الخارجية وعلاقتها بالمدرسة

179..... 1.1.4 آثار البيئة الخارجية

182..... 2.1.4 أنواع البيئة الخارجية

195..... 3.1.4 علاقة البيئة الخارجية بالمدرسة

2.4 التغير الاجتماعي

198..... 1.2.4 التغير في المجتمع

202..... 2.2.4 أنماط ومجالات التغير في المنظمة

205..... 3.2.4 التغير في المدرسة

216..... 4.2.4 تداعيات العولمة

3.4 العقلانية والإبداع الإداري

223..... 1.3.4 العقلانية

232..... 2.3.4 الإبداع الإداري

خلاصة الفصل

الفصل الخامس : الأداء القيادي وإستراتيجية البيئة الخارجية

تمهيد

1.5 الأداء الفعال والرضا الوظيفي

245..... 1.1.5 تحليل الأداء في المنظمة

247..... 2.1.5 الفعالية والكفاءة

252..... 3.1.5 تحليل أداء العنصر البشري

254..... 4.1.5 الأداء والرضا

2.5 نظريات الدافعية للإنجاز

262..... 2.2.5 نظرية دوغلاس ماغريغور

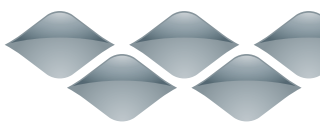
264..... 3.2.5 نظرية العاملين لهيرزبيرغ

267..... 3.2.5 الدافعية للعمل

3.5 إستراتيجية البيئة الخارجية

278..... 1.3.5 مفهوم وأبعاد الإستراتيجية

286..... 2.3.5 متغيرات البيئة الخارجية



wondershare™

PDF Editor

الجانب الميداني

الفصل السادس : الهيكل المنهجي للدراسة الميدانية

308.....	1.6 مجتمع وعينة و منهج الدراسة
310.....	2.6 الإطار المكاني والزمني والموضوعي للدراسة
311.....	3.6 أدوات ومحاور الدراسة والبيانات العامة
317.....	4.6 صدق وثبات أداة الدراسة
327.....	5.6 أساليب تحليل البيانات

الفصل السابع : تحليل الجداول واستخلاص النتائج

331.....	1.7 تحليل البيانات العامة
339.....	2.7 تحليل الاتجاهات
378.....	3.7 تحليل الارتباط
402.....	4.7 تحليل الفروق
418.....	5.7 تحليل المقابلة
424.....	6.7 استخلاص نتائج البيانات الديمغرافية والفرضيات
428.....	7.7 النتائج العامة
433.....	8.7 التوصيات

❖ الخاتمة

❖ المراجع

❖ الملاحق

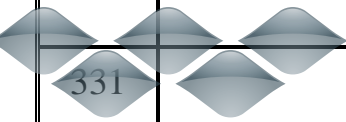


wondershare™

PDF Editor

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
55	يوضح علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة من ناحية المتغير المستقل	1
56	يوضح علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة من ناحية المتغير التابع	2
70	يوضح أوجه التشابه والاختلاف بين المدير والقائد والرئيس	3
73	يوضح المقارنة بين النظريات القديمة	4
318	معامل ارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات محور البيئة الاجتماعية مع مجموع عبارات المحور	5
319	معامل ارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات محور البيئة التنظيمية مع مجموع عبارات المحور	6
320	معامل ارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات محور البيئة الثقافية مع مجموع عبارات المحور	7
321	معامل ارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات محور البيئة التكنولوجية مع مجموع عبارات المحور	8
322	معامل ارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات محور العقلانية مع مجموع عبارات المحور	9
323	معامل ارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات محور الفعالية مع مجموع عبارات المحور	10
324	معامل ارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات محور الدافعية مع مجموع عبارات المحور	11
325	معامل ارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات محور الإبداع مع مجموع عبارات المحور	12
326	معامل ثبات أداة الدراسة ألفاكرونباخ	13
329	الإحصاء الوصفي للبيانات الديمغرافية لعينة الدراسة	14
331	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	15
331	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر	16



Wondershare PDF Editor™

PDF Editor

332	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الشهادة العلمية	17
333	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الشهادة المهنية	18
334	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية كمدير	19
335	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة العامة	20
336	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب التوظيف في الإدارة	21
337	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المنطقة التي يعمل بها	22
339	يوضح اتجاهات القادة تجاه البيئة الاجتماعية	23
344	يوضح اتجاهات القادة تجاه البيئة التنظيمية	24
350	يوضح اتجاهات القادة تجاه البيئة الثقافية	25
355	يوضح اتجاهات القادة تجاه البيئة التكنولوجية	26
360	يوضح اتجاهات القادة تجاه العقلانية	27
365	يوضح اتجاهات القادة تجاه الفعالية	28
370	يوضح اتجاهات القادة تجاه الدافعية	29
374	يوضح اتجاهات القادة تجاه البيئة الإبداع	30
378	يبين الارتباط بين مؤشرات البيئة الاجتماعية و مؤشرات العقلانية لدى القائد في المدرسة الابتدائية	31
385	يبين معامل ارتباط بيرسون بين مؤشرات البيئة التنظيمية ومؤشرات فعالية القائد في المدرسة الابتدائية	32
390	يبين معامل ارتباط بيرسون بين مؤشرات البيئة الثقافية و مؤشرات دافعية القائد في المدرسة الابتدائية	33
393	يبين معامل ارتباط بيرسون بين مؤشرات البيئة التكنولوجية ومؤشرات إبداع القائد في المدرسة الابتدائية	34
396	يبين معامل ارتباط بيرسون بين مؤشرات البيئة الاجتماعية و بعد العقلانية لدى القائد في المدرسة	35

الابتدائية		
397	يبين معامل ارتباط بيرسون بين بعد البيئة الاجتماعية و بعد العقلانية لدى القائد في المدرسة الابتدائية	36
398	يبين معامل ارتباط بيرسون بين مؤشرات البيئة التنظيمية و بعد فعالية القائد في المدرسة الابتدائية	37
399	يبين معامل ارتباط بيرسون بين بعد البيئة التنظيمية و بعد فعالية القائد في المدرسة الابتدائية	38
399	يبين معامل ارتباط بيرسون بين مؤشرات البيئة الثقافية و بعد دافعية القائد في المدرسة الابتدائية	39
400	يبين معامل ارتباط بيرسون بين بعد البيئة الثقافية و بعد دافعية القائد في المدرسة الابتدائية	40
401	يبين معامل ارتباط بيرسون بين مؤشرات البيئة التكنولوجية و بعد إبداع القائد في المدرسة الابتدائية	41
402	يبين معامل ارتباط بيرسون بين بعد البيئة التكنولوجية و بعد إبداع القائد في المدرسة الابتدائية	42
402	نتائج اختبار (T) لدراسة الفروق بين محاور الدراسة حسب متغير الجنس	43
404	نتائج اختبار (T) لدراسة الفروق بين محاور الدراسة حسب متغير العمر	44
405	نتائج اختبار (T) لدراسة الفروق بين محاور الدراسة حسب متغير الشهادة العلمية	45
408	نتائج اختبار (T) لدراسة الفروق بين محاور الدراسة حسب متغير الشهادة المهنية	46
410	نتائج اختبار (T) لدراسة الفروق بين محاور الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	47
412	نتائج اختبار (T) لدراسة الفروق بين محاور الدراسة حسب متغير الخبرة العامة	48
414	نتائج اختبار (T) لدراسة الفروق بين محاور الدراسة حسب متغير التوظيف في الإدارة	49
416	نتائج اختبار (T) لدراسة الفروق بين محاور الدراسة حسب متغير المنطقة التي يعمل بها	50

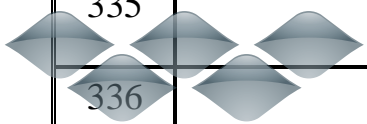


فهرس الأشكال™
wondershare

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
--------	-------------	-----------

PDF Editor

30	يوضح المقاربة النظرية للدراسة	1
79	يوضح الأنماط القيادية لنموذج (تيتنباوم) و(شميدت)	2
80	يوضح نموذج (ليكرت) في القيادة	3
82	يوضح نموذج (بليك) و(موتون) في القيادة	4
112	التمييز بين القيادة والإدارة	
167	مكونات النظام	5
169	بنية نسق المدرسة	6
179	تأثير البيئة الخارجية على المدرسة و القيادة	7
183	يوضح عناصر البيئة الاجتماعية	8
266	نظرية ذات العاملين لهيرزبرغ	9
268	العوامل المؤثرة في الأداء	10
276	دور القائد في الربط بين أعضاء الفريق	11
308	يوضح متغيرات وأبعاد الدراسة	12
331	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	13
332	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير العمر	14
333	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الشهادة العلمية	15
334	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الشهادة المهنية	16
335	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية كمدير	17
336	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة العامة	18
337	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير التوظيف في الإدارة	19
338	يوضح توزيع المبحوثين حسب المنطقة التي يعمل بها	20



Wondershare™

PDF Editor

مقدمة

يتصف عالمنا المعاصر بسمه عصر العولمة والتفجير المعرفي الكبير والتقدم التقني المتسارع بالتغيرات المتلاحقة والتطورات المستمرة في جميع مجالات الحياة ، حتى أضحت هذه المتغيرات تلامس كل جزء من حياتنا وسيظل كذلك يشهد تغيرات مستمرة ما استمرت الحياة ، وعليه فإن التكيف مع هذه المتغيرات السريعة والمتواصلة يعد من أبرز التحديات التي تواجه المجتمعات الإنسانية في القرن الحادي والعشرين ، وفي ظل هذه التغيرات يبرز دور وأهمية التربية لتجاوز التخلف واللاحق بركب التقدم والرقي في وقت لا مجال فيه للانتظار ولن يتأتى لها ذلك ما لم تحقق في ذاتها تغييرا نوعيا يوازي ما يحيط بها من تغيرات ، إذ لم تعد الأساليب التقليدية التي تمارس في مؤسساتنا التربوية بما تنطوي عليه من هامشية في الأهداف وضعف المحتوى ورتابة في الأداء مقبولة مع مستجدات ومتغيرات هذا العصر الأمر الذي يفرض حتمية التغيير الذي يمكنها استيعاب الثورة المعلوماتية واستثمار التطورات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتنظيمية، كل هذه التغيرات و غيرها فرضت أوضاع اقتصادية و اجتماعية و سياسية وثقافية تتسم بخطورة كبيرة و ذلك لصعوبة التحكم فيها و هو ما يجعل المؤسسة في مواجهة بيئة ديناميكية تقتضي منها البحث عن سبل و أساليب و سياسات خاصة لتتمكن من بقاءها و استمرارها في بيئتها ومنه فالتغيير أصبح حتمية مفروضة على المؤسسة فالجانب المادي للمؤسسة لوحده بالرغم من أهميته لم يعد يحقق النتائج المرجوة من التغيير لهذا بات من الضروري إدخال التغيير في السلوكيات و الاتجاهات و القيم التنظيمية للأفراد التي تتواءم مع هذه الأساليب الجديدة لنشاطات المؤسسة و هو ما يعني تغيير في ثقافة المؤسسة لتحقيق نجاح عملية التغيير المنشودة.

في خضم هذا التغيير والتطور وما يسمى بالحدثة تفاعل معها المجتمع الجزائري وأجرى مجموعة من الإصلاحات في قطاع التربية والتعليم مست عدة ركائز في المنظومة التربوية والتعليمية حيث تغيرت المناهج والقوانين المنظمة للعمل وهذا الإصلاح يستدعي وسائل عديدة منها البشرية والمادية والتكنولوجية ، في حين هناك مكونات اجتماعية في

المجتمع الجزائري أبدت مقاومة للتغير الحاصل إما بنقص في المعرفة والتكوين أو تمسك بالمروروث ، حيث تغطي التقاليد الاجتماعية كالمحسوبية والنفوذ والعصبية والجهوية والزيونية ، وتدن للقيمة الرمزية للقيادة والمدرسة والتربية عموما وهذا ما يجعل بالمسؤول الأول في المدرسة يجابه هذه المقاومة وهذه الظواهر الاجتماعية .

إن القيادة التي تمثل العنصر الرئيس في أي منظمة تقوم بقيادتها إلى ما تصبوا إليها من غايات وأهداف بواسطة تعاملاتها وانفعالاتها واتصالاتها وردود أفعالها والقيادة في المؤسسة التربوية تتفاعل مع كل الأنساق المكونة للبناء الاجتماعي السياسية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية ، فالقيادة هي عملية تعلم تعاونية مشتركة تسهم في دفع المؤسسة التربوية إلى الأمام ، ومراعاة أن العصر الحالي ، عصر ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات يتطلب هندسة العلاقات إضافة إلى هندسة العمل . وهذا ما يفرض تحديا رئيسا يتمثل بتطوير القيادة التربوية ضمن إطار فكري حديث ، يراعي قابلية القيادة للتعلم والتطوير وإعادة الصياغة بما ينسجم مع متطلبات العصر ومستجداته وتقنياته ، ذلك انطلاقا من أن القيادة هي عملية صناعة يمكن إعادة اختراعها والتفكير فيها وتشكيلها ، مما يمكنها من إدارة مؤسسات المستقبل بكفاية وفاعلية .

أما القيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة تعليمية ، والقيادة التربوية تعتبر جوهر العمل الإداري لأنها تمثل عاملا مهما في نجاح أو فشل الإدارة التعليمية لما فيها من تأثير مباشر على العملية التعليمية ، ولقد ذهب كثير من علماء الإدارة إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية ، وقلبها النابض ، وهي مفتاح الإدارة وأن أهميتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساس يؤثر في عناصر العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية ،, ومما لا شك فيه أن نجاح المؤسسة التربوية وخاصة المدرسة

لا يتوقف فقط على وضوح الرؤية بالنسبة لفلسفة التعليم وأهدافه ، أو على تطوير مناهجه وأساليبه ، وتوفير أفضل الإمكانيات المادية له من مبان وتجهيزات و موارد مالية ، أو على حسن إعداد وتدريب معلميه وإنما يتوقف أيضا على توفير قيادات واعية لإدارته ، قادرة على

التخطيط الاستراتيجي السليم الذي يجابه الفرص والتحديات التي تطرحها البيئة الخارجية

بأنساقها المختلفة من تقاليد اجتماعية وثقافية تشد المدرسة إلى الرجعية والتخلف ومن تسارع يسبق المدرسة ويؤدي بها إلى الارتباك والنمطية، كذلك على القيادة المدرسية التنفيذ الدقيق لخطط التعليم ومما لا شك فيه أن الدقة في اختيار القيادات التربوية يعد مفتاحا للإصلاح التربوي ، بل انه يمثل شرطا أساسيا لنجاح أي جهد للإصلاح والتطوير .

ومن هذ الإطار النظري العام قسمنا بحثنا هذا إلى جانبين نظري وميداني في سبعة فصول ، اثنان للميداني وخمسة فصول للجانب النظري فيها الفصل الأول يمثل موضوع الدراسة تطرقنا فيه إلى إشكالية الدراسة والفرضيات ثم أهمية الدراسة فأسباب اختيار الموضوع ، تليها أهداف الدراسة ومفاهيمها ، ومقارنتها النظرية ، والدراسات السابقة ، وصعوبات الدراسة ، أما الجانب النظري فقسمناه إلى أربعة فصول ، الفصل الثاني للقيادة المدرسية قسمناه إلى مبحثين الأول تطرقنا فيه لمفاهيم ونظريات القيادة ونماذج تحليل أنماط القيادة أما المبحث الثاني فقد تطرقنا للقيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية وكذلك معوقات القيادة الإدارية ، أما الفصل الثالث فكان الإدارة المدرسية حيث قسمناه إلى مبحثين المبحث الأول إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والنظريات الحديثة في الإدارة المدرسية ، أما المبحث الثاني فقد تناولنا مسألة التنظيم مع المدرسة الابتدائية وكذلك مسألة التجديد والتحديات والمعوقات التربوية ،أما في الفصل الرابع فتطرقنا للبيئة الخارجية فقد قسمناه كذلك إلى ثلاثة مباحث الأول تطرقنا فيه لمفهوم ومكونات البيئة الخارجية وإلى علاقة المدرسة بالبيئة الخارجية ،والثاني التغير الاجتماعي ، والثالث العقلانية والإبداع الإداري .

أما الفصل الخامس فكان أداء القيادة المدرسية وإستراتيجية البيئة الخارجية حيث حاولنا فيه الربط بين المتغيرات المتمثلة في البيئة الخارجية والأداء القيادي وتناولنا فيه الأداء وعلاقته بالفعالية والرضا ، وكذلك نظريات الدوافع للإنجاز ، واستراتيجية البيئة الخارجية مع متغيرات المؤسسات التعليمية .

أما الجانب الميداني فقد قسم إلى فصلين فصل للهيكلم المنهجي للدراسة الميدانية وفصل لتحليل الجداول واستخلاص النتائج وقد تناولنا في الفصل السادس الجانب المنهجي

ومجال الدراسة والمتعلق بالمدارس الابتدائية بولاية الجلفة ، وكذا التقنيات المتبعة ، ومنهج

الدراسة وعينة الدراسة ،أما الفصل السابع فقد تناولنا فيه تحليل الجداول من قياس للاتجاهات وتحليل الارتباط والفروق ثم تحليل نتائج الفرضيات وتوضيح مدى العلاقة بين المتغيرات، ثم عرضنا النتائج العامة للبحث وعلقنا عليها بمدى علاقتها بالفرضيات وبالواقع وطرحنا توصيات كمساهمة في تغييره من أجل تذليل الصعوبات والمعوقات والوصول لحل المشكل القائم ، وفي خاتمة البحث طرحنا رؤيتنا في الزاوية التي نظرنا بها إلى متغيرات الدراسة .



wondershare™

PDF Editor

الفصل الأول

موضوع الدراسة

- الإشكالية
- الفرضيات
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- أسباب اختيار الموضوع
- مفاهيم الدراسة
- المقاربة النظرية
- الدراسات السابقة
- صعوبات الدراسة



wondershare™

PDF Editor

1.1 الإشكالية :

يشهد العالم تجاذبات ثنائية كبيرة تلقي بضلالها على المجتمعات ثم الأفراد كالحداثة والتقليد التغير والثبات، الحرية والقهر، الموروث والعقلانية، الحضارة والبداءة، التطور والركود فالمجتمعات الحداثية ترى أن الحداثة هي ميكانيزمات التطور الاجتماعي التي ترقى بالمجتمع في مصاف الدول المتقدمة، على خلاف المجتمعات التقليدية التي تبقى تجتر في قيم بالية تحكم من خلالها على مجتمعاتها بالفناء فهي تصنع مجتمعات مغلقة، في حين التغير الاجتماعي سمة من سمات المجتمعات بل كل ما هو موجود في الكون يمسه التغير أو التغيير فإن كان تغييرا فهو تكيف أما إذا كان تغييرا فهو مفروض ممكن أن يؤدي إلى عكس المأمول وبالتالي فالتغير بمفهومه الشامل هو ليس مفيد دائما للمجتمعات، إذا فالتغير مربوط بالحرية فالمجتمعات الحرة تتغير وفق ما تمليه عليها الضرورة الاجتماعية والأوضاع الراهنة أما الأخرى فالتغير مربوط بنسبة حريتها، فالمجتمعات المقهورة لا تستطيع أن تغير ولو نسقا واحدا من بنائها الاجتماعي، كذلك ظهرت إشكالية أخرى لم تكن ظاهرة من قبل بل أخرجها العقلانيون الذين يدعون إلى استخدام العقل ضد كل ما هو موروث اجتماعي لأنه في نظرهم هو تمسك بتقاليد وقيم ومعايير لا تسير التطور الهائل في المجتمع، أما الوجه الثاني يرى أن الاستخدام المطلق للعقل يلغي قيما راسخة في العمق الثقافي للمجتمع ومتعلقة بالدين، في حين هناك صراع بين الحضارة والبداءة وخاصة في مجتمعاتنا العربية، فقيم التسامح والحوار والخضوع للسلطان (السلطة) هي قيم حضارية تتنافى مع قيم البداءة التي تتميز بالقوة والقسوة والخشونة والعصبية، أما التطور والركود فهي سمات تتناقض وفقها المجتمعات الشرقية مع المجتمعات الغربية، فهناك دول متطورة وهناك دول متخلفة وهذا الاختلاف منبعه إنساني اجتماعي ومخرجه تكنولوجي، فهذه التكنولوجيا هي نتاج موارد بشرية صنعت وفق معايير اجتماعية مضبوطة أدت إلى هذه المخرجات.

أما في الساحة الجزائرية فقد بدت هذه التجاذبات الثنائية على المنحى التالي ففي السياق الاجتماعي يتشكل المجتمع الجزائري من مجتمع غالبيته ريفي، وجزء منه في مرحلة انتقالية بين التمدن والبداءة ولم نقل متحضرا لأننا مازلنا بعيدين عن القيم الحضارية، ومن مجتمع متمدن يمثل أقلية، أما السياق التنظيمي فقد أدخل المنظمات المجتمعية في سياق تنظيمي يتماشى مع ما تمليه تداعيات أقوى لا ما تمليه الضرورة المجتمعية والتنظيمية فتغير النظام التربوي والقوانين المنظمة للعمل لم يكن تغييرا قاعديا ولا استراتيجيا لم يراعي التجربة

القبلية ولا تكيف المنظمة ولا التكوين القبلي للمستخدمين ولا القيادات المدرسية ، أما في السياق الثقافي فقد شهد المجتمع الجزائري انفتاح على العولمة التي لم تستأذن وليس لديها حدود أو أطر مرجعية فامتلاء الساحة بتقنيات الاتصال ، والتسارع في نمط الحياة أثر على نمط التفكير الذي غير بعض القيم التي صنعت بها بعض المجتمعات الحضارات العتيقة كالمجتمع الياباني ، فمجتمعاتنا استخدمت التقنية فجعلته يتسارع وفق خصائصها وصفاتها وأفقته بعض من قيم وجدانية سامية ، فقد أصبح المجتمع برغماتيا ماديا لا يؤمن إلا بالفائدة أو المردود الآني للسلوك الذي يمارسه ، وضعت لديه الرؤية والاستبصار فأصبحت كل أهدافه إجرائية سقطت لديه الغايات و المرامي، في حين أن المدارس تعاني من عجز في الوسائل التكنولوجية التي لن تخرج عن إطارها ما دامت تحت سلطة المدرسة وتساهم في التطور المعرفي في شتى العلوم كما أنها تقوم بتطوير التسيير الإداري والبيداغوجي للمدرسة وتسهم في رفع أداء القيادة المدرسية .

وبهذا الصدد يرى ماكس فيبر أن العقلانية (Rationalisation) ترقى بالأفراد المنخرطين في المنظمات إلى فكرة الخروج من سلطة المجتمع والدخول في سلطة المنظمة وبالأحرى في سلطة المكتب (البيروقراطية)،(Bureaucratie) حيث يتخلى الأفراد عن كل ما يربطهم مع العالم الخارجي من قيم ومعايير وقرابة ، ويتحلون بقيم جديدة صنعت لأهداف هذه المنظمة فسبب تطور العالم الغربي وتقهقر العالم الشرقي هو أن العالم الغربي قد تبنى فكرة السلطة المكتبية (الراشدة) في فترة شهدت فيها أوروبا بداية التطور والنهوض الحضاري حيث يعمل قائد المنظمة بهذه السلطة وفق العقلانية متخليا بذلك عن الذاتية والموروث الاجتماعي والمتمثل في العادات والتقاليد والعصبيات والطقوس الدينية ، حتى تسيير المنظمة بمبادئ وقوانين واضحة لا تتأثر بهذه المؤثرات وتعمل من أجل تسيير المؤسسة بأقل تكلفة وتحقق في نفس الوقت أهداف المنظمة ، ومن جهة أخرى هناك تيارات واتجاهات وتغير يحدث في البيئة الخارجية على القيادة في المنظمة ، لكن بقاء المجتمع الشرقي في كنف السلطة التقليدية والروحية ، مارس على القائد في المنظمة نوعا من القهر

الاجتماعي .
من أجل هذا رأينا أنه لا بد من الوقوف على هذا الفكر لمعرفة مدى اقترابه من الواقع

محاولة منا لمعالجة ظاهرة ضعف القيادة في المدرسة الابتدائية الجزائرية ، فالقيادة جزء لا يتجزأ من النسق التربوي وبالتخصيص هو جزء من النسق المدرسي وهو من مكونات العملية

التربوية فهو كالمعلم يمكن اعتباره حلقة من حلقات المعرفة والتربية ، وهو في منصبه كقائد يمثل جزء من الهيكل التنظيمي والهيكل التنظيمي جزء من النظام التربوي وهذا الأخير جزء من النسق التنظيمي (السياسي) وباعتبار القيادة هي فرد لها أدوار ومراكز اجتماعية كرب لأسرة له أقارب وأصدقاء وينتمي لقبيلة (العرش) معينة فهو جزء من النسق الاجتماعي وباعتبار أن القيادة تحمل مجموعة من القيم والمعايير تجاه الأفراد وتجاه المنظمة وتجاه المجتمع فهو جزء من النسق الثقافي ، وباعتبار أن القائد في المدرسة هو المسير الإداري الذي يمارس مهامه سواء باستعمال وسائل حديثة أو تقليدية فهو بذلك له موقف من التطور الحاصل في المجتمع من حوله وبذلك يكون جزء من النسق التكنولوجي ، ومن هذه الأنساق التي تكون البناء للبيئة الخارجية رأينا من خلال الدراسة الاستطلاعية والملاحظات المسجلة في الميدان أن القيادة المدرسية تعاني من عدم قدرتها على اتخاذ القرار العقلاني السليم الذي يخدم المصلحة العامة ويطمح إلى مرامي وأهداف وغايات المنظمة ، كذلك هناك ضعف فعالية القيادة في الأداء حيث لاحظنا أن العاملين في المدرسة الابتدائية من معلمين وعمال يتذمرون من عدم قدرة القيادة على التحكم في المؤسسة بالإضافة إلى عدم مقدرتهم على توجيههم وإفادتهم في ميدان العمل ، وكذلك عدم مقدرتهم على تحقيق النتائج ، وهنا ما تثبته الإحصاءات المقدمة في نتائج التحصيل الدراسي لتلاميذ السنة الخامسة ابتدائي حيث كانت النتائج في السنوات الأخيرة من 2012 إلى 2015 على التوالي 48.25% ، 40.25% ، 44.8% ، 42.10%¹ ، كذلك تدني مستوى الدافعية للإنجاز لدى القيادة المدرسية فمدير المدرسة يعمل تحت الرقابة وإن غفلت عليه يمارس مهامه المطلوبة منه في أحسن الحالات عدا ذلك لا يبأه بخل في المدرسة لايسبب له مشكل مع السلطة الوصية وهذا ما يؤدي إلى انهيار روح المسؤولية ومن ثمة الضمير الجمعي .

فالقيادة في المدرسة الابتدائية الجزائرية تمارس عملا روتينيا نمطيا يضعف فيه الهدف العام ، وتحقق الحد الأدنى لسير المنظمة مفتقدة بذلك روح الإبداع والمبادرة ، ومن جهة أخرى نجد التغير الثقافي والاجتماعي والسياسي الحاصل في المجتمع يغير من البيئة الخارجية المحيطة بالمدرسة الابتدائية ، حيث رصدنا أن هناك اختلالات في تزامن التغير بين المدرسة الابتدائية والبيئة الخارجية ، فالتغير يقع حينما لا يحتاج المجتمع والمنظمة إليه ونجد الاستقرار والثبات حينما تحتاج المنظمة إلى التغيير ، وباعتبار أن المدرسة الابتدائية

¹ وفق إحصائيات ، مصلحة المسابقات والامتحانات ، مديرية التربية لولاية الجلفة .

نسقا مفتوحا في علاقة تبادلية مع الأنساق الأخرى للمجتمع ، وباعتبار القائد أهم عنصر في المدرسة الابتدائية ، فإننا نجد يعاني من عدم مقدرته على التسيير العقلاني الذي يخضع لأسس علمية رشيدة وفق إحدى النظريات العلمية كالبيروقراطية لـ (ماكس فيبر) أو الإدارة العلمية لـ (فريدريك تايلور) أو التكوين الإداري لـ (هنري فايول) ، فبالنسبة للبيئة الاجتماعية فمازال المجتمع يتعامل وفق منظور العقلية القبلية والمتمثلة في القرابة والعصبية ، وهناك الفكر البرغماتي الذي ساد في المجتمع والذي ولد النفعية المتبادلة في كل التعاملات والتي أفرزت المحسوبية ، كذلك ما زالت ظاهرة السلطة والقوة في المنصب أو الجاه أو السلطان أو المال تلقي بظلالها في المجتمع وأصبحت ما يسمى بالنفوذ ، أما فيما يخص الجانب التنظيمي فهناك عدم استقرار التنظيم المدرسي والمتمثل في النظم التربوية والقوانين المنظمة للعمل ، فالدولة لها متطلبات إيدولوجية لمسايرة التطور الاقتصادي والثقافي والتكنولوجي الحاصل في العالم .

فبالنسبة للتكنولوجيا فنحن في عصر حديث تطورت فيه التقنية وأصبحت ضرورة ملحة في كل المؤسسات ، وهذا خلافا لما وجدت عليه المدارس الابتدائية التي تعاني من نقص كبير في امتلاك واستعمال هذه التكنولوجيا الحديثة ، وتعاني من عدم التحديث المستمر لهذه الوسائل ومن ضعف في الثقافة والتكوين لهذا المجال أما بالنسبة للثقافة فالمجتمع الجزائري شاع فيه الفكر المادي حيث ما زال ينظر للمؤسسة التربوية بنظرة تختلف عن المؤسسات الأخرى التي يرون فيها الملموس سواء كان ماديا أو خدماتيا مباشرا فمثلا نظرتهم لمدير بنك أو مدير الوكالة العقارية ليست كنظرتهم لمدير مؤسسة تربوية ، وذلك من ناحية التقدير والمكانة والرأسمال الرمزي في المجتمع مع أنهم كلهم قادة لهذه المؤسسات .

ومن تداعيات هذا نجد القائد في المدرسة الابتدائية يقوم بترقية تلميذ من مستوى إلى مستوى أعلى مع العلم أنه لا يستحق ذلك ، وكذلك ينصب عاملا مع العلم أنه غير كفاء أو لا يحمل شهادة مهنية ، ويصنف العمال ويقوم بتوزيع المهام عليهم بطريقة غير عادلة ومن جهة أخرى نجد تدني مستوى الأداء لديه باعتباره لم يواكب التغيير وذلك بعدم مقدرته

على إعطاء المعلمين النموذج المثالي من ناحية التمكن من فنيات العمل في المدرسة الابتدائية فنجد مقاومة من طرف المعلمين الجديد وتشبثهم بالقديم ، لعدم مقدرة القائد على المتابعة والتقويم والتوجيه ، ومن زاوية أخرى نجد تدني الدافعية للإنجاز لدى القائد وكذلك

ضعف الإبداع الإداري وطغيان العمل التقليدي والروتيني على الهدف العام المنشود ، وإهدار الوقت في التوثيق الإداري على حساب العمل التربوي .

إن الأداء القيادي في المدرسة الابتدائية والمتمثل في العقلانية ، والفعالية ، والدافعية والإبداع يقابل من الجهة الأخرى البيئة الخارجية والمتمثلة في البيئة الاجتماعية التي تظهر في المحسوبة والنفوذ والعصبية والبيئة التنظيمية التي تظهر في عدم استقرار النظام التربوي والقوانين المنظمة للعمل والبيئة الثقافية المتمثلة في تدني الرأس المال الرمزي للقيادة المدرسية في المجتمع والبيئة التكنولوجية التي تظهر في عدم مواكبة التطور التكنولوجي ومن هذا المنطلق يمكن أن نقف على إشكالية وقوف البيئة الخارجية تجاه الأداء القيادي العقلاني وطرح التساؤل التالي :

ما مدى تأثير البيئة الخارجية على الأداء القيادي داخل المدرسة الابتدائية الجزائرية؟

التساؤلات الفرعية :

1. ما مدى تأثير البيئة الاجتماعية على عقلانية الأداء لدى القيادة المدرسية ؟
2. ما مدى تأثير البيئة التنظيمية على فعالية الأداء لدى القيادة المدرسية ؟
3. ما مدى تأثير البيئة الثقافية على دافعية الإنجاز لدى القيادة المدرسية؟
4. ما مدى تأثير البيئة التكنولوجية على الإبداع الإداري لدى القيادة المدرسية ؟
5. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تجاه أبعاد البيئة الخارجية وأبعاد أداء القيادة المدرسية تعزي للبيانات الديمغرافية للعينة ؟

2.1 الفرضيات :

1. للبيئة الاجتماعية تأثير سلبي على عقلانية الأداء لدى القيادة المدرسية ؟
2. للبيئة التنظيمية تأثير سلبي على فعالية الأداء لدى القيادة المدرسية ؟
3. للبيئة الثقافية تأثير سلبي على دافعية الإنجاز لدى القيادة المدرسية؟
4. للبيئة التكنولوجية تأثير سلبي على الإبداع الإداري لدى القيادة المدرسية ؟
5. هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تجاه أبعاد البيئة

الخارجية وأبعاد أداء القيادة المدرسية تعزي للبيانات الديمغرافية للقادة ؟

المؤشرات :

- المؤشرات البنائية للبيئة الاجتماعية تتمثل في المحسوبة والنفوذ والعصبية والزبونية والجهوية

- المؤشرات البنائية للبيئة التنظيمية تتمثل في تغير النظام التربوي والقوانين المنظمة للعمل
 - المؤشرات البنائية للبيئة الثقافية تتمثل في تدني الرأسمال الرمزي للمدرسة والقيادة في المجتمع
 - المؤشرات البنائية للبيئة التكنولوجية تتمثل في عدم مواكبة المدرسة للتطور التكنولوجي
- البيانات الديمغرافية :**

هي البيانات العامة التي لها تأثير على متغيرات الدراسة والتي تعكس اختلاف تصورات القادة لما يحدث في الوسط المدرسي من تدخلات للبيئة الخارجية باختلاف : الجنس ، العمر ، الشهادة العلمية ، الشهادة المنهية المتعلقة بنوع التكوين ، الخبرة كمدير ، الخبرة العامة ، نوع التأهيل ، المنطقة التي تعمل بها القيادة

3.1 أهمية الدراسة:

يكتسي هذا الموضوع أهمية خاصة لدى بعض علماء الاجتماع الذين ذهبوا في تحليلهم للمجتمع الإسلامي إلى أن أسباب ركود الحضارة وتقهرها بسبب وقوع المجتمع الشرقي في كنف السلطة التقليدية والسلطة الروحية وهذا ما نلاحظه في المجتمع الجزائري حيث مازالت السلطة التقليدية للمجتمع طاغية على المجتمع الجزائري وكذلك أهمية التطور والتغير الحاصل في المجال التكنولوجي والسياسي وتداعياته على المدرسة الابتدائية ، فالقيادة تعمل في بيئة لا تواكب عصر التطور التكنولوجي فهي تعمل بأسلوب تقليدي وهذا التغير الذي يجب أن يكون أما التغير الذي حدث ولاقى مقاومة فهو النظام التربوي الذي تعمل به المدرسة ، فالعاملون بالمدارس يحملون موروثا قديما لا يمكن التخلص منه بطريقة مباشرة بل لا بد له من تمهيد وتدرج .

وهذا من شأنه أن ينقب عن ملامح بعض الحلول المتعلقة بمشاكل القيادة في المدرسة الابتدائية وينقل إلى السياق الجزائري خبرة ناجحة من خبرات السياق الغربي ، ألا وهي تحلي

القيادة بالعقلانية التي تخدم المصلحة العامة وأهداف المنظمة وتغيير المدرسة الابتدائية وفق متطلبات العصر ، مع مراعاة البيئة والموروث القديم والتدرج في التغيير .



Wondershare PDF Editor

PDF Editor

4.1 أهداف الدراسة:

تدعيم البحوث السابقة في هذا المجال لإثرائها ومحاولة دراسة المدرسة الابتدائية بطريقة تنظيمية لإيجاد بعض الحلول للمشاكل التي تتخبط فيها غالب المؤسسات والمنظمات المجتمعية في الجزائر وخاصة المدرسة الابتدائية الجزائرية جراء تفشي هذه الظواهر التي تمس أكبر مورد وهو الموارد البشرية وكذلك محاولة جعل المدرسة الابتدائية تواكب العصر باستعمال التقنية الحديثة في المجال الإداري والتربوي ، وجعل المدرسة تتغير وفق بيئتها الخاصة باعتبار موروثها المعرفي والثقافي .

وفي هذا الإطار تهدف الدراسة إجرائيا إلى:

الهدف الأول : تحديد الاتجاه

1. محاولة تحديد اتجاهات القيادة نحو أبعاد البيئة الخارجية (البيئة الاجتماعية ، البيئة التنظيمية ، البيئة الثقافية ، البيئة التكنولوجية)
2. محاولة تحديد اتجاهات القيادة نحو أبعاد الأداء القيادي (العقلانية ، الفعالية ، الدافعية ، الإبداع)

الهدف الثاني : تحديد مدى ونوع الارتباط

1. محاولة معرفة مدى تأثير البيئة الخارجية على الأداء القيادي وذلك من خلال أربعة أبعاد (العقلانية ، الفعالية ، الدافعية ، والإبداع).
2. محاولة معرفة مدى ونوع ارتباط مؤشرات البيئة الخارجية مع مؤشرات الأداء القيادي
3. محاولة معرفة مدى ونوع ارتباط مؤشرات البيئة الخارجية مع أبعاد الأداء القيادي
4. محاولة معرفة مدى ونوع ارتباط متغير البيئة الخارجية مع متغير الأداء القيادي

الهدف الثالث : تحديد الفروق

1. محاولة معرفة الفروق في استجابات المبحوثين تجاه أبعاد الدراسة التي تعزى لكل البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة .

2. محاولة تحليل الفروق**الهدف الرابع : تحديد الأسباب**

1. محاولة تحليل البيئة الخارجية بأبعادها الأربعة : البيئة الاجتماعية ، البيئة التنظيمية ، البيئة الثقافية ، البيئة التكنولوجية .



wondershare

PDF Editor

2. محاولة تحديد المسببات واقتراح بعض الحلول والتوصيات .

أسباب اختيار الموضوع :

1.4.1 الأسباب الموضوعية:

- تطور المدارس الابتدائية الغربية في حين مثيلاتها العربية لازالت تعاني.
- ضعف المدارس الابتدائية الجزائرية كمنظمات تبني العلم والأخلاق والتربية.
- تفشي المحسوبية والوساطة في المدارس الابتدائية .
- ضغط النفوذ والعصبية على القائد في المدرسة الابتدائية .
- تدمير المدرء من التدخلات الخارجية.
- ضعف الجانب القيادي وانعدام الإبداع لدى قادة المدارس الابتدائية الجزائرية .
- نقص الوسائل التكنولوجية الحديثة في المدرسة الابتدائية الجزائرية.
- التغيير المفروض للنظام التربوي والقوانين المنظمة للعمل وفق ما يفرضه الوضع الراهن وليس التغيير المأمول المتكيف مع البيئة والمتدرج وفق متطلبات التكوين الاستراتيجي
- ضعف القيادة على مستوى عقلانية اتخاذ القرارات ،والفعالية، والدافعية والإبداع،
- وقوع المدرء في النمطية وانعدام الرسالة والرؤية، وضعف الهدف والإستراتيجية.

2.4.1 الأسباب الذاتية:

محاولة للاستفادة من الرصيد المعرفي الخاص بالمجال التربوي كون شهادة الليسانس في اختصاص علم الاجتماع التربوي والماجستير تنظيم وعمل وذلك لدراسة المدرسة الابتدائية من الناحية التنظيمية ، كذلك كوني كنت مديرا لمدرسة ابتدائية في بلدية من بلديات الجلفة حيث عنيت من عدم قدرتي على استعمال التسيير العقلاني بسبب ما ألقيه من تكتل عصبي كان يمارس علي ضغوطا ومن أسلوب تقليدي في التعامل مع المدرسة ومن ثقافة لدى الأولياء تنظر بدونية للقيادة المدرسية وللمدرسة كمنظمة وتمارس سلوكيات لا تتوافق مع الأسلوب العلمي التنظيمي، ومن تدخلات خارجية كبحث أفكارتي التي كانت قد تعود بالفائدة على المؤسسة، كل هذا أعاقني وجعلني أتخذ قرارات غير عقلانية ، كما ظهر ضعف الفعالية وتدني الدافعية مما وأوقني في نمطية العمل الروتيني الخالي من الروح والرضا كذلك وجدت هذه الإشكاليات مطروحة عند المدرء الزملاء سواء كانوا داخل القرى أو المدن الكبرى حيث تطفوا أشياء وتنزل أخرى .

وبما أن هذا كان ميداني فقد ساعدني على الملاحظة والمشاركة في آن واحد للوقوف على أبعاد الظاهرة.

5.1 مفاهيم الدراسة :

1.5.1 البيئة الخارجية:

استنادا إلى النظام المفتوح ، فإن لكل منظمة حدودها (Boundaries) شبه المعرفة التي تميزها عن المنظمات الأخرى ، وهذه الحدود بالنسبة للمنظمات نادرا ما تكون واضحة ومحددة بل في الغالب غامضة ومتغيرة وليست ثابتة ومن الصعب ترسيم هذه الحدود . إن وجود حد لكل منظمة يعني هنالك شيئا اسمه البيئة الخارجية لقد عرف روبنز (Robbins) البيئة بأنها "جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المنظمة " أما روبيرت ما يلز (Robert miles) فقد عرف البيئة على النحو الآتي " خذ الكون واطرح منه النظام الفرعي الذي يمثل المنظمة ، فيكون الباقي هو البيئة" ، كما عرف هاولي (Hawley) " البيئة بأنها جميع الظواهر خارج المنظمة وتؤثر أو لديها إمكانات التأثير على المنظمة " ¹.

وقد عرفها الكاتبان (Voich & Wren) البيئة " بأنها تلك الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية ، والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة .

من خلال التعاريف السابقة نرى أن مفهوم البيئة الخارجية يتسع ليشمل البيئة العامة وهي ما هو خارج إطار التنظيم بما في ذلك الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والقانونية والثقافية والطبيعية والنفسية المحلية والدولية التي يعمل فيها التنظيم أما ما يؤثر على التنظيم البيئة ذات العلاقة مع التنظيم من مستفيدين ، وجهات حكومية رقابية، وجماعات الضغط . ²

أما نخص به في موضوعنا هذا هو البيئة الخارجية المتمثلة في الأبعاد الاجتماعية والتنظيمية والثقافية والتكنولوجية المؤثرة على المدرسة الابتدائية . ³



wondershare™

¹ حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي ، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010، ص 46

² خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود ، نظرية المنظمة ، ط3 ، دار المسيرة ، عمان ، 2005 ، ص ص 189.193

³ محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر ، ط3 ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 219.

2.5.1 البيئة الاجتماعية :

هي العلاقات و التفاعلات التي يبديها الأفراد والتي هي من صنع المجتمع أو التيارات الثقافية المؤثرة من خارجه والتي تظهر في تعاملاتهم مع قائد المدرسة الابتدائية وكذا ردود أفعاله نحوهم، ونخص بالذكر في هذا الجانب المحسوية والنفوذ والعصبية .

ويرى جود إيناف (Goodenough) أن البيئة الاجتماعية " منظومة وحيدة لإدراك المظاهر المادية ، والأشياء ، والوقائع والسلوك والعواطف " ، ويعرف نوبس البيئة الاجتماعية بأنها "مجموعة من المبادئ وضوابط سلوكية أخلاقية ، تحدد تصرفات الأفراد والمجتمعات ضمن مسارات معينة ، إذ تصبها في قالب ينسجم مع عادات وتقاليد وأعراف المجتمع "

من خلال التعريف السابقة يمكن تعريف البيئة الاجتماعية بأنها ذلك النسق من العلاقات والانفعالات التي تحدد المراكز والأدوار وسلوكات الأفراد ، وتجعلهم يتصرفون حيال المنظمات والأفراد والقيادات حسب مراكزهم وأدوارهم الاجتماعية .

المحسوية : هي إسناد العمل الوظيفي لشخص لا يستحقه ولا يتناسب مع إمكانياته وخبراته بسبب توصية معينة من شخص ما أو واسطة لتبادل المصالح وينتج هذا تدهور في الإنتاجية (التحصيل الدراسي لدى التلاميذ) وضعف في الأداء لدى العاملين¹ . وأقصد بها التعاملات الإدارية القائمة على حسابات شخصية للقائد وفق مبدأ التبادل المصلحي والمنفعي وذلك باستغلال المنصب .

النفوذ: هو الاستطاعة والقدرة على التأثير في سلوك الآخرين بعمل معتمد ومقصود ، وإذا كانت السلطة تعتمد على القوة فإن النفوذ يقوم على الإقناع ، كما أنه يعبر عن ترابط العلاقات الاجتماعية ومدى توافر عنصر الثقة فيها وكذلك وجود مصلحة مشتركة بين طرفي العلاقة .²

وأقصد به الأفراد الذين لهم سلطة قانونية أو تقليدية أو روحية نافذة في المجتمع حيث يمارسون ضغطا على القائد بواسطة هذه النفوذية باستخدام المكانة أو السلطة أو الجاه أو المال .



wondershare™

1 المحسوية والفساد الإداري 30 أبريل 2010 www.illu;inti.maktoobblog.com 10 : 11 .

2 كريم سيد كنبار ، المضامين الاجتماعية للسلطة السياسية ، بحث ميداني مقدم في جامعة 7 أكتوبر ، كلية الآداب ، بني

وليد ، الأردن ، 2009 ، ص 24

العصبية: اعتبر (سميسون ويتجر) أن التعصب سوء كان سلبيا أو إيجابيا هو موقف عاطفي صارم تجاه جماعة من الناس وبالتالي فإن التعصب لا ينطوي على حكم مسبق فحسب وإنما على سوء هذا الحكم . ويرى الإسلام أن العصبية تعبير عن حالة الفخر والكبر والحمية والاستعلاء كمرض نفسي والتي ما إن تأخذ بعدا اجتماعيا حتى تتمظهر في عصبية عرقية أو مناطقية أو طبقية لتشير إلى حالة غير سوية تكمن في البعد النفسي والاجتماعي الذي تتمظهر فيه هذه العصبية أو تلك ¹.

وأقصد بها تكتل الجامعات باعتبار العرق والقبيلة (العرش) ضد الغرباء وتتمثل في العلاقة بين القائد والأفراد العاملين والمتعاملين مع المدرسة الابتدائية و المبنية على القرابة كالأصول مثل الأب ، الأخ ، الابن ، والفروع ، والحواشي والصدقة والزمانة والجيرة ، وكذلك العقلية القبلية وهي الانحياز نحو الفرد المنتمي إلى نفس القبيلة والنسب وتسمى (العروشية) ، وكذلك الجهوية التي تتمثل في الميول نحو ابن المنطقة الجغرافية .

3.5.1 البيئة التنظيمية :

تعددت آراء نحو تعريف البيئة التنظيمية من أهمها ينظر إلى البيئة التنظيمية على أنها مجموعة القوانين والهيكل المؤسساتية التي تشتمل على العديد من العناصر والمتغيرات الأساسية التي يحددها التوجه العام للدولة وهي البيئة المتعلقة بالبعد الاستراتيجي للدولة ، والذي يخضع للمنهج الإيديولوجي الذي تنتهجه في مجابهة للتحديات الراهنة في العالم والذي تسير على نهجه المدرسة الابتدائية ².

وأقصد به النظام التربوي الموضوع لتحقيق غايات ومرامي وأهداف المدرسة الابتدائية ، وكذلك القوانين المنظمة للعمل والتي وفقها تسير المؤسسة .

النظام التربوي:

وهو تنظيم بنائي يهتم بتجميع وتنسيق جهود أفراد المؤسسة من خلال منهج علمي لتحديد برامج العمل وطرق وأساليب وقنوات الاتصال وتفويض السلطة والوظائف ويقوم بتحديد المستويات والهيكل ، ويبين (كاست وروزنزيج) خمسة جوانب أو أنظمة فرعية يمكن دراسة المنظمة من خلالها وهذه الأنظمة الفرعية متفاعلة متداخلة بحيث تؤثر في بعضها وتؤثر في مجموعه أي في المجتمع الكبير وتتأثر به وهذه الأنظمة، متمثلة في

1 محمد عابد الجابري ، **العصبية والدولة** ، ط7 ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ، لبنان ، 2007 ، ص 184
 2 طلال بن عايد الأحمد وآخرون ، **التنظيم وإداء المنظمات بحوث محكمة منتقاة** ، ب ط ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2010 ، ص 156

الأهداف والقيم والتي تتميز بالتنوع والتغير وتستمد ذلك من ماضي الأمة وحاضرها، والجانب الفني المتمثل في التكنولوجيا التي تستخدمها المنظمة وهي نوعان، الهيكل أو الأجهزة، المحتوى أو البرنامج والجانب الإنساني المتمثل في سلوك الأفراد العاملين بالمنظمة وتفاعلهم وكذلك الهيكل التنظيمي المتمثل في البناء أو الشكل الذي تتخذه المنظمة المنظومة ، والجانب الإداري المتمثل في الوظائف التي تمارسها الإدارة من وضع الأهداف والتخطيط إلى التنظيم والقيادة والتوجيه والرقابة والمتابعة¹.

المقصود بالنظام التربوي أو المنظومة التربوية هو تلك الوحدة الفنية لأنها تظم آلات وعدداً وأدوات وطرقاً ووسائل لإنجاز الأعمال وهي أيضاً اجتماعية لأنها تظم جماعات من الناس يستخدمون هذه الطرق والوسائل ويستغلون تلك الآلات والعدد والأدوات إذ يمكن القوا أنه هو حاصل الإجراءات المستقلة في نشاطاتها والمتفاعلة فيما بينها في نفس الوقت لتحقيق أهداف مرسومة سلفاً، وهي مجموعة الهياكل والوسائل البشرية والمادية والقانونية التي أوكل إليها المجتمع تربية النشء وتتمثل في: المدرسة ، المعلمين المناهج عمليتا التعليم و التعلم ، والقوانين المنظمة للعمليات المختلفة المرصودة للعملية التربوية.²

وأخص في هذا البحث المناهج والبرامج التعليمية والأسلوب والأهداف والغايات في المدرسة الابتدائية والمتعلقة بطريقة الانتقال في أساليب العملية التعليمية التعليمية وكذلك الوسائل المتاحة لها وأخص بها المدرسة الابتدائية .

القوانين المنظمة للعمل : هي القوانين التي تدير وفقها المدرسة الابتدائية كتتنظيم رسمي و التي تشمل ضبط المهام التربوية والتنظيمية الموكلة إلى القيادة والمعلم داخل المدرسة الابتدائية وكذلك حقوق الموظف دخل المدرسة الابتدائية وهو تنظيم وظيفي إداري يشمل الوظائف الإدارية الرئيسية للقائد بجانب وظائف التخطيط والتوجيه والتنسيق والمتابعة والرقابةTM.



wondershare

1 خليل محمد حسن الشماع وخضير ، مرجع سابق ، ص. 421.

2 هيئة المعهد الوطني لمستخمي التربية ، النظام التربوي ، الحراش ، الجزائر ، ص 20

17

وأقصد به القوانين والقرارات واللوائح والنشرات والتوجيهات المنظمة للعملية التعليمية داخل المدرسة الابتدائية ، وأخص بالذكر القوانين التي تضبط المواقيت والحجم الساعي وسلم الأجور والترقية، والتعاملات مع المستخدمين مثل المعلمين والعمال ، والسلطات الوصية كالمفتشية ومديرية التربية ووزارة التربية الوطنية ، والشركاء مثل الأولياء ، البلدية ، الدائرة . وأخص بالذكر القوانين التي تضبط العلاقة مع السلطة الوصية والشركاء، والمتعاملين وقانون المواقيت من الحجم الساعي واستعمال الزمن، وكذلك الحقوق الوظيفية.

4.5.1 البيئة الثقافية :

هي كل ما يشمل تفاعل وتصور للانسان نحو ما يحيط من عالم ظاهر ومخفي والتي يجعلها قيما وبضع معايير لها وتتشكل هذه الثقافة من المجتمع والتيارات المؤثرة فيه . وقد عرفها تايلور (F Taylor) بأنها " ذلك الكل المركب الذي يتكون من العادات والتقاليد والقيم والأعراف والفن والأخلاق والقانونوكل ما أنتجه الإنسان على الأرض من اختراعات وابتكارات . " أما جراهام ولاس (Graham Wallace) فيرى أن " الثقافة تراكمات للقيم والأفكار والأشياء وهذا يعني أنها تراث إنساني يكتسبه الإنسان عبر التاريخ " أما المدرسة الماركسية تقول بأن " الثقافة في جوهرها ثمرة المجتمع "

ويشتمل القيم الاجتماعية والاعتقادات والفكر وأنماط السلوك والمؤسسات¹ المحيطة بالمنظمة والتي تقوم بالتأثير المباشر أو غير المباشر على المنظمة ككل وعلى الأفراد العاملين بها من قيادات ، ومستخدمين ، وعمال فتتأثر الثقافية التنظيمية بالثقافة المجتمعية وتجنح بالمنظمة والمتمثلة في المدرسة من العقلانية إلى التقليد ومن الموضوعية إلى الذاتية ومن الإبداع إلى النمطية، وفي هذا النسق نقصد بالتحديد نظرة المجتمع إلى المدرسة مقارنة مع نظرتهم للمؤسسات الأخرى كالبنك أو البريد ، أو الضرائب أو وكالة التسيير العقاري فنظرة المجتمع تختلف حسب المعيار المادي أو الخدماتي ، وتنعكس هذه القيمة على الأفراد يبتعد المنظور الثقافي عن فكرة الإنسان الآلة ويجعلنا ننظر إليه على أنه نتاج

تراكم ثقافي ممتد في التاريخ ، وبالتالي تكون لغته وقيمه وأنماط سلوكه وتصرفاته ومواقفه محددة ضمن موروثه الثقافي ينقله أينما حل سواء انتقل في وطنه أو خارج وطنه ، إذ لا يمكن أن نتصور تخلي الفرد عن قيمه الثقافية في خارج المنظمة التي يعمل فيها ويسترجعها

¹حسين حريم :إدارة المنظمات منظور كلي ، ط 2 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص47

في المساء لما ينتهي من عمله وبالتالي فإن النسق الخارجي له أثره في النسق الداخلي الذي هو المنظمة ويسهم إلى حد بعيد في نجاح المنظمة أو فشلها في تحقيق أهدافها ، وتتنوع الثقافة الواحدة لتظم عدة ثقافات فرعية تصل أحيانا لحد الصراع داخل المنظمة لأن كل ثقافة فرعية عن مصالحها ومواقفها ومعتقداتها الخاصة ، وبذلك نجد ثقافة مهنية خاصة عند المديرين والمعلمين والعمال والأولياء والشركاء وتعتبر هذه الثقافة الفرعية الخلفية النظرية للمنتمين إليها والمتعاملين معها وفي التصرف والمفاوضة واتخاذ المواقف وتحليل الواقع اليومي للمنظمة والأحداث التي تعيشها¹.

وأقصد بها الثقافة المتشكلة حول المدرسة بنسقتها الداخلي والخارجي وهي خلاصة تفاعل الثقافة الاجتماعية وثقافة المنظمة النابعة من حاجات النسق ذاته والتي تنتج قيما ومعايير وأنماط سلوك خاصة به قد تختلف عن باقي المنظمات في بعض جوانبها وتعتبر الثقافة التنظيمية مقابل للثقافة المجتمعية .

5.5.1 البيئة التكنولوجية :

وتتمثل في التكنولوجيا كما وردت في معجم (ويسبتر) بأنها علم تطبيق المعرفة لأغراض معينة أي العلم التطبيقي ، أما الأمم المتحدة ووكالاتها المتخصصة فتعرف التكنولوجيا بأنها (مجموع المعارف والأساليب العملية التطبيقية التي تتيح تحقيق هدف محدد على أساس التمكن من المعارف العلمية الأساسية وبصيغة أخرى (مجموع المعارف المقرونة بالأساليب العلمية التطبيقية التي تجعل من الممكن إنجاز هدف محدد على أساس إنقان المعرفة المختصة به). فالتكنولوجيا تتطوي على البعد الحضاري الذي يصاحب استخدام العدد والطرق المتبعة في الإنتاج لتشمل مفهومها العام رأس المال والأساس المادي المتمثل بالأجهزة والمعدات .

والتكنينك (التقنية) الذي يعني بأسلوب التعامل مع الآلة وتسلسل العمليات وترابط التقنيات مع بعضها ومجموع المعلومات فيما يخص الخبرات والمعارف والدراية الفنية ذات الصلة بالتقنية فالتكنولوجيا تتضمن التقنية أما التحديث أو التطور التكنولوجي فينتج عنه إنتاج نوع من التكنولوجيا الجديدة وتحديث طريقة أو وسيلة الاستعمال واستخدام مدخلات جديدة².

¹ ناصر قاسيمي : سوسيولوجيا المنظمات دراسة نظرية وتطبيقية ، ب ط ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2014 ، ص 99

² محمد قاسم القروني ، مرجع سابق ، ص ص 199 ، 200

وأقصد الوسائل المستعملة في حقل المدرسة مثل (الحاسوب ، الإنترنت ، توابع الحاسوب ، العاكس الضوئي (Data Show)، البرامج الإدارية الخاصة بالمدرسة ، الوسائل التعليمية الحديثة ،» السبورات الحديثة ، البرامج التربوية الخاصة << .

6.5.1 مفهوم الإدارة المدرسية :

الأصل اللاتيني لكلمة الإدارة (Administration) يتكون من جزأين ، الجزء الأول وهو كلمة ومعناها اللفظي to وتعني (لكي) والجزء الثاني (minister) وتعني خدمة (خدمة) ولهذا فإن المعنى اللفظي لكلمة الإدارة تعني خدمة الآخرين ولكن وفق جهاز معين ، ولقد عرفها فريديريك تايلور (F Taylor) بأنها " المعرفة الصحيحة لما يراد من الأفراد أن يؤديه ، ثم التأكد من أنهم يؤديه بأحسن وبأرخص طريقة "، وقد عرفها هنري فايول (H Fayol) بأنها " القيام بمجموعة من الأعمال التي تتضمن التنبؤ، التخطيط ، التنظيم ، وإصدار الأوامر، والتنسيق ، والرقابة ، وعرفها فورست (Forst) بأنها " فن توجيه النشاط الإنساني " وعرفها ستالي فانس (Stanley Vance) بأنها "عمليات اتخاذ القرار، والرقابة على الأنشطة الإنسانية من أجل تحقيق أهداف محددة .وعرفها كونتز وادونيل (Koontz and Odonnell) بأنها " وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين " وعرفها دافيز (R Davis) بأنها الوظيفة القيادية التي تتكون من أنشطة التخطيط والتنظيم والرقابة لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة ، أما اوليفر شيلدون (O Sheldon) فيعرفها بأنها " الوظيفة التي تتعلق بتحديد أهداف المشروع المرغوب والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع وتقرير الهيكل العام للتنظيم والرقابة النهائية على أعمال التنفيذ.

تعددت مداخل الرواد في النظر للإدارة حسب فلسفته وأسلوبه ونحن نميل إلى تعريف دافيز ونسقطه على المدرسة فنرى أن الإدارة المدرسية هي الوظائف التي يمارسها مدير المدرسة الابتدائية والتي تتكون من التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة داخل الحقل المدرسي¹.

7.5.1 القيادة :

القيادة «Leadership» عملية تفاعلية تحدث بين شخصية القائد والتابعين، ويجمعهم ظرف وهدف مشترك يسعون لتحقيقه، وتبرز ملامح القيادة في قدرتها على التأثير في التابعين دون الاتكال على سلطاته القانونية من خلال الإقناع وإتباع أساليب تحفيزية

¹ اسماعيل محمد دياب ، الإدارة المدرسية ، ب ط، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية ،مصر ، 2000، ص 95

تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة التي اجتمع من أجلها الجميع و هي النشاط الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ القرار، والإشراف الإداري ، على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين والقيادة الناجحة تحرك الموارد البشرية والمادية في الاتجاه الذي يحقق المصالح على المدى البعيد. ومهما كان الأمر، فإن الوسائل والغايات يجب أن تخدم المصالح الكبرى للمعنيين.

حيث أشار فيدلر (Fiedler) الذي يعتبر من أبرز الباحثين في مجال القيادة وكان أهم تعريف له هو أن " القيادة عملية تحريك الناس نحو الهدف " حيث تتكون من ثلاث عناصر وهي ، القيادة ، والأفراد ، والهدف ، كما أشار ستجدل (Stogdell) الذي يعتبر كذلك من أبرز الرواد في الأبحاث العلمية في القيادة " أن القيادة مشروطة بوجود مجموعة من الأفراد تجمعهم مهمة عامة مشتركة مع وجودتمايز واختلاف في المسؤوليات الملقاة على عاتق كل فرد من الجماعة " أما همفل (Hemphill) وكونس (Coons) فقد عرفاها بأنها " سلوك الفرد عند قيامه بتوجيه أنشطة جماعة من أفراد تجاه هدف مشترك بينهم"¹

من خلال التعاريف السابقة لمعنى القيادة فإننا نراها عملية كما أنها ظاهرة اجتماعية تتطلب وجود جماعة منظمة من الأفراد لها صفة الاستمرار النسبي ويجمعهم هدف مشترك كما يتضمن قدرة التأثير والتوجيه في أفراد الجماعة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة ، وأخص في هذا الصدد القيادة المدرسية التي تمارس مهامها التنظيمية تجاه التلاميذ والمعلمين والعمال والسلطة الوصية ومسؤوليتها الاجتماعية تجاه الأولياء والمجتمع ، وهي كل المهام الإدارية والبيداغوجية والتربوية والمالية .

8.5.1 الأداء: (Performance)

إن أصل كلمة الأداء اللغوي هو من الإنجليزية to perform وتعني إنجاز، تأدية، أو إتمام شيء ما : عمل، نشاط، تنفيذ مهمة².
كما يعرف الأداء في القاموس بأنه : نتيجة كمية محصلة من طرف فرد أو مجموعة أفراد بعد بذل جهد معين، ويتم الحكم عليه ب: الأمثل ، الجيد، الكفاء... الخ³.



wondershare™

¹ محمد قوراية ، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي ، ب ط ، ديوان المطبوعات الجامعية ،

الجزائر ، 2007، ص 24

² سهيل إدريس، المنهل: قاموس فرنسي عربي، ط31، بيروت، دار الآداب، 2003، ص: 895 .

³ Dictionnaire Larousse Bordas, 1997, P: 32

كما يقصد بمفهوم الأداء " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها"¹.

عرف (هاينز) (haynes) الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل

2.

أما مصطفى عشوي فيرى " أن الأداء هو نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال"³.

يعتبر هذا التعريف أن الأداء هو نتيجة أي نشاط والتي تتجسد في تغيير المحيط، لذا فالأداء قد يكون جيدا أو سيئا حسب النتيجة، إلا أنه عند ذكر مصطلح الأداء يتصور الذهن تلقائيا فكرة الأداء الجيد.

ويرى (Carla Mendoza, Pierre Bescos) مفهوم الأداء في البعدين التاليين⁴:

الأداء في المنظمة هو كل فقط ما يساهم في تحسين الثنائية: قيمة- تكلفة، فليس من الضرورة حسب رأيهما أن نسمى أداء ما يساهم في تخفيض التكلفة أو زيادة القيمة لوحدها .
الأداء في المنظمة هو كل فقط ما يساهم في تحقيق وبلوغ الأهداف الإستراتيجية، أي الأهداف ذات المدى المتوسط والطويل.

إن هذا التعريف للأداء يستند على مفاهيم القيمة والتكلفة وإستراتيجية المنظمة، حيث تتمثل القيمة في الحكم الذي يتبناه المجتمع (المتعاملين) على منفعة الخدمات والمنتجات التي تعرضها المنظمة، هذا الحكم الذي يتجسد من خلال: المعرفة والتربية والجونب الاجتماعية والنفسية ، أما التكلفة فهي الموارد المستهلكة (مالية ، بشرية ..) لإنتاج المنتجات والخدمات، في حين أن الأهداف الإستراتيجية هي الرهانات التي اختارت المنظمة العمل لبلوغها.

أما من منظور مدرسة النظم فيشير الأداء إلى "قدرة على التكيف مع البيئة والاستقرار و تحقيق الروح المعنوية العالية للعاملين وحسن استغلال الموارد المتاحة"⁵.



wondershare™

¹ عايدة خطاب، التخطيط الاستراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي، 1989، ص: 35.

² نورة الشيباني، أطروحة دكتوراه في الخدمة الاجتماعية، دراسة لمجمع الرياض، السعودية، 2006.

³ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص: 244 .

⁴P. BESCOS, C. MENDOZA, Le management de performance, Ed Comptables Malesherbes, Paris, 94, P : 219

⁵علي محمد عبد الوهاب، العصر الإنساني في إدارة الإنتاج، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1984، ص: 290 .

إن هذا التعريف يضع الأداء ضمن مدخل متكامل يسمح بإعطاء صورة واضحة لإدارة المنظمة وقيادة العاملين بها، وذلك بأخذ العوامل التي تؤثر على الأداء والمتمثلة في علاقة المنظمة بالبيئة، الروح المعنوية للعاملين، استقرار المنظمة وقدرتها على التكيف مع بيئتها، وأخيرا حسن استغلال الموارد المتاحة، لذلك فهذا التعريف يعطي نظرة شاملة للأداء تماشيا مع مبادئ مدرسة النظم، حيث يأخذ بعين الاعتبار عوامل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة التي تؤثر عليه.

إذن يبقى مفهوم الأداء قضية إدراك تبعا لاستعماله، أي أنه ينتقل بين عدة معاني حسب المستعملين¹:

فقد يعني نتيجة العمل عندما يعبر عن درجة إنجاز وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة، قد يعني النجاح، وهذا ما قد يجعله ذو دلالة ذاتية أي أنه يرتبط بالحكم الخاص القيمي للمنظمة (أو الفرد)، فقد يعتبر مستوى أداء معين مرتفعا بالنسبة لمنظمة (أو فرد) وقد يعتبر منخفضا بالنسبة لمنظمة (أو فرد) أخرى، وهذا ما يجعل قيمة مفهوم الأداء التطبيقية (عند الممارسة) قابلة للنقاش.

الأداء قد يعني العمل أو الفعل الذي يقود إلى النجاح، وهو ما يجعله صيرورة processus تستخدم فيها القدرات الكامنة في المنظمة أو الفرد، أي المراحل و الخطوات المتتابعة التي تعطي النتيجة أو العمل، وحتى يكون الأداء ناجحا وفعالا لا بد أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص، تتمثل في العقلانية الفعالية، والدافعية، والإبداع، والعمل على تنفيذ ما هو مخطط بجد وبصرامة، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، كما يجب على الفرد اعتماد استراتيجيات مدروسة لحل مختلف المشاكل وإنجاز المهام المحددة.²

من خلال التعاريف السابقة للأداء يمكننا أن نقترح التعريف الإجرائي التالي:

الأداء هو "قدرة القيادة على تجسيد أهدافها المسطرة في نتائج فعلية والتي تحققها المنظمة من خلال الاستغلال الأحسن لمواردها المتاحة في ظل ظروف بيئتها الخارجية".

وأقصد به مدى قيام القيادة في المدرسة الابتدائية بالمهام والمسؤوليات الموكلة إليها من تخطيط وتنسيق ومتابعة وتنفيذ وتوجيه وتقييم والتي تظهر على شكل نتائج يحققها القائد داخل المدرسة الابتدائية.

9.5.1 العقلانية : (Rationalisme)

¹ H. BOISLANDELLE, Dictionnaire de gestion et Economique, Paris, 1998, PP : 318- 319

² بوفلجة غيات، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ب ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 151

لغة هي: عقل عقلا ومعقولا أي أدرك فان بعد الصبا ، عرف الخطأ الذي كان عليه عقل الشيء أي فهمه وتدبره فهو عاقل ، تعقل الغلام فهو عاقل أي من العقل وهو نور روحاني به تدرسك النفس ما لا تدركه بالحواس ، ويفضل العقل ووظيفته وعلامة وجوده هي حمل صاحبه على السلوك الحسن ومنعه من اتيان القبيح . نجد جوانب أخلاقية في الكلمات التي تحوي جذر الكلمة (ع،ق،ل) بل وتتعداها إلى الكلمات التي تقاربها في المعنى ،نهى فكر ،فؤاد وهذه أمثلة في لسان العرب حيث العقل : الحجر والنهى ضد الحمق والعاقل هو الجامع لأمره ورأيه من عقلت البعير إذا جمعت قوائمه وسمي العقل عقلا لأنه يعقل صاحبه عن التورط في المهالك أي يحبسه .

وجاء في لسان العرب كذلك ، جمع نهية ، والنهية تنهى عن القبيح أما الحجا فهو التفتن إلى المغالط ومنه الأحاجي أي الأغاليط ، وكلمة ذهن تفيذ الفهم أساسا ، أما الفؤاد فهو من التفؤود أي التوقد ، ويورد صاحب لسان العرب حديثا دقيقا بمعنى الدقة ، والقلب اللين مما يوحي بأنه ذو بطانة وجدانية إذن العقل في اللغة هو الحجر والنهى ، وقد سمي بذلك تشبيها بعقل الناقة ، لأنه يمنع صاحبه من العدول عن سواء السبيل كما يمنع العقال الناقة من الشرود والجمهور يطلق العقل على ثلاثة أوجه :الأول : يرجع إلى وقار الإنسان وهيئته ، ويكون حده أنه هيئة محمودة للإنسان في كلامه واختياره وحركاته وسكناته أما الثاني : يراد به ما يكسبه الإنسان بالتجارب من الأحكام الكلية ، فيكون حده أنه معان مجتمعة في الذهن تكون مقدمات تستتبط بها الأغراض والمصالح .

الثالث : يراد به صحة الفطرة الأولى في الإنسان فيكون حده أنه قوة تدرك صفات الأشياء من حسنها وقبحها وكمالها ونقصانها .

أما المفهوم الفلسفي فيرى العقلانية (Rationalisme) هي القول بأولية العقل أو القدرة على التعقل أو التفكير ، وهي خاصية كل عقلائي المطابق للعقل والعقلانية تعني تمييز الإنسان خصوصا عن الحيوان ولها عدة معان : أن كل موجود له علة في وجوده ومن ضمن الأقوال أن العقل شرط في إمكانية التجربة فلا تكون التجربة ممكنة إلا إذا كانت هناك مبادئ عقلية تنظم معطيات الحس مثال على ذلك المثل عند أفلاطون والمعاني عند

ديكارت والصور القبلية عند كانت فإذا أعدنا هذه المثل وتلك المعاني والصور شرطا ضروريا وكافيا لحصول المعرفة كانت العقلانية مطلقة ، وإذا أعدتها شرطا ضروريا فقط كانت العقلانية نسبية.¹

أما المفهوم السوسيولوجي للعقلانية كما يرى فلفيدو باريتو (Felfrido Parito) " يسمى الفعل عقلانيا في تراث علم الاقتصاد عندما يكون موضوعيا متكيفا بشكل جيد مع الأهداف التي يسعى إليها الشخص ، بمعنى أن العقلانية في هذه الحالة تعني تكيف الوسائل مع الغايات أي خيارا متوافقا مع أفضليات معينة ، وقد اختلف العلماء في تحديد مفهوم العقلانية وذلك يعود لتعقده وارتباطه بالفكر والسلوك والقيم والغايات والمنطق والأهداف والمعرفة العلمية فهو يطرح مشاكل عديدة (أي مفهوم العقلانية) تتعلق بالتعريف حتى في حالة تكيف الوسائل مع الغايات في شكله البسيط ومنه ما يراه شخص ما سلوكا أو موقفا عقلانيا نجده غير ذلك عند شخص آخر في نفس الموقف والسلوك الاجتماعي.²

استعمل مفهوم العقلانية من قبل علماء الاجتماع في مقصدين الأول لتفسير الحدث الإنساني وذلك بالذهاب إلى الأسباب والدوافع ، والثاني كما استعمله هيربرت سايمن (Herbert Saimen) في كتابه السلوك الإداري بمعنى قيام الفاعل الاجتماعي بتحديد أهداف ووسائل سلوكه مع معرفته مقدما معوقات سلوكه.³

ومنه تطرح العقلانية المسائل العملية على مستوى الأفراد وكذلك مستوى البنية وهذا في المنظور التصوري الفيبري حيث تبدأ عملية العقلنة لمجتمع يبقى محكوما بالتقاليد بواسطة المعتقدات الاجتماعية فالأمر يتعلق كيف يكون التجديد ممكنا بدون الإحالة للظروف الخارجية للتغيير، ونقصد بها عقلنة النشاط التقليدي وتغيير الفعل الوجداني الذي يخضع للتغيير الناتج عن الظروف الخارجية إلى الفعل العقلي النابع من الذات⁴

10.5.1 الفعالية: (Effectiveness)

عرف اتزيوني هذا المصطلح بأنه يشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ، وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة

¹ Foulquie (P): Dictionnaire de la lanque philosophique, PUF Paris, 1982, P609

² ديتكف ميشيل ، معجم علم الاجتماع ، ترجمة احسان محمد الحسن ، دار الطليعة ، بيروت ، ص 171

³ الفضيل رتيمي ، المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية ، ط1، دار بن مرابط ، الجزائر ، 2009 ، ص 73

⁴ فيليب رانو ، ماكس فيبر ومفارقة العقل الحديث ، بت وت محمد جديدي ، ط1، منشورات الاختلاف وكلمة، أبو ظبي ، الإمارات العربية المتحدة ، 2009، صص، 208، 209

المنظمات ، وغالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيرا تابعا ،لمتغيرات أخرى مثل بناء السلطة وأنماط الاتصال وأساليب الإشراف والروح المعنوية والإنتاجية¹ يستعرض أبو قحف مفهوم الفعالية من خلال عرضه ما توصل إليه الباحثون كاتز وكاهن (Katz &Kahn) : "هي تعظيم معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق كما أنها تعني تعظيم عوائد الأفراد والإسهام في رفع كفاءة المنظمة ككل وهي تشير أيضا إلى القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم في البيئة " أما ماهوني (Mahoney) يرى أن الفعالية هي : " الإنتاجية المرتفعة والمرونة وقدرة المنظمة على التكيف مع البيئة والقدرة على الاستقرار والابتكار" ، ويرى ريدن (Reddin) أن العديد من المديرين يعتقدون بأن وظيفتهم هي مجرد نشاطات مثل التخطيط والتوجيه وغيرها ولكن هذه الأنشطة هي مدخلات فقط ، وأن الفعالية هي القضية الأساسية للإدارة وهي وظيفة المدير الوحيدة وهي عمل الأشياء الصحيحة وليس عمل الأشياء بشكل صحيح ، وهي ليست عنصرا من عناصر الشخصية ، كما أنها ليست شيئا يمتلكه المدير ولكن يمكن رؤيتها على أنها شيء ينتحه المدير في موقف ما إذا ما تصرف بشكل ملائم في ذلك الموقف هي ليست ما يفعله المديرون بل ما يحققون².

وميز جورجي بين مفهومي الكفاءة والفعالية ، حيث اعتبر الكفاءة داخلية وتقاس بالنسبة إلى الطاقة والنشاط والحيوية القائمة داخل المنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار الجانب الاقتصادي والاجتماعي المتمثل في تناسب النتائج والموارد المستثمرة ، أما الفعالية فيرى أنها خارجية بمعنى نوعية الخدمة التي تؤثر العالم الخارجي والمستهدف خدمة المنظمة له ، وهكذا فإن مفهوم الفعالية مفهوم أوسع وأشمل من مفهوم الكفاءة ، بل يمكن استخدام الكفاءة كمؤشر من مؤشرات الفعالية التنظيمية ، أما فيدلر (Feidler) فيرى فاعلية القائد بمدى الإنجاز الذي تحققه مجموعة العمل التابعة له في أهدافها ، بينما تقدر هذه الفعالية في رأي هاوس (House) بدلالة الحالة النفسية لأفراد مجموعة العمل ،أي بمقدار ما يحققه القائد من رضا وظيفي ودافعية للعاملين معه ، وبمقدار تقبلهم له وثقتهم به ،أما هيرسي وبلانشار (Hersey &Blanchard) فيعرفان الفعالية الإدارية حسب نظريتهما الموقفية بدلالة أداء



wondershare™

¹ محمدعلي محمد ، علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج ، ط3، دار المعرفة الجامعية ،

الاسكندرية ،مصر ،1986،ص305

² محمود الخطيب رباح وأحمد ، القيادة دراسة حديثة ، ط1، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ،2014،ص48 . 49

المجموعة وإنتاجيتها ومدى تحقق أهدافها من جهة ، والظروف النفسية والاجتماعية والمادية للأفراد العاملين فيها من جهة أخرى¹

من خلال التعاريف السابقة يمكن تحديد مفهوم فعالية القيادة المدرسية في مدى قدرة القيادة المدرسية من إعطاء النموذج للمعلمين ، والقدرة على التوجيه والتكوين والتنسيق والرقابة والاتصال وامتصاص الأزمات وتحقيق النتائج .

11.5.1 الدافعية :

تعتبر الدافعية أحد المحددات الرئيسية للسلوك الإنساني ، ومن ثم السلوك التنظيمي يعرف البعض الدافعية على أنها "تلك القوى التي توجه السلوك وتدعم استجابة الفرد لطالما اختار تصرفا معينا وتمثل الإصرار (Presistence) على السلوك وهناك تعريف آخر للدافعية يرى أنها " تلك القوى التي تحرك وتدفع وتوجه الأنشطة المختلفة التي يمارسها الفرد في حياته اليومية " وفي تعريف ثالث فإن الدافعية تعني " القوى الموجهة للسلوك نحو هدف معين وفي تعريف رابع فإن الدافعية هي " تلك العملية التي تهتم ببداية السلوك ، ودفعه ، وتوجيهه ، واستمراره ، وتوقفه " وفي تعريف خامس يقصد بالدافعية " ذلك المدى الذي يمكن أن يصل إليه الجهد المنطوي على إصرار ومثابرة عند توجهه نحو هدف معين ويحدد التعريف الأخير الخصائص الأساسية للدافعية على النحو التالي :

المجهود (Effort) : إن المظهر الأول للدافعية يتمثل في قوة سلوك الفرد في العمل أو مقدار الجهد الذي يبذله الفرد في أداء الوظيفة .

المثابرة والإصرار (Persistence): وتتمثل في مثابرة وإصرار الفرد عند مجهوده في المهام والأنشطة التي المرتبطة بالوظيفة .

التوجيه (Director): إن كل من المجهود والإصرار يتعلق أساسا بكمية العمل الذي يقوم به الفرد . ولكن هناك جودة هذا العمل والتي لا تقل أهمية عن كمية العمل المقدم من الفرد . وهكذا فإن الخاصية الثالثة للدافعية تتمثل في التوجيه لسلوك الفرد في العمل لتحقيق نتائج مقبولة تنظيميا ، أي أن الدافعية تعني العمل بجودة بجانب العمل بجدية .

الأهداف (Goals): إن السلوك المنطوي على الدافعية له هدف معين لا بد وأن يوجه نحوه والذي غالبا يعزز بالأهداف التنظيمية في حالة السلوك التنظيمي .

¹ عالية خلف أخوارشيدة ، المسائلة والفاعلية في الإدارة التربوية ، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص 79.78

ويتفق (Francesco and Gold) مع التعريف الأخير ، حيث يتعدّد أن الدافعية هي " ذلك المقدار المبذل من الجهد في أداء شيء معينوهي أيضا عملية نفسية أساسية تفسر سلوك العاملين في القيام بالأعمال والمهام المختلفة في المنظمة " وهناك أيضا من يرى الدافعية هي " مجموعة من القوى المنشطة والمحركة التي تنشأ من داخل أو خارج الفرد ليسلك سلوكا معينا " ¹.

يرى الدكتور عبد الحميد محمد الهاشمي " أن الدوافع هي حالة نفسية ذاتية تحرك الفرد وتوجهه إلى تحقيق شيء ما فالدافعية هي طاقة كامنة مركبة تثير نوعا من التوتر الانفعالي الذي لا يهدأ إلا بعد الإشباع وتحقيق أهداف الفرد أو الجماعة والوصول إلى الطموح المرجو والغاية المنشودة .

ويرى (جون وجاردنر) " بأن الدوافع في مجال القيادة هي القيم والرؤية والتصور فإن القادة مهما اختلفت أدوارهم ومراكزهم أو مناصبهم لا يستطيعون أبدا أن يتجنبوا مشكلة الدافعية ، وأن القادة لا يتشئون الدافعية إنشاء فيمن يتبعونهم وإنما يحررونها من قيودها . أما الدكتور نبيل توفيق السمالوقي 1986 فإنه يرى ويقول " لفهم سلوك الإنسان يجب أن نفترض وجود دوافع للسلوك وتفسير طبيعة هذه الدوافع ، ف وراء كل سلوك دافع يحركه ليوجهه نحو تحقيق الهدف المراد قضاؤه . "أما كمال دسوقي يرى أن الإجابة عن الأسئلة العادية والكلاسيكية هي في حد ذاتها البحث عن الدوافع ، كيف ؟ ولماذا ؟ وماذا؟، في حين يرى الدكتور مصطفى غالب " أن الدوافع هي عبارة عن بواعث للسلوك تعمل على الوصول إلى غايات لتحقيق الأهداف " وصنف الدوافع وصنف الدوافع ما هو بعيد وما هو قريب منها ما لانشعر به ومنها ما نشعر به وهي في هذه الحالة تتحول إلى بواعث توجه السلوك بتعيين مساره الحياتي والاجتماعي . ²

ويمكن أن نعرف الدافعية إجرائيا من خلال ما سبق بأنها العامل الداخلي الذي يستثير سلوك الإنسان ويوجهه نحو هدف تحقيق جودة المدرسة ويصل إلى تحقيق المرامي التي تعبر عن حالة الإشباع وهذا الدافع مربوط بالبيئة الخارجية التي تعززه أو تطفئه ، ونقصد بها الآليات المحركة للفعل القيادي نحو تحقيق غايات المدرسة .

¹ جمال الدين محمد مرسي وثابت عبد الرحمن إدريس ، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في

المنظمة ، ب ط ، دار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2002 ، ص 341.340

² أحمد قوراية ، فن القيادة المرتكزة على المنظور الاجتماعي والثقافي ، ب ط ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ،

2007 ، ص 23.21

12.5.1 الإبداع :

عرفه (يعقوب أبو حلو، وعلي أحمد) بأن الإبداع بناء على بيئته تلك البيئة التي تهيئ للابتكار في ظل الظروف البيئية التي تساعد على نموه.

الإبداع الإداري هو قيام مدير المدرسة بوضع استراتيجيات مبتكرة لإجراء تحسين وتجديد شامل في السياسات والإجراءات والوسائل والتقنيات وأساليب العمل وفي منهجية التعامل في البيئة المدرسية بما يسهم في جودة الأداء، والوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للقضايا والمشكلات التي تحدث في البيئة المدرسية بما يساهم في تفعيل العملية التعليمية وقدرة المدرسة على التكيف والتميز حيث يكون مبدعا ومبتكرا في فكره وأساليبه وفي إدارة مدرسته ومنهجية العمل وطريقة تعامله مع العاملين معه في المجتمع المدرسي، وفي رؤيته لمستقبل العمل المدرسي وفي معالجته لقضايا العمل المدرسي ، بحيث تجد في تلك الأساليب المستخدمة الجدية والتطوير عما ألفه من أساليب سابقة قد لا يكون لها ذات الأثر على إحداث التطوير والتأثير على المدرسة.

ويمكن أن نعرف الإبداع إجرائيا بأنها تفعيل الطاقة الكامنة من أجل تحقيق أهداف عامة حيث توجد تعاريف متعددة للإبداع غير أننا نركز هنا على الإبداع الإداري وما يتعلق بالنظر للإبداع كأساليب عمل مبتكرة في المجال الإداري والبيداغوجي والتربوي ، للقيادة في المدرسة .

6.1. المقاربة النظرية:

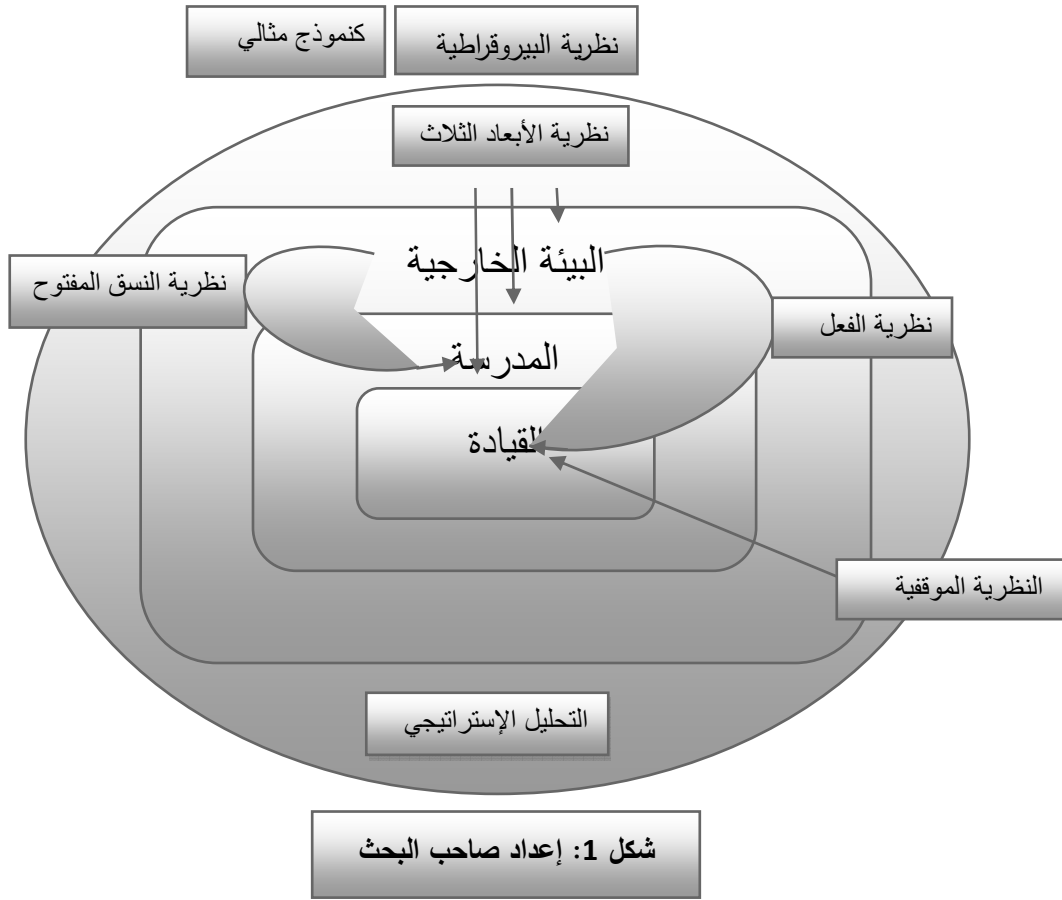
لمقاربة هذه الظاهرة للجانب النظري لابد من النظر إليها من كل الأبعاد فهناك البيئة الخارجية واعتماد نظرية الفعل لماكس فيبر ، وهناك القيادة واعتماد النظرية الموقفية، وهناك المنظمة واعتماد نظرية النسق المفتوح ، وهناك الإدارة المدرسية واعتماد نظرية اتخاذ القرار لهر برت سيمون ، وكذلك يمكن النظر إليها من زاوية أخرى وهي ما هو كائن وما ينبغي أن يكون فالنظريات السابقة توحى بالواقع أي بما هو كائن أما ما ينبغي أن يكون فيمكن اعتماد نظرية البيروقراطية لماكس فيبر وهو نموذج مثالي ، والشكل التالي يوضح

كيفية المقاربة .



wondershare

PDF Editor



1.6.1 نظرية الفعل:

يتميز الفعل عن السلوك بالهدف المقصود أو الغاية المعتمدة فالقائد في المدرسة الابتدائية ينبغي أن تكون كل أفعاله تهدف إلى تحقيق غايات المدرسة وبالتالي التربوية لكن غياب الهدف في أفعال القائد وذلك بسبب الضغوط الخارجية ويظهر ذلك من تغير الأفعال عند القائد فتارة عقلانية وتارة تقليدية وتارة ذاتية¹. لذا تركز هذه النظرية في تحليلها على الوضع الاجتماعي الذي يعيش فيه الفاعل، ومعرفة توقعاته ومعايير وقيمه والوسائل المتاحة له لكي يصل إلى هدفه المنشود أو غايته المعتمدة². وتمثل هذه العناصر الإطار المرجعي للفعل في نظرية الفعل.

¹ أنتوني غدنز ، علم الاجتماع ، ترجمة وتقديم فايز الصياغ ، المنظمة العربية للترجمة ، ط4 ، بيروت ، لبنان ، 2005 ، ص.703.

² معن خليل عمر ، نظريات معاصرة في علم الاجتماع ، ط2 ، دار الشروق ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص.80.

وهناك نوعان رئيسيان من نظرية الفعل هما: التفسيري التأويلي والواقعي الحقيقي لكن كلاهما مرتبطان بجوهر فكر التفاعل الرمزي، فضلا عن رجوعهما لعمل ماكس فيبر في الفعل الاجتماعي وأنواعه المنطوية على التقليدي، والوجداني، والعقلاني، وغير العقلاني. يتضمن الفعل التقليدي على المعنى الآتي: قيام الأفراد بسهولة ويسر للتصرفات الاجتماعية لأنهم كانوا يقومون بها في الماضي وتكراره على مر الزمن. ويظهر ذلك في تصرفات القائد تجاه الإدارة المدرسية حيث نجد القائد يسير على وتيرة من سبقه من القادة وذلك بالحفاظ على تقاليد أهالي المنطقة حتى وإن خالف ذلك القوانين واللوائح، بينما يعبر الفعل الوجداني على العاطفة والأحاسيس ويندرج ذلك في تعامل القائد بالعقلية القبلية والقروبية والجهوية .

ونظرية الفعل ترى هناك آليات في تفعيل الفعل وهي الآخرين وتتمثل عند القائد داخل المدرسة في المتعاملين والشركاء ، وكذلك المحيط الاجتماعي ويتمثل بالنسبة للمنظمة في البيئة الخارجية ، والآلية الثالثة تتمثل في العقل وهذا يعود للقدرة على القيادة ، والآلية الرابعة وهي الإرادة الذاتية وتتمثل في تحكم القائد في أهوائه وميولاته ورغباته الشخصية .¹

يمكن القول أن نظريات الفعل التأويلية أكثر جدية في رؤيتها للأفعال التي لا معنى لها، بسبب سهولتها وتضمنها مفهوم البناء الاجتماعي في النظرية إن نظرية الفعل الواقعية توضح علاقة الأهداف بالبناء الاجتماعي. أما بارسونز فإنه يرى أن الفعل هو عبارة عن سلوك موجه من قبل المعاني التي يحملها الفرد تجاه الناس وأفكارهم. وإذ أن كل فاعل له أهدافا يختار سبلا مناسبة للوصول إليها.²

يعتبر بارسونز الفعل الاجتماعي الموضوع الفعلي لكل علم يروم دراسة الإنسان فالفعل الاجتماعي يفصح دائما عن خصائص نسقية فالمهمة الأساسية هي البحث عن العناصر النسقية ولعل ما يجعل بارسونز مطمئنا لفكرته هو ما حققته العلوم الفيزيائية وبعدها العلوم البيولوجية من إنجازات علمية بفضل اعتمادها على التحليل النسقي ، فكل فعل مهما اختلفت درجة تعقيده يطرح في الواقع كمجموع وحدات ،أفعال صادرة عن عدد من الفاعلين أي أن كل فعل قابل لأن ينحل إلى تصرفات ، وخطابات ، وإشارات تشكل في كليتها دورا اجتماعيا ، فبحوث المجموعات الصغرى جلها تعتمد على التحليل النسقي حيث صاغ (Robert bales) صانقات بإمكانها أن تحل كل تدخل للمشاركين إلى مجموعات تتألف من وحدات

¹ معن خليل عمر ، نظريات معاصرة في علم الاجتماع ، دار الشروق ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2005 ، ص123.

² محمد علي محمد ، علم اجتماع التنظيم ، ط2 ، دار النهضة ، الجزائر ، ص198.

صغرى ثم إعادة تركيب هذه الوحدات للحصول على أفعال لم تكن ظاهرة للوهلة الأولى ، فالفعل كما يوجد في الواقع على نحو مركب يمكن تحليله إلى عناصر أولية وفي نفس الوقت لا يمكن اعتبار هذه التركيبة كما لو كانت حقيقة واقعية معزولة فهي ترتبط دائما بأفعال أخرى وتآلف معها مجموعا أشمل ، إن الفعل الاجتماعي ليس ظاهرة بسيطة ولا يصح معالجته بمعزل عن الظواهر الأخرى إن الترابط المتبادل لوحدات الفعل خاصة أساة لنسق الفعل الاجتماعي يفترض نوعا من التعالق بين أجزائه حتى يشكل كلا معيننا فبارسونز اشترط ثلاث شروط وهي البنية وهي المعايير التنظيمية للمدرسة الابتدائية والوظيفة وهي المتطلبات والمستلزمات المدرسة لبلوغ الأهداف والسيرورة النسقية وتتمثل في طبيعة المدرسة وطبيعة الأنشطة داخلها والتغيرات التي تطرأ على عناصر العملية التربوية والمتمثلة في المناهج والمعلم والتلميذ والطرائق ، وتتشكل النظرية العامة للفعل أساسا من تحليل هذه الخصائص الأساسية لنسق الفعل ، وهنا ينبغي الوقوف عند فرق جوهرى بين بارسونز وميشيل كروزى ، فعند كروزى يتخذ الفعل طابعا ملموسا بينما يرفعه بارسونز إلى مستوى التجريد ويعتبره أداة نظرية وتحليلية أي طريقة لإعادة بناء الواقع ذهنيا .¹

2.6.1 نظرية البيروقراطية:

انطلقنا من هذه النظرية كونها نموذج مثالي لتسيير المدرسة الابتدائية ، حيث أن القيادة في المدرسة الابتدائية تعاني من تدخل سلطة المجتمع التقليدية وكذا ذاتية القائد المتأثرة بالتيارات الخارجية للفكر البرغماتي والمادي والذي أثر على القيم الاجتماعية حيث ولد المصلحة الشخصية والتي طغت على المصلحة العامة إذ يمارس هذا الضغط على القيادة فتعيد عن العقلانية .

لقد افترض رواد هذه النظرية أن الناس غير عقلانيين وأنهم انفعاليون في أدائهم للعمل مما يجلب الاعتبارات الشخصية سائدة في العمل، وجعل الاعتبارات العقلية والموضوعية غير واردة في محيط العمل، وقد انعكس على وضعهم لنموذج البيروقراطي من أجل السيطرة على السلوك الإنساني داخل المنظمات من خلال وجود نظام صارم داخل المنظمات

ويعتبر ماكس فيبر أشهر علماء المدرسة فقد اتخذ هذا الاتجاه من خلال ملاحظته لسوء

¹ جمال فزة ، سوسولوجيا التنظيمات أسس واتجاهات ، ط1، دار أبي رقراق للطباعة والنشر،الدار البيضاء ، المغرب

استخدام المديرين لسلطاتهم وعدم الاتساق في أسلوب الإدارة وهذا لعدم وجود قواعد حاكمة للسلوك.

أما السلطة فمرتبطة بالطاعة، الطاعة في تنفيذ الأوامر والتوجيهات بغض النظر عن صحتها أو أخطائها أو رفض المرؤوسين لها، لأن الطاعة هنا تكون إجبارية وبذلك ينظر إلى الموظف كجزء من الآلة الإدارية وكأداة تنفيذية لبلوغ أهداف التنظيم.

فالمدرسة ينبغي أن يكون لها نموذج مثالي تنتهج طريقه ويتمثل ذلك في بيروقراطية ماكس فيبر حتى تستقل المؤسسة بفكرها وتحد من الفكر التقاليدي الخاضع للقهر المجتمعي¹.

3.6.1 نظرية النسق المفتوح :

يرى الدكتور (سعيد اسماعيل علي) أن لكل نظام بيئة تحيط به . وكل مايقع خارج حدود النظام يعتبر بيئة محيطة سواء كانت هذه البيئة قريبة أو بعيدة ،إن النظم المفتوحة هي التي تتصل بالبيئة المحيطة بها وتتبادل معها المدخلات والمدرسة الابتدائية الجزائرية تظهر مدخلاتها في هيكلها التنظيمي المتمثل في النظام التربوي الجزائري والذي تغير بتغير التوجه العام لسياسة الدولة حيث انتقل التعليم الأساسي إلى التعليم الابتدائي وكذلك القوانين المنظمة للعمل والذي تغير من النظام القديم إلى النظام الجديد .² وهذا يؤدي إلى تغير الأنشطة والعمليات وفق المنهج الجديد وبطبيعة الحال فإن المخرجات سوف تتغير ، ونحن نعلم أن النسق يتكون من مدخلات وأنشطة ومخرجات ، ولهذا فهذه النظرية تدرس علاقة النظام التربوي والقوانين المنظمة للعمل في المدرسة بالنظام العام للمجتمع وهذا يندرج في إطار النسق المفتوح .³

إن المدرسة النسقية مقارنة تتيح لنا إمكانية إلقاء الضوء على حقيقة الواقع المعقد الذي يحيط بنا ، وذلك من أجل فهمه على نحو أفضل ، وبالتالي التصرف حياله على أحسن وجه .وبصرف النظر قيمتها العلاجية ، لا سيما في مواجهة ظواهر مركبة وعلى درجة عالية من التعقيد ، تحضى المقاربة النسقية بمكانة ابستمولوجية رفيعة في تاريخ

1 طلعت إبراهيم لطفي و كمال عبد الحميد الزيات، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ط 2، دار العلم، القاهرة، 1997،

2 محمد علي محمد، مرجع سابق، ص 199.

3 محمد بن حمودة : علم الإدارة المدرسية نظرياته وتطبيقاته في النظام التربوي الجزائري ، دار العلوم للنشر والتوزيع ،

تطور المعرفة العلمية عموماً ، حيث قدمت بدائل فعالة للعلية الميكانيكية ، التي ميزت المنطق الرياضي التي ميزت المنطق الرياضي الديكارتي وقبله المنطق الصوري الأرسطي . هذا ما قد زودت المدرسة النسقية البحث العلمي بحقبة مفاهيمية تجاوز الاختزال الشديد للواقع المعقد الذي طبع الدراسات التطورية . هذه الأخيرة التي كانت ترد كل الظواهر إلى عامل واحد يحدد وجودها ويحسم في مسار تطورها .

لقد خيم على تصورنا للسلوك التنظيمي ، لمدة طويلة ذلك الاعتقاد بأن الأفراد يتصرفون حيال وضعياتهم تبعاً لدوافع بسيطة بعيداً عن كل تعقيد . ويعتبر الاعتقاد بانجلاء الغموض الذي يحيط سلوكيات الأفراد بمجرد الكشف عن العلاقات العلية فالقيادة المدرسية بمجرد قيامها تعنيف عامل باستخدام السلطة أو ترقية تلميذ أو عامل بدون أن يكون أهلاً لذلك أو الخضوع لسلطة عليا من أجل اتخاذ قرارات غير عقلانية ، كل هذه السلوكيات لا يمكن إرجاعها للفرد في حد ذاته فالفعل الذي يقوم به الفرد ينقسم إلى جزئين الجزء الأول خاضع للنسق الاجتماعي المتمثل في النسق الثقافي والنسق الاجتماعي ، والنسق التنظيمي وبقية الأنساق ، أما الجزء الثاني فيخضع لفردانية الفرد والتي تخضع لمكونات الذات والتي تحمل الضمير والوجدان فيصعب الفرد على هذا الفعل لمسة من ذات ولكن قل نعم أن هذه الذات هي نتائج التنشئة الاجتماعية ، حيث يفترض مفهوم النسق البحث عن أكثر من سبب واحد لفهم ظواهر السلوك الإنساني كما يفترض وجود ترابطات بين هذه الأسباب . فالأشياء في الواقع لا توجد متناثرة كحبات الرمل ، وسلوكيات الأفراد تتشكل في إطار أنساق لذلك يكون لزاماً علينا عند دراسة الشأن التنظيمي النظر للنسق الداخلي والنسق الخارجي فالمدرسة النسقية على خلاف المدارس التقليدية ، تتيح للباحث فرصة طرح تفاعل العناصر كموضوع للدراسة ، وتثير الانتباه إلى الأهمية الكبيرة لمعالجة الأجزاء في سياق الكل الذي تساهم في تشكله . فهذه المنهجية تعيننا على فهم السلوك التنظيمي على نحو مختلف تماماً عما عودتنا عليه المدارس والمقاربات التقليدية .¹

فالنسق الاجتماعي بالنسبة للمدرسة الابتدائية هو جملة من السلوكيات التي تمارس

داخل المجتمع كنتيجة للثبات أو التغيير الاجتماعي كالتقاليد والأعراف والمتمثلة في العقلية القرابية والعقلية الجهوية وحتى العصبية فالمجتمع تدرج فيه هذه المفاهيم حسب التطور الحضاري للمجتمع فيبدأ المجتمع ريفياً حيث تقوى فيه العصبية للقبيلة والفئة والأسرة وهذا

¹ جمال فزة ، مرجع سابق ، ص ص 145.146

المفهوم طرحه بن خلدون في المقدمة ودعمه الجابري في العصبية والدولة حيث أن الدولة تنشأ بالعصبية وتزول بها ثم عندما يكون المجتمع في إطار التحضر تبدأ العصبية في الزوال وتبقى بعض مظاهرها كالعقلية القرابية والعقلية الجهوية وهذا ماظهر في ممارسات القيادة المدرسية والتي تحيد بها عن الموضوعية وتكون أفعالها غير عقلانية وهذا ما طرحه ماكس فيبر عندما مسألة البيروقراطية والتحلي بالسلطة المكتبية والخروج من السلطة التقليدية التي تمارس ضغوطا على القيادة .

أما النسق التنظيمي فالتنظيم هو عبارة عن أهداف تجسد سياسة لها غايات تظهر في شكل ونوع المخرجات والتي بها تحافظ على النسق السياسي ، فالتغير الحاصل على النسق التنظيمي ليس بالضرورة نزيها تجاه هذه المخرجات فله أهداف خفية تؤثر على نوع المخرجات ، وفي هذه المرحلة تتخبط القيادة المدرسية بين الموروث من النظم والقوانين وبين التغير المفروض وأهدافه الخفيفة وتبقى القيادة في مقارعة مقاومة التغيير لدى المكونات البشرية للمدرسة ، فالقيادة لم تلقى تمهيدا لهذا التغيير ويتمثل في التكوين المسبق على النظام التربوي الجديد وكذلك التجارب على بعض المدارس والتي من خلالها معرفة نقائص هذا النظام وتأقلمه مع البيئة المستقبلية له .

أما النسق الثقافي بالنسبة للمدرسة هو جملة المعتقدات والأفكار والمعايير التي يتبناها المجتمع سواء كانت راسخة عبر الزمن أو حديثة نتيجة لتأثير العولمة والتغير الاجتماعي ففي هذا الموقف يرى المجتمع المدرسة أقل شأنًا من المنظمات الأخرى حيث يظهر هذا في سلوكياته وليس أقواله ، فإذا سألت أي فرد يقول أن المدرسة تربي الأجيال وهي كل شيء أما إذا نظرت لأفعالهم فتجد التنكيت على المعلمين وإزدراءهم ، تجد القيادة المدرسية أقل شأن من القيادة في مؤسسة أخرى ، كقيادة في بنك أو مؤسسة الضرائب أو الضمان الاجتماعي ، أو البريد والمواصلات فالمعير هنا هو الجانب المادي أو الخدماتي الذي تقدمه المؤسسة للفرد فالمدرسة لا تقدم جوانب مادية ، ولكن جوانب خدمانية ولكنها غير آنية طويلة المدى فلا يشعر بها الأفراد لأن الفرد أصبح في عصر السرعة برغماتيا يريد رؤية النتيجة فالتحولات الثقافية التي طرأت على القيم والمعايير نتاج العولمة والتغير الثقافي أفرزت فكريا برغماتيا ماديًا سقطت فيه الجوانب الوجدانية والتي كانت هي الدعامات الأساسية للضمير الجمعي ومن ثم البناء الاجتماعي، فالقيادة المدرسية تشعر بهذا التدني وينعكس على دافعيتها للإنجاز هذا على سلوكها فهنا نحن بصدد سيكولوجيا الإنسان المقهور أو

المهمش فالقهر يولد الخضوع أو العنف أما التهميش يولد الهامشية وهي الإنسان غير الفعال في المجتمع والذي يعيش على الهامش ، لا ننتظر منه شيء إذا أدى مهامه المنوطة له فهو في أحسن الحالات .

أما النسق التكنولوجي فهو كل ما تعلق بالتطور التكنولوجي وهو تطور علمي يطبق في الميدان ويساعد على تذليل الصعوبات التي يتلقاها الأفراد على مستوى المهام والوظائف فالتطور الحاصل في المجال المعلوماتي كالحاسوب وتبعاته مثل الماسح الضوئي والطابعات والإنترنت والهاتف النقال والفاكس كل هذا إذا لم تتفاعل معه القيادة في المدرسة فسوف يكون عائقا نظرا لأن المجتمع قد تبنى هذا التطور حتى ولو كانا محدودا حسبنا وضعنا الحضاري إلا أنه بات من الضروري التكيف مع هذا الوضع ، فالقائد الذي مازال يكتب قوائم التلاميذ بالطريقة القديمة اليدوية فسوف يضع وقتا وجهدا كبيرا في عملا روتينيا بسيطا يكون على حساب العمل الأساس وهو الجانب التربوي ، كذلك فيما يخص طريقة الاجتماعات التقليدية والتي تأخذ من القائد وقتا وجهدا لتوضيح فكرة تربوية ما وجب عليه استخدام أدوات العرض المتعلقة بالحاسوب مثل (Data show) لتوضيح توجيهاته بطريقة علمية مبسطة ومجسدة ترسخ في أذهان المعلمين أو التلاميذ ، فهذا النسق بات من الضروري أن تتفاعل معه القيادة المدرسية وتدعو لتفعلية مع التغيير الحاصل في النسق الكلي ، فالتطور ليس هو استهلاك للتكنولوجيا ثم الابتعاد عنها لابد من التطور معها فالتكنولوجيا ملازمة للتغيير البيئي فتجعل من القيادة والمدرسة مواكبة لذا التغيير ، ومن ثم فالقيادة التي لا تتفاعل مع هذا التطور تضعف لديها الإبداع في طرح أفكار وأساليب تنظيمية جديدة .

4.6.1 نظرية التحليل الإستراتيجي لميشال كروزي:

يقع مفهوم الإستراتيجيا عند تقاطع الفاعل والنسق أو بعبارة أخرى ، عند تقاطع الإكراه والحرية ، ويفترض قبل كل شيء مسلمة أساسية مفادها أن التنظيم بناء إنساني أي أنه ليس معطى طبيعيا أوليا هذه المسلمة الفلسفية تضعنا على سكة تعاكس تماما المنهج الذي اختاره أرسطو عندما اعتبر أن الإنسان طبيعته حيوانا مدنياا لتلتقي مع أعمال مؤسسي علم السياسة إبان عصر التنوير الذين جعلوا من الاجتماع البشري العلامة الأساسية على انتقال الناس من الحالة المدنية (الثقافة) فالمشكلة تبدأ من هذه النقطة على اعتبار التنظيم بناء اجتماعي فالإقرار بهذه المسلمة يعني الانطلاق من كون الحرية الفردية هي ما يشكل الميل الطبيعي لدى الأفراد ، وأن الإلتزام بقواعد الحياة داخل الجماعة يكون دائما على

حساب قسط معين من الحرية الفردية بهذا المعنى تتخذ الآثار الجانبية المرافقة لأي فعل منظم طابعا أساسيا فهي ليست مجرد تعبير عن اختلالات في عمل وسير التنظيمات ، وإنما تعبير عن التعارض الأساسي الذي يخترق كل نسق فعل منظم ، بين ميل الأفراد نحو التحرر واتجاه معايير الجماعة نحو الحد من الحرية الفردية باختصار ، والتماسا لعبارة ميشيل كروزي «تعود الآثار الجانبية إلى النسق ذاته» يطرح التنظيم مشكلة أساسية للفاعل وتتمثل في سير التنظيم يقوم على أساس وجود هوة بين المعايير الجماعية والسلوكيات الفردية الملموسة فالأفراد يتحفظون في الغالب عن النتائج التي تقود إليها عقلانية المسييرين لأنها تخدم دائما مصالحهم الشخصية لذلك فإن سلوكهم يتجه في الغالب نحو مواجهة كل المعايير التي تتطوي على قدر ما من الجبرية فهم يحتفظون لأنفسهم في الأخير بهامش للتخمين والحساب والتخطيط والتفاوض والمناورة حيث يحتفظ الفاعلون لأنفسهم بهامش لصياغة استراتيجيات على حساب نظام المعايير التي يفرضها التنظيم .

فمثلا في المدرسة تسعى القيادة إلى جعل المعلمين يتماشون مع المناهج المسطرة على سجلا التحضير التي يمكن للقيادة أن تراقبها ويطلبون منه تطبيقا ميدانيا لكن ما لاحظناه في الميدان أن المعلمين يقومون بهذا العمل لكنهم لايطبقونه في الميدان فهم يتعاملون مع التلاميذ وفق ما يمتلكون من خبرة وما يمتلكونه من موروث للنظام القديم فهذه الإستراتيجية المتبعة من طرف المعلمين تسمح لهم بهامش من الحرية في حين يكون قد أرضوا القيادة المدرسية فالتغير الواقع على مستوى النظام المدرسي والقوانين المنظمة تلاقي مثل هذه الاستراتيجيات تجاه مراقبة القيادة وتطرح إشكال معياريا آخر ويتمثل في المخرجات التي تنتج عن الاختلاف في التعامل مع النظام الجديد فالمعلمون الجدد ليس لديهم موروث يتعاملون معه فقد يطبقون تعليمات المنهاج الجديد ولا ينتج لديهم فعل استراتيجي وهنا تتذبذب المخرجات ويظهر ذلك في آليات التعامل مع المعرفة لدى الطلبة الجامعيين فهم نتاج نوعين من الأفعال ، فيتجاوز مفهوم الإستراتيجية الطابع المعياري الذي ميز مفهوم الدور في إطار التحليل الوظيفي ويوجه التحليل السوسيولوجي عموما نحو الاهتمام بأفعال

وسلوكيات الأفراد كما تتم في الواقع الملموس لا كما يصورها عالم الاجتماع بصورة قبلية ، هكذا يصير الدور بمثابة فضاء إمكانيات لتحقيق استراتيجيات متعددة بل ومتصاربة في أغلب الأحيان لأن الأفراد يناورون المعايير الجبرية التي تسلبهم حرياتهم بطرقهم الخاصة والوسائل المتاحة لهم ، إذا كان مفهوم الدور بالنسبة للقيادة في المدرسة الابتدائية ينطوي

على عقلانية وحيدة ومطلقة فإن مفهوم الإستراتيجية يدين بما ينطوي عليه من تصور للعقلانية باعتبارها محدودة وتابعة للوضعية .

يعتبر التحليل الاستراتيجي الفاعل كائنا عقلانيا بعيد عن تصور مدرسة العلاقات الإنسانية باعتباره كائنا سيكولوجيا ووجدانيا وذلك بالرغم مما يفصح عنه سلوكه من مفارقات على هذا المستوى لأنه بكل بساطة يتصرف طبقا لمنطقه الخاص الذي هو وحده من يدرك طبيعة الظروف التي تحكمت فيه لقد وصف سيمون ومارش عقلانية الفاعل هذه بالعقلانية المحدودة ، وذلك لأن الفاعل إذا كان يتصرف على أساس ملائمة الوسائل للغايات ، فإن البيئة التي تحتضن فعله هذا ، لا تضعه في الغالب أمام اختيار الحلول المثلى أو أفضل الحلول المثلى أو أفضل الحلول الممكنة ، وإنما تضعه غالبا أمام اختيار الحلول الأقل سوءا ويمكن رد الخصائص الذي يطبع عقلانية الفاعل عموما أما اختيار الحلول الأقل سوءا ويمكن رد الخصائص الذي يطبع عقلانية القائد عموما نقص في المعلومات التي يمكن أن تساعد على اتخاذ قرارات صائبة بشكل مطلق ونهائي .

5.6.1 النظرية الموقفية :

تركز هذه النظرية على أن القائد لا يظهر إلا إذا توفرت له الظروف الاجتماعية لكي يستخدم ذكائه ومهارته لتحقيق أهدافه وحتى إذا كانت لديه قدرات ومواهب فإن الظروف الاجتماعية هي التي تسمح له باستخدام هذه المواهب أو هي التي تعطلها أو تظمسها . ومما سبق قوله يستنتج أن القيادة في المدرسة تظهر أثناء الضغوط الممارسة عليها من طرف الأقارب أو ذوي النفوذ وذلك بحفاظها على تحقيق أهداف المدرسة باستعمال المهارات الذاتية ، وبالتالي فإن هذه النظرية إثبات أن المواصفات المطلوبة للقائد الناجح ليست مواصفات عامة وإنما هي مواصفات خاصة ترتبط بموقف قيادي معين تجاه البيئة الخارجية .¹

6.6.1 نظرية الأبعاد الثلاثة :

صيغت هذه النظرية في الولايات المتحدة الأمريكية لبرنامج التعاون في الإدارة التعليمية (C.P.E.A) وتقوم هذه النظرية على أساس مفهوم الكفاءة والجدارة (Competency concept) حيث يتعد المؤلفون أن الكفاءة في الإدارة التعليمية تتأتى عندما « يقوم الفرد

¹ - محمد بن حمودة ، مرجع سابق ، ص 146.

بالسلوك الذي يمكنه من أداء عمل إداري معين بأحسن طريقة مرغوبة» وتتشكل هذه النظرية من ثلاثة أبعاد الوظيفة ورجل الأعمال والجو الاجتماعي ، فبالنسبة للوظيفة فتحدد بالمحتوى ، والعملية والتتابع الزمني ففي المدرسة تتحدد بالمنظومة التربوية والقوانين المنظمة للعمل في المدرسة ، وهنا تركز هذه النظرية على الوظيفة لدى القائد في المدرسة وذلك بالتركيز على مهام ومسؤوليات القائد تجاه المدرسة حيث يتم التركيز على الجوانب التربوية والإدارية والبيداغوجية ، أما بالنسبة لرجل الإدارة نجد أول جوانب هذا البعد هو طاقة رجل الإدارة الجسمية والعقلية والعاطفية وركز في هذا على الجانب العاطفي حيث يتأثر القائد بالذاتية فتغلب المصلحة الخاصة على العامة ، أما بالنسبة للجو الاجتماعي فنجد أن رجل الإدارة لا يمارس عمله من فراغ وإنما هناك وسط اجتماعي يحيط به ويتجلى ذلك في العوامل والضغوط الاجتماعية التي تحدد الوظيفة وتؤثر على تفكير رجل الإدارة وسلوكه.¹

7.1 الدراسات السابقة:

1.7.1 الدراسات الأجنبية:²

دراسة لـ: « بيرن (Burns) وستولكر (Stalker)» قام الباحثان بدراسة ميدانية شملت عشرين مصنعا في بريطانيا للتعرف على أثر بيئة العمل على نمط الهيكل التنظيمي وأسلوب الإدارة في كل منها . وكان المقياس المختار هو مدى التغيير في البيئة والمتمثلة في تغيير التكنولوجيا المستعملة في الأسواق التي يعمل فيها التنظيم وتوصلت الدراسة إلى أن الهياكل التنظيمية التي تتفاعل والبيئات الدينامكية تختلف عن تلك التي لا يحصل فيها تغيرات كبيرة ، إذ تبين أن التنظيمات القادرة على التعامل مع البيئات الدينامكية هي التنظيمات العضوية (Organic Organisations) الحيوية التي تستطيع التفاعل مع الظروف .حيث تتميز الهياكل التنظيمية بالمرونة وينمط الاتصالات الأفقية كما أن تأثير الخبرة والمعرفة في هذه البيئة يكون أكثر أهمية من المركز الوظيفي ، حيث لا يكون هنالك تحديد تفصيلي للمهام والمسؤوليات ، ويكون الاعتماد كبيرا على تبادل المعلومات بالاتجاهين أكثر من الاعتماد على إعطاء الأوامر وباتجاه واحد من أعلى إلى أسفل . وعلى عكس ذلك فإن التنظيمات ذات الطبيعة الميكانيكية (Mechanistic Organizations) تتميز بالتعقيد والرسمية والمركزية ، وتناسب أكثر مع المهام ذات الطبع الروتينية حيث يكون ممكنا تقنين

¹ محمد بن حمودة ، مرجع سابق ، ص96.

السلوك والإجراءات بشكل تفصيلي ، والاعتماد على الروتين للتعامل بشكل موحد مع الأمور المتكررة . وعلى سبيل المثال للتنظيمات ذات الطبيعة الميكانيكية هو الإدارات البيروقراطية التي تتسم بالسماوات الرئيسية المتمثلة بالتسلسل الإداري والتعقيد والرسمية والروتين . أما التنظيمات ذات الطبيعة العنصرية فهي ما يسمى بالتنظيمات المرنة والمؤقتة (Adhocrcies) التي تتميز بالمرونة ، واللا رسمية ، والإبداع ، والقدرة على التكيف والتغيير.¹

لقد ركزت هذه الدراسة على البيئة الداخلية فقط ونحن نعلم أن البيئة الداخلية هي امتداد للبيئة الخارجية وهي انعكاس لها ولهذا قمنا في هذه الدراسة بالتطرق إلى البيئة الخارجية التي تحيط بالمدرسة الابتدائية الجزائرية ، أما المتغير الثاني فهو الهيكل التنظيمي وهذا أشمل من الدراسة التي أقوم بها والتي ركزت فيها على القائد بحد ذاته دراسة لـ : برنيز « Bernes » سنة 1990، التي هدفت إلى البحث في المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في تنفيذ برامجها بولاية واشنطن ، وقد شملت عينة الدراسة ست إدارات تعليمية ، تم اختيارها على أساس مشاركتها السابقة في تنفيذ برامج الإدارة المدرسية. وقد أوضحت النتائج أن هناك عوائق عامة توجد أمام تنفيذ البرامج المدرسية ، ومن هذه المعوقات :

- معوقات الميزانية .
- قلة التدريب .
- عدم كفاية نظم التقييم .
- عد الاهتمام والمشاركة من جانب المجتمع .
- و قلة الوقت المتاح أمام المدرس للتخطيط .
- وعدم كفاية الالتزام بمفهوم الإدارة المدرسية من جانب إدارة التعليم.

قامت هذه الدراسة بدراسة كل المعوقات المتعلقة بالمدرسة سواء كانت داخلية أم خارجية ، كذلك نظرت إلى المدرسة من زاوية الإدارة وحاولنا في هذه الدراسة أخذ البيئة الخارجية بكل أنساقها ، للتأكيد على أن البيئة الخارجية تؤثر على المنظمة وعلى البيئة الداخلية، حيث ركزنا على العمل القيادي .

¹ Tom Burns and G.M.Stalker; The Management of innovation, London ,Tavistock,1961

دراسة لـ: **هيكات « Hightt »** سنة 1990، التي هدفت إلى بحث واستقصاء بعض المعوقات التي تعيق وتحد من فاعلية المدرسة في إحدى مناطق جنوب استراليا ، وقد تكونت عينة الدراسة من (32) من أولياء الأمور ، و (13) مدير مدرسة ، و (8) من المهتمين بأمور التعليم ، وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم المعوقات التي تعيق وتحد من فاعلية المدرسة تمثل في:

- قلة مصادر التمويل لأنشطة وبرامج المدرسة.
- عدم التعاون من قبل المعلمين في النهوض بمستوى الدراسة.
- عدم كفاية المساندة من قبل المهتمين بشؤون التعليم.
- عدم اهتمام أولياء الأمور وتشجيع أبنائهم.
- التدخل الزائد من قبل بعض الآباء وأولياء الأمور في شؤون المدرسة ، مما يعيق من فاعليتها.¹

لقد تطرقنا في دراستنا هذه إلى ما تطرقت إليه هذه الدراسة من تأثير البيئة الخارجية على المنظمة والقائد في الاختلالات الواقعة فيها من نقص في الوسائل وقمنا فقط بالتركيز على القائد الذي رأينا أنه العنصر الرئيس في المنظمة ومنه اتجاه المنظمة نحو تحقيق النجاح أو الفشل ، كذلك تطرقنا بطريقة أوسع إلى الجوانب الاجتماعية والثقافية وتأثير على العقلانية والفاعلية والدافعية .

دراسة لـ **جيكال كوبرج وكريستين « Jiacqule Koberg and CHristine »** «أنواع الثقافات السائدة في الشركات المحاسبة في الولايات المتحدة ومدى الابتكار لدى العاملين في هذه الشركة دراسة سنة 1991 ، تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تحديد الثقافية الإبداعية السائدة في هذه الشركات حيث كانت الفرضيات كالتالي:

- 1- هناك علاقة بين مناخ العمل وإبداع العمال.
- 2- هناك علاقة بين مناخ العمل، ودافعية الابتكار.
- 3- هناك علاقة بين مناخ العمل، واستمالة العمال.²



wondershare™

¹ عبد الله بن سعد المشاري ، معوقات التطوير التنظيمي من وجهة نظر القيادات العليا والوسطى في شرطة منطقتي

الرياض ومكة المكرمة ، أطروحة دكتوراه ، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل ، السعودية، 2002.

² محمد بن علي بن حسن ، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس المرحلة الابتدائية ، رسالة ماجستير تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل ، مكة ، 2001 ، ص 48 .

وتوصلت إلى أن ثقافة الإبداع يجب أن تتضمن وجود عدد من الصفات التي تخلق الجو الملائم للإبداع والدافعية والابتكار واستمالة الموظفين ذلك عكس الثقافة البيروقراطية التي تركز على الرسمية والهيرارشية والرقابة، لكن هذه الدراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية ومشكل مسايرة التطور التكنولوجي غير مطروحة لديهم ، لذا أخذنا هذا الجانب في هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثيره على الإبداع لدى القائد في المدرسة الجزائرية .

دراسة دونيس وريتشار « Denis et Richard,2000 » واهتمت هذه الدراسة بدرجة مقاومة مشروع قائم على استخدام تكنولوجيا المعلومات بناء على التكوين المهني والشخصي لهؤلاء الأفراد واتجاهاتهم نحو التطوير التكنولوجي وقد تم تصميم استبيان وإرساله عبر البريد الإلكتروني إلى 3396 من طبقة مدير إدارة .

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى رفض وقبول مشروع قائم على استخدام شبكة الانترنت من قبل طبقة مدراء كان مرتبطا إحصائيا بخصائص معينة مثل الكفاءة الشخصية في استخدام الحاسب واتجاهاتهم نحو استخدام التكنولوجيا . وتلتقي هذه الدراسة مع دراستنا في كون القيادة في المدرسة الابتدائية تفتقد إلى التكوين في المجال المعلوماتي والتي أثرت على إبداعه .

2.7.1 الدراسات العربية:

دراسة ل : د. « هانم بنت حامد ياركندي »¹ ضغوط العمل وعلاقتها بالقيادة التربوية من وجهة الضبط لدى مديرات المدارس بمحافظة جدة دراسة بكلية التربية للبنات مكة المكرمة ، حيث كانت تساؤلات الدراسة كالتالي :

- 1- ما درجة ضغوط العمل لدى مديرات المدارس؟.
- 2- ما مدى توافر القيادة التربوية لدى مديرات المدارس؟.
- 3- ما نوع وجهة الضبط لدى مديرات المدارس؟.
- 4- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ضغوط العمل وكل من: القيادة التربوية ووجهة الضبط؟.

TM5 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات ضغوط العمل وفقاً للعوامل التالية المرحلة التعليمية، المؤهل العملي، سنوات الخدمة؟

¹ هانم بنت حامد ياركندي ، ضغوط العمل وعلاقتها بالقيادة التربوية من وجهة الضبط لدى مديرات المدارس بمحافظة جدة رسالة دكتوراه بكلية التربية للبنات ، مكة المكرمة، 2005.

6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات القيادة التربوية وفقاً للعوامل التالية المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة؟ .

7- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات وجهة الضبط وفقاً للعوامل التالية المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة؟ .

تهدف الدراسة التعرف إلى التعرف على :

- 1- مستوى ضغوط العمل لدى مديرات المدارس .
- 2- مستوى القيادة التربوية لدى مديرات المدارس .
- 3- وجهة الضبط لدى مديرات المدارس .
- 4- علاقة ضغوط العمل بالقيادة التربوية ووجهة الضبط .
- 5- الفروق في درجات كل من ضغوط العمل، والقيادة التربوية ووجهة الضبط باختلاف العوامل التالية: المرحلة التعليمية/المؤهل العملي/عدد سنوات الخدمة .

ملخص النتائج :

- تعاني 36.5 % من أفراد العينة من ضغط العمل .
- تعاني 79 % من أفراد العينة من عدم قدرتهن على استخدام جوانب القيادة التربوية وحُصلن على تقدير مقبول .
- تتميز 36 % من أفراد العينة بوجهة الضبط الخارجي .
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والقيادة التربوية .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين ضغوط العمل ووجهة الضبط .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات ضغوط العمل، والقيادة التربوية ووجهة الضبط وفقاً للمتغيرات التالية : المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة الضبط بين العاملات في المرحلة الابتدائية، والمرحلة الثانوية لصالح الأخيرة .

ركزت هذه الدراسة على القيادة النسوية والقيادة التربوية في مواجهة الضغوط وهذا

ما يختلف مع دراستنا التي تركز على العمل القيادي بصفة عامة وبجنسية الذكر والأنثى

مع ظهور نتائج بعدم وجود علاقة بين الضغوط والقيادة التربوية في حين وجود علاقة

بين الضغوط ووجهة الضبط وهذا ما لا نتوقعه في هذا البحث حيث نرى تأثير البيئة

الخارجية على العمل القيادي بكل أنواعه الإداري والتربوي والبيداغوجي في المدرسة

الابتدائية الجزائرية .

دراسة لـ « منيرة الهنائي » جامعة السلطان قابوس ، سلطنة عمان وكانت أهداف الدراسة. ما هي أكثر المعوقات شيوعا لدى مديري ومديرات المنطقة الداخلية ومساعدتهم في المحاور الآتية :

المعوقات المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي.

المعوقات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات

المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية " وتتضمن اللوائح

والتعميمات والقرارات التي تصل إلى المدارس عن طريق المديرات".

1- أي المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي؟

2- أي هذه المحاور يعتبر الأكثر تأثيرا من وجهة نظر المديرين ومساعدتهم؟

3- ما هي الحلول المقترحة للتغلب على هذه المعوقات؟¹

حيث كانت النتائج :

المدارس التي تشتمل على أكثر من مرحلة وتطبق نظام التعليم الأساسي وجد المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي هي أكثر المعوقات شيوعا ، يليها المعوقات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات و المعوقات المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي وأخيرا تأتي المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية والتعليم. أما بالنسبة للمعوقات الأكثر شيوعا فهي:

- كثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة

- عدم استقرار التنظيم داخل المدرسة.

- عدم كفاية الاعتمادات المالية المخصصة لكل مدرسة².

- عدم كفاية التجهيزات والوسائل التعليمية.

- البطء في تلبية احتياجات المدارس من المعلمين.

- عدم توفر الفني المتخصص لإصلاح أعطال المختبرات.

- قلة اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم الطلبة.

1 منيرة الهنائي ، أكثر المعوقات شيوعا لدى مديري ومديرات المنطقة الداخلية ومساعدتهم، دراسة ميدانية جامعة السلطان

قابوس، سلطنة عمان .



wondershare

PDF Editor

- عدم قيام مجلس الآباء بالدور الملقى على عاتقه.
- قلة استجابة أولياء الأمور لاستدعاءات المدرسة.
- أما بالنسبة للمشكلات التي جاءت بدرجة متوسطة
- المديرين أنها موجودة بدرجة كبيرة (فهي:
- عدم توفر الوقت الكافي لدى المدير لإنجاز جميع الأعمال.
- نقص الكادر الإداري المعاون لمدير المدرسة.
- عدم إلمام المدير بالمستجدات في علم الإدارة.
- عدم تأهيل مدير المدرسة للقيام بمهام إدارة المدرسة.
- عدم توفر البيانات الأساسية الصحيحة اللازمة لإعداد الخطط.
- قلة نصيب الإدارة المدرسية من أرباح الجمعية التعاونية
- عدم كفاية المرافق التربوية بالمدرسة (الملاعب، غرف الأنشطة ،.. الخ
- قلة الاعتمادات المخصصة لصيانة المدرسة
- تداخل مرحلتين مختلفتين بالمدرسة
- قلة عدد عمال النظافة
- كثرة التعميمات والقرارات بشكل يجعل متابعة تنفيذها يتطلب وقتا وجهدا على حساب الأعمال الأخرى
- غلبة الطابع الروتيني عند إنجاز المعاملات الإدارية.
- معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية بالداخلية
- إجراء التشكيلات المدرسية دون الأخذ برأي مدير المدرسة.
- قلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة مقابل المسؤوليات الملقاة على عاتقه.
- إلزام المدارس بالنقيد الحرفي بالنظم والتعليمات.
- اللوائح موضوعة على أسس مثالية يصعب تطبيقها واقعا في المدارس.
- قلة التزام مديريات التربية بقرارات المدارس خاصة فيما يتعلق بفصل الطلاب
- قلة اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم الطلبة.
- الاعتقاد السائد بأن المدرسة هي الجهة الوحيدة المسؤولة عن تربية الأبناء
- عدم مساهمة المجتمع المحلي في النشاطات التي تقيمها المدرسة.
- ضعف إقبال أولياء الأمور على النشاطات التي تقيمها المدرسة.



watermark

الاعتماد السائد بأن المدرسة هي الجهة الوحيدة المسؤولة عن تربية الأبناء

PDF Editor

أسفرت هذه الدراسة عن أغلب المعوقات شيوعاً إلا أنها أغفلت الجانب الاجتماعي والمتمثل في المحسوبية والنفوذ والعصبية ربما تكون هذه الظاهرة من الطابوهات لكن نحن نعلم أن هذه الظاهرة منقشية في كل العالم العربي ، وهذا ماركزنا عليه في هذا البحث حيث أن الجانب الاجتماعي يمثل أخطر المعوقات .

دراسة لـ: (عبد الله الحربي) سنة 1995 حول « محددات مقاومة التغيير وعلاقتها بالتطوير الإداري في جوازات منطقة الرياض » ، وكانت تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى أسباب مقاومة التغيير وكيفية التقليل من آثاره على التطوير الإداري ، وكشف جوانب القصور الإداري التي تبرزه مقاومة التغيير ، ومعرفة النواحي السلبية في مقاومة التغيير ومعرفة أهم الأساليب الجيدة التي تسهم في إضعاف مقاومة التغيير، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال استخدام ثلاث أدوات لجمع المعلومات والبيانات هي : المقابلة المفتوحة مع مديري الإدارات في الأجهزة الأمنية وتطبيق الاستبانة ، وتوصلت الدراسة إلى أن المقاومة تزداد عند العاملين أثناء عملية التغيير ، بنما تقل حداثها في ظل النظام القائم وأن العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية أمها تؤثر على الترتيب في مقاومة التغيير.¹ وهذا ما يتفق مع هذه الدراسة التي ترى في عدم مسايرة التطور التكنولوجي عائق للمدرسة وكذلك مقاومة التغيير التي ركزت عليها الدراسة حول الجانب التكنولوجي فقط وقد أضفنا إلى هذا الجانب مقاومة التغيير السياسي والمتمثل في النظام التربوية والقوانين المنظمة للعمل.

دراسة لـ (عادي البقيمي) سنة 1996 حول « أثر المعوقات البيئية على أداء الأجهزة الأمنية » وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المعوقات البيئية المؤثرة على أداء العاملين بجهاز الشرطة ، وتحديد المسببات الرئيسية لهذه المعوقات وعلاقتها بالأداء ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حسب ما ورد ذكره وعن طريق المسح الاجتماعي واستعمل الباحث ثلاث أدوات بحثية وهي: الاستبانة ، المقابلة ، الملاحظة وتوصلت الدراسة إلى نتائج أن هناك تأثير سلبي للعادات الاجتماعية مثل الوساطة والزمالة والصدقة ، وكذلك عدم انتظام الترقيات يؤثر على أداء العاملين أما التمسك بالقيم الدينية والتعاليم الإسلامية ، والاستقرار السياسي والواقع الاقتصادي وفهم العاملين للوائح والإجراءات النظامية له الأثر الإيجابي

¹ عبد الله الحربي ، محددات مقاومة التغيير وعلاقتها بالتطوير الإداري ، رسالة ماجستير ، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل جامعة الرياض ، 1995،

على مستوى أداء الخدمة ، حيث تتفق مع هذه الدراسة في الطرح إلا أن الميدان يختلف فنحن ندرس القائد في المدرسة الابتدائية والتي هي أقل حدة في استعمال الوساطة من الأمن .

دراسة لـ (حسن العديقي) سنة 1998 حول «معوقات التطوير التنظيمي وأثرها في أداء الأجهزة الأمنية» ، حيث تهدف الدراسة إلى معرفة المعوقات التي تواجه القيادات العليا في إمارة المنطقة الشرقية وتحول دون تطبيق التطوير التنظيمي والتي تؤثر على أداء الموظفين وقد طبقت الدراسة المنهج الوصفي من خلال المسح بالعينة واستعمل أداة الاستبانة .حيث كانت الفرضيات كالتالي :

- أن المعوقات التي تتمثل في انعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين وعدم الثقة في نظام الحوافز والأجور ، وتعقيد الإجراءات الإدارية تحد من تطبيق برنامج التطوير التنظيمي .
 - إن عدم حصول القيادات على التدريب الكافي لا يؤهلهم لفهم عملية التطوير التنظيمي .
- وكانت النتائج كالتالي :

وجود عائق في عملية المشاركة الإدارية ، وكذلك في عدم الرضى عن الإجراءات المتبعة في العمل ، وأن عملية التدريب مهمة بالنسبة للقيادات .

حيث تتوافق هذه الدراسة مع هذا الموضوع في كون القيادة لم تتلق التكوين الكافي للتعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة من أجل تسهيل وتسريع العمل الإداري وبالتالي تحقيق الرضى الوظيفي ، في حين أن الدراسة ركزت على التطوير والتمثل في التكوين والتحديث لكن في موضوعنا حاولنا الشمولية لحصر المشاكل الرئيسية للقائد المدرسي .

دراسة (سهام محمد صالح كعكي) (1423هـ) حول (إدارة مدرسة المستقبل) حيث كان منطلق الدراسة : كيف يتم الاستعداد لإدارة مدرسة المستقبل المأمولة بفعالية؟ وانبثق عن هذه المشكلة الرئيسية عدد من الأسئلة الفرعية هي:

1- ما هي مدرسة المستقبل المأمولة في المملكة العربية السعودية؟

2- ما الضوابط والأنظمة واللوائح التي تحكم القيادة المدرسية؟

3- ما المهارات المطلوبة للقيادة المدرسية في مدرسة المستقبل؟

4- كيف يمكن الاستعداد من الآن لمدرسة المستقبل؟ ما الآليات المقترحة لقيادة مدرسة

المستقبل؟ ومن أهم النتائج مايلي :

1- تصميم برامج تدريبية قصيرة ، تركز كل منها على بناء مهارة واحدة محددة ، وهذا

- يمكن قائد مدرسة المستقبل من اكتساب مهارات متطورة تمكنه من الترقى في عمله .
- 2- تطوير البرامج التدريبية السابقة بحيث جعلها تواكب التقدم التكنولوجي.
- 3- ترشيح مديري المدارس إلى البرامج التدريبية المتنوعة مع الاهتمام ببرامج السلوك الإداري.
- 4- تحفيز مديري المدارس على حضور الندوات وورش العمل .
- 5- تشجيع مديري المدارس على اقتناء واستخدام التكنولوجيا المتقدمة في المدارس.
- 6- بناء ثقافة تنظيمية في البيئة التربوية لاستيعاب التقنيات الجديدة سواء عن طريق إعادة
- 7- الهيكلة للعمليات التنظيمية بما يساعد على توافق التنظيم التربوي مع الواقع
- 8- واحتياجات الخطط التنموية
- 9- إدماج التقنيات في نظم الأداء الوظيفي التربوي بحيث يصبح التنظيم التربوي نسيجاً
- 10- متكاملًا ومتفاعلاً فيما بين مكوناته.

أسفرت نتائج هذه الدراسة على أن مدرسة المستقبل تتطلب التدريب والتكوين في المجال وكذا الجانب المادي والهيكلية ، لكن لم تتطرق إلى البعد الاجتماعي وتأثيره على القيادة وبالتالي المدرسة حيث يمارس المجتمع القهر الاجتماعي على القائد وهذا ما أضفناه في دراستنا هذه .

دراسة لـ: (محمد بن علي بن حسن الليثي) « الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بمكة المكرمة » ، سنة 2008.

- توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.
- التعرف على واقع عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.

التعرف على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.

منهج الدراسة : استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة : مديرو المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة وعددهم ١١٥ مديراً

المعالجات الإحصائية: لتحليل وتفسير بيانات الدراسة ، استخدم الباحث طريقة التجزئة النصفية

لحساب ثبات أداة

لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير طبيعة (T-Test) الدراسة و اختبار (ت) لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية أفراد عينة (ANOVA) المؤهل، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي الدراسة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة وفقاً لمتغيرات الدراسة) المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، ومركز (Stepwise Multiple Regression)الإشراف التابعة له المدرسة، كما تمّ استخدام اختبار الانحدار المتعدد ¹.

أهم النتائج:

- أظهر تحليل بيانات الدراسة الحالية عدداً من النتائج يلخصها الباحث على النحو التالي:
- 1 أن درجة ممارسة الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.
 - 1 أن درجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.
 - 3 وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة المساندة من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا وبكالوريوس.
 - 4 وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الذين خدمتهم ١٦ سنة فأكثر.
 - 5 وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقاً لمتغير مركز الإشراف التابعة له المدرسة لصالح مديري المدارس الذين يعملون تحت إشراف مركز الوسط والشمال.
 - 6 أن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري.

1 محمد بن علي بن حسن اللبني ، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائية ، أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم وعمل ، جامعة أم القرى ، بمكة المكرمة، 2007.

أسفرت نتائج هذه الدراسة إلى أن للثقافة التنظيمية دور في الإبداع الإداري ويدعم ذلك بحثنا حول تأثير عدم مواكبة التطور التكنولوجي وأثره على الإبداع وهو يختلف مع موضوع الدراسة من زاوية أننا حاولنا التركيز على الجانب التقني والتكنولوجي في الثقافة التنظيمية.

دراسة المنصوري (2006م) في دراسته والتي بعنوان (تطوير السلوك الإداري في المدرسة الثانوية العامة بدولة قطر باستخدام مدخل إدارة الأزمات) على أهمية الدراسة في 1 أنها تتناول موضوعا له قيمة علمية سواء علي المستوي العلمي في مجال الإدارة التعليمية أو علي المستوي المجتمعي حيث يقدم أسلوبا جديدا في حل بعض المشكلات بالمدرسة الثانوية باستخدام أسلوب إدارة الأزمات بغرض تطويرها في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة في الإدارة التعليمية.

وتهدف الدراسة إلي التعرف علي واقع السلوك الإداري للقيادات التعليمية في المدارس الثانوية بدولة قطر والتعرف علي المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية وأساليب إدارة الأزمات التي تسهم في علاج مشكلات الإدارة المدرسية وتقديم المقترحات التي تسهم في رفع كفاءة جميع عناصر العملية الإدارية التي تسهم في تطوير مواجهتهم للمشكلات المدرسية باستخدام أسلوب إدارة الأزمات. وباستخدام المنهج الوصفي تم التوصل إلي عدة نتائج:

أولا: فيما يتعلق بمجال العلاقات الإنسانية ومدى ارتباطها بالأزمات التعليمية. تؤكد مؤشرات النتائج لهذا البعد علي العديد من النقاط من أهمها:

1. ضرورة أن يسود روح الحب والتعاطف والاحترام بين جميع العاملين في المدرسة.
2. أهمية التعاون بين المعلمين والعاملين في المدرسة عند التعامل مع الأزمات التعليمية.

3. أهمية الاعتراف بقيمة كل فرد في المدرسة وإسهاماته المتميزة في المدرسة.
4. وأهمية تجنب المحاباة أو التفرقة بين جميع العاملين في المدرسة. وتوافر القدوة

الحسنة في المدرسة. والصدق والأمانة في العمل بين الرئيس والمرؤوسين قولاً وفعلاً داخل العمل وخارجه.

¹ المنصوري ، تطوير السلوك الإداري في المدرسة الثانوية العامة، أطروحة دكتوراه ، تخصص تنظيم وعمل ، قطر،

5. أهمية المداومة في العمل وعدم التقيد بالقوانين الجامدة.
 6. تعظيم قيمة التعاون والعمل الجماعي والمشاركة الجماعية بين العاملين في المدرسة.
 7. الاحترام المتبادل بين المدير وجميع العاملين في المدرسة.
 8. أهمية إشراك العاملين والمعلمين كل في مجال تخصصه في وضع وتنفيذ القرارات المدرسية.
 9. عدم الاعتماد على الأهواء الشخصية والاعتبارات الذاتية عند تقييم المعلمين.
- ثانياً: في مجال اتخاذ القرار والتعامل مع الأزمات داخل المدرسة:
- تؤكد مؤشرات النتائج لهذا البعد علي النتائج التالية:
- 1- عدم اتخاذ القرارات في لحظات غضب وانفعال.
 - 2- متابعة القرار بعد اتخاذه لضمان تنفيذه.
 - 3- المتابعة المستمرة لتنفيذ القرارات المدرسية.
 - 4- عدم التقيد باللوائح والقرارات الإدارية العقيمة والاعتماد علي روح هذه اللوائح.
 - 5- أهمية دراسة الموقف والظروف الداخلية والخارجية للمدرسة قبل اتخاذ وتنفيذ القرار.
 - 6- الاعتماد علي بيانات ومعلومات واقعية وصادقة قبل اتخاذ القرار وتهيئة السبل والطرق لاتخاذ قرارات ذات جودة عالية.
 - 7- التفكير المتزن الهادي قبل اتخاذ القرار.
 - 8- أهمية إصدار قرارات فورية لبعض الأزمات التي لا تحتاج إلى التأجيل.
- ثالثاً: في مجال الاتصال الإداري والتعامل مع الأزمات داخل المدرسة:
- تؤكد مؤشرات النتائج لهذا البعد علي النحو التالي:
1. أهمية قوة خطوات الاتصال داخل المدرسة يفرز تعاملًا جيدًا مع الأزمات المدرسية.
 2. أهمية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب لإيجاد قرارات وتعاملات جيدة مع الأزمات المدرسية.
 3. ضرورة تقوية العلاقات الاجتماعية بين جميع العاملين بالمدرسة.
 4. ضرورة تقوية أساليب الاتصال والتواصل بين المعلمين والعاملين في المدرسة.
 5. ضرورة تعدد وسائل الاتصال وتنوعها بين العاملين في المدرسة لأهميتها القصوى وارتباطها بنتائج التعلم والتعليم.



6. 9.2.8. دراسة لـ (عبد الخالق حنش سعيد الجندبي الزهراني) حول «واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الإشراف التربوي بمنطقة مكة المكرمة».

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الإشراف التربوي بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظرهم ، ومن وجهة نظر المشرفين¹ التربويين ، والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مديري مراكز الإشراف والمشرفين التربويين في كل بعد من أبعاد قيادة التغيير ، كذلك الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لإجابات مديري مراكز الإشراف التربوي تعزى لما يلي : (درجة المؤهل العلمي - سنوات الخدمة في الإشراف التربوي - سنوات الخدمة في إدارة المركز - الدورات التدريبية في مجال القيادة والإشراف التربوي) .

وقد شملت الدراسة جميع مديري المراكز، وعددهم (22) مديرًا، وعينة عشوائية طبقية من المشرفين التربويين بلغ عدد أفرادها (314) يمثّلون (52 %) من المجتمع الأصلي للدراسة .

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ، وقام بإعداد " استبانة " تضمنت (48) فقرة ، وزعت على ستة أبعاد رئيسة لقيادة التغيير ، وقد توصل الباحث إلى عدة اقتراحات جاءت كالتالي :

- التوسع في منح الصلاحيات لمديري مراكز الإشراف التربوي بما يمكنهم من اتخاذ القرارات اللازمة لتخطيط وتطبيق البرامج والمشروعات التربوية التطويرية .
- اعتماد المخصصات المالية الكافية لمراكز الإشراف التربوي للإنفاق على ما تتطلبه من برامج تطويرية وتأمين متطلباتها .
- تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري مراكز الإشراف التربوي في ضوء أبعاد قيادة التغيير التي تناولتها الدراسة الحالية .

تهدف هذه الدراسة إلى التطرق واقع القيادة التغييرية وهذا ما يفيدنا في أننا ننظر

للبيئة الخارجية من زاوية التغيير المفروض على المدرسة الابتدائية ومدى تأثير القيادة

1 عبد الخالق حنش سعيد الجندبي الزهراني ، واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الإشراف التربوي، أطروحة

دكتوراه ، علم اجتماع تنظيم وعمل ، مكة المكرمة ، 2002

بالتحولات الكبرى في المجال الثقافي كالعولمة وفي المجال التقني كالتكنولوجيا الحديثة لوسائل الاتصال.

3.7.1 الدراسات الجزائرية :

دراسة لـ الدكتور « الفضيل رتيمي » المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية ، أطروحة دكتوراه سنة 1999/1998 بجامعة الجزائر
التساؤلات:

هل أن العمل في المؤسسة الصناعية يسير وفق مقاييس المنشأة الصناعية الحديثة؟ هل يخضع في أغلب الأحيان إلى تصرفات العمال الريفيين؟
ما هي موقف كل العمال والإدارة إزاء العلاقات القرابية في عملية العمل¹؟
الفرضيات:

- إن التوظيف في المؤسسة الصناعية الجزائرية يخضع لسلوكات تقليدية كالمفاضلة والمحسوبية.
 - يمكن اعتبار الروابط القرابية مؤثرة على سير العمل داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية.
 - إن احساس العامل بالواجب نحو الأسرة لهو المحدد لسلوكه داخل المؤسسة.
- النتائج :

أسفرت بعض النتائج إلى غياب القوانين الإدارية والتقاليد الصناعية، جعل بعض المسؤولين، وبعض العمال التحكم في مقاليد الوحدة وما فيها بواسطة القرابة، حيث إذا طرد عامل لعدم قيامه بواجباته في المصنع، فإنه يعود إلى عمله بواسطة القرابة الأمر الذي أدى إلى خلق نوع من الصراع بين العمال فيما بينهم لعدم وجود قوانين إدارية صارمة تتدخل وتحسم الموقف بل غيابها أدى إلى ظهور أنماط من السلوكات التي ترجع في الأساس إلى العلاقات التقليدية التي ما زالت مسيطرة على ذهنية العامل بصفة خاصة، وهي سمة من سمات المجتمعات النامية بصفة عامة.

وتتفق مع هذه الدراسة في أن العقلية القبلية مازالت قائمة لكن حاولنا التوسع في

الموضوع للإمام بقدر الإمكان بالمعوقات الكبرى الخارجية التي تؤثر على القائد في المدرسة الجزائرية ، البيئة الاجتماعية ككل من محسوبية ونفوذ وعصبية.

1 رتيمي الفضيل ، المؤسسة الصناعية بين التنشئة والعقلانية ، أطروحة دكتوراه، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل ، بجامعة الجزائر ، سنة 1992/1993.

دراسة لـ : (الصالح جليح) حول «أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين» رسالة ماجستير إدارة الأعمال سنة 2012 ، جامعة الجزائر ، حيث كان التساؤل الرئيسي ، كيف يمكن للقيادة الإدارية أن تساهم في رفع أداء العاملين في المؤسسة ؟

- هل يعطي القادة الإداريون في مجمع الصناعي الاهتمام المرتفع بالعمل والعاملين في نفس الوقت؟
- ما هي السمات التي يجب أن تتوفر في القادة الإداريين للمجمعات الصناعية حتى ينجحوا في تحقيق أهداف المجمع بكفاءة في ظل البيئة الحالية؟
- ما مدى مساهمة القادة الإداريين في المجمع الصناعي في رفع أداء العاملين ؟ ¹ وكانت النتائج كالتالي
- تتطلب القيادة الإدارية في ظل البيئة الحالية ضرورة توافر سمات معينة للتأثير في العاملين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.
- للقيادة الإدارية دور محدد ورئيس في الأداء الفردي والجماعي للعاملين.
- يعتمد القادة الإداريين في مجمع صيدال على قوة سلطتهم الرسمية أكثر من الإقناع الشخصي للتأثير في العاملين .²

نتائج البحث:

إن طبيعة تشريعات العمل والتراتبية الصارمة وطبيعة العمل ذاته بما يتميز به من ضغوط لتحقيق الإنجاز في أسرع وقت، يؤثر في العلاقات بين الأفراد كما يؤثر في الاتصال.³ ومن نتائج هذه الدراسة المطروحة في الفرضية الثانية التي ترى أن القيادة الإدارية تتطلب سمات معينة للتأثير على العاملين وهذا يشترك مع هذه الدراسة في أن مواقف القائد يجب أن تكون كارزمية جريئة تخدم المصلحة العامة للمنظمة بدون مراعاة البعد الاجتماعي والنفسي

4.7.1 توظيف الدراسات السابقة :

أجريت الدراسات في بيئات مختلفة منها أجنبية ومنها عربية ومنها جزائرية ، وفي منظمات مختلفة قطاع عام ، قطاع خاص وهذا التنوع يفيدنا في معرفة المميزات العامة

1 الصالح جليح ، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، سنة 2006 .

3 نعيمة أحمد بن يحيى وشريفة حواسني، المسير بين التنظيم الإداري التقليدي والتنظيم الحديث ، أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم وعمل، جامعة سعد دحلب، 2001.

والخاصة للبيئة المؤثرة على العمل القيادي ، حيث تطرقت الدراسات إلى كل من (البيئة ، المعوقات ، الثقافات ، العوامل ، المقاومة ، الأبعاد التنظيمية، ضغوط العمل ، التطوير التنظيمي ،القربية ، الصراع التنظيمي ، الهيكل التنظيمي ، الإدارة المدرسية ، فاعلية المدرسة ، المردودية ، الأداء ، تكنولوجيا المعلومات ، أنماط القيادة ، القيادة التربوية ، المدراء ، الأداء ، التسيير الإداري ، الموارد البشرية) كل هذه الأبعاد التي جاءت في الدراسات السابقة لها علاقة بموضوع الدراسة سواء تعلق بالمتغير المستقل أو المتغير التابع،حيث جاءت بعض الدراسات متوافقة مع موضوع الدراسة من ناحية المتغير المستقل ، وأخرى تطرقت إلى المتغير التابع .

دراسات متعلقة بالمتغير المستقل :

الدراسات السابقة	ما تطرقت إليه الدراسات السابقة	ما تتطرق إليه الدراسة الحالية
أثر بيئة العمل على نمط الهيكل التنظيمي	البيئة الداخلية	البيئة الخارجية
المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية	المعوقات (شامل)	البيئة الخارجية
المعوقات التي تحد من فاعلية المدرسة	المعوقات (شامل)	البيئة الخارجية
أنواع الثقافات السائدة في الشركات المحاسبية	الثقافة كقيم إيجابية وسلبية	القيم السلبية
علاقة ثقافة المؤسسة بالمردودية	الثقافة كقيم إيجابية وسلبية	القيم السلبية
العوامل التي تؤثر على القرار المشترك لمنظمات الأعمال	العوامل (شامل)	البيئة الخارجية
درجة مقاومة مشروع قائم على استخدام تكنولوجيا المعلومات بناء على التكوين المهني	المقاومة نظرا لضعف التكوين	المقاومة كإلغاء للموروث القديم
تحديد العوامل التنظيمية المؤثرة على نجاح تطبيقات التجارة الإلكترونية في المؤسسات	العوامل (شامل)	البيئة الخارجية

		الفيدرالية
الدراسة تشمل كذلك المحسوبة والنفوذ في المؤسسة التربوية	تدرس القرابة في المؤسسة الصناعية	المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية
الدراسة تشمل السياسة والاجتماع	تدرس الجانب الثقافي	تأثير الثقافة التنظيمية على الموارد البشرية
تدرس البيئة الخارجية ككل	تدرس التكنولوجيا	أثر التكنولوجيا على عملية اتخاذ القرار
البيئة الخارجية فقط	البيئة الداخلية والخارجية	أثر المعوقات البيئية على أداء الأجهزة الأمنية

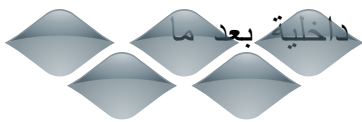
دراسات متعلقة بالمتغير التابع

ما تتطرق إليه الدراسة الحالية	ما تطرقت إليه الدراسات السابقة	الدراسات السابقة
تدرس العمل القيادي	تدرس النمط القيادي	الأبعاد التنظيمية وأثرها في أنماط القيادة
القيادة المتعلقة بمدير المدرسة	القيادة التي تشمل المعلم والمدير	ضغوط العمل وعلاقتها بالقيادة التربوية
تدرس القائد	تدرس المدير	المعوقات الأكثر شيوعا لدى مديري ومديرات المنطقة الداخلية بجدة
تدرس الإبداع	تدرس التطوير الإداري	محددات مقاومة التغيير وعلاقتها بالتطوير الإداري
تدرس قيادات المؤسسات التربوية	تدرس قيادات الأجهزة الأمنية	معوقات التطوير التنظيمي وأثرها على أداء الأجهزة الأمنية
تدرس فعالية الأداء	تدرس فعالية التسيير	الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري

- جاءت الدراسات السابقة بعدة إفادات يمكن تلخيصها في العناصر التالية :
- فقد تم الاستفادة من الجانب النظري كثيرا كذلك في جانب المعالجة الإحصائية ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :
- الدراسات السابقة لم تتطرق إلى البيئة السياسية إلا نادرا ولكن في هذه الدراسة جاءت كمحور رئيسي .
 - الدراسات السابقة تنظر للعمل القيادي من خلال أداء المنظمة فقط ولكن هذه الدراسة تنظر للعمل القيادي من خلال أداء القائد ذاته والمنظمة .
 - حاولت هذه الدراسة أن تشمل قدر الإمكان كل جوانب البيئة الخارجية وكل جوانب العمل القيادي .

8.1 صعوبات الدراسة :

- واجهتني صعوبات عديدة في هذا البحث متمثلة في :
- صعوبة نظرية في دراسة المدرسة بأسلوب تنظيمي بحت ، حيث حاولت جاهدا عدم الدخول في التخصص التربوي .
 - صعوبة مفاهيمية في ضبط مفهوم القيادة في المدرسة الابتدائية حيث هناك قيادة وإدارة وتربية وحاولت الإلمام بالموضوع من كل جوانبه
 - صعوبة بنائية في تحديد وضبط الموضوع فالبيئة الخارجية تشمل البيئة الاجتماعية والسياسية والثقافية والتكنولوجية والاقتصادية وكل هذه مواضيع حساسة ومهمة ، حيث عانيت في اختيار البيئة التي يتم استبعدهما نظرا لاتساع مجال الدراسة وعدم التحكم فيه.
 - صعوبة إجرائية حيث يصعب التطرق للبيئة الاجتماعية والمتمثلة في المحسوبة والنفوذ والعصبية وكذا البيئة السياسية في عدم استقرار النظام التربوي والقوانين المنظمة للعمل كونها مواضيع تعد تقريبا من الطابوهات ، حيث حاولنا التطرق للبيئة التنظيمية بدل البيئة السياسية لأن القرارات الصادرة عن الإدارة العليا تعتبر بمثابة بيئة تنظيمية خارجية عن النسق المدرسي وعندما تدخل إلى المدرسة تصبح بيئة تنظيمية داخلية بعد ما تصبح قوانين إجرائية .



الفصل الثاني

القيادة المدرسية :

النظريات والنماذج والأنماط

والعوامل المؤثرة فيها

أهمية ومهارات وعناصر القيادة

نظريات القيادة

نماذج القيادة

أنماط القيادة

القيادة المدرسية

العوامل المؤثرة في القيادة المدرسية



wondershare™

PDF Editor

تمهيد :

تتطلب القيادة صفات وشروط يجب توفرها في الفرد حتى يستطيع إدارة الموارد البشرية وتختلف هذه القيادة من فرد الآخر، في تعاملاته واتصالاته وقراراته ، وذلك وفقا لما تفرضه عليه نوعية المهام ونوعية المنظمة ونوعية السلطة ، و كذا نوعية القائد في حد ذاته والمتمثلة في صفاته.

وفي ظل قيادة المدرسة الابتدائية تجابه هذه القيادة صعوبات ومعوقات تجعل من القائد يتفاعل معها ، وذلك وفق ما يحمله من معطيات على المستوى الفردي وعلى مستوى المدرسة من نظام تربوي وقوانين ، وعلى المستوى الاجتماعي وما يحمله من قيم ، وعلى المستوى التكنولوجي وما يحمله من تطور وتسارع مستمرين في مجال التقنية ، لهذا تلجأ القيادة إلى التصرف بطريقة ما ويجعلها تسير وفقها جاعلة إياها كنمط لا إرادي تسير وفقه ، ونحن في هذا الفصل بصدد التعريف بالعمل القيادي ونماذج القيادة ونظرياتها وأنماطها والعوامل المؤثرة فيها .



wondershare™

PDF Editor

1.2 أهمية ومهارات وعناصر القيادة :

1.1.2 أهمية القيادة :

لا بد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها، وتقيم العدل بينها وأنها حلقة الوصول بين العاملين، وبين خطط المؤسسة ، وتصوراتها المستقبلية وأنها البوتقة التي تتصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات لتدعيم القوى الايجابية في المؤسسة، وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان للسيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات، والترجيح بين الآراء لتنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

2.1.2 مهارات القائد :

وتتمثل في المهارات التالية

المهارة الإدراكية والفنية : يتعلق هذا النوع بمدى كفاءة المدير وقدرته في رؤية تنظيم مدرسته ، وفهمه وربط أجزائها ، وإدراك اثر العلاقات بين الأجزاء والتغيرات التي تحدث فيها على العلاقة على التنظيم ككل ، وتشمل المهارات الإدراكية أيضا مهارة مدير المدرسة في إدراك شمولية العملية التربوية والعلاقة بين المدرسة والمجتمع وليس مجرد النظر إلى الإدارة المدرسية كعلم تسيير الأمور فقط ، أو النظر إلى التعليم كعملية منفصلة عن التخطيط والتطوير والتفويج والإرشاد.¹

1. القدرة على الابتكار فعلى المدير أن يكون لديه الإحساس بالمشكلات وصياغة الحلول والتوصل إلى الآراء ، وهي اشد ما تكون ضرورة بالنسبة لقيادات الإدارة التعليمية حيث تستخدم في الممارسات اليومية لأعمالهم .

2. القدرة على الخيال يجب على مدير المدرسة أن يمتلك القدرة على الخيال والتصور

الواسع لتكوين فكرة ورؤية متكاملة للمنظمة التي يعمل على إدارتها وهي المدرسة

¹ عابدين محمد عبد القادر، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 94.

3. القدرة على التحليل لابد للمدير أن يكون لديه التصور الأفضل للأداء والمبادئ والقواعد والنظريات التربوية ، وبعناصر العملية الإدارية والقدرة التحليلية المرتفعة في مجال الإحصاء الكمي واستنتاج المؤشرات الدالة على مدى الكفاية الداخلية والخارجية¹. وتتطلب معرفة القائد المتخصصة في فرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص، بالإضافة إلى المعرفة المتخصصة وعلمه بطبيعة المنظمة، وأيضا قدرته على استخدام الأدوات والأجهزة المتاحة في هذا التخصص.

المهارة الإنسانية و الاجتماعية:

وهذه المهارة تعني قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات وفي المواقف الحرجة ، بعكس المهارة الفنية التي تعني المقدرة في التعامل مع الأشياء، لذلك يجب على القائد إدراك ميول واتجاهات مرؤوسيه وفهمه مشاعرهم وثقته فيهم، وتقبل اقتراحاتهم وإفساح المجال لهم لإظهار روح الابتكار فيما يقومون به من أعمال، وخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان والاستقرار في العمل، وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم، كل هذه الأمور يجب أن تشكل جزءاً من سلوكه اليومي من خلال تصرفاته وتعامله مع مرؤوسيه.²

المهارة الذهنية: وينبثق منها نوعان:³

أ . المهارة الإدارية: وتتمثل في قدرة القائد على فهم عمله، وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً، ووضع معدلات ومقاييس للأداء، وتحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة كافة، وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية، وتبسيط الأسباب والإجراءات، والقيام بعملية الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه.

ب . المهارة السياسية: وتتمثل في قدرة القائد على تبصر لمصالح العام والأهداف العامة للدولة، والارتباط بالنظام العام والربط بين أهداف المنظمة وسياساتها وبين أهداف وسياسات



¹ أحمد حافظ فرج وحافظ محمد صبري، إدارة المؤسسات التربوية، بدون طبعة ، عالم الكتب، القاهرة مصر، 2003، ص75.

² مرسي منير محمد ، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، بدون طبعة ، عالم الكتب ، القاهرة ، 2001م ، ص 102.

³ عابدين محمد عبد القادر ، مرجع سابق ، ص 95.

الدولة والمجتمع، والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط المختلفة الموجودة بالمجتمع وبين عمل المنظمة.

المهارات الشخصية : " لا بد أن يكون مدير المدرسة ذا شخصية حيوية ، ومحبوبة ، فهو حلقة الوصل بين المدرسة والمجتمع ، وهو المثل الأعلى لطلابه ومدرسيه والعاملين معه وحتى يصنع النجاح لا بد له أن يكون جديرا بالاحترام والتقدير ، وأهلا لثقة جميع من له صلة تربوية وإدارية معه ¹ " و " تتمثل المهارات الشخصية في قدرة المدير بالتمتع بعقلية منظمة وأسلوب علمي في التفكير ونظرته الموضوعية للأشخاص و المجهودات والعدالة المطلقة في توزيع الخدمات مع تغليب المصلحة العامة والإيمان بالنزعة الإنسانية " ²

3.1.2 عناصر القيادة الإدارية:

يعتبر تحديد العناصر التي يتكون منها أي مفهوم شرطا ضروريا للتأكد من أن هذا المفهوم جامعا لكل العناصر المكونة له، وانطلاقا من تعريفنا للقيادة الإدارية، يتبين لنا أنها تشمل على عناصر أساسية تشكل مكونات القيادة الإدارية والتي تتمثل في ³:

- شخص يتميز عن أعضاء الجماعة بقدرته على التأثير فيهم وهو القائد الإداري.
- التقاء أعضاء الجماعة (المرؤوسين) بما فيهم القائد الإداري لتحقيق أهداف معينة.
- وجود ظرف أو مناسبة يمارس القائد فيها تأثيره على الجماعة وهو ما يعبر عنه بالموقف.

لذلك يمكن التعبير عن القيادة الإدارية بالمعادلة التالية⁴:

القيادة الإدارية = قائد إداري + جماعة مرؤوسين + تأثير + هدف (أو أهداف) + موقف

¹ عرافان البرادعي ، مدير المدرسة صفاته، مهامه، أساليب، اختياره، أعداده، بدون طبعة ، دار الفكر، دمشق، سوريا، 1988 ، ص102.

² أحمد إبراهيم أحمد، نحو تطوير الإدارة المدرسية ، بدون طبعة ، دارالمطبوعات الجديدة، الإسكندرية ، مصر، 2001 ، ص60 .

³ نواف كنعان، مرجع سابق، ص99.

⁴ محمد عبد الفتاح الصيرفي ، إدارة النفس البشرية ، بدون طبعة ، عمان ، دار زهران ، 2003 ، ص99.

وفيما يلي سنوضح هذه العناصر بشيء من التفصيل .

القائد الإداري:

يعتبر القائد الإداري أهم عنصر في القيادة باعتباره من يملك أكبر تأثير على الجماعة، وهذا ما جعل بعض التعاريف والنظريات التي ظهرت في مجال القيادة تعطي أهمية كبيرة للقائد وتبرز الدور الذي يلعبه في الجماعة، وقد أورد كارتر J. Carter خمس تعاريف للقائد تتلخص في¹:

1- يمثل القائد مركز سلوك الجماعة: يؤكد هذا التعريف التفاف الجماعة حول القائد وقيامه بدرجة عالية من عملية الاتصال داخل الجماعة، إلا أن الخلل في هذا التعريف يتمثل في أنه توجد الكثير من الحالات التي يكون فيها فرد ما مركزا لانتباه الجماعة، ولكنه ليس قائداً، مثل المخمور والمجنون.

2- القائد قادر على توجيه الجماعة نحو أهدافها: رغم أن هذا التعريف أقوى من سابقه، إلا أنه يصعب تحديد أهداف الجماعة، كما يوجد قادة يوجهون الجماعات نحو غير أهدافها بل نحو أهدافهم الشخصية، ومع ذلك فهم قادة مثل هتلر.

3- القائد يتم اختياره إراديا من الجماعة: إن هذا التعريف يشير فقط إلى شخص يحتل منصب القيادة وتقبله الجماعة طوعيا دون أن يبين خصائص هذه القيادة.

4- القائد هو الشخص الذي له تأثير ملحوظ على تركيب الجماعة: رغم أن هذا التعريف يشير إلى التغييرات التي يحدثها القائد في مستوى أداء الجماعة، لكنه لا يوضح بدقة من هو الشخص الذي يحدث هذا التغيير.

5- القائد هو الشخص الذي يهتم بسلوك الجماعة: إلا أننا نجد في الكثير من الحالات أشخاصا يهتمون بسلوك جماعاتهم مثل رئيس شركة، حاكم عسكري، ومع ذلك لا يمثلون

قادة لاعتمادهم أكثر على السلطة التي يخولها لهم المنصب.

¹ بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، بدون طبعة، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر، 1998، ص 17 .



نظرا للانتقادات السابقة، نفضل التعريف الذي يرى أن القائد هو : العضو الذي يبذل تأثيرا إيجابيا أكبر على الآخرين مما يبذلونه هم نحوه ، ويشير التأثير هنا إلى التأثير المرغوب من القائد والجماعة معا.

الجماعة (المرؤوسين):

بما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا في جماعة منظمة يتباين أعضاؤها في مسؤولياتهم وحاجاتهم ودوافعهم، مما يترتب عليه حدوث تفاعلات بين أعضاء الجماعة والفرد الذي يملك أكبر تأثير يصبح قائدا، وللجماعة أهمية كبيرة في القيادة إذ على القائد أن يراعي اهتماماتها إذا أراد أن يكسب طاعتها، كما أنها أحيانا تؤثر عليه ليقبل قراراتها ويحقق أهدافها¹.

قوة التأثير:

يعتبر التأثير لب القيادة الإدارية، وهو يمثل سلوكا يقوم به القائد يستطيع من خلاله تغيير سلوك أو مواقف أو مشاعر الآخرين بالطريقة التي يريدها، ويختلف التأثير عن القوة، حيث يقصد بالقوة القدرة على إحداث الإذعان لدى الآخرين، وقد يكون الإذعان قسريا، كذلك يختلف التأثير عن السلطة، حيث أن السلطة هي قوة شرعية تمنح للقائد الإداري بهدف إحداث السلوك المرغوب فيه لدى المرؤوسين، وهذا يتم بقرارات أو تعليمات رسمية ، أما تأثير القائد في مرؤوسيه فيعتمد على عدة وسائل لعل أهمها وأكثرها فعالية هي الاستمالة والإقناع والحث على التعاون، وبقدر ما تكون درجة تأثير القائد فعالة في سلوك مرؤوسيه ونشاطاتهم تكون قيادته ناجحة، وتتعدد الطرق التي يستخدمها القائد في التأثير تبعا للأسس التي تقوم عليها قيادته.²

أوجه التشابه والاختلاف بين المدير والقائد والرئيس:

تتمتع بؤادر معرفة الأشياء من فهم مسمياتها فالتسمية دليل على معرفة المواصفات وطرق العمل واليات الحصول على هذه التسمية والصلاحيات الممنوحة لكل واحد منها ولأن

¹ نواف كنعان ، مرجع سابق، ص 91-92.

² طارق عبد الحميد البديري ، مرجع سابق ، ص 152.

مدار البحث يصب حول القيادة الإدارية الفاعلة وما يمكن أن تقدمه من تطوير ونقله نوعيه لإدارة الموارد البشرية والسعي لتفعيل أدائها في منظمات الأعمال.

فقد تشترك هذه المصطلحات بمجموعة صفات تجعلها متقاربة إلى حد ما فيما بينها من حيث يصعب التمييز بينها رغم وجود تلك الخطوط البسيطة التي تعتبر نقاط الاختلاف فيما بين تلك الوظائف الثلاثة ولكن الخلط لم يأت من فراغ لأن المشتريات كثيرة، فلا تتحقق أي واحد منها إلا من خلال زعامة الجماعة وأن تمتلك القرار النهائي وتمتلك سلطة قانونية، تخويلية، فوقية، مردودة المادي أعلى من غيره و يمتلك حق التصرف والقرار فيما هو دونه وهكذا.

فالرئاسة نشاط خاص بمباشرة مهام ووظائف التنظيم اعتماداً على السلطة الرسمية الممنوحة لها من سلطة أعلى وغالباً ما تكون ممارسة السلطة وفق نوع سلطة الجزاء فكأن الرئاسة تعبير عن العلاقة الرسمية بين الرئيس ومرؤوسيه، الذين يصدر إليهم الأوامر في حدود السلطات، وعليهم الالتزام، وأن خالفوا تعرضوا للمسائلة، فالرئيس مفروض على الجماعة ويتقبل الأعضاء رئاسته وسلطاته خوفاً من العقاب.¹

أما ما يميز القائد الإداري عن المدير يتركز في جانبين أساسيين هما:²
قوة العلاقة والروابط الإنسانية بين القائد والآخرين (التابعين / المرؤوسين) ويأتي ذلك من اهتمام القائد بمهارة التفاعل الإنساني وبناء العلاقات الاجتماعية بالاستناد إلى أسس العمل الجماعي والأهداف المشتركة.

أ- أسلوب القيادة إذ لا يستند القائد غالباً إلى السلطة الرسمية مثلما يفعل المدير وهو يعتمد على قدراته الشخصية في التعامل مع الآخرين وكسب قناعاتهم لتنفيذ الأهداف التي يسعى لتحقيقها.

لذلك برزت عدة مصطلحات ملازمه لمصطلح القيادة كالقيادة الرشيدة، القيادة الفاعلة، القيادة التحويلية وغيرها. فالقيادة التحويلية (Burns, 1978, Bass 1990) كأساس لدراسة

¹ عبد الرحمن الدويرج ، القيادة ، منتديات مهارات النجاح للتنمية البشرية ، سنة 2000، الموقع www.sst5.com

14:16 ، 2010/03/15

² صلاح عبد القادر النعيمي، المدير القائد والمفكر الاستراتيجي، مصدر سابق، ص 101 .

القيادة وقد استخدم في الغالب للتمييز بين الإدارة والقيادة. ويعتبر (Burns) في كتابه القيادة، أول من استخدم هذا التعبير للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على النتائج المرجوة. وعرف القيادة التحويلية على أنها " عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق". وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقيه مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية Bass ويبدأ سلوك القيادة التحويلية من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس من تبادل المصالح مع المرؤوسين، أي أن النمط الرئيس للقيادة التحويلية هو تبادل المنفعة بين الرئيس والمرؤوسين.¹

وقد تتلخص مواصفات القائد بشكل عام:²

1- الذكاء الميداني.

2- القدرة على اتخاذ القرار.

3- الثقة بالنفس.

4- الصدق والأمانة.

5- الإمكانات الجماعية.

وتتمثل كذلك مواصفات القائد في:³

1- الجاذبية (التأثير المثالي): حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب

واحترام وتقدير التابعين، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم



Wondershare™

¹ سعد بن مرزوق العتيبي، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، ورقة عمل للمنتقى الإداري الثالث إدارة التغيير

ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جامعه الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، الرياض، سنة 1426 هـ، ص

ص 5، 6.

² علي الحسنوي، القيادة كإحدى ضروريات الإبداع، مجلة النبأ، ص 1.

³ سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سابق، ص 7، 8.

احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.

2- الحفز الالهامي: أي تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب

التحدي.

3- الاستثارة الفكرية: أي التشجيع في حل المشاكل والبحث عن أفكار جديدة ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.

4- الاعتبار الفردي: أي الاستماع بلطف وأن يولي اهتماماً خاصاً لاحتياجات

التابعين.

أما الفرق بين القيادة والإدارة على الرغم من كونهما يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من اختيار المطلوب وفق معايير وأسس معينه فيمكن أن نحصره في عدة جوانب¹:

1- الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ بينما الحديث عن الإدارة لم يبداء إلا في العقود الأخيرة.

2- تركز الإدارة على عدة عمليات رئيسيه (التخطيط، التنظيم، التوجيه،

الإشراف، الرقابة) بينما تركز القيادة على (تحديد الاتجاه والرؤية، حشد القوى تحت هذه الرؤية ، التحفيز وشد الهمم).

3- القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق.

4- تهتم القيادة بالكليات (اختيار العمل الصحيح) بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل (اختيار الطريق الصحيح للعمل).

أوجه التشابه والاختلاف بين المدير والقائد والرئيس:²



wondershare™

¹ أحمد عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، 1، دار النشر العلمي والمطابع، الرياض، 2005، ص 5 .

² سمير محمد عبد الوهاب، دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة مع الإشارة إلى رؤساء المدن المصرية ، مركز دراسات المنظمة ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة القاهرة، 2007، ص 11 .

جدول رقم (1)

الرئيس	القائد	المدير
- يقرر ويصدر الأوامر . - يعتمد على سلطاته . - يستشعر الخوف من المرؤوسين . - يتكلم بصيغته (الأنا) . - يحدد الأخطاء ويصدر الأوامر . - يوجه الجهد الفردي . - يضع كل الأهداف والمعادلات . - مفروض على الجماعة . - لا يهتم بالعلاقات الاجتماعية ويصب اهتمامه بتنفيذ الأوامر والأهداف . - يصدر العقوبات والواجبات ويمنح المكافآت .	- يدرّب وينصح . - يعتمد على الثقة بالنفس والمرؤوسين . - يفجر الحماسة في المرؤوسين . - يتكلم بالصيغة الجماعية (نحن) . - يبحث عن حلول للمشكلات يستشير ويطلب النصيحة . - يفجر العمل الجماعي . - يركز على التجديد والابتكار . - صلاحياته مستمدة من الجماعة . - يهتم ببناء العلاقات مع المرؤوسين . - سلطة التأثير في الآخرين . - الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل أو بالعكس .	- يصدر الأوامر ويقرر . - يعتمد على السلطات الممنوحة . - يهتم بحل المشكلات . - متخصص في أداء عمله . - يلتزم بتنفيذ التعليمات . - يسعى إلى تحقيق الأهداف الرسمية . - الحرص على أن تكون هناك هوة بينه وبين المرؤوسين . - لا يميل إلى التجدد والابتكار . - يكون مفروضاً على الجماعة . - يهتم بتحقيق الأهداف . - المهارات الإدارية أولاً . - الاتصالات باتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل .



wondershare PDF Editor

أما ما يلعبه اليوم القائد الإداري من دور في مختلف المجالات وفي المواقع التنظيمية المختلفة يعود إلى التغييرات المتسارعة والمعقدة التي شهدتها الدول والمنظمات في مواجهة أعباء الحاضر والاستعداد للمستقبل على أساس منظور الإدارة العلمية لمتطلبات تطوير المنظمة في الأمد البعيد لذلك أصبح من المهم جداً أن يتولى إدارة المنظمات قادة إداريون ذوي مهارات وقدرات مميزة تمكنهم من تحقيق النجاح والتفوق باستمرار.¹

ويمكن تلخيص مواصفات القائد الإداري بالآتي:²

- السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.
- الهدوء والالتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات.
- القوة البدنية والسلامة الصحية.
- المرونة وسعة الأفق.
- القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.
- المظهر الحسن والايجابية في العمل.
- خصائص ذاتية (فطرية) كالتفكير والتخطيط والإبداع والقدرة على التصور.
- مهارات إنسانية (اجتماعية) كالعلاقات والاتصال والتحفيز.
- القدرة على الابتكار وحسن التصرف.
- تتسم علاقته مع زملائه بالكمال والتعاون.
- الجمع بين المعرفة بأنظمة وأهداف وقوانين العمل والقدرة على التأثير في الآخرين.
- الفهم الكامل لأبعاد الشخصية العاملة.³
- أن يمتلك ألقده على محاوره الآخرين والاستماع إليهم وتحفيزهم على أداء أعمالهم.

¹ صلاح عبد القادر النعيمي، المدير القائد والمفكر الاستراتيجي، بدون طبعة، أترام للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص 102.

² أحمد عبد المحسن العساف، مرجع سابق، ص 40.

³ أحمد عبد المحسن العساف، مرجع سابق، ص 40.

ومما تقدم أعلاه يمكن القول أن اكتمال الشخصية القيادية التي تدير موقعاً معيناً في أي منظمة لا بد أن يمتلك المعرفة بقوانين العمل، مُلمّاً بأهدافها مع ما يمتلكه من مواصفات شخصية (المرونة، ألقدره على الاستيعاب، التواضع، الالتزام) هذا الخليط من المعارف والمواصفات إذا ما توفر في شخصية القائد الإداري الذي يتصدر موقع القيادة في إدارة الموارد البشرية كمثال لحالة الدراسة يمكن أن يوفر للمنظمة عوامل رئيسية منها:

- الحصول على أفراد كفيين لشغل الوظائف داخل التنظيم.
- كسب ولائهم وخلق روح الإبداع والابتكار لتحقيق أهداف التنظيم .
- زيادة فاعلية المنظمة في تنفيذ خططها ورسم إستراتيجياتها وضمان استمراريتها.
- خلق ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد مع ألمساهمة في زيادة رأس المال الفكري للتنظيم بصورة عامة.¹

2.2 نظريات القيادة:

لأهمية القيادة من حيث موقعها وفعاليتها والنتائج المترتبة على نجاحها أو فشلها فقد تعددت مفاهيمها وكان للزراية التي ينظر بها كل باحث للقيادة دور في تعدد المفاهيم فنظرة عالم النفس تختلف عن الإداري وعن نظرة الاجتماعي وعن نظرة القائد العسكري. وبالتالي انعكس ذلك على النظريات المتعلقة بالقيادة فكان لاختلاف وجهات النظر وتعدد الزوايا التي ينظر بها كل متخصص دور مهم في اتساع وتباين نظريات القيادة فالمزيج المعرفي، وان كان يخلق نوعاً من الاختلاف في بُعد من أبعاده لكنه سيُسهم في سعة أفق المتلقي والمتحاور والباحث والنتائج ستكون أكثر من فكرة لفكرة واحدة وهي بلا شك إن لم تنفع في وقت معين فإنها ستسهم في زيادة ثقافة الإنسان المتخصص في هذا الجانب.

ويُقصد بتعريف النظرية بأنه تصور أو فرض أشبه بالمبدأ له قيمة التعريف على نحو

ما يُنتظم بالعمومية وينتظم علماً أو عدة علوم ويُقدم منهجاً للبحث والتفسير ويربط النتائج بالمبادئ².

¹ أحمد عبد المحسن العساف ، مرجع سابق ، ص41

² عبد المنعم الحنفي، المعجم الشامل للمصطلحات الفلسفية، مكتبة مديبولي، القاهرة، ص 88.

كما تعرف النظرية على أنها مجموعة من الفروض التي يمكن من خلالها التوصل إلى مبادئ تفسر طبيعة الإدارة وهي تفسر ما هو كائن وليس التأمل فيما ينبغي أن يكون¹ ، لذلك جاءت هذه النظريات مقابل التصورات التي يطرحها الإنسان حول القائد من أين يأتي وهل يستمر القائد لفترة معينة أو أنه متعلق بظروف معينة يزول بزوالها أو هل هو متعلق بأفراد مرحلته فأن تغيروا زال وهل القيادة مكتسبه أو موروثه، مرتبطة بظرف معين أو بهدف خاص أو بصفات خاصة أو بالأسباب أنفة الذكر مجتمعة، هذه التساؤلات وغيرها حاولت بشكل أو بآخر أن تجيب عليها النظريات القيادية .

جدول رقم (04) : يوضح النظريات القديمة في القيادة²

نظرية الوراثة	نظرية الصفات الجسمية	نظرية التدريب
<p>* وهي من أكثر النظريات قدماً</p> <p>* اعتقادها بأن القيادة شئ فطري وقيادي يولد ولا يصنع .</p> <p>* القائد موهوب ذو قدرات فريدة مدعومة من السماء .</p> <p>* قادر على تغيير سلوك غيره لبلوغ الأهداف المشتركة.</p> <p>* السمات القيادية موروثه وغير مكتسبة .</p>	<p>* تشترط توافر مواصفات جسميه خاصة بالمدير.</p> <p>* وانحصرت في ستة وسبعين من المواصفات الجسمية الواجب توفرها في القائد (القوة، الصحة، الذكاء، الطول وغيرها) .</p>	<p>* تعتبر من أقوى النظريات ألقديمه لان برامجها تقوم على أسس علميه .</p> <p>* اعتمدت أساسا هذه النظرية على أنه يمكن لكل إنسان أن يصبح قائد من خلال التدريب.</p> <p>* تعرض مجموعة من الصفات على المتدرب فيبقى ما موجود فيه ويدرب على الصفات الباقية التي لا تتواجد فيه.</p>

¹ Bush: T Theory of Educational Management, London, Harber Row publisher 1986, P 54

² صلاح هادي الحسيني، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً، دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية الأكاديمية العربية في المنمارك، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة، العراق، ص 78 .

ومن عيوب النظريات الأنفة الذكر (كنظرية الوراثة) أنها قاصرة عن تفسير جميع الجوانب ولان الكثير من الصفات تكتسب اجتماعياً والتأثير في الغير لا يتأتى من توفر الإمكانيات ولكن يعتمد على نوع المرؤوسين وخصائصها إضافة إلى نوع الظرف والموقف في محل القيادة، أما النظرية الجسمية فإنها لا تقوم على أساس علمي ولم ترتقي لمستوى النظرية في نظر البعض، أما بخصوص نظرية التدريب فضعفها يكمن في عدم قدرتها على استيعاب باقي متغيرات القيادة والظروف المحيطة بكل قائد ومع ذلك لا تخلو من قوة عن سابقاتها لوجود أسس علمية متبعة في مناهج التدريب.

أما أهم النظريات الحديثة في القيادة هي:

1.2.2 النظرية الوظيفية:

تنظر إلى القيادة في هذه النظرية على أنها وظيفة تنظيمية ، ويرتكز الاهتمام على توزيع الوظائف القيادية في الجماعة ، وقد يكون توزيع الوظائف القيادية على نطاق واسع ، قد يكون ضيقاً لدرجة أن كل الوظائف القيادية تنحصر في شخص واحد هو القائد ، ولما كانت هذه الأعمال والأنشطة بطبيعتها يمكن أن يقوم بها أكثر عضو من أعضاء الجماعة وبذلك فإن القيادة تحدد في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقاً لحجم ما يقوم به كل منهم من هذه الوظائف¹ ويمكن إجمال أهم وظائف القائد في الجماعة فيما يلي :

1. التخطيط للأهداف القريبة والبعيدة
2. وضع السياسة المتعلقة بالجماعة
3. تحديد الإيديولوجيات اعتبار أن القائد مصدر لأفكار ومعتقدات وقيم أعضاء الجماعة .
4. تنسيق أعمال الجماعة ومراقبة التنفيذ وتحقيق الأهداف .



wondershare™

PDF Editor

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الرابعة، سنة 2003، ص 185.

5. توقع الثواب والعقاب اللازمين حيث يكون القائد حكماً وسيطاً فيما قد ينشأ من صراعات مما يمكنه من المحافظة على الضبط والربط في الجماعة¹

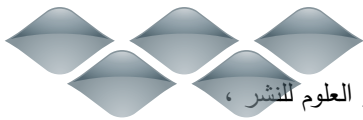
النظرية التفاعلية Interaction Theory :

تعد القيادة عملية تفاعل اجتماعي تركز على الأبعاد التالية: السمات + عناصر الموقف + خصائص المنظمة المراد قيادتها، وتطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المنقادة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية².

أما تطبيقات هذه النظرية من ناحية عملية فهي انه يتوجب على الإدارة تحري الكفاءة والجدارة في التعيينات للوظائف الإدارية ومن ثم محاولة تصميم الأعمال بشكل يساعد على تركيز اهتمام العامل والموظف بما يجري في مجال العمل وإتاحة المجال له لإظهار مواهبه والتفاعل مع هذه المواقف مما يؤدي إلى نجاحه واكتسابه القدرة على التأثير في الآخرين وهذا ما يساعده على تعبئة جهدهم لمزيد من العمل الذي لا بد أن ينعكس إيجابياً على التنظيم ككل³.

2.2.2 نظرية المسار والهدف (Path- Goal Theory) :

ركزت هذه النظرية على مدى قدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه من خلال التمييز بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية وتحفيزهم لإنجاز تلك الأهداف. وحددت أربعة أنماط للقيادة هي: النمط الموجه، والنمط المساند، و النمط المشارك، و نمط الإنجاز⁴. وقد قامت هذه النظرية على أفكار (مارتن إيفان) عام 1970م، ثم طورها (روبرت هاوس) في العام التالي. وتقوم هذه النظرية على فكرة أن القائد يوضح للعاملين معه الطرق



woodershare™

1 محمد بن حمودة ، علم الإدارة المدرسية نظرياته وتطبيقاته في النظام التربوي الجزائري ، ب ط ، دار العلوم للنشر ،

الجزائر ، 2006 ، ص ص 146،147

² أحمد بن عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصات القائد، مصدر سابق، ص 6.

³ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 186.

⁴ سالم بن سعيد الفحطاني، القيادة الإدارية، مصدر سابق، ص 8.

التي يمكن أن توصلهم إلى أهدافهم، والمسارات والأساليب المؤدية إلى ذلك، وتتوقف فاعلية القائد على ما يحدثه سلوكه، ونمط قيادته من أثر على رضا العاملين وتحفيزهم¹.

3.2.2 نظرية الطوارئ:

نظرية الطوارئ أو قيادة الأزمات تقوم على أن نمط وأسلوب القيادة يرتبط بطبيعة المشكلة أو الموقف، وإن النجاح في القيادة هنا لا يعتمد على قبول الموقف من الأتباع، فالقائد قد يكون تسلطياً إلى حد كبير في موقف ما وفي موقف آخر تشاركياً وفي غيره يكون زميلاً وهو في كل تلك الأدوار فإن المعيار هو حسن الأداء والنجاح . 2

نظرية حاجات التابعين (Follower Approach to Leadership):

وجه الكثير من علماء النفس نقداً إلى أصحاب نظريتي "السمات" و"الطوارئ"، الأمر الذي دفع الكثيرين إلى أن يفكروا في أسلوب أفضل، لتوضيح مفهوم القيادة، فكانت نظرية "حاجات التابعين"، أو أسلوب "الأتباع للقيادة" وتركز هذه النظرية على التابعين، أكثر منها على القائد، وتتنظر للأخير على أنه الشخص الذي يستطيع إشباع حاجات الجماعة المختلفة، سواء أكانت مادية أم نفسية. وذلك من واقع أن الجماعة وخصائصها، لها تأثير فعال في القيادة، ولكن هذا لا يعنى، أن القيادة تقوم فقط على هذا الجانب، فهناك خصائص القائد، وطبيعة الموقف، والمناخ بصفة عامة. ومن أنصار هذه النظرية " سانفورد" (F. H. Sanford)، الذي يرى أن التابعين يكونون عنصراً مهماً في القيادة الفعالة، وحجة "سانفورد" في صلاحية نظرية الأتباع، هي أن هؤلاء الأتباع تكون لديهم احتياجات أساسية، وهم يرغبون بإرادتهم المختارة في أن يترابطوا بعلاقة التبعية، مع القائد الذي يستطيع أن يشبع

احتياجاتهم كأفضل ما يكون لإشباع. فإذا كان هذا حقاً فينبغي إذن دراسة القائد وفهم سلوكه وذلك عن طريق دراسة المحاولات التي يقوم بها القائد لإشباع احتياجات تابعيه. وهناك من

¹ ماجد عبد العزيز الخوجا، القيادة من منظور اختلافي رؤية أخرى، كلية لمعلمين، السعودية، جده، ص 5.

² ساره المنقاش، القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة، مصدر سابق، ص 11 .

يرى أن الاعتراف بالتبعية كعنصر في ظاهرة القيادة كان إسهاماً مهماً ومن الواضح أن إشباع احتياجات أعضاء حزب سياسي، تختلف تماماً عن موظفي محل مصنع للأثاث، ومن هذا المنطق، فإنه من العدالة، أن يفترض أن سلوك الزعيم السياسي، يختلف تماماً عن سلوك مدير إداري لإحدى الإدارات. 1

4.2.2 نظرية السمات (The Traitist Theory of Leadership):

حاولت هذه النظرية تحديد الصفات التي يتميز بها القائد سواء كانت جسمية أم عقلية أم شخصية أم اجتماعية. إلا أن هذه النظرية لم تقدم إجابة عملية عن الكثير من الأسئلة المثارة بشأن القيادة، ولكنها كشفت عن سمات القيادة التي يمكن اكتسابها وتعلمها. 2. وتعد هذه النظرية تطوراً طبيعياً لمفهوم "نظرية الوراثة" مع توسيع نطاقها. وهي من أولى المحاولات المنتظمة، التي بذلت لشرح ظاهرة القيادة (Phenomena of Leadership) وتبنى هذه النظرية على أساس تحديد صفات خاصة، يجب أن يتحلى القادة بها، وتحاول تطبيقها على الأفراد، لمعرفة من هم الذين يصلحون كقادة . وترتكز فكرة هذه النظرية، على ضرورة توفر صفات خاصة في الفرد، تجعله مؤهلاً للقيادة، وهذه الصفات يمكن أن تكون موروثه، أو مكتسبة من وجوده في المجتمع. وطبقاً لهذه النظرية فإن القائد هو الشخص الذي يتصف بخصائص وقدرات خاصة تميزه عن باقي المجموعة وهذه الصفات قد تكون جسدية أو عقلية أو نفسية .

اعتمد أصحاب هذه النظرية على ملاحظة عدد من القادة والزعماء (Leaders) واستخدموا الطريقة الاستقرائية أو الاستنتاجية (Inductive procedure) للكشف عن السمات القيادية في هؤلاء القادة وعن طريقها استطاعوا أن يستنبطوا الصفات الغالبة التي وجدت مشتركة في هؤلاء القادة والزعماء وخرجوا من ذلك بأن هذه الصفات المشتركة تعد

صفات ضرورية للقيادة 3.

¹ عبد الرحمن الدويرج، القيادة، مصدر سابق، ص 1 .

² جودت عطوي، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، أصولها وتطبيقاتها، الأردن، الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة

للنشر والتوزيع، 2001م، ص 81 .

³ عبد الرحمن الدويرج، القيادة، منديات مهارات النجاح للتنمية البشرية، مصدر سابق، ص 1.

نظرية الرجل العظيم : تتلخص هذه النظرية أن الشخص يتصف ويتمتع بخصائص دون غيره من أفراد جماعته هي التي تفوضه قائداً عليهم والقائد الفذ يستطيع أن يغيّر من سمات الجماعة وخصائصها لأنه يتمتع بمواهب وقدرات غير عاديه.¹

وتفترض هذه النظرية إن هناك أشخاصاً ذوي مواهب فذة تمكنهم من التحكم في مجرى التغيير ومجرى التأريخ (الفكرة الأساسية لهذه النظرية تعتمد أساسا على افتراض أن القادة يولدون ولا يُصنعون وهذه الولادة تكون في أعضاء ارسنقراطيين فقط). فبعض الرجال يتصفون بسمات غير اعتيادية منذ الولادة، من جهة أخرى فإن السمات القيادية تنتقل بشكل تنازلي من شخص إلى آخر عبر نظام الوراثة.

فقد قبلت معظم المجتمعات القديمة قاداتها على أساس براعتهم وشجاعتهم حيث كان يتم اختيار الرجل الأقوى كحاكم أو زعيم، وكان من مهامه الأساسية كسب معارك جماعته وحروبها. وبنى أصحاب هذه النظرية رأيهم على ضوء مسلمة تقول بأن القادة يولدون ومعهم موهبة القيادة وأنه توجد فيهم خصال تميزهم عن تابعيهم. وقد كان الاعتقاد سائداً بأنه من خلال بقاء الأصلح وبالتزاوج يظهر القادة المتميزون عن الآخرين مما يوصلهم إلى مركز القوة. ومن أولئك الذين نادوا بمثل هذا كالتون ووز "Calton Woods"، وويكام "Wiggam" وكذلك بارنا رد "Barnard"، وتيد "Teed".²

3.2 نماذج تحليل أنماط القيادة

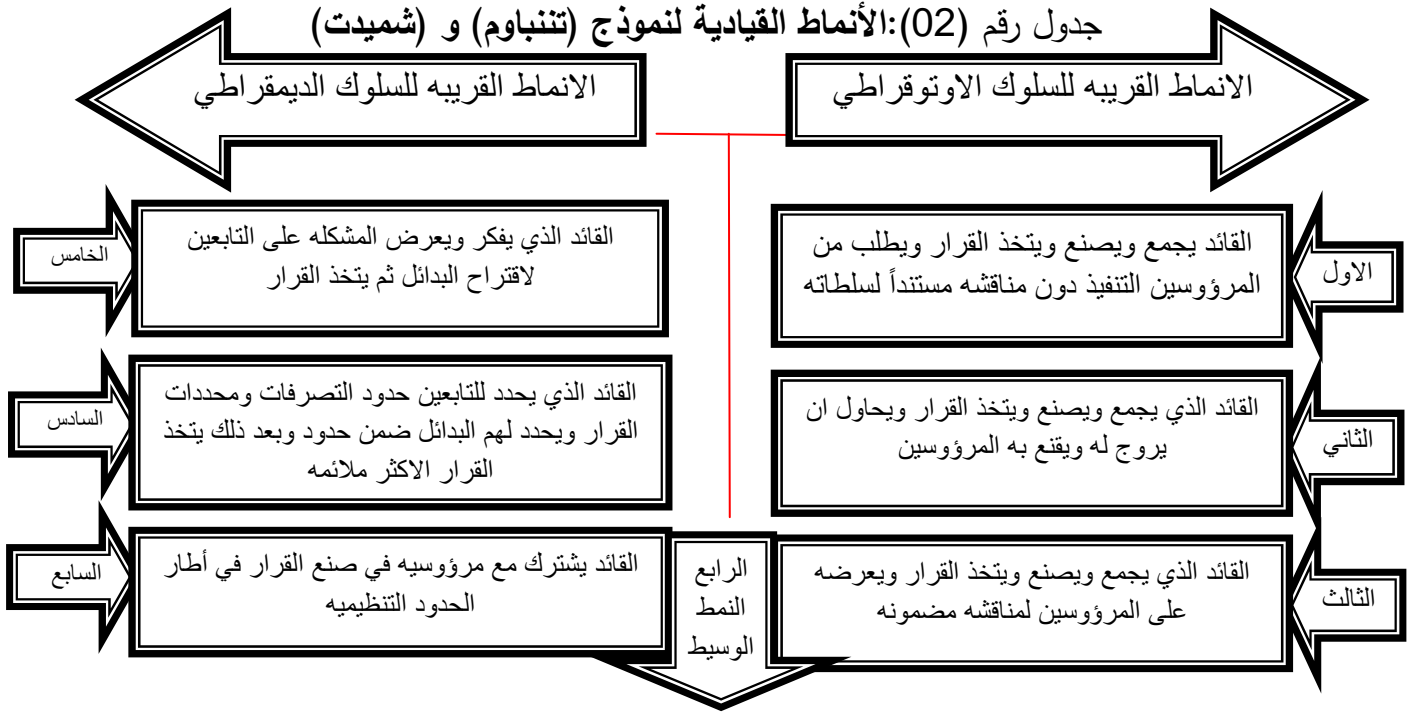
1.3.2 نموذج (تنباوم) و(شميدت) :

فإن هناك سبعة أنماط قيادية يتحرك خلالها القائد الإداري؛ لكن هذه الأنماط القيادية تتأثر ببعض العوامل مثل: العوامل الشخصية للقائد، كالمعرفة والخبرة والقيم والمعتقدات، العوامل المتعلقة بالمرؤوسين كالاستقلالية والتحمل والمسؤولية والخبرة والمعرفة والعوامل المتعلقة بالظرف أو الموقف التنظيمي كالمناخ التنظيمي وتكوين جماعات العمل والتكوين

¹ منذر هاشم الخطيب، مفهوم القيادة، مجلة الأكاديمية الرياضية العراقية، العدد الخامس، سنة 2007، ص 3.

² تيسير أبو زينة، نظرية الرجل العظيم، منتديات العهد العربي للبحوث والدراسات الإستراتيجية، 2008، ص 1.

البيئي والاقتصادي والاجتماعي السائد في المنظمة، والأنماط القيادية التي جاءت بها هذه النظرية هي:¹



القائد يصنع ويتخذ القرار بشكل مبدئي ويترك فرصه لتغييره كنتيجه للمناقشه مع
التابعين اي ان القائد يجمع بين الاسلوب الديمقراطي والاتوقراطي في أن واحد

المصدر : سالم بن سعيد القحطاني، نظريات القيادة ، مجلة البحوث الأمنية ، العدد23 ، السعودية ، 2001

ومن خلال النموذج نجده قد تراوح بين أعلى درجة من درجات الاتوقراطية (تسلط والاعتزال والاعتداد بالنفس) في إصدار القرارات متمثلاً ذلك في الفقرة (الأولى) في النموذج وبأدنى حدودها متمثلاً بالفقرة (الثالثة) إما بالنسبة للنمط الديمقراطي فيمثل النمط (السابع) ارقى مستويات الديمقراطية وأعلاها، وعند المستوى (الخامس) يكون أدناها لان

المهمتي السابع يعطي الحق للمرؤوسين بمناقشه القرارات وتغييرها حسب مقتضيات المشكله أن تطلب الأمر وعلى المدير أن ينظر أي أسلوب من تلك الأساليب يوفي متطلبات المرحلة

¹ سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الادارية التحول نحو نموذج القيادة العالمي، مجلة البحوث الامنية، العدد 23، السعودية، سنة 2001، ص 8 - 9.

التي تمر بها المنظمة والظروف المحيطة بها من حيث طبيعة المرؤوسين، نوع النظام الداخلي، حركه السوق، حجم الموارد الطبيعية والمادية المتوفرة وما إلى ذلك.

2.3.2 نموذج ليكرت في القيادة Lekert Continuum:

وقد أعتمد ليكرت على الأسلوب الديمقراطي في القيادة وأن يغلب المرؤوسين على جانب السلطة الاداريه أي أن يعمل المدير ومعه المرؤوسين في إطار من القيم والطموحات والتوقعات والأهداف المشتركة فتكون السلطة موزعة والرقابة ذاتية والتحفيز ينتج من الالتزام الذاتي والإحساس بالمسؤولية.¹

شكل رقم (03):نموذج ليكرت في القيادة



المصدر : محسن لطفي أحمد ،ظاهرة البيروقراطية في الإدارة المصرية ، دراسة ميدانية ،كلية الآداب ، جامعة عين شمس، القاهرة

ليكرت وزملائه النمط الرابع (الديمقراطي بالمشاركة) هو أفضل النماذج في القيادة

بناءً على درساتهم في جامعة (ميسيجان الأمريكية) وذلك لأسباب التالية:-

¹ ليلي هاشم ، نظريات في القيادة الادارية ، ص 2 ، الانترنت www.faculty.ksu.edu.sa ، 14:20 ، 2013/03/12

أن الأقسام والإدارات التي تستخدم هذا الأسلوب تكون أكثر كفاءة في تحديد الأهداف وإنجازها.

انعكاسات الثقة الممنوحة للمرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات ستكون واضحة في زيادة إنتاجية المنظمة .

- 1- المساهمة في زيادة كفاءة المنظمة وفعاليتها .
- 2- يحقق أقصى حالات النجاح للقادة الإداريين .

3.3.2 نموذج بليك وموتون:

ويعد النموذج من أهم النظريات التي قدمت جميع أنماط السلوك القيادي الذي يمارسه القائد في أداء عمله ولقد ركزت على عاملين هما الاهتمام بالعمل والاهتمام بالأفراد¹ ولقد وضع هذا الأسلوب من قبل العالمين في سنة 1985 ويقوم على افتراض هو إمكانية الجمع بين هدفين رئيسيين هما زيادة الإنتاجية من ناحية والاهتمام بالقيم الإنسانية من ناحية أخرى دون وجود تعارض بينهما ومن خلال هذه الشبكة يمكن التعرف على أسلوب القادة في القيادة وكيفية تطويره للوصول إلى المثالية المطلوبة من خلال المتابعة والتقييم المنظم والمستمر ويبني هذا النموذج على متغيرين هما : أ- اهتمام القائد بالإنتاج بغض النظر عن الأفراد.

ب- اهتمام القائد بالأفراد بغض النظر عن الإنتاج.²

أي من ممارسة البيروقراطية المتسلطة بأعلى درجاتها إلى ممارسة الديمقراطية بأعلى مراتبها ويمكن توضيح الأنماط الخمسة المذكورة في هذا الجدول.



wondershare™

¹ محسن لطفي أحمد، أضواء نفسه على ظاهرة البيروقراطية في الإدارة المصرية، دراسة في كلية الآداب، جامعة عين

شمس، القاهرة، سنة 2000، ص 24.

² علاوي عبد الفتاح، التطوير التنظيمي ودورها في أحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات، مجلة جامعة محمد بو ضياف.

جدول رقم (04): نموذج بليك وموتون في القيادة

اهتمامات القيادة ضعيف بالأفراد، والإنتاج، لا يتعدى كونه حلقة من حلقات الاتصال، يحاول أخلاء مسؤولياته للحفاظ على كرسيه	النمط الأول القيادة الفقيرة
اهتمام القائد بالإنتاج والأفراد بشكل كبير، يمزج بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين، يسعى إلى تحقيق أفضل النتائج	النمط الثاني القيادة الحقيقية
يهتم القائد بخلق علاقة طيبة مع الأفراد، ويقل اهتمامه بالنسبة للإنتاج، يحاول أن يخلق ظروف مريحة في المنظمة وإيقاع العمل	النمط الثالث القيادة الاجتماعية
هم القائد الوحيد للإنتاج، يهتم بعناصر الإنتاج كثيراً التخطيط، التوجه، الرقابة .. الخ، لا يهتم بالعاملين، يتشدد باستخدام سلطاته الادارية	النمط الرابع القيادة الاتوقراطية
والنمط مشتق من التسمية ففيه يسعى القائد للموازنة باهتماماته بين الإنتاج والأفراد، يسعى إلى تحقيق إنتاجية معقولة، يخلق شعور ولو نسبي لدى العاملين لا يتوقع منه أن يحقق مستويات إنتاجية عالية.	النمط الخامس القيادة الوسطية

المصدر : علاوي عبد الفتاح موضوع التطوير التنظيمي والتغير في المؤسسة ، مجلة جامعة محمد بوضياف ، الجزائر



wondershareTM

PDF Editor

ويعد النمط الثاني أفضل نمط للقيادة لأن القائد يوجه أقصى اهتمامه إلى كل من الفرد والعمل عن طريق خلق روح فريق العمل الواحد والحصول على نتائج جيدة عن طريق بناء علاقات متينة بين الأفراد في المنظمة.¹

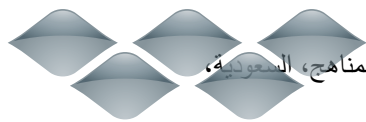
4.3.2 نموذج ريدن في القيادة (Wiliam J. Reddin):

لقد أكد (ريدن في نموذجه) معتمداً على نتائج دراسات جامعة أوهايو على وجهات نظر مغايرة (لشبكة بليك وموتون) بأن أنماط القيادة تعتمد على أبعاد ثلاثة هي درجة كفاءة القيادة في الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالعاملين، وكفاءة القيادة في إحداث التأثير الإداري أو عدمه .

كما أكد ريدن على أن ما يصلح من أنماط القيادة في موقف معين قد لا يصلح في غيره وأن فاعليتها ستختلف من نمط إلى آخر لقد حدد ريدن الأنماط الأساسية الأربعة للقيادة فيما يلي:-

- 1- القائد المتفاني (Dedicated Manager) ويهتم كثيراً بعمله.
- 2- القائد المرتبط (Related Manager) ويهتم بعلاقاته مع الناس.
- 3- القائد المتكامل (Integrated manager) يهتم بالعمل والعلاقة مع الناس في أن واحد.
- 4- القائد المنفصل (Separated manager) لا يهتم كثيراً بعمله أو بعلاقته مع الآخرين.

أما الأنماط الأكثر فاعليه والأقل فاعليه فقد صنفتها ريدن إلى ثمانية أصناف هي:²



القائد الإنسحابي:

- 1- غير مهتما بالعمل والعلاقات الإنسانية.
- 2- غير فعال وتأثيره سلبي على روح المنظمة.
- 3- يعد من أكبر المعوقات دون تقدم العمل والعاملين.
- 4- يتجاهل الصراعات تجنباً للمشاكل، ورقابته شبه معدومة، لا يعتقد بقيمة الزمن.
- 5- يقلل من واجباته بالتهرب والتقائها على الآخرين.

القائد المجامل (المبشر العاطفي):

- 1- يضع العلاقات الإنسانية فوق كل اعتبار.
- 2- تغيب عنه الفاعلية نتيجة لرغبته في كسب ود الآخرين.
- 3- كثير المناقشة مع مستشاريه ويتجنب الصدام والصراع عن طريق تغيير رأيه.

القائد الإنتاجي (أوتوقراطي) :

- 1- يضع اهتمامه بالعمل فوق كل اعتبار.
- 2- ضعيف الفاعلية بسبب إهماله الواضح للعلاقات الإنسانية.
- 3- يعمل الأفراد معه تحت الضغط فقط.

القائد الوسطي (الموفق):

- 1- يعرف مزايا الاهتمام بالجانبين لكنه غير قادر على اتخاذ قرار سليم.
- 2- الحلول الوسط هي الأسلوب الدائم في العمل مبنية على تنازلات للأغلبية وان وجد حل أفضل.
- 3- تركيزه موجه على الضغوط الآتية التي يواجهها، أي سياسة إطفاء

الحريق أو سيارة الإسعاف، ولا يضع أي اعتبار للمستقبل.

4- يمتاز بالمناورة وعدم الوضوح.

القائد الروتيني (البيروقراطي):

- 1- لا يهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد.



Wondershare™

PDF Editor

- 2- يتبع حرفياً التعليمات والقواعد واللوائح.
- 3- تأثيره محدود جداً على الروح المعنوية للعاملين.
- 4- يظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة إتباعه التعليمات.¹

القائد التطويري (المنمي):

- 1- يثق في الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم .
- 2- ويهيئ مناخ العمل المؤدي لتحقيق أعلى درجات الإشباع لدوافع العاملين.
- 3- فاعليته مرتفعه نتيجة لزيادة ارتباط الأفراد به وبالعمل.
- 4- ناجح في تحقيق مستوى من الإنتاج لكن اهتمامه بالعاملين يؤثر على تحقيق بعض الأهداف.²

القائد الأوتوقراطي العادل :

- 1- يعمل على كسب طاعة وولاء مرؤوسيه بخلق مناخ يساعد على
- 2- تركز فاعليته في قدرته على دفع العاملين لأداء ما يرغب دون مقاومة.

- 3- يثق في نفسه وفي طريقه أداءه.

القائد الإداري (المتكامل):

- 1- يوجه جميع الطاقات تجاه العمل المطلوب على المدى القصير والبعيد.
- 2- يحدد مستويات طموحة للأداء والإنتاج.
- 3- يحقق أهدافاً عالية.
- 4- يتفهم التنوع والتفاوت في القدرات الفردية ويتعامل معها على هذا الأساس.

- 5- تظهر فاعليته من خلال اهتمامه بالعمل والعاملين.



wondershare™

¹ هيئة التعليم الفني والتدريب المهني، مرجع سابق ، ص 71.

² علاوي عبد الفتاح ، مرجع سابق، ص 33

- 6- إيجابي ديناميكي يشير ويستشار وهو معلم بارع في نفس الوقت.
- 7- يهدف إلى تحقيق نتائج طيبة من خلال التنسيق واعتماد الرقابة الذاتية لدى الأفراد .

5.3.2 نموذج (روبرت هاوس) في القيادة :

وتقوم هذه النظرية على فكرة أن القائد يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلى أهدافهم، والمسارات والأساليب المؤدية إلى ذلك، وتتوقف فعالية القائد على ما يحدثه سلوكه ونمط قيادته من أثر على رضا العاملين وتحفيزهم¹.

هذه النظرية تنظر إلى خصائص المرؤوسين والبيئة التي يعملون بها وتعتبرها متغيرات احتمالية تؤثر في سلوك القائد وكذلك في إنتاجية وسلوك العاملين في المنظمة تستند هذه النظرية إلى إن العاملين في المنظمة إذا كانوا راضين عن عملهم فإن ذلك سيجعلهم مندفعين إلى بذل أقصى الجهود لإنجاز الأعمال والواجبات الموكلة إليهم وخاصة إذا كانوا يعتقدون بأن إنجاز الأهداف الموكلة إليهم بفاعلية سوف يرجع ويعود عليهم بقيمة وفائدة عالية مثل (حوافز مادية، زيادة رواتب، مكافآت، الحافز معنوي كالترقيات، أوسمة الشرف).

لذا فإن على القائد أن يحرص ويعمل على التأثير الإيجابي في توقعات العاملين وكذلك يشكل لديهم أنماطا من السلوك المتوقع نتيجة تحقيقهم للأهداف الموكلة إليهم لذلك عليه أن يجتهد ويعمل على مساعدة العاملين معه على تحقيق توقعاتهم وأهدافهم بالشكل الذي يرضي طموحات جميع الأطراف .

لقد أشار هاوس إلى أن وظيفة القائد تتمثل في:²الاهتمام بأهداف المنظمة وتوضيحها بشكل يمكن الأفراد من فهمها وعليه الاهتمام باحتياجات العاملين وإثارة دافعيتهم وان يشكل الأنماط السلوكية المرتبطة بذلك عندما يكون قادراً على تحقيق حاجات العاملين.



1-زيادة الأجر كلما كان هناك زيادة بالإنتاج.™

¹ سالم بن سعيد القحطاني ، القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القياده العالمي ، مصدر سابق ، ص 8 .

² باشبوة لحسن ، نظرية المسار الهادف في القيادة التربوية ، منتديات المعهد العربي للبحوث والدراسات الإستراتيجية ، ص 1 .

2-تسهيل المسار نحو تحقيق الأهداف.

3-وضوح الأهداف المرتبطة بالمسار للعاملين .

4-زيادة فرص تحقيق الرضا الشخصي الذي يتوقف عليه فاعلية الإنتاج.

5-مساعدة العاملين في المؤسسة في الإفصاح عن توقعاتهم لأن ذلك:-

أ . يساعد القائد على التعرف على توقعات العاملين .

ب . يساعد القائد على تلبية حاجات العاملين.

ولقد حدد هاوس أربعة أنماطاً من القادة هي:¹

القائد الموجه: توجيه وإصدار الأوامر وأخذ المعلومات بدون تبرير.

القائد الإنساني: يهتم بالفرد احتياجات والمشاعر ويطلب المعلومات مع التبرير ولكن دون المشاركة أو أخذ الآراء والاقتراحات بالنسبة لاتخاذ القرارات.

القائد المشارك: يهتم بالتشاور وأخذ الاقتراحات وأخذت أربع مسارات وهي:

- قائد يهتم بالتشاور وأخذ الاقتراحات دون تنفيذها.
- قائد يهتم بالتشاور وأخذ الاقتراحات و تنفيذها في الأمور الروتينية.
- قائد يهتم بمشاركة التابعين في اتخاذ القرارات غير المصيرية.
- قائد يهتم بالمشاركة في وضع الأهداف و اتخاذ القرارات لتنفيذها وهي الأفضل و نتائج سلوك التابعين تشير إلى إنتاجية عالية.

القائد المهمم بالإنجاز: تحديد الأهداف و توضيح الأهداف للمرؤوسين و يتوقع منهم الوصول إلى هذه الأهداف بأقصى ما عندهم من قدرات و هذا هو الأفضل.

مما تقدم أعلاه يمكن القول أن الأنماط القيادية المتبعة في إدارة الأعمال تبرز كعلامات واضحة في شخصية القائد الإداري وليس من الضروري أن يكون القائد ملتزماً

بنمط واحد دون غيره فقد يتأرجح بين عدة أنماط ومن الضروري القول بمكان أنه إذا كانت الشخصية القيادية تتكون من عنصرين أساسيين أحدهما مكتسب كصفات شخصية للقائد

نفسه والآخر عن طريق التعليم كالدراسة والخبرة العملية والتجارب المعيشة الاحتكاك

¹ كاسر ناصر المنصور ، القيادة ، كلية الإدارة، 2008 ، ص 6 .

بالآخرين ... فإن الاطلاع على الأنماط القيادية قد لا يكون أكثر من مرآة عاكسه يمكن أن يرى القائد الإداري نفسه فيها فأين يمكن أن يكون وما هي المسارات المتبعة من قبله في العملية الإدارية والقيادية وقد تكون هذه النظريات والأنماط القيادية بمثابة ضرب من ضروب التحليل النفسي فالقائد يعتمد عليها لتحليل شخصيته أو يمكن أن تساعد في تعديل مساره أو تمكنه من أتباع أنجع الأساليب وأضمنها في إدارة المنظمة ... وهنا يمكن القول أن ما يتعلمه المرء خلال تجاربه الشخصية أو التعليم أو غيرها بلا شك سيكون نافع في إدارة أعماله ولكن إذا أفنقذ المرء لأي مكتسب شخصي آخر (كالثقة بالنفس، قوة الشخصية، الصدق، الأمانة الخ) لا يمكن للمرء أن يتعلمها بالخبرة والتجربة أن لم تكن متوفرة في شخصيته أساساً.

أن القائد الإداري الفاعل الذي ينبغي الإشارة إليه كقائد حيوي في إدارة الموارد البشرية هو بمثابة مزيج من الصفات الشخصية المكتسبة من القيم الاجتماعية والعادات والتقاليد من المجتمع الذي يعيش فيه (كالصدق، والأمانة، والشجاعة في اتخاذ القرارات الخ) والتجارب والخبرات العلمية والقدرات العقلية والتي تسهم وأن اجتمعت في شخص القائد في خلق أداره فاعله قادرة على زيادة فاعلية العمل من خلال تطوير المعارف الموجودة لدى الأفراد و تنمية الحس بالمسؤولية لديهم لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد على حد سواء.¹

4.2 أنماط القيادة:

من الضروري أن تتوفر لدى القائد الإداري معرفه وخبره بأنماط القيادة وطرق التعامل بها واستخدام كل نمط منها وفق متطلبات الحالة ألعامه للعمل ونوع المشكلة. فمن خلال ما يتبعه المدير القائد من نمط سلوكي في قيادته للآخرين يكتسب تسميته (الدكتاتوري الديمقراطي، ألتشاوري). وقد لا يكون القائد معتمداً على نمط واحد من أنماط القيادة بل يتعلما إلى أكثر من ذلك حسب مقتضيات الضرورة فإن كانت الحالة لا تحتتمل التأخير وتحتاج إلى السرعة في اتخاذ القرار نرى أن الأسلوب الدكتوتاري كما يسمى أفضل في حسم

¹ باشيرة حسن ، مرجع سابق ، ص 93

النزاعات واختلاف وجهات النظر أما إذا كان الموضوع متعلق بتطوير الأداء وزيادة فعالية العمل مثلاً يسعى المدير إلى التشاور والمشاركة في اتخاذ القرار وهكذا . وهذا ما يجب أن يمتلكه (القائد الإداري الفاعل) والذي يمكن أن نعرفه على أنه القائد الذي يمتلك ألقدره على الانتقال بين الأنماط القيادية حسب مقتضيات الحالة ألقرفيه بغية الوصول إلى تحقيق أهداف التنظيم وتنفيذ إستراتيجيته الأنيه والمستقبلية والبديلة ويمكن إن نوضح بعض أهم الأنماط القيادية السائدة من وجهات نظر متعددة :

1.4.2 وفق الدوافع تقسم القيادة إلى:

القائد الإيجابي: يدفع مجموعته إلى العمل وزيادة كفاءتهم عن طريق إثارة حوافزهم الذاتية واقتناعهم بالهدف وكسب تعاونهم.¹

القائد السلبي: يدفع أفراد مجموعته إلى العمل باستعمال العنف والشدة واستخدام الحوافز ألقائمه على الخوف والتهديد.

2.4.2 وفق مصدر السلطة:²

القيادة الرسمية : تتواجد عندما يقود المدير من خلال ممارسة السلطة الرسمية وأن ممارسة السلطة الرسمية من خلال تلك التصرفات - مثل تحديد الواجبات و المهام- يتبع من المركز الرسمي للمدير داخل هيكل السلطة للمنظمة و نجد أن أي موظف في موقع إداري لديه الفرصة والمسؤولية لممارسة القيادة الرسمية في علاقته بالمساعدين وبذلك فهم معنيون بالتأكد من أداء المساعدين.

القيادة غير الرسمية: تظهر عندما يكون الشخص بلا سلطة رسمية ويؤثر في توجيه سلوك الآخرين، والقادة غير الرسميين هم أولئك الذين يتحملون المسؤولية في مواقف المجموعات، ورغم أنهم لا يعينون رسمياً أو لا ينتخبون فإنهم قادة من خلال تصرفاتهم أو جاهليتهم الشخصية. كما نجد أن القيادتين الرسمية وغير الرسمية تتعايشان في معظم مواقف العمل وقد يتصرف المديرين أحياناً كقادة رسميين في بعض المواقف وكقادة غير رسميين

¹ محمد سويلم ، الإدارة ، دار الهاني، الطبعة الأولى، مصر، سنة 1994، ص 30 .

² نفس المرجع ، ص 31 .

في مواقف أخرى وعندما يتصرف كقائد رسمي فإن المدير يتبع خط السلطة ويمارس التأثير في اتجاه هبوطي في الهيكل التنظيمي وذلك من المدير إلى التابعين ولكن عندما يتصرف كقائد غير رسمي فإن المدير يؤثر على العاملين خارج التنظيم الرسمي والمطلوب هو قوة إقناع لتحقيق القيادة غير الرسمية نظراً لأن القائد غير الرسمي يفنق إلى السلطة الرسمية.

وفق مركزية السلطة: يمكن تقسيم القيادات إلى: ¹

قيادات لامركزية : تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين، لاتخاذ الكثير من

القرارات مع الحفاظ بالرقابة (control) على الموضوعات المهمة والضرورية.

قيادات مركزية: تعتمد على تركيز السلطة في يدها، والمركزية في اتخاذ القرارات

وتلج إليها القيادة عندما تكون الأخطاء التي ترتبها المستويات الإدارية الأدنى مكلفه جداً تجنباً لذلك، أو لأنها تريد أن تقدم صوره متكاملة عن الموقف أو تحاول أن تتفهم الموقف بصوره عامه.

3.4.2 وفق البعد السلوكي:

القائد الأوتوقراطي (حكم المكتب) Autocratic Leader يعتمد على السلطة

المركزية و التشريعات و المكافآت و القوة القشريةالخ ويطلق عليه أحياناً الدكتاتور

أو الاستبدادي ويحاول التأثير على سلوك مرؤوسيه، وأن يظهر دائماً بمظهر القوه. ²

القائد الليبرالي Liberal Leader القيادة التسلية هي تلك التي لا تتدخل في

مجريات الأمور، ولا تلعب دوراً يذكر في تسيير شؤون المجموعه أو إقرار أساليبها

وتحديد أهدافها وهي قيادة تتخلى عن دورها الريادي وتسير وفق ما تمليه عليها الظروف،

ولا تلعب دوراً يذكر في استغلال طاقات الأفراد والاستفادة الكاملة من الإمكانيات. ³

القائد الديمقراطي Democratic Leader يتسم سلوك هذا النمط من القادة

بتشجيع مشاركة الآخرين وتخويلهم الصلاحيات الضرورية لتسهيل تنفيذ المهمات وهو يهتم

¹ مؤيد سعيد السالم ، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم ، وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، سنة 2005 ، ص 139 .

² على محمد البراك ، القيادة التربوية ، مجموعة محاضرات الدورة التدريسية التأهيلية للترقي لوظيفه مدير

مدرسه،2006،ص8.

³ نفس المرجع ، ص9.

بترسيخ الاعتقاد لدى المرؤوسين أنهم جزء مهم في القرارات الصادرة إذ يعتمد الخبرة وقوه الاستشارة في إدارة الآخرين وتحفيزهم على العمل وروح الفريق بالشكل الذي يضمن ولائهم ويزيد دافعتيهم في الانجاز والسعي لتحقيق الأهداف بتعاون جماعي¹.

القائد المرن: أي النمط المزيج أو المختلط أو المتصل (إفرز) ومن صفاته نمط

سلطوي يقرر السياسة وتحفظ بالرقابة على المرؤوسين و يتخذ القرارات ويسوقها للأخير و يعوق أفكاره ويطلب الاسئله عليها و ديمقراطي يسمح للمرؤوسين باتخاذ القرارات².

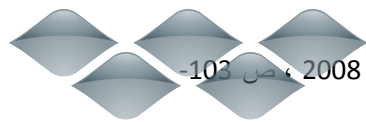
القائد الحر أو غير الموجهة Laisser Faire ويقابل القائد الأوتوقراطي في التطرف القائد الحر الذي يسمى أحياناً بقائد (أطلاق العنان أو القائد المتساهلالخ) وهذا النوع من القادة يقابل القادة الدكتاتوريين المبالغ في سلبيتهم وحرمتهم وتساهلهم مع التابعين إلى درجة التسبب والفوضى....القائد هنا لا يمارس دوراً أو عملاً قيادياً يذكر و القائد موجود بجسمه غائب من حيث تأثيره وتوجهه وقيامه بدور ايجابي في قيادة الجماعة و لا يصدر قراراً مستقلاً و لا يوجهه و ولا يفصل و ولا يأمر ولا ينهاي و لا يكاد يُحَس بوجوده على الإطلاق ويترك عنان الأمور في أيدي التابعين الذين قد تتعارض رغباتهم وتصرفاتهم³.

5.2 القيادة المدرسية

طبيعة الإدارة التعليمية و عملياتها

يرتبط اي نظام تعليمي ارتباطا وثيقا بسياسة الدولة و بنظاهما الاقتصادي و الاجتماعي وينعكس ذلك على ادارة النظام التعليمي كونه جزءا هاما لا يتجزأ من الإدارة العامة للدولة

تعريف الإدارة التربوية :



WonderShareTM

¹ صلاح عبد القادر النعمي، المدير القائد والمفكر الاستراتيجي، أترء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، 2008 ، ص 103-104.

² هيام الشريدة، القيادة التربوية : دراسة كلية التربية ، قسم الإدارة وأصول التربية، جامعه اليرموك، عمان، سنة 2008،

ص.5.

³ عمر محمد التومي الشيباني، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، الطبعة الأولى، سنة 1988، ص 294 – 295.

هي مجموع العمليات المتشابكة التي تتكامل معها الجهود داخل النظام أو المؤسسة التعليمية لتحقيق الأهداف المنشودة من التعليم .

مكانة الإدارة التعليمية : الإدارة التعليمية وسيلة وليست غاية ، تكليف ليس تشريف ، فهي الجهاز الذي يعول عليه الوصول بالنظام التعليمي إلى بر الأمان و إلى تحقيق الأهداف المرجوه من وجوده .¹

خصوصية الإدارة التعليمية :

إن إدارة النظام التعليمي تختلف عن غيرها من إدارات الأنظمة الأخرى، حيث إنه يسند إليها عمل شاق و دقيق، فهي تقوم بتربية الإنسان النشء، و تعمل على إعداده و تأهيله و تدريبه ، فهي ملزمة بالجمع بين الأصالة و المعاصرة في آن واحد ، فمع التقدم التكنولوجي الذي يتطور يوما تلو الآخر في عالم متغير و الذي لا يمكن للنظام التربوي تجاهله يقوم بعملية التكيف بين ما يحدث من تقدم مع الحفاظ على القيم و المعتقدات و العادات الإيجابية ، وما يسميز به الإنسان العربي من خصائص ، كل ما سبق يحتم على إدارة الأنظمة التعليمية إن تكون على وعي تام و أن تكون ملمة من كل شيء بطرف كي لا يدرس السم في الدسم ، حيث إن الكيد و المكر يحيق بالأمة ، فعلى الإدارة التعليمية أن تعمل مساندة ركب الحضارة مع حفاظها على أصالة الإسلام و العروبة .²

1.5.2 القيادة في الإدارة التعليمية :

إن من أهم تطلعات المجتمعات الإنسانية أن يرزقها الله قادة ومسؤولين يتميزون عن أقرانهم بخصائص تجعلهم أقدر على الإسهام الفاعل في تحريك مجتمعاتهم نحو التقدم والازدهار، حيث أن القائد له أثره على الأفراد والجماعات في العمل في كل المجالات بشكل عام و في التعليم بشكل خاص، حيث هناك تزداد الحاجة إلى التطوير والشجاعة والرغبة لدى

القادة التربويين لتعميق مسلماتهم وتفهم تحيزاتهم و تبصر كل ما يتضمنه النظام التربوي والعمل معه ضمن معطيات الحداثة وآمال المستقبل ومواكبة المستجدات وعدم الانكفاء على

¹ عليوة السيد ، مرجع سابق ، ص 88

² هيام الشريدة ، مرجع سابق ، ص 6

الماضي. كما أن للقيادة التربوية مفاهيم وثقافات تميزها عن غيرها، ولها معاييرها التي تقودها إلى النجاح كما أن لها قوانينها الأخلاقية، فالقيادة التربوية في ذاتها ثقافة جماعية التوجيه. و يتمحور الدور القيادي التربوي الفعال فيها حول ربط كل عناصرها التعليمية من المعلمين و التلاميذ و المناهج و الأبنية و الأجهزة و غيرها من مدخلات النظام التعليمي كي تتسجم أهداف النظام التربوي ومراميه مع بعضها البعض .

القيادة التربوية:

يعني مفهوم القيادة التربوية العلاقة بين الأشخاص والتفاعل بينهم، إذ ينجم عن هذه العلاقة ظهور شخص بعينه يتحمل ولو لوقت محدد مسؤوليات توجيه معظم نشاطات الجماعة و رفاقتها، فالقيادة تظهر عندما يكون هناك شخص معين قادر على التأثير في الآخرين، بشكل يمكن أن يوجه سلوكهم و جهودهم نحو هدف معين برغبة منهم، و تتعامل قيادة النظام التربوي بكل أبعادها من خلال الإنسان، فعلى القادة التربويين أن يمتلكوا مفهوما متطورا وحديثا لكيفية قيادة هذا الإنسان و التعامل معه.

فالقائد التربوي ليس كغيره من قادة المؤسسات الأخرى التجارية أو الصناعية، حيث تتشكل معظم مدخلات تلك المؤسسات من الجنس البشري، بخلاف القادة التربويين الذين يتعاملون مع الإنسان، المعلم والطالب والمجتمع ككل، وهذه المدخلات تتسم بالفروق الفردية والمشاعر و المشاعر والأحاسيس، لذلك فالقائد التربوي تواجهه تحديات جسمية، وله دور هام وأساسي في تسيير النظام التعليمي بشكل سليم، والقيام على ما يترتب عليه من مسؤولية، وجودة أداء، منه ومن الآخرين العاملين معه، و يتعرض في سبيل تحقيق ذلك إلى ضغوطات من عدة جهات، حيث الطلب المستمر على الأداء التربوي والتعليمي الذي يتسم بالكفاءة والفاعلية.¹

وقد أثبتت الأبحاث والدراسات أن هناك سلوكيات يجب أن يتحلى بها القائد كما يلي:

- أن تكون تصرفاته منطقية وغير متناقضة و يمكن التنبؤ بها.

¹ عمر محمد التومي الشيباني، مرجع سابق، ص 303

- أن يتحلى بالصبر و المثابرة للتغلب على العوائق والتحديات و الاحباطات.
- أن يتسم بالتواصل مع الآخرين، وأن يروي لهم قصص النجاح والإبداع، وأن يتعلم منهم.
- أن يكون مبدعا مجددا يقبل التغيير بل يسعى إليه .
- أن يكون قادرا على وضع حلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة أو العاملين.
- القدرة على مواصلة العمل وإنجاز المهام المطلوبة.
- أن يكون علي صلة وثيقة وجيدة للمرؤوسين، وأن يكون متابعا لكل ما يحدث عن كثب، و أن يكثر من الزيارات و التجول في المؤسسة للتعرف على كيفية سير الأمور فيها .
- أن يكون واثقا من نفسه، ويظهر ذلك لمن معه.
- أن يوكل بعض المسؤوليات إلى مساعديه و يمنحهم السلطة الكاملة في اتخاذ القرارات و تنفيذ المهام.

- أن يعمل كممثل للجماعة ومحام يدافع عنها ويحصل على حقوقهم.

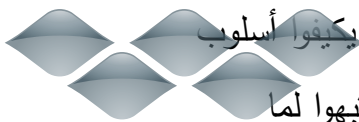
هذا ما أجمعت عليه النظريات والدراسات المختلفة التي تناولت أساليب القيادة، و يمكن تلخيص ذلك في المقترحات التالية التي تقدم إرشادات عملية مفيدة للمديرين:

1. القيادة في الإدارة تتضمن الاهتمام بأداء المهمة والاهتمام بحاجات العاملين أيضا، بقدر لا يطغى أحدهما على الآخر.

2. الطريقة التي يختارها المدير لقيادة المؤسسة يمكن أن يكون لها الأثر القوي على أداء مرؤوسيه، و دافعهم و روحهم المعنوية.

3. لا يوجد هناك أسلوب واحد للقيادة يمكن أن يكون فاعلا في كل الظروف، ففاعلية أسلوب الإدارة ونجاحه يختلفان تبعا للموقف، و يتضمن هذا الموقف الثقافة العامة التي تتم فيها عملية القيادة، و هل تفضل قيم المجتمع الأسلوب الأوتوقراطي أم الترسلية.

M بناء على ما سبق يجب على المديرين أن يتحلوا بقدر من المرونة، وأن يكتفوا أسلوب القيادة الذي يتبعونه وفقا للظروف، و لكنهم يجب عليهم في ذات الوقت أن ينتبهوا لما



Wondershare

يفعلونه، كي لا يحدث تناقض في تصرفاتهم، فإذا اضطروا إلى استخدام نمط مختلف من

القيادة غير الذي كان عليه، فإنه يجب عليه أن يوضح للمرؤوسين هذا التغيير.¹

هذا عن الأنماط و النظريات القيادية التي تناولت ظاهرة القيادة، فماذا عن القيادة

التحويليين، و ما أثرها في تطوير السلوك القيادي لدى مدراء المؤسسات التربوية؟

سادسا: القيادة التحويلية في الإدارة التعليمية:

تعد القدرة على قيادة التغيير جوهر عملية التنمية الإدارية بأبعادها المختلفة، فقيادة

التغيير تعني قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة من

التغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية و الإمكانيات المتاحة المادية و

الفنية للمؤسسة التربوية و تتطلب قيادة التغيير (القيادة الإدارية) توافر الخصائص التالية لدى

القائمين عليها من أبرزها:

1. الإرادة الجادة لدى القادة على التحول و السعي لإحداث التغيير من منطلق استيعابها

الواعي لمتطلبات الحاضر و قناعتها بضرورة التغيير.

2. القدرة على توفير المناخ الملائم للتغيير و وضع الإستراتيجية الفاعلة لإحداثه، وتطبيقها

ومتابعة تنفيذها واستثمار الموارد المتاحة البشرية والمادية والفنية بهدف الارتقاء بأداء

المؤسسة ليصل إلى تحقيق الغايات المنشودة.

3. الارتقاء بقدرات المؤسسة لتواجه المستجدات المتلاحقة والتعامل معها بإيجابية .

إن قيادة التغيير تؤكد على صنع القرار التشاركي وتعتمد على نوع مختلف من القوة، و

يبرز ذلك من خلال العمل الجماعي و روح الفريق، وتحقيق وإيجاد معنى أكبر وأعمق لقيمة

العمل، واستثمار إمكاناتهم الفردية و الجماعية وتقوية قدرتهم على حل المشكلات التربوية

في الحقل التربوي بصورة أفضل وبشكل تعاوني.²



wondershareTM

¹ ظاهر الكلادة، مرجع سابق، ص 29.

² ظاهر الكلادة، نفس المرجع السابق، ص 33.

PDF Editor

إن التحول من الإدارة التعليمية التقليدية إلى القيادة الإدارية (قيادة التغيير) يتطلب تمكين مدراء المؤسسات التربوية من ممارسة مهام عملهم كقادة تربويين مسئولين يعملون بروح الفريق في مؤسساتهم، معتمدين على الأسس العلمية والمهنية والإنسانية، و ليس انطلاقاً من مفاهيم القيادة السلطوية و ضمن إطار من الممارسات الديمقراطية التي تؤكد على مبدأ الشورى، وحق كل من له علاقة في المشاركة في اتخاذ القرارات ذات العلاقات العلمية التربوية و تتضمن المعلمين و الطلاب و أولياء الأمور و مؤسسات المجتمع المحلي بكل تنظيماته.

انطلاقاً من أن الهدف الأساسي لكل قائد ناجح في عصر المتغيرات المتسارعة في شتى مجالات الحياة هو امتلاك المعارف و المهارات الإستراتيجيات اللازمة لإحداث التغيير الإيجابي و تنفيذه بنجاح في مؤسساتهم التعليمية.¹

و يجب على القائد التربوي أن يكون مطلعاً على أبرز الأفكار و النظريات القيادية و الإدارية و كيفية ممارستها الناجحة، لأن المؤسسات التربوية من أكثر المؤسسات حاجة للتطوير والتغيير المستمر كي تلبي حاجات الفرد و المجتمع المتنامية يوماً بعد يوم، و من الممكن نجاح عملية التغيير إذا انسجمت جميع عناصر المؤسسة معاً ضمن إطار شامل و متكامل، و جعل المؤسسة قادرة على مواجهة التحديات و تلبية الحاجات المتجددة و إحداث التغيير المنشود من خلال انتهاج خطط تطويرية مناسبة تتسجم مع إدخال التغيير إلى المؤسسة التربوية و تضمن نجاحها.²

سابعاً: سمات القائد التحويلي في الإدارة التعليمية:

تشمل مجالات عمل القائد التحويلي في المؤسسة التربوية جانبين :

الأول: الجانب التنظيمي



wondershareTM

¹ علي السلمي، تطور الفكر الإداري، القاهرة، دار غريب، ص 40.

² محمد حسن البياع، القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة، بغداد، الدار العربية للنشر، 1985، ص

الثاني: الجانب الثقافي و الانفعالي ويتحقق ذلك من خلال ما يلي :

-الجهود الرامية إلى إعادة بناء وهيكله التنظيم المؤسسي و تتضمن إحداث التغييرات في البناء الرسمي للمؤسسة التربوية بما فيها التنظيم الإداري والخطط المدرسية وتوزيع الأدوار وغير ذلك من المهام التي تتضمن إحداث تغيير مباشر على التحسين والتطوير في العملية التعليمية والجهود الرامية إلى إعادة بناء النسق الثقافي في المؤسسة التعليمية، و يشمل إحداث التغييرات في الأنظمة المتصلة بالنماذج والقيم والدوافع والمهارات والعلاقات التنظيمية، ما يؤدي إلى إيجاد وتعزيز أساليب و وسائل جديدة للعمل الجماعي التعاوني بما ينعكس إيجابيا إلى عمليتي التعليم والتعلم داخل المؤسسات التعليمية، فجهود بناء النسق الثقافي تستند على العلاقات بشكل رئيسي، وتتطلب تدخلا مباشرا لتعزيز الجانب الانفعالي لدى القائد و العاملين على حد سواء ولدى كل المعنيين بالعملية التربوية لأنها تسهم في زيادة المرونة ودرجة التكيف لدى الأفراد والجماعات تجاه عملية التغيير، وتساعدهم على مواصلة جهود التطوير والتغلب على الصعوبات التي تواجههم أثناء عملية التطبيق.

إن قادة التغيير يركزون على الجانب الانفعالي لدى العاملين بنفس درجة وأهمية التركيز على الجانب التنظيمي، ويتميزون بتأكيدهم القوي على إنجاز رسالة المؤسسة وتحقيق أهدافها.

ويتغلبون على المصاعب و القلق الذي يسود المؤسسة عن طريق استثمار الفرص المتاحة لتوفير البيئة التنظيمية الملائمة، و توفير نماذج و أساليب أداء العمل الحديثة بالإضافة إلى تعميق الثقافة المشتركة و العمل بروح الفريق لدى المرؤوسين مما يوفر الدعم و المساندة ويرفع من الروح المعنوية و الطموح والإنجازات لديهم.¹

القيادة المدرسية :

تمثل القيادة التربوية والإدارة المدرسية أهمية كبرى في نجاح العملية التعليمية ، و تعرف القيادة بأنها فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه

¹ محمد زين عبد الفتاح ، مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية ، ط1،الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن ،

جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم ، ويعرفها البعض بأنها فن توجيه الناس والتأثير فيهم وهذا كما أرى يعني فن الإدارة وليس الإدارة ذاتها . إلى أن الإدارة تعنى بالنشاط المؤثر بالجهاز الإداري لأنه ينقله من الحالة الساكنة إلى الحالة المتحركة ، و القائد هو الذي يمارس هذا الفن متمثلاً في القدرة على التوجيه والتنسيق والرقابة والتحفيز بالنسبة لعدد من الناس الذين يعملون لتحقيق الأهداف المطلوبة وفي القدرة على استخدام السلطة الرسمية عند الاقتضاء أو الضرورة ، وفي القدرة على التأثير والاستمالة في مواقف أخرى .¹

وتعني الشخص المعين رسمياً لوظيفة مدير مدرسة ويكون مسؤولاً مباشراً عن جميع جوانب العمل في مدرسته لتحقيق بيئة تعليمية مناسبة لبلوغ الأهداف المرسومة . وتشير الدراسات إلى أن تطوير الأداء المدرسي والاستمرار فيه مرتبط إلى حد كبير بوجود قيادة محترفة تقوم بالعمل القيادي اللازم في هذا المجال وغني عن القول أن الإدارة المدرسية تمثل عاملاً رئيساً من عوامل نجاح العملية التعليمية التعلمية ، حيث يرى جلاثورن (Glaiihorn) " أن المدرسة تعتمد في نجاحها على اتجاهات مدير المدرسة ، وما يحمله لهذه البرامج من مواقف وميول ، لها أثرها في تأييده ورغبته في وضعها حيز التنفيذ ، وما يوفره لها من أجواء مناسبة وإمكانات ومصادر " ، فمدير المدرسة بيده كل العناصر التي تؤدي إلى تطوير ونمو الحياة المهنية للمعلمين بالمدرسة ؛ فعلى سبيل المثال يتحكم مدير المدرسة في الوقت والمكان والموارد المادية والمالية وإدارة الموارد البشرية بالمدرسة ، لذلك فإنه بحكم دوره يمارس تأثيراً قوياً في تشكيل النمط السائد للبيئة المدرسية في حين يكون هو ذاته عرضة لتأثير البيئة الخارجية.

شخصية القائد :

ترى المدرسة الفرنسية المعاصرة في علم الطباع التي يتزعمها الفيلسوف عالم النفس روني لوسين (R/le senne) بأن الشخصية تتضمن الطبع وأن هذا الأخير فطري ثابت لا يتغير

¹ محسن عبدلي وحيدر نعمة غالي ، القيادة التربوية مدخل استراتيجي، ط2، عشتار ،الأردن، 2014، ص 87 .

، وتحدده مقومات أساسية هي الانفعالية والفعالية والترجيح ، ومقومات تكميلية منها : سعة ساحة الشعور والقطبية (الأنوثة والنموذج فينوس ،والذكورة أو عامل مارس) والذكاء وعامل الاستيلاء وعامل الاهتمامات الحسية وعامل المودة وعامل الهوى العقلي .ومن تزواج هذه المقومات تنشأ النماذج الطبيعية الثمانية، ومما لاشك فيه أن الأسلوب القيادي المتبع من طرف القائد يتوقف إلى حد كبير على الصيغة الطباعية وبناء شخصية ككل.¹

شخصية المرؤوسين :

حيث نجد الناس يتفاوتون في شخصياتهم طبقا لمبدأ الفروق الفردية فيكون من الأنسب أن سيتعمل القائد أكثر من أسلوب قيادي حسب الظروف والصفات الغالبة والمميزة لشخصيات الجماعة فالأشخاص المتعاونون يجدي معهم أسلوب القيادة الديمقراطية والأشخاص العدوانيون يكون الأسلوب القيادي الديكتاتوري هو الأنسب لهم وهكذا .

عامل الخبرة :

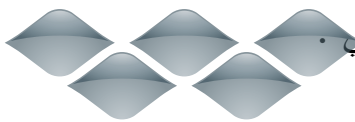
قد يكون من الأنسب استعمال الأسلوب القيادي الديمقراطي مع المرؤوسين الذين لهم الخبرة معتبرة عن العمل في حين يكون الأسلوب الديكتاتوري هو الأنسب مع المرؤوسين حديثي العهد بالعمل .

عامل السن : قد يكون من الأفضل استعمال الأسلوب التسيبي الفوضوي مع كبار السن والأسلوب الدكتاتوري مع صغار السن .

عامل الجنس : قد يكون من الأنسب استعمال الأسلوب الديمقراطي مع الرجال والأسلوب الديكتاتوري مع النساء .

عامل التعود على الأسلوب الديمقراطي : قد يجد القائد الجديد مرؤوسيه غير متعودين على العمل في جو ديمقراطي وسيضطر حينئذ إلى البدء في استعمال أسلوب قيادي ديكتاتوري

ويعمل في نفس الوقت على تعويدهم تدريجيا على العمل بالأسلوب الديمقراطي .



Wondershare

PDF Editor

¹ محمد زين عبد الفتاح ، مرجع سابق ، ص 100.

طبيعة العلاقة بين القيادة والتابعين : من سنن الحياة أن يوجد رئيس ومرؤوسين ، أي قائد ومقود .

2.5.2 عناصر القيادة :

1. إنها عملية تفاعل اجتماعي ، إذ لا يمكن لأي إنسان أن يكون قائداً بمفرده ، وإنما يستطيع أن يمارس القيادة من خلال مشاركته الفعالة في جماعة ما ضمن إطار موقف معين .
2. إن القيادة تعتمد على تكرار التفاعل الاجتماعي .
3. تتم فيها ممارسة سلطات واتخاذ قرارات .
4. تتطلب صفات شخصية معينة في القائد .
5. تهدف إلى تحقيق أهداف معينة.
6. لها تأثير في مجموعات منظمة من الناس .
7. إنها عملية تفجير لطاقات الأفراد للبلوغ إلى الأهداف المشتركة .
8. أن لها معايير الجماعة ومشاعرها تحدد القائد كما تحدد درجة اعتبارهم لسلوكاته القيادة .¹

أركان القيادة :

تعتمد عملية القيادة على الأركان التالية :

1. جماعة من الناس لها هدف مشترك تسعى لتحقيقه وهم الأتباع .
2. شخص يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هذا الهدف وهو القائد سواء كان

هذا الشخص مختاراً من قبل الجماعة ، أو معيناً من قبل سلطة خارجية مع تمتع



Wondershare

هذا القائد بسمات مثل الذكاء ، الاتزان العاطفي والانفعالي ، الخبرة بالعمل ، التعاون ومحبة الآخرين .

3. ظروف وملابسات يتفاعل فيها الأفراد وتتم بوجود القائد (الموقف) مثل حجم الجماعة ، تجانس الجماعة ، استقرار الجماعة واستقلالها ووعيها .
4. اتخاذ القرارات اللازمة للوصول للهدف بأقل جهد وتكاليف ممكنة .
5. مهام ومسؤوليات يقوم بها أفراد الجماعة من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة .¹

3.5.2 مهارات ووظائف القيادة المدرسية :

الإداريون يختلفون عن بعضهم البعض تبعاً للمهارات القيادية التي يمتلكونها أو يكتسبونها ، وغالباً ما تصنف هذه المهارات على ثلاث هي :

1. المهارة التصويرية :

هي مهارة يحتاجها القائد التربوي في التخطيط للعمل ، بحيث تمثل الخطة استشرافاً للمستقبل ، فالخطة تقوم على دراسة الواقع والإمكانات المتوافرة فيه والاستبصار في جوانبه وفي اتجاهات تغييره ، ويتوقع من القائد التربوي أن لا يكون حالماً في خطته كما لا ينتظر منه أن يكون يائساً من إمكانات التطور ويكون لديه الجرأة ، وتنظيم أعمال التابعين له كما القائد الذي يمتلك هذه المهارة يكون قادراً على الإحساس بالمشكلات قبل وقوعها والحلول لها ، ويجب عند التخطيط لشيء ما أن يحقق القائد الانسجام والتوافق لإرضاء كافة الأذواق .

2. المهارة الفنية :

هي مهارة تتعلق بالجانب التنفيذي ، وغالباً ما تعكس المعرفة والخبرة ، معرفة بالأصول والقواعد والطرائق وخبرة عملية في استخدام هذه الطرائق ومتطلبات وترتيبات الانتفاع بها

على أحسن وجه



wondershare

PDF Editor

¹ محسن عبدلي وحيدر نعمة غالي ، مرجع سابق ، ص 94

وهي مهارة يكتسبها المسؤول بالممارسة الواعية الهادفة إلى تنمية القدرة الذاتية أو بالمشاركة في ورشات العمل التي تعقدها الإدارات للقادة لتدريبهم على تطوير أداء المهمات .

ومثال ذلك مدير المدرسة الذي لديه المهارة يكون خبيراً في إعداد برامج المدرسة ، وأنصبتة المعلمين وفي حفظ السجلات وكتابة التقارير والعمل كمشرف تربوي مقيم ، وأيضاً خبيراً في تنظيم الاجتماعات وإدارة الحوار وإجراء الاتصالات .

3. المهارة الإنسانية :

هي مهارة اكتساب ثقة الناس وتعاونهم وحفزهم للعمل والنشاط وفي الميدان التربوي تظهر أهمية توفر هذه المهارة بشكل كبير لأن أهداف العمل التربوي أساساً تتعلق بالإنسان نفسه مباشرة ، وتعديل سلوكه وضبط انفعالاته وتطوير طرقه في التفكير والحوار والتكيف مع الآخرين ، لا تأتي مع أوامر يذعن لها وتعليمات يرغم على الالتزام بها ، بل تأتي من جعله يجد بهجة في التعليم .

كما تأتي أهمية هذه المهارة في الميدان أيضاً كون القائد التربوي يحتاج أن يتعامل أن يتعامل مع فئات متعددة من الناس مثل :

الطلبة ، أعضاء الهيئة التدريسية ، أولياء الأمور ، البيئة المحيطة ومن الصور التي تظهر فيها ملامح هذه المهارة لدى القائد التربوي :

- الموازنة بين دور القائد تجاه رؤسائه ودوره تجاه مرؤوسيه .
- مراعاة الدوافع والحاجات لدى المرؤوسين .
- احترام قيم الآخرين واتجاهاتهم .
- عدم تحديالقيم والعادات والتقاليد بل العمل على تطويرها بطريقة غير مباشرة .
- الصبر والتربيت في مواجهة التحديات .
- الالتزام بمبدأ المشاركة واحترام الحريات .
- البساطة والوضوح في التعبير والتأني والتفهم في الردود .



wondershare™

PDF Editor

- اختيار القنوات المناسبة للاتصال والوقت الملائم ¹.

وظائف القيادة والسلوك القيادي :

عندما يكون سلوك الإداري قيادياً فإن وظائف القيادة لا تخرج عن الأطر التالية :

1 - التخطيط : التخطيط للأهداف بعيدة المدى وللخطوات المرحلية في الطريق نحو الأهداف النهائية ، وتبعاً لنمط القيادة فقد تتم عملية التخطيط بالمشاركة ، أو ينفرد بها القائد ، وقد تكون المشاركة من جانب التابعين شمولية وقد لا تتصل إلا ببعض جوانب الخطة مثل اقتراح الوسائل التي يستعان بها على تحقيق الأهداف من جانب الفنيين .

خصائص القيادة التربوية ومتطلباتها : إن وظائف القائد التربوي حددت بمؤتمر إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير عام 1995 كما يلي :

1. التخطيط لترجمة الأهداف التربوية البعيدة المدى إلى أهداف واقعية ممكنة التحقيق .
2. وضع سياسة تعليمية لمؤسسة تعكس السياسة العامة للتعليم كيفية لمطالب وظروف الجماعة .
3. إدارة عمليات التفاعل الاجتماعي المحققة للأهداف في إطار المناهج المقررة .
4. التنسيق بين الأدوار لتجنب صراع الأدوار والقيام بالدور ضمن معايير مشتقة من أهداف .
5. صيانة بناء الجماعة من حيث توفير إمكانات الحراك الرأسي والأفقي وطرق الاتصال المنتظم .

6. تهيئة المناخ الصحي لعمل جماعي يمارس بروح الفريق .

7. أن يكون القائد حكماً ووسيطاً وقدوة لمرؤوسيه .

8. الثواب والعقاب في حالة الصواب والخطأ .

9. TMحراسة معايير السلوك التربوي في ضوء الأعراف والتقاليد والقوانين .



Wondershare

PDF Editor

¹ عبد الله عبد الرحيم ، القيادة التربوية ، بيروت لبنان ، 2006 ، ص 76.

وعلى ضوء هذه الوظائف للقائد التربوي يمكن تحديد خصائص القيادة التربوية ومتطلباتها على النحو التالي :

1. إن العنصر الأساسي في القيادة التربوية هو الإنسان : إن كل الجهود القيادية والأموال المستثمرة في التعليم والإمكانات والمناخ الملائم هي لمساعدة الإنسان والأفراد والتطور في كل الميادين فكان الفرد قديماً مظلوماً لعدم وجود الأسلوب المناسب والقيادة المناسبة ولكن بعد التعلم والثقافة والكفاءة والخبرات القيادية ووجود نظريات تهتم بالإنسان أصبح الاهتمام به ملزماً لكل الأطراف .¹

2. إن قيادة التربية هي قيادة جماعية وليست مسؤولية الأفراد : وذلك عن طريق دراسة دينميات الجماعة وتفاعلها وخصائصها وتكاملها وتوزيع الأدوار فيها .

3. القيادة التربوية هي في الأساس قيادة للعمل التربوي والتعليمي : وللعمل التربوي غرضان : أحدهما فردي متعلق بنمو التلاميذ بمختلف أنواعه ويأتي من داخل الفرد نفسه وتطوير قدراته وسلوكياته ومعارفه .

والغرض الثاني اجتماعي ينتظر من المؤسسة التربوية أن تزوده بالموارد البشرية المؤهلة والقضاء على البطالة وتؤدي لازدهار المجتمع ونموه .

4. القيادة التربوية تقوم على تحفيز التعاون : هي لا تملك حق التصرف والإكراه على التلاميذ بل تتعاون مع أولياء الأمور والمجتمع ومجالس الطلبة والمعلمين والبيئة المحيطة .

5. القيادة التربوية مسؤولية أكثر مما هي سلطة : لها غاية وهدف ولا يجب فصلها عن قيم المجتمع .

لذلك يكون من متطلبات إعداد القادة التربويين تدريبهم على فهم ثقافة المجتمع والتوحيد معها ، ومشاركة المجتمع مشكلاته وهمومه في إطار القيم والمصلحة العامة .



wondershare™

¹ ياسين جميل ، القيادة التربوية منظور معاصر ، القاهرة ، مصر ، 2004، ص 111.

اختيار القادة وإعدادهم وتدريبهم : إن عملية اختيار القادة لا تكون موفقة ، فنظريات القيادة المختلفة لم تثبت في سمات القائد المميزة عن غيره أم أن المسألة نسبية فاختلاف القادة تبعاً للقضية أو الموقف أو الجماعة أو حسب المجال الذي يعطي له النجاح .

أيضاً الوظيفة المعطاة لقائد ما حسب مؤهل عالٍ ربما يحرم منها لسبب خارج عن إرادته كاقترابه من سن التقاعد مثلاً .

أسس و قواعد التدريب :

1. البعد العلمي : أن يكون التدريب مبنياً على دراسات علمية ميدانية ، تكشف مشكلات القادة وحاجاتهم .
2. البعد الوظيفي : أن تكون برامج التدريب متنوعة للقادة ومتخصصة بالدور لكل منهم .
3. الشمولية والمشاركة : برامج لتطوير كفايات القيادات على كافة المستويات وتحديد مدة البرنامج .
4. بعد الدافعية وتوفير التجهيزات : عن طريق ربط الترقية بحضور البرنامج أو صرف بدل مشاركة .

هناك وسائل للإعداد والتدريب منها :

1. دراسة الحالات : تدريب عملي عن طريق عرض حالة ودراستها تفصيلاً .
2. لعب الأدوار : الوقوف أمام موقف معين ومعالجته كل حسب خبرته وهنا صراع الأدوار .
3. الزيارات الميدانية : وهي أنشطة برامج التدريب زيارة مؤسسة رياضية وتعميم التجربة .
4. المؤتمرات : تلقي المحاضرات وتطرح مشكلات من المشاركين ويدر حوار ونقاش وتوصية .
5. الورش والمشاغل : وهي الاجتماع لتطوير مهارات محددة كمهارة قيادة الحاسوب مثلاً .



wondershare

PDF Editor

6. حلقات النقاش والحوار : حلقات يديرها قائد خبير متمرس لا يسمح للمشاركين بالاستماع فقط والسلبية ، وتكليف المشاركين بتقارير عما يدون في حلقة النقاش .
7. الاشتراك في الدوريات المتخصصة : هي دوريات مألوفة محكمة مهنية متخصصة في كل ميدان من ميادين المعرفة تؤدي إلى النمو المهني والمشاركة فيها تثري المتلقي .¹
8. الالتحاق بمراكز التأهيل وكليات الإدارة في الجامعات : خصوصاً مرحلة إعداد ما قبل الخدمة ، يغطي الملتحقون الطلبات عدد من الساعات المعتمدة في الإدارة والاجتماع وعلم النفس والمناهج ، والتطبيقات الميدانية .

6.2 العوامل المؤثرة في القيادة المدرسية :

1.6.2 من الناحية التربوية :

هناك العديد من سلوكيات القادة والإتباع التي تحد من فعالية القائد ، فيعد تركيز المدير على الإنجازات التي تم تحقيقها في الماضي ، والتي لا تتصل بهؤلاء الأعضاء الحاليين من أهم السلوكيات المعوقة ، ومنها أيضاً محاولة تحقيق النجاح أو السمعة استناداً إلى اسم الأب أو قريب أو صديق ، فهذه الأمور ليست معايير شرعية للمطالبة بالقيادة ، فكل ما له قيمة هو من أنت ؟ وما هي معرفتك ؟ وإنما المعايير المناسبة التي تعكس وتوضح المهارات الضرورية لكي يصبح الفرد قائداً جيداً هي :

1. تمكن الخبرة القادة من توقع الفرص والمشكلات وربما قد تزودهم ببصيرة في كيفية التعامل معها .
2. تساعد مهارات الاتصال القادة في التعبير عن رؤيتهم ، وتلعب دوراً هاماً في إقناع الآخرين بإتباعهم تحت قيادتهم .
3. يجهز التدريب الرسمي ويؤهل الفرد إلى تولي الأدوار القيادية فلا بد أن يدعم التدريب

على قيادة المهارات الإيجابية ، بالإضافة إلى أنه يساعد القائد على التغلب على نقاط الضعف والسلوكيات والمواقف التي تحد من فعالية القيادة .

¹ كريم حريم ، دور القائد التربوي في المدارس المعاصرة ، مجلة القيادة المعاصرة ، ص 54

هناك أربع سلوكيات قيادية خاطئة (سلبية) شائعة هي :

1. تجاهل الأخطاء في سبيل الوصول إلى درجة الكمال .

الكمال مستوى مرغوب لكنه مكلف جداً أو مستحيل التحقيق . يقدم ميللر هذه النصيحة " لا يوجد شخص كامل ولا يقدر أحد على النجاح دون مساعدة " فعن طريق الخوف من الخطأ ، عدم طلب المساعدة ، الاعتماد على النفس فقط ، عدم تفويض السلطة ، السيطرة الزائدة ، مقاومة النقد البناء ، استخدام القوانين والروتين¹ .

2. تجنب الصراعات عن طريق إرضاء الجميع :

فمن المستحيل إرضاء كل الناس في جميع الأوقات ، ولقد قال بنيامين فرانكلين " لا أستطيع أن أعطيك وصفاً للنجاح ، ولكن ها هي وصفاً للفشل ! حاول إرضاء كل فرد ، إن هذه المعرفة كافية لتجنب الصراعات " إن ذلك يؤدي إلى سوء الفهم ، وعدم القدرة على الوفاء بالوعود ، ويفاقم الوضع سوءاً .

3. الفشل في استخدام منظور أوسع :

يكون من الصعب الانتقال من مواقع القيادة للخبراء الفنيين - الذين تمت ترقيتهم إلى مناصب إدارية - ومحيط عمل الخبراء الفنيين ضيق وذلك لأن مسؤوليات وظائفهم تعكس ذلك التخصص . فتوليتهم لمناصب إدارية إشرافية لا يعني نجاحهم لأمرين :

- لا تكفي المهارات الفنية للقيام بالمهارات الإدارية القيادية ، فلا بد من الأخذ بعين الاعتبار المهارات الإدارية عند اختبار المشرفين الجدد ، والتدريب الجيد والتجهيز .

- لا بد أن يغير المشرف الجديد سلوكه ليناسب المهمة والدور الجديد فلن يتمكن من أداء الدور القيادي دون التخلي عن العادات القديمة وإلا أدى ذلك إلى مشاكل منها : سلوك المشرف ربما يخلق عائقاً في طريق تنمية أداء الموظفين ، ويؤدي التركيز على الجوانب

الفنية إلى تجاهل العديد من المسؤوليات الأخرى مثل التنسيق في الجهود والعمل على سيادة روح التعاون بين الأفراد .

¹ ياسين جميل ، مرجع سابق ، ص 99.

4. التبعية بدلاً من القيادة :

على المدير أو المشرف الجديد تعلم أداء المسؤوليات القيادية ، وصنع القرارات ، والإحاطة التامة بكافة المواضيع الإدارية والقيادية وطلب النصح ، لكن لا يجب عليه ترك مسؤولية القرارات على غيره .¹

لذلك لا بد من تقسيم العمل ، وتوزيع الأدوار والعمل بروح الفريق الواحد والتعاون والقائد لا ينجح بدون موظفين والعكس صحيح .

لو عمل المدير والموظف مع بعضهم فسوف تكون النتيجة رفع مستوى الإنتاج في المؤسسة وبالتالي الشعور بالرضا الوظيفي .

التبعية مفهوم لا بد من القائد البعد عنه لضمان نجاحه في العمل والسيطرة على موظفيه ، وصنع القرار لا بد أ، يكون في يده لأنه عمله .

2 - المسؤولية عن التنفيذ : إذ بجانب تحديد الأهداف ورسم السياسات يتابع القائد خطوات التنفيذ بالرقابة المباشرة على عمليات التنفيذ أو بتفويض سلطة الإشراف على التنفيذ إلى بعض تابعيه الذي لا يتخلى القائد من المسؤولية .

3 - توزيع الأدوار وتنظيم العلاقات : حيث تحدد الأدوار لكل عضو في الجماعة تحديداً يظهر مسؤولياته والصلاحيات المقابلة لها بشكل يمنع اختلاط الأدوار والازدواجية ويفضي إلى التكامل في الجهود .

4 - المتابعة والتقييم والتحفيز والعقوبات : أن يمتلك القائد سلطة ضبط العمل والتأكد من أن الجهود موظفة في خدمة الأهداف ، وبالتالي توفير الدوافع اللازمة للنشاط في العمل ، ومعاينة حالات الشذوذ عن خط سير العمل وإعادة تعديل المسارات .

5 - المبادرة والابتكار : بمعنى أن يتخذ القائد ما يراه من تسهيلات تسمح للأفكار

والممارسات الإبداعية أن تأخذ طريقها إلى حيز العمل لدى الجماعة فلا تحسب مخاوفة خلف قضبان التوازن والاستقرار لذلك على القائد أن يكون على وعي بطبيعة التغيير

¹ محمد شكر ، مرجع سابق ، ص 132

والتجديد ويسعى إلى كسب تأييد الجماعة للتغيير المقترح ، وإضفاء قيمة ملموسة على المؤسسة التي يعملون بها ، كما عدم تجاهل القائد قدامى العاملين الذين يمانعون التطوير .

6- تعميق الشعور بالعضوية في الجماعة : إذ ينتظر من القائد أن يساهم في عملية التفاعل الاجتماعي بشكل يزيد من تقبل الأعضاء لبعضهم البعض ، واعترافهم بالسلطات التي لا تكون لكل فرد في الجماعة وهنا يجب تمييز القائد بالذكاء .¹

7 - قدوة و نموذج للعاملين في الداخل وممثل لهم في الخارج : ترفع كل مؤسسة شعاراً يميزها عن غيرها مثل شعار النخبة ، الصفوة ، العصرية وحتى لا تكون هذه الشعارات فارغة ، يجب أن يكون القائد قدوة ونموذج يحتذى للعاملين في اجتهاده على ترجمة الشعارات إلى واقع بالتزامه بالأهداف وتحمله للمسؤولية وضبطه للعمل ، ويمثل القائد جماعته في تفاعلاتها مع الجماعات و المؤسسات الأخرى التي تربط بها بعلاقات ، فيرعى مصالح مؤسسته ويدافع عنها ويحافظ عليها ويكسب ثقة الناس بها وبمخرجاتها .

8 - القائد كسلطة وكوسيط لحل التناقضات : إن دور القائد في حسم الخلافات في المواقف يستند إلى مخزونه المعرفي واستعانتة بذوي الاختصاص ، ولكنه لا يسمح للجدل بالاستمرار وإهدار الوقت .

وهو وسيط بين أعضاء مؤسسته حين يتنازعون فيمنع تجاوز حدود الصلاحيات والمسؤوليات ، ويبيت في المواقف بمقتضى اللوائح التي تحكم نظام المؤسسة . لذلك لا بد من تمتع القائد بحس التدبير ، وسعة الأفق ، وقوة الشخصية ، والاتزان العاطفي ، والتوافق النفسي والاجتماعي والاتجاه الإيجابي نحو الناس .²

2.6.2 من ناحية الإدارة التعليمية :



wondershare™

¹ محمد شكر ، نفس المرجع السابق ، ص 133

² محمد شكر ، نفس المرجع السابق ، ص 134 .

لقيت القيادة اهتماما كبيرا من جانب علماء الإدارة لدرجة أنه أصبح لها ميدانها الخاص الفسيح والغني بالأبحاث والنظريات، وهو ما يطرح إشكالية العلاقة بين القيادة والإدارة، وللإجابة على هذه الإشكالية نعرف أولا الإدارة، إذ يسهل هذا التمييز بينها وبين القيادة.

يعرف T.PFIFNER ,R.PRESTHUS الإدارة بأنها "تنظيم وتوجيه الموارد الإنسانية والمادية لتحقيق الأهداف المرغوبة"¹.

كما يعرفها ارنست ديل Arnest Dale بأنها "تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين"².

من التعريفين السابقين يتبين أن الإدارة هي نشاط أو جهد لتوجيه الموارد البشرية، المادية، والتنظيمية قصد تحقيق أهداف المنظمة.

انطلاقا من تعريفنا للإدارة نلاحظ ذلك اللبس المسجل بينه وبين تعريف القيادة فنجد مثلا أن كلاهما نشاط موجه لتحقيق أهداف معينة، هذا ما جعل الآراء تتضارب حول العلاقة بينهما، إذ هناك من يعتقد أن القيادة جزء من الإدارة، وهناك من يرى أنهما مختلفان تماما رغم التشابه بينهما في بعض النواحي، و أخيرا هناك من يرى أن القيادة أقرب إلى الفن، أما الإدارة فهي أقرب إلى العلم، لذلك سنتناول هذه الآراء بشيء من التحليل قصد استخراج العلاقة بين القيادة والإدارة.

1- القيادة جزء من الإدارة :

أصحاب هذا الرأي يقولون أن المدير أينما كان موقعه في المنظمة هو أيضا قائد، وأن وظيفة القيادة هي واحدة من مسؤوليات وواجبات المدير³، فإلى جانب وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة والتنسيق يقوم المدير بوظيفة التوجيه وهي تعني إصدار الإرشادات والتوجيهات للأفراد الذين يعملون معه.



wondershare™

¹ نواف كنعان ، مرجع سابق، ص : 27.

² نفس المرجع السابق، ص 67

³ ظاهر الكلالدة ، ، مرجع سابق ، ص: 31.

إن وظيفة التوجيه تختلف كلية عن إصدار الأوامر (الأمرية commandement) التي تعني الممارسة الفعلية للسلطة، وإذا كانت وظيفة التوجيه حتمية للمدير عند تعامله مع المرؤوسين لتوضيح القوانين والأنظمة وضبط عملية الممارسة والتنفيذ إذا انحرقت عن الأهداف، إلا أن هذه العملية لا تجعل من المدير قائداً إلا إذا استطاع التأثير في العاملين لتنفيذها (التوجيهات والأوامر)، أي إذا مارس المدير دوراً قيادياً أثناء عملية التوجيه، لذلك تعتبر القيادة عنصر أساسي من التوجيه كوظيفة إدارية، ومن هنا جاءت العلاقة الوثيقة بين التوجيه والقيادة حتى أنهما أصبحتا وجهين لعملة واحدة¹، هذا ما جعل ولمان Wilmen يرى بأن العلاقة بين القيادة والإدارة هي علاقة العام (الإدارة) بالخاص (القيادة) أو علاقة الكل (الإدارة) بأحد أجزائه (القيادة)، فالإدارة تشير إلى توجيه الأشخاص (الجوانب الإنسانية) والبيئة (الجوانب الفنية والتنظيمية) لإنجاز أهداف المنظمة، في حين أن القيادة تختص بتوجيه الأفراد (الجوانب الإنسانية) بواسطة طرق التأثير التي تعرضنا لها لتحقيق الأهداف².

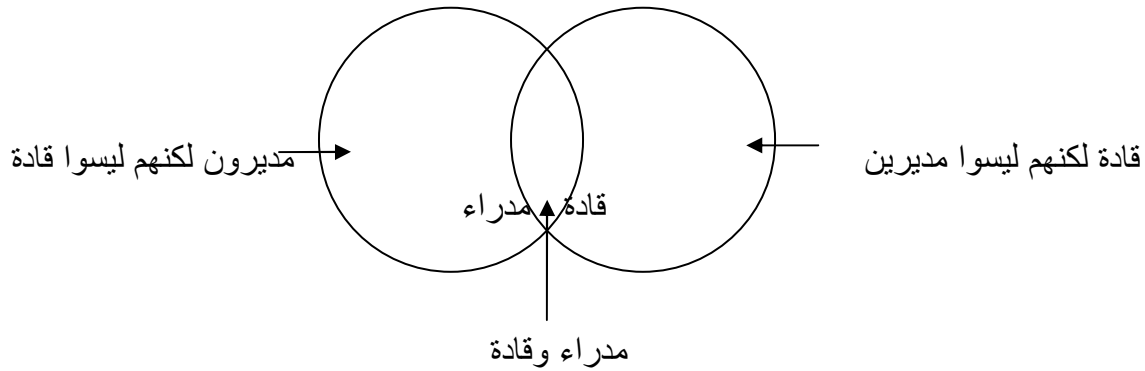
لذلك نرى أن على كل مدير أن يسعى ليكون قائداً، أما إذا اكتفى بالاعتماد على سلطة إصدار الأوامر فقط دون القدرة على التأثير في الأفراد عن طريق الإقناع فستكون فرصته لتحقيق أهداف المنظمة محدودة.

2- القيادة والإدارة مختلفتان :

يرى أصحاب هذا الرأي أن الإدارة تكون للأشياء ، والقيادة تكون للأفراد، لذا يمكن للفرد أن يكون مديراً دون أن يكون قائداً، أي يملك سلطة إصدار الأوامر ويفتقد للتأثير في الأفراد كما يمكن للفرد أن يكون قائداً دون أن يكون مديراً كما في حالة القائد غير الرسمي لجماعة غير رسمية، مما يبين أن القيادة والإدارة شيئان مختلفان وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



شكل رقم (1) : التمييز بين القيادة والإدارة



المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، 2000، ص:263.

يتبين من الشكل أن القادة والمدراء هم أشخاص مختلفون، إلا أن ذلك لا يمنع أن تجتمع صفتي القدرة على القيادة والإدارة في شخص واحد فتكون قدرته على توجيهه عظيمة في المنظمة، لذلك فإن المنظمات تولي عناية فائقة للبحث عن قادة إداريين لأن لهم القدرة على تحقيق أهدافها أكثر من القادة أو المديرين على انفراد، حيث يمكن للمدير توجيه جهود مرؤسيه لمجرد أنه يشغل منصبا رسميا ضمن الترتيب التنظيمي hierarchie ، أي يستمد قوته من سلطته الرسمية، بينما تعوزه المقدرة القيادية، أي قدرة التأثير اعتمادا على سماته الشخصية حتى يتمكن من تحفيز مرؤسيه وحثهم على الأداء المرتفع لتحقيق الأهداف، فإذا خضع المرؤوسون للمدير لمجرد تأثرهم بالسلطة الرسمية، فإنهم سيبدلون الحد الأدنى من الجهد كي يتجنبوا العقاب، أما إذا توافرت للمدير - كقائد - قدرة التأثير عقليا وعاطفيا وسلوكيا، فإن حماس المرؤوسين يفجر كامل طاقاتهم، لذلك تحتاج المنظمات إلى قادة مدراء لأن الأفراد الذين يجمعون بين المهارات الإدارية والقيادية يعتبرون موردا نادرا، والجدول التالي يوضح بعض الفروق بين المدير والقائد.

قد يتبادر أن القائد أفضل من المدير وأن المنظمات بحاجة إلى القادة أكثر من المدراء، وهذا تصور غير صحيح، فالمنظمات في حاجة إلى كلا النوعين من الأفراد، إلا أنه في ظل

البيئة الحالية وما يميزها من تغير وتعقيد وعدم تأكد تحتاج المنظمات إلى القادة أكثر.

يبقى أن نشير إلى أن بعض صفات المدير في الجدول تبدو غير واقعية، فليس شرطاً أن يثير المدير الخوف ويؤنب الآخرين على الفشل، أو أن ينظر فقط إلى اليوم، فالمدير يجب أن يقوم بوظيفة التخطيط وهي تتطلب مد البصر إلى المستقبل.

الإدارة علم والقيادة فن :

يرى أصحاب هذا الرأي أن الإدارة تعتمد على مهارات علمية مثل التخطيط، إعداد الموازنات، إجراءات الرقابة واتخاذ القرارات، أما القيادة فتقوم على التخيل والرؤية والتبصر لما يمكن أن تكون عليه المنظمة وتتطلب تشجيع التعاون بروح الفريق وتحفيز الأفراد باستخدام الإثارة والإقناع، فالإدارة أقرب إلى العلم والعقل، أما القيادة فهي أقرب إلى الفن والعاطفة¹.

إن أفضل من عبر عن هذا الاتجاه هو أورد سليم Ord Slim إذ يقول: القيادة بالروح مركب من الشخصية والبصيرة إنها تطبيق في الفن، الإدارة بالعقل مسالة حسابات، إحصائيات، أساليب، مواعيد وروتين، إنها تطبيق في العلم².

إن الإدارة تسعى دائماً لإيجاد معايير ومقاييس تتطابق مع الواجبات والمهام والهيكل التنظيمي، وهذا في الواقع مقيد للحرية والإبداع، كما أنه يؤدي إلى الآلية، بينما القيادة تمارس فيها الحرية والإبداع وترتبط بأحاسيس الأفراد ومشاعرهم ومعنوياتهم، فالمدرء يسعون لحل المشاكل ويتجنبون المخاطر، أما القادة فيبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرض وهم يشكلون الأشياء أكثر منهم أصحاب رد فعل³.

إننا مع قبولنا بميل القيادة ناحية الفن، إلا أن النظريات العديدة التي ظهرت في مجال القيادة وطرق التدريب التي تتطور يوماً بعد يوم لاكتساب المهارات القيادية بعد زوال نظرية القائد المولود بالفطرة، يجعلنا نقول القيادة قد اكتسحت ميدان العلم، إذ نجد آثارها وبحوثها

في علم النفس، الاجتماع و الإدارة.



wondershare

¹ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص: 264.

² ظاهر الكلالدة، مرجع سابق، ص 28.

³ نفس المرجع السابق، ص: 29.

3.6.2 من ناحية صناعة القرار :

إن التطورات الهائلة التي أحدثتها الثورة الصناعية وتقنية المعلومات (التكنولوجيا) الحديثة ، واكتشاف الوسائل والأساليب و الاختراعات المتسارعة، تحتاج إلى وجود إدارة رشيدة تصنع و تتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب ، كي يتلاءم مع الموقف الإداري و يخدم المجتمع بجميع فئاته دون الإخلال بالمنظومة القيمية و العقيدية له .¹

فلا بد من استخدام التفكير الناقد و التفكير الإبداعي و التفكير الابتكاري لحل المشكلات ، فعل القائد الإداري أن يوظف كل مهارات التفكير الأساسية و العليا في حل مشكلات النظام التعليمي، و عليه أن يربط السبب بالنتيجة وأن يتسأل ما هي طبيعة المشكلة، وأن يحلل المشكلة إلى جزئيات كي يصل إلى الأسباب التي أدت إلى حدوث المشكلة ،أو أن يضع الحلول أو بدائل الحلول التي تسهم في حل المشكلة ، بعد ذلك عليه أن يختار الأسلوب المناسب و الملائم لحل المشكلة .

للقيادة التحويلية اثر كبير و مساهمة بالغة في تطوير أداء العاملين في المؤسسات العامة ، وخلق روح التعاون و المشاركة بين الفريق ، وتعزيز الثقة بالنفس و بالقائد، ورفع معنويات الأفراد ، و المؤسسات التربوية من أهم المؤسسات التي تحتاج إلى التطوير المستمر و خلق روح التعاون هي المؤسسات التربوية ، وذلك تبعا لطبيعة عملها و تعاملها مع العنصر البشري ، المعلم ، الطالب، المدير، المشرف ، والمجتمع المحلي .

لقد تباينت التفسيرات المرتبطة بأداء المؤسسات التربوية وفاعليتها، غير أنها لم تخرج عن مجموعة العوامل الديمغرافية و التنظيمية و البيئية التي تتداخل فيما بينها، لتؤثر على فاعلية الأداء التربوي المنظمي بشكل متفاوت ، وبغض النظر عن المستويات المعرفية و القدرات الذاتية و المهارات الشخصية التي يتمتع بها العاملون في النظام التربوي ، فإن هذه القدرات و المهارات تظل كامنة غير مفعلة في ظل غياب قيادات تحويلية تلهم العاملين و تحفزهم و تشجعهم على الإبداع و التميز في الأداء، وتشاركهم في الرؤية و صنع القرارات التربوية ، ووضع الأهداف، وتقاسمهم الطموحات وتولد فيهم الالتزام بتحقيقها.

¹ صلاح عبد القادر النعيمي ، مرجع سابق ، ص 105

إن عدم توافر المعلومات الكافية عن المفاهيم القيادية الجديدة من أهدما القيادة التحويلية في تحقيق فاعلية المؤسسات التربوية، أبعدها عن عمليات التحسين و التطوير المدرجة عن أجندة الإصلاح و التطور التربوي في الوطن العربي ،ورغم ما يعقد من ندوات ومؤتمرات تهدف إلى التطوير والتغيير، فإن التأثير لها غير واضح على الساحات التربوية، فتحسين وتطوير السلوك القيادي للإداريين ومدراء الأقسام في وزارة التربية و التعليم والتعليم العالي في الوطن العربي ،يتطلب توافر معلومات شاملة عن مضامين سلوكيات القيادة التحويلية ، وواقع هذا السلوك وتوضيح أثره على أداء العاملين في أي منظمة.¹

إن المؤسسات التربوية في القرن الماضي وفي هذا القرن الجديد كانت وما زالت تسعى إلى تنفيذ تغييرات بنائية ضخمة تتناسب مع فترة ما بعد الحداثة ، والواقع أن هذه المؤسسات وهي تسعى إلى تحقيق ما تصبو اليه، تواجه نوعا من الخلط أو قد يكون فوضى ، ويرجع ذلك في أكثر الأحوال إلى التدريب الذي تلقاه المديرون في دورتهم الرسمية ،والذي تمركز حول تدريب المديرين على أساليب المدير الفعال أو البدايات الأولى لنظرية القيادة الإجرائية ، ولم تسنح لهم الفرصة للتدريب على نظرية القيادة التحويلية وتطبيقاتها ، حيث إن القيادة التحويلية لم تدخل مجال التربية إلا في بداية التسعينات من القرن الماضي كما أشار الأدب التربوي إلى ذلك .

ولا تزال الإدارات في وزارات التربية تعتمد على أسباب والأنماط الإدارية التقليدية، ومن خلال عرض الدراسات السابقة تبين أن جميعها قد أشارت نتائجها إلى الأثر الإيجابي والفاعلية الحقيقية لنمط القيادة التحويلية في المؤسسات العامة والمؤسسة التربوية حيث إن القائد يزيد من رضا العاملين معه ويشجعهم ويلهمهم ويحفزهم بما يعود على بالنتج وتحقيق الأهداف و تتيح فرصا للإبداع والابتكار بدلا من احتكار الأفكار على القائد الخالد الملهم

الذي لا يدع مجالاً لغيره فالمرؤوسين عند القائد الغير تحويلي مجرد دمي تحركهم أزراراً فلا يملكون الانحراف و الابتعاد عن مساره المرسوم لهم، ما يكسب المؤسسة جمودا يعود على

¹ عمر محمد التومي الشيباني، مرجع سابق ، ص 301

مخرجاتها بالضرر والضعف أما القائد التحويلي فإنه يتعامل مع العاملين بروح الفريق فيعتبر نفسه واحدا من الفريق يلهمهم ويقدم لهم يد العون ليكونوا جميعا يدا واحدة في تحقيق أهداف المؤسسة.¹

القيادة الرسمية:

تنشأ القيادة الرسمية داخل التنظيم الرسمي وتعتمد على المركز الوظيفي وتتدرج تنازليا في السلم الإداري من الأعلى إلى الأسفل، وتمارس مهامها وفقا للوائح والقوانين التي تنظم أعمال المنظمة، إذن هذه القيادة تعتمد في تأثيرها على الأفراد على قوة المنصب استنادا إلى حقها الشرعي في إصدار الأوامر وواجب الطاعة لها من قبل الأفراد، حيث أن سلطات القائد الرسمي تكون محددة في التنظيم الرسمي، وقد عبرنا عنها سابقا بالرئاسة أو سلطة المدير.²

القيادة غير الرسمية:

تنشأ القيادة غير الرسمية داخل التنظيم غير الرسمي إذ يبرز القائد غير الرسمي في جماعته نتيجة المكانة التي يحظى بها بفعل قدراته ومواهبه الشخصية، الذهنية، الفنية والسلوكية، دون أن تكون له سلطة رسمية، وهي تظهر نتيجة التقاف الجماعة حول شخص يحبونه ويجلونهم ويتوحدون معه، وبالتالي فتأثيره نابع من قبول الجماعة له، لذلك تعتبر القيادة غير الرسمية امتيازاً أكثر منها حقاً، كما أنها مستقرة لكونها تعتمد على عواطف الأفراد الخاضعين لها.

أسباب ظهور القيادة غير الرسمية :

تتعدد أسباب ظهور القيادة غير الرسمية في المنظمة فمنها ما يرجع إلى سلوك القائد الرسمي، ومنها ما يرجع إلى المكانة التي يحظى بها القائد غير الرسمي والتي يعتمد عليها - أي هذه الأسباب - في بروزه في جماعته، ولعل من أبرز هذه الأسباب ما يلي:³



wondershare™

¹ عمر محمد التومي الشيباني، مرجع سابق، ص 302

² عليوة السيد، تنمية مهارات القادة والمديرين الجدد، القاهرة، دار السماع، 2000، ص، 45 .

³ نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص ص : 287 . 289 .

- عدم قيام القائد الرسمي بمسؤولياته الاجتماعية كقائد، كاعتماده الواسع أكثر من اللازم على سلطته الرسمية أو انعزاله عن الجماعة أو تهديدها أو إعاقة جهودها بعدم تقديم الدعم والمساعدة لها، كما أن القائد الرسمي إذا عجز عن إشباع الحاجات الفردية والجماعية للمرؤوسين فإنهم يبحثون عن شخص آخر يشبع لهم هذه الحاجات، فإذا وجدوا ذلك الشخص جعلوا منها قائدا غير رسمي.
- فشل القائد الرسمي في تحقيق الانسجام بين أهداف المرؤوسين و أهداف المنظمة التي يقودها، كأن يعطي أهمية كاملة لأهداف المنظمة (تحقيق الأداء) دون الالتفاف إلى أهداف الأفراد (الرضا عن العمل مثلا) مما يجعلهم يبحثون عن شخص آخر (قائد غير رسمي) يحقق لهم أهدافهم.
- امتلاك فرد في الجماعة مهارات فائقة مثل: خبرة كبيرة في العمل، الشخصية القوية، القدرة على الاتصال والإقناع، مما يجعل الأفراد في الجماعة ينجذبون إليه أو يلجأون إليه طلبا للمساعدة فيتحول إلى قائد غير رسمي بفعل هذه القدرات التي يمتلكها.
- بما أن القائد الرسمي لا يستطيع أن يمنع ظهور أو إزالة القيادة غير الرسمية فإنه مصلحته أن يتعاون معها، وهذا نتيجة للدور البارز الذي تلعبه باعتبارها عنصر بارز في التنظيم.

القيادة غير الرسمية وموقف القائد الإداري منها

عادة ما يتم تقسيم القيادة إلى نوعين: قيادة رسمية وقيادة غير رسمية، حيث يتم تعيين الأولى من طرف سلطة أعلى، أما الثانية فتظهر في التنظيم غير الرسمي نتيجة قدرة التأثير التي يتمتع بها فرد على الجماعة دون أن تكون له سلطة رسمية، وهذا ما يطرح إشكالية العلاقة بينهما (القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية).



wondershare™

PDF Editor

خلاصة الفصل :

لقد تم في هذا الفصل تناول القيادة ، حيث تم استعراض ماهية وأهمية وعناصر القيادة وما يرتبط بها من مهارات مركزين على القيادة المدرسية ، وتم اختيار أهم أبعاد الأداء القيادي بعد الدراسة الاستطلاعية والمقابلات التي أجريت مع مفتشي التعليم الابتدائي ومفتشي التربية والتكوين وتم ضبط متغيرات الدراسة بعد استبعاد متغيرات أخرى .

كما تم معالجة العمل القيادي في الإدارة التعليمية بتقسيمه إلى ثلاثة محاور متمثلة في العمل القيادي في الإدارة التعليمية ثم العمل القيادي المدرسي ثم العمل القيادي التربوي ، ليتم التفصيل في عمل مدير المدرسة مع مديرية التربية ومع السلطة العليا ثم علاقة مدير المدرسة مع الوسط المدرسي المتمثل في المعلمين والعمال ثم عمل مدير المدرسة كتربوي مع التلاميذ ، مبرزين العوائق والصعوبات والتحديات التي ستجابه القيادة المدرسية أثناء تعاملاتها.

كما تم شرح بعض النظريات التي تناولت العمل القيادي معتبرين التسلسل الزمني في عرضها مبرزين في ذلك نماذج تحليل أنماط القيادة التي من خلالها يتم تحليل العمل القيادي ومدى تأثره بالبيئة الخارجية مركزين على النظريات التي تخدم الموضوع ، لكن يتم هذا التأثير بين وسطين البيئة الخارجية والوسط المدرسي الذي سيكون موضوع تناولنا في الفصل التالي .



wondershare™

PDF Editor

الفصل الثالث

الإدارة المدرسية ونظرياتها

الإدارة

النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية

المدرسة الابتدائية



wondershare™

PDF Editor

تمهيد :

المدرسة بناء أساسي من أبنية المجتمع فهي مؤسسة اجتماعية أساسية أوجدها المجتمع بفعل غزارة التراث الثقافي وتراكمه. وتعهده لتقوم بتنشئة أبنائه وتربيتهم تربية مقصودة ، وصبغهم بصبغة مستندة إلى فلسفته ونظمه ومبادئه ومنسجمة معها ، ولهذه المؤسسة خصائصها وميزاتها التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المسؤولة عن التنشئة فالمدرسة الابتدائية الجزائرية التي تعد اللبنة الأولى في بناء الموارد البشرية حيث تساهم مخرجات هذا النظام أو النسق في المحافظة على تطور واستمرار الدولة ، فالمدرسة الجزائرية بالخصوص لها تجربة خاصة مع النظام التربوي الذي مر بعدة مراحل وتغيرات حيث انعكست بطريقة أو بأخرى على العمل القيادي.

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أصعب العمليات التي يمكن للقيادة أن تقوم بها فقيادة الموارد البشرية التي تقود موارد بشرية من الأهمية بما كان فالقيادة المدرسية يجب عليها التحكم في مواردها والتي تتمثل في المعلمين كي يتمكن المعلمون في التحكم في مواردهم البشرية المتمثلة في التلاميذ لكي ترقى المنظمة المتمثلة في المدرسة إلى مستوى التغيرات والتحديات والتطلعات وتتخطى العوائق والعقبات وتعطي المخرجات التي تطمح إليها فلسفة المجتمع ، وفي هذا السياق سيتم التطرق للإدارة المدرسية وكيفية تعامل القيادة مع هذا الوسط في هذا الفصل .



wondershare™

PDF Editor

1.3 الإدارة Administration

من خلال الاستقراء التاريخي لحركة الإنسان عبر العصور نجد أن الإدارة كانت حاضره ومتجذرة فيه من خلال الإرث الحضاري الذي وصل إلينا لأسباب عدة منها: أولاً: أن الحضارات القديمة مثل (السومرية، البابلية، الفرعونية) لم تكن وليدةً للفوضى أو العفوية بل كان للتنظيم والتخطيط والتوجيه ورقابة الأداء حضوراً في كل الميادين وكل هذه الوظائف تصب في صلب العملية الإدارية.

وثانياً: إن المُطلع على مفهوم الإدارة يعي معنى الإدارة بالأهداف، أي أن الإدارة ترتبط ارتباطاً مباشراً بالهدف مهما كان نوعه (كزيادة الربحية أو تحقيق النجاح أو تجاوز العراقيل) كلها أهداف تحتاج لان تجتمع عناصر الإنتاج بيد إدارة قادرة على توجيهها بغية الوصول للهدف المطلوب.

وثالثاً: يمكن اعتبار كل مواصل إلينا وما عندنا اليوم هو نتاج للجهد الجماعي المشترك وحتى على مستوى الأفكار الفردية فهي بحاجة إلى تلاحق أفكار من اجل إنضاجها كفكره كامله، وعموماً فإن الإدارة ترتبط ارتباط وثيقاً في توجيه وتحريك العمل الجماعي تجنباً للتداخل والنقاطع والنزاع والفوضى.

إن الإدارة كما عرفها (زايد) هي عملية استخدام الموارد التنظيمية المتاحة لتحقيق أهداف محده (1).

وكما عرفتها موسوعة العلوم الاجتماعية بأنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه.

وعرفها رالف دافيز (Ralph Davis) بأنها عملية القيادة التنفيذية.

وعرفها جونيف مي (Jonef.Me) بأنها فن الحصول على أعلى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمه ممكنه للمجتمع.

وكما عرفها هنري فايول (Henri Fayil) معنى أن تدبير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب (2).

1 عادل محمد زايد ، أداره الموارد البشرية رؤية إستراتيجيه ، ب ط ، سنه 2003 ، ص 11 .

2 أحمد العبد العزيز ، مبادئ إدارة الأعمال ، المملكة العربية السعودية ، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج ، ص 2 .

(1) محمد الغنله ، مفهوم الإدارة ودورة حياة المشروع ، ط1 دار العلم ، بيروت ، لبنان ، ص 3 .

كما عُرِفَت الإدارة على أنها نوع من التفكير الذي يشخّصه الواقع ويحدد المشاكل وكذلك المعوقات التي تواجه الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والعمل على اتخاذ كل ما يلزم من قرارات تتضمن أساليب مناسبة من أجل التغلب على هذه المشكلات وذلك ضمن أطار الموارد المتاحة.

كما وعُرِفَت على أنها نشاط ذهني يرتبط بتحقيق الأهداف بأعلى كفاءة ممكنة وذلك بالاعتماد على الجهود المتاحة ضمن أطار الموارد المتاحة أيضاً (1).

ولقد برزت أهمية الإدارة في أوضح تفاصيلها بعد الحرب العالمية الثانية عام (1945) للتوسع الكبير في الصناعات لمختلف مجالاتها والذي دفع المتخصصين في هذا المجال إلى إيجاد نقله نوعيه في تطوير الإدارة كعلم قائم بذاته.

وما زاد من أهمية الإدارة كعلم عن باقي العلوم الأخرى هو وجود تلك المساحة الواسعة للفكر البشري في مجالات التطوير والخلق والإبداع ولا يمكن إغفال الدور الحيوي الذي لعبته ولا زالت تلعبه الإدارة في مختلف المنظمات في عالم اليوم لمساهمتها في تسهيل الأعمال وتحديد أنجع السبل لاداءها وتوضيح المهام بغية التوجيه الصحيح وتركيز الانتباه حول تحقيق الأهداف المرجوة من أي تنظيم.

وقد تباينت وجهات نظر الكتاب والباحثين في الحقل الإداري في تناول الإدارة من حيث كونها: علم، فن، ممارسه، مهنة.

الإدارة كعلم: من خلال مجموعة القواعد والأسس العلمية التي من خلالها يتم التأكيد على الحقائق التي لا تقبل الشك أو الجدل والتي يمكن الحصول عليها من خلال الدراسة الجامعية أو المعاهد المتخصصة والدورات التدريبية.

الإدارة كمهنة: من خلال ما تقدمه الإدارة كخدمة للآخرين من أجل تحسين مستوى أدائهم ونوع المخرجات التي تقدمها المنظمات وسينعكس ذلك بالتالي على رفاهية المجتمع (2).

الإدارة كممارسه: من خلال الأستخدام الكفاء لكل عوامل الإنتاج عن طريق العمليات الإدارية المتمثلة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من أجل تحقيق الأهداف (3).



TM
(2) أحمد العبد العزيز ، مبادئ إدارة الأعمال ، ط2 ، مطبعة النهار ، القاهرة ، مصر ، 2001 ، ص 3

(3) محمد العقلة ، نفس المرجع ، ص 4

الإدارة كفن: فلو أخذنا تعريف الفن فس نجد أن معناه هو الوصول إلى الأهداف المنشودة عن طريق تطبيق المهارة، وس نجد الكثير من الناس يعتمد على فن الإدارة من خلال الملكات الشخصية المكتسبة والوراثية التي حصل عليها من خلال تجاربه أو التي منحها الله سبحانه وتعالى للإنسان (1).

من خلال استقراء الفرضيات الأربعة للإدارة كونها علم وفن وممارسه ومهنة نجد أن الإدارة لا تخلو من هذه الوجهات الأربعة، فأن قيل أن بعض الشخصيات في عالم الأعمال لم يكونوا أكاديميين ولم يدرسوا الإدارة كعلم ولكن اعتمدوا على مواهبهم وهذا فن بحد ذاته، نقول أنهم حين اتسعت أعمالهم استعانوا بذوي الخبرة والمتخصصين والعارفين بشؤون الإدارة العلمية للخروج من حالة التجربة واحتمالات الخطأ والصواب التي يلازماتها. إما اعتبار الإدارة كممارسة فمن المعلوم أن التجربة والممارسة يساهمان في زيادة ونضج الخزين المعرفي للإنسان ويساعده ذلك في ترشيد القرار وتجاوز العقبات، وهي مهنة أيضاً لأن الإدارة بطبيعتها توفر خدمه للفرد وللمنظمة والمجتمع فأن ما يقدمه التعليم وكذلك الطب وغيرها من المهن، نرى في مخرجاتها دلالة واضحة على الأثر المهني لإدارته.

إن قدرة الإدارة على توجيه عوامل الإنتاج الوجهة الصحيحة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع جعلت الجميع بحاجة لخدماتها فهي بلا شك راعية وموجهة لذلك ومن الأسباب الرئيسية لنجاح وازدهار كافة الوظائف².

من كل ذلك يتضح أن الإدارة علم وفن وممارسة ومهنة في آن واحد ومن خلال الإطلاع

على مجموعة التعاريف نجد أنها تشترك بالاتي :

- 1- وجود هدف مشترك وواضح لجميع العاملين.
- 2- تنفيذ الأهداف وتحقيقها يكون بمشاركة جماعية وان وجدت أهداف فردية وخاصة.
- 3- بالرغم من إن الأهداف تُحدد من قبل الإدارة العليا ولكن تنفيذ وتحقيق هذه الأهداف يقع على عاتق الآخرين.

4- تسعى الإدارة لتحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

5- القدرة على التنبؤ من أجل التخطيط ومواجهه الأحداث والتقلبات المستقبلية.

1 سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها ، الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، سنة 2000 ، ص 29.

2 صلاح الدين الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية الاسكندرية ، مصر ، سنة 1199 ، ص 15.

6- بصورة عامة فإن الإدارة تسعى لتحقيق أهدافها الخاصة، لكنها بالتأكيد تأخذ بعين الاعتبار أهداف الفرد والمجتمع.

يمكن القول أنها عملية فنية علمية ومهنية تسعى من خلال وظائفها المتمثلة بالتنبؤ والتخطيط والتوجيه والرقابة وإصدار الأوامر والتنسيق.... إلى قيادة عوامل الإنتاج (المادية وغير المادية) نحو تحقيق أهداف المنظمة والفرد والمجتمع بأقل التكاليف أخذنا بنظر الاعتبار تقلبات البيئتين الخارجية والداخلية للعمل.¹

1.1.3 إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management):

تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال كونها إدارة وظيفية توجد في مختلف المنظمات، وتبرز أهميتها أيضا من حيث حساسيتها في التعامل مع عنصر مهم من عناصر الإنتاج وهو (المورد البشري) ولأن الأخير متغير في قواه وتفكيره ومستوى أداءه ومعلوماته وخبراته ومتأثر بعلاقاته المختلفة مع الآخرين في البيئتين الداخلية والخارجية ومتقلب من حيث المزاج والشعور بالحب والكره والرغبة والإحجام... الخ من الصفات الإنسانية المختلفة. كذلك فإن المورد البشري له قيمه تنافسيه مهمة في المنظمات لعدم إمكانية تقليده من جهة، ولعطائه المتنامي من جهة أخرى، ولأن العنصر الإنساني هو العامل المحرك والمخطط والموجهة لكل عوامل الإنتاج الأخرى، لذلك اختلفت وجهات نظر المتخصصين في الحياة العلمية والعملية في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، وقد برزت وجهتا نظر أساسيتان، كان لوجودهما مجموعة أسباب، منها كبر حجم المنظمة، ونوع المنتج، وموقع الإدارة في الهرم التنظيمي، وكذلك نظرة الإدارة العليا ودرجة اهتمامها بإدارة الموارد البشرية، وغيرها من الأسباب التي ساهمت في تبلور الرؤيتين.²

1.1.1.3 وجهة النظر التقليدية:

يرى فيها بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنظمة وتقتصر على قيامها بأعمال روتينية تنفيذية، ومن أمثلتها حفظ المعلومات عن العاملين في ملفات وسجلات معينه ومتابعة النواحي المتعلقة بهم مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف والانجازات والترقيات، ويبدو أن إدارة الموارد البشرية لم تشغل اهتمام هؤلاء المديرين، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المنظمة وقد انعكس

¹ صلاح الدين الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الاسكندرية ، مصر ، سنة 1199 ، ص 15.

² خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، الحامد للنشر والتوزيع ، سنة 2000 ، ص 19.

ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية، وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة.

2.1.1.3 وجهة النظر الحديثة:

يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى، كالتسويق والإنتاج والمالية وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره في الكفاءة الإنتاجية للمنظمة. أن مفهوم إدارة الموارد البشرية اتسع ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذبها واستقطابها، تحفيزها، وتنمية وتدريب تلك الموارد بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنظمة (1).

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك النشاط المسئول عن إدارة الموارد البشرية سواء كان منها ضمن قوة العمل للمنظمات أو القادرين على العمل ولم تنتهياً لهم فرص العمل في منظمة محدد (2).

هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المنظمة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة (3).

كذلك عُرِفَت على أنها الإدارة المسؤولة عن انجاز نشاطات خاصة بالفرد والمنظمة، فهي الإدارة المسؤولة عن توجيه عنصر العمل في المنظمة من خلال نشاطات توجيهية لزيادة الفاعلية كالاتقاب والتوظيف والتدريب والتطوير والمكافئة (4).

(1) صلاح الدين الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعيه الاسكندريه ، مصر ، سنة 1199، ص 15.

(2) خالد عبد الرحيم الهيبي ، مرجع سابق ، ص 20.

(3) حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، بيروت لبنان، ط 2002، ص 18.

(4) خالد عبد الرحيم الهيبي، إداره الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، مصدر سابق، ص 29.

(5) المنان الموسوي ، مرجع سابق ، ص 30.



wondershare

PDF Editor

كما عُرِفَت إدارة الموارد البشرية، بأنها الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع (5).

إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية لمنظمة والعاملين فيها (1).

كما أنها الإدارة التي تقوم بتوفير ماتحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها، وتدريبها، وتطويرها، والعمل على استقرارها ورفع الروح المعنوية كما تقوم هذه الإدارة أيضاً بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي شاركت في صياغتها واعتمدها الإدارة العليا في المنظمة، وكذلك تعمل الإدارة على تعديلها من وقت لآخر بما يتماشى مع مصلحة المنشأة والعاملين فيها (2).

ومن خلال عرض الباحث لمجموعة التعاريف أعلاه، يجد أنها تشترك بالاتي:

- 1- أن أهميتها وحساسيتها في منظمات الأعمال ناجمة من تعاملها مع عامل أساسي ومتغير من عوامل الإنتاج وهو الفرد العامل.
- 2- أن مهمتها هو توفير موارد بشرية لمختلف الإدارات والوظائف داخل المنظمة والمحافظة عليها وحثها على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- 3- اهتمامها بدراسة البيئة الخارجية والداخلية ومتابعتها لمواجهة التقلبات البيئية ولتوفير الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمات.
- 4- تسعى من خلال توفير الفرص والعروض والمغريات لاستقطاب الكفاءات والتي تعتبر ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد.
- 5- تسعى إدارة الموارد البشرية لخلق الموائمة بين الإدارة العليا والإفراد العاملين وبين العاملين أنفسهم وبين الأفراد وباقي الإدارات، هذا على صعيد البيئة الداخلية، والموائمة الخارجية عندما تتمكن المنظمة من التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية.
- 6- تسعى من خلال التدريب إلى رفع كفاءة الأفراد في أداء وظائفهم مما ينعكس ذلك على الفرد أداءً وعلى المنظمة من خلال نوع المخرجات وكذلك على رفاهية الفرد في



wondershare PDF Editor

(1) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط 2004، ص 26.

(2) محمد فالح الصالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2004، ص 20-21.

- 7- الرقابة والمتابعة والإشراف تساعد إدارة الموارد البشرية على تكوين صورة عن أداء العاملين مما يمكنها من تقويم أدائهم ومعالجة الانحرافات والتلكؤات.
- 8- تسعى من خلال أنظمة الأجور والتحفيز إلى رفع الروح المعنوية لدى العامل ولخلق نوع من الاستقرار وكسب الولاءات.
- 9- تساهم في التخطيط ورسم السياسات ووضع الإستراتيجيات الخاصة لها كإدارة وللمنظمة بصورة عامه.
- 10- تقوم بمتابعة العاملين في تطبيقهم للوائح والأنظمة والقوانين والتعليمات التي اعتمدها الإدارة العليا في أداء وظائفهم.

إن الإدارة المسئولة عن توفير العاملين للمنظمة استقطاباً والإشراف عليهم إعداداً وتدريباً ورقابة ومتابعة لرفع مستوى كفاءة الأفراد العاملين مما ينعكس ذلك على أداءهم وزيادة إنتاجية المنظمة وضمان رفاهية المجتمع، كما وتسعى لخلق الموائمة مع البيئة الخارجية من خلال مواجهة متغيراتها، إما الداخلية فنتم من خلال تصميم الوظائف وفض النزاعات وكسب ولاء الأفراد وخلق الشعور بالانتماء والاستقرار لديهم بغية تحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع على حد سواء.¹

3.1.1.3 رأس المال الفكري " Intellectual capital "

يملك موضوع إدارة الموارد البشرية من الأهمية ما يجعله في مقدمة الموضوعات التي تشغل اهتمام المخططين الإداريين والساعين لرسم السياسات والاستراتيجيات المستقبلية لمنظمات الأعمال وللمجتمعات بصورة عامة، فهو يشكل تحدي لجميع المنظمات في مختلف الدول سواء كانت متقدمة أو نامية، وكيف لا والإنسان هو الوقود الفكري الذي يُمكّن عوامل الإنتاج الأخرى من الحركة والانطلاق والاندماج لتحقيق الرفاهية للجميع.

وكذلك برزت أهمية هذا العامل الإنتاجي المهم من حيث طبيعة موارده البشرية وما تمتلكه من مهارات متجددة ومتطورة بتطور المخزون الفكري للإنسان وتراكم الخبرة التجريبية إضافة إلى التباين في القدرات البدنية والفكرية والعقلية بين فرد وآخر. فالمخطط الإستراتيجي في المنظمات الأعمال حريص على استحصال الكفاء والأقوى والأفضل في أداء الوظائف بمختلف المجالات لذلك كان من ضمن هذه التحديات هو الحصول على رأس المال الفكري

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق ، ص26.

والذي يمثل أثنى أصل من أصول تلك المنظمات لأنه كما اعتبره Brown من حيث الأهمية بقوله (إن رأس المال الفكري غير المستثمر عملية يمكن تشبيهها بالذهب غير المستخرج).

ويخص رأس المال الفكري (أو المعرفي) رأس المال الموجود في منظمة ما والذي يركز على العوامل البشرية وخاصة الكفاءات ويقبل محاسبيا في هذا الإطار كل ما يقتصر على رأس المال الغير المادي ولا يرتبط بالأصول المادية (1).

إي البحث عن النخبة من الموارد البشرية والتي تساهم إسهاما حقيقيا في خلق نقلة نوعية في منظمات الأعمال سواء كان في مجال براءات الاختراع أو الإبداع أو تقليص النفقات أو تحسين نوع المخرجات سلعية كانت أو خدمية... الخ بحيث يشكلون الميزة التنافسية الحقيقية لهذه المنظمة.

لذا يمكن إن نعرّف رأس المال الفكري على انه المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة. ويتكون رأس المال الفكري من عنصرين هما:-

العنصر الأول: هو رأس المال البشري Human Capital وهي المعرفة المتخصصة المحفوظة في ذهن العامل الفرد والتي لا تملكها المنظمة بل هي مرتبطة بالفرد شخصياً. العنصر الثاني: هي الأصول الفكرية Intellectual Assets وهي المعرفة المكوّرة وهي مستقلة عن شخص العامل وتمتلكها المنظمة (2).

ويُعرّف رأس المال الفكري على أنه مجموعة من الأشخاص الذين يمتلكون المعارف والخبرات والمنجزات التي تمكنهم من الإسهام في أداء المنظمات التي يعملون بها، وبالتالي الإسهام في تطور مجتمعاتهم بل والعالم بأسره (2).

وكما عرف (hamel) رأس المال الفكري بأنه قدرة متفردة تتفوق بها المنظمة على منافسيها من تكامل مهارات مختلفة تساهم في زيادة القيمة المقدمة للمشتريين وهي مصدر من مصادر الميزة التنافسية.



wondershare™

(1) منتدى العز الثقافي ، تنمية واستثمار رأس المال الفكري ، ص 1 .

(2) عبد الرحمان بن احمد هيجان ، رأس المال الفكري أستاراتيجيه التحول من الفئه العامة إلى الفئه المميزه ، ص 5 .

(3) عادل حرجوش المفرجي ، احمد على صالح ، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظه عليه ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، سنة 2003 ، ص 15 .

PDF Editor

وكذلك عرفها (webster) على انه صفة للقياديين التحويليين تمثل قدراتهم على تحويل التقنية في البحث إلى التصنيع بنجاح عال يساهم في بقاء المنظمة في عالم المنافسة لمدته طويلة (3).

في حين عرفه عاشور بأنه زيادة قدرة منظمات المجتمع على التكيف من خلال تطوير منتجاتها وتقنيات إنتاجها وخفض تكاليفها وبتجاهات مستحدثة وغير مسبوقة من خلال تقنية الإبداع والتعليم المؤسسي والاستثمار المتعاضد من البشر تدريباً وتعليماً. كما عرفها صالح بأنه يمثل نخبة من العاملين تستطيع إنتاج الأفكار الجديدة التي من خلالها تستطيع المنظمة أن توسع حصيلتها في السوق وتعظيم نقاط قوتها في مواقع قادرة على اقتناص أفرصة المناسبة، وعرفها العنزي على انه المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة (1).

ويُعدُّ Ralph Stayer والذي كان مدير شركة جونسون فيلي للأطعمة أول من أطلق عبارة رأس المال الفكري منذ بداية التسعينات الميلادية حيث قال ((في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة الوطنية وأهم موجودات الشركات، بعد ذلك أصبح رأس المال متمثلاً في النقد والموجودات الثابتة هما أهم مكونات الشركات والمجتمع، أما الآن فقد حلَّ محلَّ المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة رأس المال الفكري الذي يُعدُّ أهم مكونات الثروة الوطنية وأعلى موجودات الشركات)) (2).

ومن خلال ما تقدم من تعاريف سابقة لرأس المال الفكري نلاحظ التباين في توصيفه فمنهم من ركز على الميزة التنافسية، والآخر ركز على مستوى الإبداع، وثالث ركز على كونها تحافظ على منظمات الأعمال في أجواء المنافسة السائدة، ورابع أكد على قدرتها على إنتاج أفكار جديدة تعاضد من نقاط القوة واقتناص الفرص وقد اشتركت التعاريف بمجموعة مشتركات منها:

1- التركيز على النخب ذات المؤهلات والقدرات العلمية والعقلية.

2- أن رأس المال الفكري هم الأشخاص الذين يمثلون ميزه تنافسيه يصعب إلى حد كبير

إيجاد بديل عنهم.



wondershare

(1) عادل حروحوش المفرجي ، احمد على صالح ، راس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظه عليه ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، سنة 2003 ، ص 16-17 .

(2) عبد الرحمن بن احمد هيجان ، رأس المال الفكري استراتيجيه التحول من الفئة العامة إلى الفئة المميزة ، ص 5 .

3- يتكون من مجموعة من العاملين الذين يمتلكون قدرات معرفية وتنظيمية دون غيرهم.
4- يرمي إلى إنتاج أفكار جديدة أو تطوير لأفكار قديمة يمكن إن تساهم في المحافظة على وضع الشركة التنافسية.

1- يسعى إلى توسيع الحصة السوقية للمنظمة وتعظيم نقاط القوة.
2- يقود إلى خفض التكاليف وإمكانية البيع بأسعار تنافسية مع تحسين إنتاجية المنظمة.

3- يقود إلى زيادة القدرة الإبداعية وجذب العملاء وتعزيز ولائهم ولا يتركز في مستوى إداري معين دون غيره.

4- لا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يعتبر ضمن رأس المال الفكري ولا يتحدد في مستوى وظيفي معين.

ومن خلال ما تقدم يمكن أن نضع تعريفاً إجرائياً مفاده:

أن رأس المال الفكري عبارة عن صفوة العاملين الذين يمتلكون قدرات عقلية ومهارات بحيث يكونوا قادرين على الإبداع وإنتاج أفكار جديدة قادرة على المحافظة على وضع الشركة التنافسي، وزيادة إنتاجيتها، وتقليل الكلف، وتعظيم نقاط القوة داخل المنظمة، ولا يُشترط توفر شهادة أكاديمية في رأس المال الفكري ولا تتحدد في مستوى إداري معين ساعين من خلال ذلك لاقتناص الفرص والمحافظة على العملاء.¹

4.1.1.3 إدارة المعرفة (Knowledge management):

لقد استمدت إدارة المعرفة أهميتها من أهمية رأس المال الفكري الذي يُعد من أهم عناصر الإنتاج (العنصر البشري) والذي يمتلك ناصية المعارف وطرق دمج المعلومات والتجارب والخبرات وتحليلها، لإيجاد أسباب التقارب والتنافر والتلاقي والاتحاد أو الاختلاف، ليتمكن ذلك من إيجاد مُخترع جديد كبراءة اختراع أو الدمج بين عنصرين أو أكثر لتسهيل عملية معينة أو لتطوير اختراع قديم أو زيادة فاعليته أو غيرها من النتائج التي تقود إليها المعرفة. وبما أن هذه الإمكانيات لا يُشترط وجودها في شخص معين أو فئة عمرية معينة أو المستوى التعليمي أو وظيفي معين هذا من جهة، وللاثار الايجابية التي يمكن أن تحققها هذه المعارف من جهة أخرى، لذا دعى ذلك المتخصصين في الفترة الأخيرة لغرض إيجاد

¹ عبد الرحمن بن احمد هيجان ، مرجع سابق، ص

أدارة مستقلة ضمن منظمات الأعمال وهي (أدارة المعرفة). تتمحور واجبات إدارة المعرفة في خزن وتجميع ومناقلة المعارف والبحث عن الموهوبين ومتابعتهم وتشجيعهم وتدريبهم والمحافظة عليهم لما يشكلون من قيمة مادية وميزة تنافسية لهذه المنظمات وقد تباينت الآراء حول تحديد مفهوم محدد لإدارة المعرفة لحدائة هذه الإدارة من جهة، ولعدم اكتمال الصوره عن إلية عمل ووظائف هذه الإدارة من جهة أخرى، أو لأسباب يمكن أن تتضح مستقبلا لما يمكن أن تظهر من أثار ايجابية أو سلبية لوجودها.

وللتعرف على مفهوم إدارة المعرفة لايد من استيضاح حقيقة المعرفة وما تعنيه هذه المفردة: المعرفة تُعرّف على أنها بيانات ومعلومات وإرشادات وأفكار يمتلكها المجتمع الإنساني يستفاد منها في توجيه السلوك البشري فردياً ومؤسسياً في مجالات النشاط الإنساني المختلفة، وبذلك تُعد المعرفة حالة إنسانية أرقى من مجرد الحصول على المعلومات التي أصبحت في عصر الاتصالات سيلاً كبيراً ومتسارعاً من المعلومات والأرقام المتاحة إمام الجميع للحصول عليها وتتسم المعرفة من الناحية الاقتصادية بخصائص أصبحت تمثل الإطار الفكري لاقتصاد المعرفة ومن هذه الخصائص:

المعرفة لها قدرة على تخطي المسافات والحدود.

أنها متواصلة البقاء لا تفنى بالانتقال من شخص لآخر، أي أنها موجودة في عدد غير متناه من دون الحاجة إلى إعادة إنتاجها. إن الانتفاع بالمعرفة لا يتوقف على مضمونها المجرد وإنما على مدى إسهام هذا المضمون في إيجاد الحلول لقضايا مجتمع معين (1).

يصنف نانوكا وتاكيوشي (Nanoka and Takeuchi) المعرفة حسب إدارتها إلى صنفين هما، المعرفة الصريحة (Knowledge Tacit) وهي المعرفة المنظمة المحدودة المحتوى التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا تحويلها وتناقلها.



wondershare™

(1) أحمد عمر الراوي ، الاقتصاد المعرفي وإمكانيات الوصول إلى مجتمع معرفي ، مجلة المدى ، ص 1،الانترنت ،

(2) نعيمة حسن جبر رزوقي، رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة.إدارة المعلومات في البيئة

الرقمية ، المعارف والكفاءات والجودة ، وقائع المؤتمر الثالث عشر للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (بيروت 29

أكتوبر، 1 نوفمبر 2002 ، تونس المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2003 ، ص 277

والمعرفة الضمنية (Knowledge Explicit) وهي المعرفة القاطنة في عقول وسلوك الأفراد وهي تشير إلى الحدس والبديهية والإحساس الداخلي، أي إنها معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا، بل هي تنتقل بالتفاعل الاجتماعي (2).

ويستخدم مصطلح المعرفة من منظورات ثلاثة، فقد يُقصد به أن يكون الشخص في حالة من المعرفة المستمرة (a state of knowing) بمعنى أن يكون على بينة بالحقائق والطرق والأساليب والمبادئ المرتبطة بشئ ما، أي أن يعرف عن شئ، (know-about) من خلال الخبرة أو الدراسة أو كليهما.

ويركز هذا المنظور على معاونة الفرد في توسيع معرفته الشخصية واستخدامها طبقاً لاحتياجات المنظمة أي أنه يربط المعرفة بعملية التعلم في سياق اجتماعي داخل المنظمة.

أما المنظور الثاني لاستخدام المصطلح فهو يشير إلى القدرة على الفعل بمعنى فهم وإدراك الحقائق والطرق والأساليب والمبادئ العملية التي يمكن تطبيقها خلال القيام بعمل ما، أي أن يعرف كيف بالتزامن مع القيام بالعمل.

في حين أن المنظور الثالث ينطلق من كون المعرفة هي الحقائق والطرق والأساليب والمبادئ التراكمية المصنفة، أي ما نطلق عليه جسر المعرفة والتي يمكن تنسيقها والحصول عليها في شكل كتب وأبحاث ومعادلات وبرمجيات وما شابه ذلك. أي أن هذا المنظور ينطلق من النظر إلى المعرفة باعتبارها شئ يمكن تخزينه وتصنيفه وإعداده للتداول باستخدام تكنولوجيا المعلومات (1).

ومما تقدم أعلاه نستطيع أن نشق تعريفاً إجرائياً للمعرفة مفاده:

أن المعرفة هي القدرة على التوظيف المنطقي للعقل للوصول إلى نتائج جديدة كالابتكار أو التطوير أو التحديث أو الاطلاع على حقيقة معينة، من خلال الاعتماد على المعلومات أو البيانات أو نتيجة لتراكم التجارب والخبرات.

من الأسباب الرئيسية التي دعت لتوضيح المعرفة من خلال هذه المقدمة هو لفهم آلية عمل إدارة المعرفة من جهة، ولتقريب صورة الأخيرة كإدارة مستقلة، ولقد تم تعريف إدارة المعرفة من قبل جامعة تكساس على أنها عملية منظمة للبحث عن المعلومات واختيارها

(1) Maria Martensson، **Acvitical review of knowledge management as a management tool**،
The Gauvwal of knowledge knowledge Management، vol 41 1999

وتنظيمها وتصنيفها بطريقة تزيد من مستوى فهم العاملين لها وتخزينها بشكل يحسن مستوى ذكاء المنظمة ويوفر لها المرونة اللازمة في العمل ويحافظ على الأصول الفكرية من الضياع ويُسهّل عملية الاستفادة منها في حل مشاكل العمل وفي التعلم والتخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات (1).

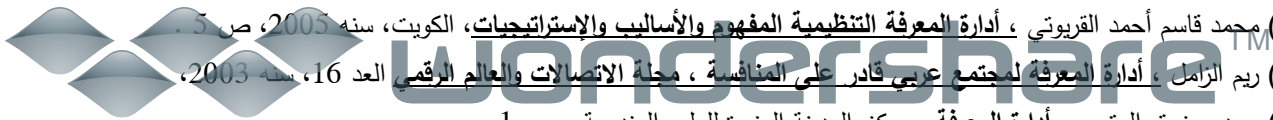
- وتعرف إدارة المعرفة بأنها العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وأخيراً تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم، والتخطيط الاستراتيجي (2).

- وتعرف إدارة المعرفة على أنها العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة، واختيارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم، والتخطيط الإستراتيجي (3).

- كما وتعرف إدارة المعرفة بأنها الاستراتيجيات والسياسات التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية وتحدد اتجاهات استخداماتها الرئيسية بما يخدم أهداف المنظمة .
- وعُرفَت على أنها عملية السعي الحثيث ضمن عمل منهجي منظم للاستخدام الخلاق والفاعل للمعرفة وخلقها.

- في حين ركز آخرون على أن إدارة المعرفة تتضمن إيجاد بيئة محفزة في المنظمة تسهل عملية الإبداع ونقل ومشاركة المعرفة، إي قدرة المنظمة على الاكتساب والاشتراك والانتفاع من المعرفة ولكي يمكنها من الديمومة والنجاح وذلك بالتركيز على إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة من القيادات العليا ذات الرؤية الثاقبة وتحفيز العاملين والعمل على زيادة ولاء الزبون (4).

- (1) محمد قاسم أحمد القريوتي ، إدارة المعرفة التنظيمية المفهوم والأساليب والاستراتيجيات، الكويت، سنة 2005، ص 5 .
(2) ريم الزامل ، إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة ، مجلة الاتصالات والعالم الرقمي العدد 16، سنة 2003،
(3) سعد مرزوق العتيبي ، إدارة المعرفة ، مركز المدينة المنورة للعلوم الهندسية ، ص 1
(4) حسين عجلان حسن ، استراتيجيات الإدارة المعرفة في منظمات الأعمال ، أترأ للنشر والتوزيع، عمان -الأردن ، الطبعة الأولى 2008، ص 16.



- كما وتعرف على أنها عملية يقصد بها إبداع ونشر واستخدام واستكشاف المعرفة.
- وقد عُرِّفت على أنها عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من إي مكان في أنشطة الأعمال سواء كان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين لإضافة قيمة للمنظمة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبقة.

وقد يُعزى الاختلاف الحقيقي لمفهوم إدارة المعرفة إلى أن المهتمين بها ينتمون إلى حقول دراسية وعلمية ومعرفية متباينة، فنظرة عالم النفس تختلف عن المتخصص في علم الاجتماع وهما يختلفان عن المتخصصين في علم الاقتصاد وكذلك عن رؤية الإداري وهكذا. وكذلك نرى اختلافاً واضحاً في الزوايا التي يُنظر إليها لمفهوم إدارة المعرفة، فمرة يُنظر لها على أنها عمل منهجي ومنظم ومرة يُنظر إليها كفكره يجب أن تحفز وأن تتبعث لتشكيل نقله نوعيه لتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، في حين عبّر عنها آخرون على أنها أفكار بحاجة إلى ترتيب ومناقلة وخرن وتنظيم للاستفادة منها، كما وينظر لها البعض الآخر على أنها رأس المال القائم على الأفكار والخبرات والممارسات الأفضل، أي أنه في الاقتصاد الحديث العامل الأهم في إنتاج الثروة (1).

فهي إذن كما بيّنها المفهوم ثروة ورأس مال، كما هو الحال في باقي عوامل الإنتاج. ومن خلال استعراضنا لمجموعة التعاريف نجد إن هناك مجموعة من المشتركات والتي تتمثل في :-

- 1-المساهمة في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة يسهل إدارتها والتحكم بها.
- 2-تشجع الإبداع والابتكار والنشر والاكتشاف والاستخدام والتخزين للمعرفة.
- 3-تسعى لتحفيز العاملين والعمل على زيادة ولاء الزبون.
- 4-إن المعرفة إما إن تكون فردية خاصة بأفراد معينين مكتسبة بالتعليم والخبرة أو مخزونة يستطيع استخدامها وقت الحاجة أو مشاعة يطلع عليها الجميع.
- 5-أغناء العمل وتعزيز الإنتاجية ورفع وتأثر نموها.

(1) أحمد عمر الراوي، الاقتصاد المعرفي وإمكانيات الوصول إلى مجتمع معرفي، مجلة المدى، ص 1.

- 6- لا تتعلق بفرد أو مستوى تعليمي أو ثقافي أو خبرة معينة.
- 7- عمل منهجي منظم يعتمد في بعض الأحيان على البيانات والمعلومات المتوفرة.
- 8- تسعى لاكتشاف العقول الخلاقة ذات القدرة على ربط الأسباب واكتشاف النتائج لغاية اكتسابها والمحافظة عليها وتطويرها.
- 10- طاقات هي بمثابة أصول لا تقدر بثمن لما تحققه من ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد بالنسبة للمنظمات والمجتمع بنفس الوقت.
- ومما تقدم أعلاه نستطيع أن نشق تعريفاً إجرائياً لإدارة المعرفة مفاده:-
أنها الإدارة المسؤولة عن تحفيز واكتشاف ونشر واستخدام وتوصيف وتخزين المعرفة وكذلك البحث عن النخب المميزة ذات الكفاءات من العاملين والمحافظة عليها من أجل ضمان ديمومة نجاح المنظمة والعمل على زيادة ولاء الزبون، وتحفيز العاملين ليشكل ذلك قيمة مادية وتنافسية للمنظمات والمجتمع.¹

2.1.3 إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (Strategic Human Resource Management):

لقد كان للتطور الصناعي في عالم اليوم أثراً في ظهور منظمات عملاقة ذات فروع متعددة يعمل ضمنها الآلاف من العاملين وفي مختلف المجالات والقطاعات. لذلك لم يعد المدير في المنظمة كما كان سابقاً قادراً على الإشراف على كافة الأنشطة والفعاليات بصورة مباشرة ولذلك كان من نتائج هذه التطورات بروز التخصص كظاهرة ملازمة لتوسع وتعقيد هذه الأعمال. لذلك انصبّت الدراسات على عامل مهم من عوامل الإنتاج إن لم يكن أكثرها أهمية (العنصر البشري) فبرزت خلال الفترة الزمنية ألاملازمة لحركة الثورة الصناعية إدارة تهتم وتتخصص بشؤون العاملين ولو بشكل مبسط في بداياتها وبتوسع المهام والوظائف المناطة بها رافق ذلك تطور في مسميات تلك الإدارة. فكانت إدارة العاملين، إدارة الأفراد، إدارة الموارد البشرية، وصولاً إلى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والتي تُعنى بالموارد البشرية في البيئتين الداخلية أعداداً وتدريباً وتأهيلاً وتطويراً... والخارجية من خلال متابعة حركة السوق والبحث عن أسواق العمالة الجيدة ذات التكاليف القليلة والتي تعتبر ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد. وللتعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ينبغي تفكيك هذه العبارة إلى مصطلحاتها للوصول إلى الفهم الحقيقي لها وإلى آلية عملها.

¹ محمد قاسم أحمد القويوتي، مرجع سابق، ص 6.

فالإدارة كمفهوم والذي تطرقنا سلفاً في بيانه والذي يعني ببساطة القدرة على تحويل عناصر الإنتاج (المال، البشر، الموارد الطبيعية، التقنيات) باتجاه نقطة معينة، غاية ذلك تحقيق الهدف الذي اجتمعت من أجله هذه العناصر وكذلك فإن أدار الشيء أي حوّل وجهته، لذلك يمكن القول على أن الإدارة هي علم وفن ومهنة تحويل عوامل الإنتاج نحو هدف محدد.¹

أما بالنسبة لمصطلح مورد أو موارد فإن الوصف جاء أبلغ ما يمكن لإعطاء صورة عن آلية عمل هذه الإدارة، فلو نظرنا بامعان للمصطلح، سنجد أنه ذا بعد استراتيجي خارجي وداخلي، فإن هذه الإدارة مسئولة عن إرواء ظمأ المنظمة من (العنصر البشري) والتي هي بأمس الحاجة إليه لإدارة عوامل الإنتاج المتبقية لتحقيق أهداف وغايات تأسيس أي تنظيم كان وبالتأكيد فإن الإرواء بالمعين الصافي لا يتماثل مع الإرواء بالماء الذي لا يحمل نفس الصفات لذلك كان نجاح هذه الإدارة مرهون في استحصال أنواع من العناصر البشرية ذات مهارات وخبرات وقدرات عالية، فإدارة الموارد البشرية قادرة على بلوغ النبع الصافي من الموارد البشرية في البيئة الخارجية والمحافظة عليها وإعدادها وتأهيلها في البيئة الداخلية.

إما بخصوص مصطلح الإستراتيجية فقد أستخدم في الأدبيات الحديثة بشكل واسع وخصوصاً في الأدبيات الإدارية بعد التطور الحاصل في المفاهيم والمهام والوظائف التي تقوم بها الإدارات في مختلف القطاعات، فتغيّر المستويات الفكرية وأنماطها، وأنواع التقنيات المستخدمة، وطرق تنفيذ الأعمال وأدائها.... جعل من استخدام مصطلح الإستراتيجية والتفكير الإستراتيجي، التخطيط الإستراتيجي وغيرها مما يلحق بذلك، ضرورة لتحديد أنماط التفكير الحديثة رغم أن الكثير من الباحثين لم يتفقوا على تحديد مفهوم شامل ومحدد للإستراتيجية.²

فالإستراتيجية كمفردة اشتقت من كلمة يونانية (Strategos) أي فن القيادة لذا فهي ترتبط بالمهام العسكرية ولقد عرفها قاموس وستر بأنها (علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها) ومن ثم تعددت استخداماتها في كافة العلوم الاجتماعية والإدارية والسياسية وغيرها. فمنهم من عرفها على أنها الغايات ذات الطبيعة الأساسية، ومنهم من قال بأنها

¹ محمد قاسم أحمد القريوتي ، مرجع سابق، ص 6 .
² إبراهيم عصمت مطاوع وآخرون ، الأصول الإدارية للتربية ، ط 2 ، دار المعارف ، القاهرة ، 1984 ، ص 207

تحديد الأهداف والغايات بعيدة المدى مع تخصيص الموارد لتحقيق تلك الأهداف والغايات (1).

- ولقد عرفها علماء الإدارة على أنها الطريق الدائمة التي يسير عليها الإنسان في حياته، والإنسان يحتاج دائماً إلى الاستراتيجيات في مواقف مختلفة من حياته، فهو يحتاجها للحوار مع أبنائه، أو لعرض خدماته على العملاء، لتوزيع وقته بين مشاغله اليومية ويمكن تحديد ثلاث عمليات أساسية للإستراتيجيات الناجحة هي:-

1- تحديد الهدف.

2- العمل على تحقيق الهدف.

3- المرونة (2).

- ولقد عرفها بورتن (Porten) بأنها بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة، حيث تكون القوى أضعف ما يكون وأن لكل منظمة إستراتيجية تنافسية تمثل خليط من الأهداف.

- ولقد عرفها أنزوف (Ansoff) بأنها تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه لتحقيق غاياتها وأهدافها (3).

- كما عرفها الدكتور إبراهيم منيف في كتابه (تطور الفكر الإداري المعاصر) هي أسلوب تفكير أبداعى وابتكارى يدخل فيه عامل التخطيط والتنفيذ معاً في سبيل تحسين نوعية وجودة المنتج أو في أسلوب خدمة المستهلك.

لذلك تمتاز الإستراتيجية بسمتين أساسيتين كما يقول ميتز بيرج (H.mentzberge):

1- أنها متقدمة على الأنشطة التي تضيفها أي أن البعد المعرفى أسبق في النشاط منها وأنها تتطور بشكل واعي وهادف، أي أن المضمون المعرفى الواعي هو الأبرز خلاف الاستجابة العفوية.



(1) أكرم السالم، الإدارة الإستراتيجية استخدامات متعددة ودور حيوي متجدد، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2008

(1) محمد سعيد العولقي، إستراتيجية النجاح في الحياة، مجله الإسلام اليوم، ص 1، 2006، الإنترنت

(2) صلاح عبد القادر أنعمي، المدير القائد والمفكر الاستراتيجي، أثراء للنشر والتوزيع، 2008، ص 136.

2- أن المعرفة (Knowledge) كموضوع يأتي بالأساليب والمنتجات والخدمات والعمليات الجديدة التي تحقق ميزه متجددة مستدامة في السوق (1).

وعُرّف التخطيط الاستراتيجي بحلقة الوصل بين التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، فهو عملية منظمة تقود لتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة وأهدافها الإستراتيجية، وكيفية تحقيق هذه الأهداف (2).

ويُعرّف على انه عملية اختيار أهداف المنظمة وتحديد السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد الأساليب الضرورية لضمان تنفيذ السياسات والاستراتيجيات الموضوعية، ويمثل العملية التخطيطية طويلة المدى التي يتم إعدادها بصور رسمية لتحقيق أهداف المنظمة (3).

ويشير التفكير الإستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والقيام بالتنبؤات الدقيقة مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المناسبة بالسرعة المطلوبة.

وعلى هذا فالتفكير الإستراتيجي يفرز إستراتيجية ناجحة تجمع بين عدد كبير من العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية وأغراض المنظمة والموارد البشرية والقضايا المتعلقة بالثقافة السائدة داخل التنظيم وكيفية الاستفادة من مواردها النادرة، وبعبارة أخرى يفرز انجح إستراتيجية يمكن للمنظمة صياغتها وتنفيذها ويقوم التفكير الإستراتيجي على مجموعة من الرؤى التي تم الاتفاق عليها وتقوم على إتباع إطار منهجي يتجه نحو المستقبل، ويتمكن المفكر من خلاله توجيه المنظمة بدءاً من الانتقال من العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بما يحقق في النهاية توجهاً فاعلاً بصورة أفضل للمنظمة.

(3) الحسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار الإثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص 90.

(1) عبد الرحمن بن احمد صائغ، مفهوم التخطيط الإستراتيجي وميراثه، المجلة الالكترونية لأقتصاديته، العدد 5346، سنه 2008.

(2) جمال محمد على، التخطيط الإستراتيجي وأثره على الأداء في المنظمات الخيرية الإسلامية، سلسلة البحوث الوظيفية، سنه 2007.

هذا التفكير يكون موجهاً للمستقبل مع عدم إهمال الماضي وإدراك الواقع الذي تقف فيه المنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى تجنب أخطاء الماضي (1).

فالتخطيط الإستراتيجي يُعطي القائد أدوات التخطيط وإقامة المشاريع. أما الفكر الإستراتيجي فهو منهجية تفكير تضمن حسن استخدام أدوات بشكل بارع بخلاف التخطيط الإستراتيجي (2).

ولكي يتميّز التفكير الاستراتيجي عن التخطيط الاستراتيجي لا بد من توضيح الفروقات التالية وهي فروقات بين العمل الاستباقي و العمل الاستدراكي اللاحق، بين المبادرة والاستجابة، بين الاستشراف من خلال المؤشرات ومعالجة النتائج بعد وقوع الحدث، ويعرف التفكير الاستراتيجي على انه العملية الذهنية التي تتطوي على التحسب لتوقع التغير في المعطيات والبيئة المحيطة بالعمليات الاقتصادية أو الأعمال والأنشطة جراء التغير في المستوى التقني أو الفني أو الابتكارات الممكنة خلال مدى زمني مستقبلي.

وتتمثل المكونات الأساسية للتفكير الإستراتيجي في:-

- 1- المنظور النظامي ألقيمي: يتبع التفكير الاستراتيجي نظام قيم ذهنية محددة ترسم معالم التوجهات الإستراتيجية في البيئة الاقتصادية وتحكم تطور الأعمال والأنشطة، وتكون مرتبطة ببعضها البعض.
- 2- البحث عن النوايا: يركز التفكير الاستراتيجي على مؤشرات تغير نوايا القوى المنتجة واتجاهات الإنتاج والضغوط الاقتصادية والمالية التي يمكن إن تفرض تغير ظروف بيئة الأعمال.
- 3- اقتناص الفرص بذكاء: يعمل التفكير الاستراتيجي على إعادة الموضع الاستراتيجي للمنظمات الكبرى لكي تواجه المتغيرات بفاعلية وقدرة، وتحمي مصالحها في مواجهة المنافسة والتحديات.
- 4- الاهتمام بالزمن: يهتم التفكير الاستراتيجي بعناصر الزمن وتغير الأوقات وتأثير تفكير الأجيال المتعاقبة ومدى انعكاسها على الابتكارات والانجازات وتطبيقات العلوم على



wondershare™

(1) حسين عجلان حسن، التفكير الإستراتيجي، برامج الإدارة العليا، ط1 ، 2001، ص 7.

(2) جاسم سلطان، التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، مطابع أم القرى، مصر، المنصورة، سنة 1437هـ،

الطبعة الأولى، ص 25.

PDF Editor

تطور المنتجات وأسعارها وكلف الإنتاج وتسعيها ودراسة المؤشرات وأثرها على المنظمات الكبرى.

5- يركز التفكير الاستراتيجي على الفرضيات ويبني عليها احتمالات التغيير والتغيير في الظروف الاقتصادية والإنتاجية واتجاهات المنافسة ومدى تأثير كل ذلك على وضع المنظمة الكبرى ومستقبل عملياتها وحدّة التنافس وتأثيره عليها.

فالتفكير الاستراتيجي يتعلق بالوقاية من اثر التغييرات من خلال التفكير الاستشرافي أو الاستباقي للاحتتمالات من خلال تعوّد قراءة المؤشرات وتوقع نوايا التغيير والتغيير في السلوك الاقتصادي للمجموعات والقطاعات والقوى الإنتاجية المتعددة، وهو أسلوب إدارة اقتصادية وإنتاجية لا غنى عنه للمنظمات الكبرى والشركات الطامحة لضمان البقاء في عالم اقتصادي متغير وشديد المنافسة.

والتفكير الاستراتيجي مبني على فكرة داروين القائلة " البقاء ليس لأقوى الكائنات ولا لأكثرها ذكاءً ولكن لأبرعها استجابة للتغيير " لذا يعد التفكير الاستراتيجي منهج متقدم لتطوير الأعمال (1).

من خلال استعراض مجموعة التعاريف نجد أن هناك اختلافات بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي، وقد يتوهم البعض أنهما مفهومان متشابهين. فالأول ناتج عن تراكم الخبرات التي تساهم في تنمية قدرات ومهارات المفكر الإستراتيجي أما التخطيط الإستراتيجي فيأتي من فهم المخطط لرسالة وأهداف المنظمة الرئيسية وكذلك صياغة الاستراتيجيات لتحقيق الرسالة والغاية واختيار طريقة لتخصيص موارد المنظمة لتنفيذ استراتيجياتها. لذلك نجد إن مجموعة التعاريف المتعلقة بالإستراتيجية تشترك في :-

- أ- أنها خطة أو مجموعة خطط طويلة الأجل.
- ب- تساهم في رسم سياسات المنظمة وتحدد غايتها وأهدافها.
- ت- تساهم في تطوير هياكل المنظمة من خلال توصيف وتحديد الموارد اللازمة لها على المدى البعيد.

ث- تحدد ملامحها من خلال أنماط التفكير الإبداعية لدى المفكر الاستراتيجي.

ج- تنشأ عن امتلاك تصورات عن البيئة الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال.

(1) عبد الله بن محمد الرشيد ، التفكير الاستراتيجي ، منهج متقدم لتطوير الأعمال والإنشاء ، سنة 2009 .

- ح- يلعب التنبؤ العلمي المستند على بيانات ومعلومات دقيقة دور في تحديد أطر الإستراتيجيات العامة لمنظمات الأعمال.
- خ- تمتاز بالمرونة لمواجهة التقلبات والإحداث الطارئة.
- مما تقدم أعلاه يمكن أن نشق للإستراتيجية تعريفاً إجرائياً مفاده:-
- أنها عملية تنبؤية علمية إبداعية طويلة الأمد تستند على بيانات ومعلومات وخبرات عن البيئة الداخلية والخارجية والتي يُحدد من خلالها نوع الوظائف وتوفير الموارد الكافية لتنفيذها في سبيل تحقيق أهداف وغايات منظمات الأعمال وتمكينها من مواجهة الظروف الطارئة التي تحدث نتيجة للتقلبات في البيئتين الداخلية والخارجية.
- من ذلك يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على أنها الإدارة المسؤولة عن تحقيق الموائمة بين المنظمة والبيئة من خلال تحقيق الموائمة بين الفرد والمنظمة والفرد والبيئة (1).
- كما وتعرف على أنها مجموعة من السياسات والممارسات أو الأنشطة والوظائف المتعلقة بالموارد البشرية والتي تهدف لإدارتها بفاعلية من أجل تحقيق أهداف الفرد من خلال الأجر، الأمان الوظيفي، التأمين... والمنظمة من خلال المنافسة والبقاء والإرباح.... والمجتمع من خلال تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية (2).
- وتبرز أهمية الموارد البشرية الإستراتيجية من خلال مشاركة الإدارة العليا في تحديد الغايات والأهداف والمساهمة في توجيه مسار العمل في المنظمة ورسم الخطط طويلة الأجل وامتلاكها للمرونة الكافية في مواجهة حركة السوق والتقلبات في البيئة الداخلية والخارجية، إي مواجهة عدم التأكد في كلتا البيئتين (3).
- وكذلك الفهم الواعي للبيئتين الداخلية والخارجية والسعي لتحقيق الموائمة في كليهما من خلال التكيف للمتطلبات البيئية خارجاً وخلق موائمة بين الفرد والوظيفة والمنظمة، والوظيفة والجماعات، والفرد مع الجماعة، والجماعة مع المنظمة (4).

(1) خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 1999، ص 20.

(2) نبيل عبد الله، محاضرات مادة إدارة الأفراد، الفصل الأول، 2007، ص 1.

(3) حسين الدوري، الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري التخطيط الإستراتيجي، المنظمة العربية للتنمية، 2008، ص 1.

(4) سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها مدخل إستراتيجي، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2000، ص ص 30-31.

كما وتساهم في وضع التوصيف الدقيق للوظائف وتحديد شاغليها مع مراقبة وتوجيه وإعداد وتقييم وتدريب الأفراد مما ينعكس ذلك على أدائهم في منظمات الأعمال وطرح كفاءات ذات خبرة عالية للمجتمع. كذلك تساهم في توفير متطلبات تحسين الأداء من خلال توفير عمالة ذات قدرات عقلية وكفاءات علمية تعتبر مميزة تنافسية للمنظمة غير قابلة للتقليد وتساهم في تدعيم قدرة المنظمة من خلال تقويم الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد والمحافظة على الكفاء منهم وتطوير وتقديم البدائل المتاحة للأداء الأضعف، كما وتساهم في تحقيق أهداف المنظمة في زيادة الإنتاجية والاستمرارية والمنافسة والجودة والربحية وأهداف الفرد من خلال الأجور والتأمين وغيرها.

مما تقدم أعلاه يمكن أن نضع لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تعريفاً إجرائياً مفاده:-

بأنها الإدارة المسؤولة عن وضع الخطط والأهداف والاستراتيجيات القصيرة و الطويلة الأجل للموارد البشرية، من خلال التوصيف الدقيق للوظائف وتحديد شاغليها وإعداد الدورات التدريبية والتأهيل لهم وخلق الموائمة بين الأفراد والجماعات والمنظمة على حد سواء، لضمان تحقيق أهداف المنظمة والأفراد، والبحث عن بدائل جيدة من خلال وضع سياسات وآليات جذب تكفل استقطاب الكفاءات ذات القدرات العقلية والعملية والجسدية لخلق ميزه تنافسيه قادرة على مواجهة التقلبات والانحرافات في البيئة الداخلية والخارجية.

3.1.3 محاور الإدارة المدرسية :

من أكثر المعايير شهرة للإدارة المدرسية ما اعتمده وكالة إعداد المعلمين في بريطانيا عام 1998م الذي اشتمل على المجالات التالية :

فالهدف الرئيس للإدارة المدرسية هو تقديم قيادة للمدرسة ، تضمن نجاحها وتحسنها وتؤمن تعليماً إلى الجودة لجميع تلاميذها ، ومعياراً متطوراً للإنجاز ، والمدير هو المهني الرئيسي في المدرسة الذي يجب عليه بالتعاون مع الجهاز الحكومي للمدرسة أن يقدم رؤية وقيادة واتجاهاً للمدرسة .¹

1- القيادة المدرسية : وتشمل تطوير الخطط ، وصياغة الأهداف ، ووضع برامج العمل ، والتطوير والمتابعة والتشجيع ، والإدارة الذاتية .

1 إسماعيل محمد دياب ، الإدارة المدرسية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2001 ، ص 139.

- 2- صناعة القرار وحل المشكلات : من حيث تحديد المشكلات ، وجمع البيانات ، ووضع البدائل والاختيار منها ، والتوازن والمشاركة ، وتطبيق تقنيات إدارة الصراع التنظيمي
- 3- التدريس أو التعليم : من حيث إعداد الحفظ ، وصياغة الأهداف ، وتقديم المادة الدراسية ، واستخدام التهيئة الحافزة ، واستخدام المثبرات التعليمية والتعزيز ، واستراتيجيات التعلم الذاتي والتعاوني .
- 4- المناهج الدراسية : من حيث الشمولية والتكامل والمرونة والمراجعة المستمرة ، ومراعاة التطوير التكنولوجي ؛ لتنمية شخصية الطالب .
- إدارة الموارد البشرية : من حيث السياسات والاستراتيجيات ، والتشريعات والقوانين والأنظمة واللوائح والحدثة ونظام الأجور والرواتب والحوافز ، والتدريب المستمر ، ونظام إنهاء خدمات الموظفين ، والرقابة .¹
- 5- تكنولوجيا المعلومات : من حيث توفير قواعد البيانات وتحديثها ، وتوفير معامل الحاسب الآلي ومصادر التعليم ، وربط المدرسة بشبكات المعلومات العالمية عن طريق الانترنت ، مع توفير الدعم والمساندة للمعلمين ، وتشجيعهم على تطوير التعليم الإلكتروني .
- 6- الامتحانات والتقييم التربوي : من حيث اعتماد نظام التقييم البنائي المستمر ، والتقييم المعتمد على معايير الإتقان والتقييم الشمولي لجميع جوانب شخصية الطالب ، واعتماد التقييم على المستوى المدرسي ، والمعتمد على الأداء والممارسة .وقد نستطيع الحكم بجودة العمليات المرتبطة بالقيادة التربوية في المدرسة ؛ إذا استطاعت أن تراعي الجودة الشاملة عند التعامل مع محاور العملية التعليمية الخمسة : (التلميذ ، المعلم ، المنهج ، المبنى المدرسي ، المجتمع) .²



¹ جمال محمد على، التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء في المنظمات الخيرية الإسلامية، سلسلة البحوث الوظيفية، سنه

2007، ص 67

² الخطيب أحمد ورداح، إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات تربوية) ،مكتب التربية العربي لدول الخليج، 1425هـ ، ص 289.

التلميذ :

المستفيد الأول من العملية التعليمية والتربوية بجميع محاورها ، وهو المستهدف الرئيس وتوظف كل العمليات لخدمته ، ومن هنا لابد أن يكون مدير المدرسة قادرا على تحقيق المطالب الآتية :¹

- 1- توفير البيئة الآمنة للطالب ، من الناحيتين الفكرية ، والجسدية .
- 2- تبني طرائق التدريس الحديثة ، مثل التعلم التعاوني و التعليم الإلكتروني ، أسلوب حل المشكلات ، التفكير الإبداعي .
- 3- توفير الرعاية المناسبة لكل فئة من الطلاب حسب قدراتهم سواء أكانوا متفوقين ، أو موهوبين ، أو مقصرين
- 4- رفع الدافعية لدى الطلاب من خلال تهيئة البيئة المحفزة على التعلم ، وإيجاد برامج تحفيز وتشجيع لهم .
- 5- تفعيل الأنشطة الصفية ، و غير الصفية وفق رغبات الطالب .
- 6- العناية بالتوزيع المناسب للطلاب داخل المبنى ، أي الاستغلال الأمثل لحجرات المدرسة .
- 7- الإشراف على دور لجنة التوجيه والإرشاد ، وتولي دراسة بعض الحالات .
- 8- الاهتمام بالجانب الصحي والنفسي للطالب .
- 9- جمع البيانات والمعلومات عن كل طالب بهدف مساعدته على التعلم ، الناضج من خلال الخبرات التي يعيشها في المدرسة .
- 10- المحافظة على سرية المعلومات عن الطلاب ، وتوكل إلى من يتصف بالسرية .
- 11- مراعاة خصوصيات الطالب ، وأسرته .
- 12- تصميم السجلات والتقارير بما يسهل التواصل بين الطالب ومعلمه .
- 13- جعل الطالب هو محور أي خدمة تقدم .²



wondershare™

PDF Editor

¹ نفس المرجع ، ص 290.

² الخطيب أحمد ورداح، مرجع سابق ، ص. 291.

المعلم:

هو المحرك الأول لعجلة التربية والتعليم ، وهو القادر على صياغة كل المعطيات لتصب في مصلحة التلميذ ، لذا كان على القيادة أن توليه عناية فائقة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها وخططها ، وذلك بتطوير قدراته من خلال ما يلي ¹:

- 1- إيجاد الأساليب الإشرافية التي ترتقي بمستواه ، وتبث في نفسه حب المهنة (كالدروس التطبيقية ، والنشرات ، والزيارات المتبادلة) .
- 2- تحديد احتياجات المعلم التدريبية ، والتنسيق مع الجهات التدريبية لتطويره .
- 3- متابعة مدى استفادته من المهارات التي تدرّب عليها ، وتوجيه ذلك نحو الأفضل
- 4- العناية بالمدرس الجديد بتبصيره بواجباته ، وتزويده بتجارب الآخرين ، وتوضيح المحاذير التي قد يقع فيها دون قصد .
- 5- تقديم الدعم للمعلم ، والتشجيع ، والتحفيز .
- 6- توطين التقنية في المدرسة .
- 7- العناية بالجانب النفسي للمعلم من خلال الاهتمام بالعلاقات الإنسانية .
- 8- إشراك المعلم في صنع القرار ، من خلال اللجان ، والمجالس المدرسية .
- 9- رعاية الإبداعات ، وتعزيزها والإفادة منها ، وتشجيعها .
- 10- مساعدة المعلم في تطوير ذاته من خلال التوجيه ، والتشجيع ، والدعم المعنوي .
- 11- الإشراف على الأعمال التحريرية للمعلم ، واقتراح سبل تطويرها .
- 12- الحرص على تجانس الفريق داخل المدرسة ، والعمل بروح الفريق الواحد .
- 13- توفير الظروف والأوقات المناسبة ، التي تمكن المعلمين من الإسهام الفاعل بتقديم آرائهم وملحوظاتهم ومقترحاتهم في تطوير النظام التربوي ، وتطوير المناهج .
- 14- العمل على توفير التسهيلات الممكنة لتحقيق عملية التعليم بفاعلية .
- 15- العناية بالشكاوى ، والملحوظات والتطلعات ، والتعامل معها بجدية .
- 16- منح المعلم الثقة واحترامه ، واستقطابه للمشاركة في بعض المهام القيادية.
- 17- الموضوعية عند تقويم أداء المعلم ، وتبصيره ، بما كان ينبغي عليه .



Wondershare

PDF Editor

المنهج :

كما يعد المنهج قالب الجودة الشامل إذ أنه الخط الذي يسير عليه المعلم ، وهو المحقق للهدف التربوي والتعليمي ، ويرسم للطالب آفاقاً مستقبلية ، وتعاطي هذا المنهج يقتضي أن يكون منطلقاً من الأهداف العليا المرسومة ، وبحسب ذلك عناية فائقة من إدارة المدرسة بالمتابعة ، والرعاية الجادة ، حتى تؤدي أهدافه المنشودة ، وذلك من خلال الآتي:¹

- 1-الإشراف على توزيع المعلمين مفردات المقرر وفق الخطة الزمنية المحددة .
- 2-توفير الوسائل المعينة للمعلم في تحقيق أهداف درسه .
- 3-تكليف المعلمين متابعة الأخطاء التي تطرأ على المقررات الدراسية سواء أكانت مطبعية أو علمية أو تربوية والرفع عن ذلك .
- 4-الإشراف على دراسة المناهج دراسة نقدية ، فاحصة .
- 5-المشاركة في اللجان التربوية لتطوير المناهج .
- 6-التعامل مع المستجدات التي تطرأ على المناهج بوعي وفهم عميق .
- 7-رعاية الكتب من خلال تشجيع الطلاب احترامها ، والمحافظة عليها .
- 8-الاهتمام بصياغة الاختبارات بأسلوب منهجي علمي ، بحيث تقيس مستوى التحصيل والفهم لدى الطالب ..

المناهج الدراسية:

تعتبر المناهج الدراسية التي تعتمد على إنجاز الأهداف الكمية والتي تسيطر على محتواها ماهية المعلومات (Know What)، على المحتوى المعرفي دون توفير مساحة مناسبة لمعرفة كيف تعمل الأشياء (Know How)، وما يصاحبها من تنمية لقدرات التفكير العليا (الشيخ وأحمد) من أهم معوقات تحول المدرسة نحو الجودة، فهذا النوع من المناهج وآليات متبعة تنفيذها في المدارس تساهم في إحداث حالات الضغط والإجهاد على المعلمين لإنهاء المنهج بأي صورة كانت، وبالتالي يلجأ المعلمين للضغط على الطلاب لسرعة الحفظ والتذكر دون مراعاة المستويات المعرفية والإدراكية و المهارية بتصنيفاتها المتعددة والتي

تعتبر مسألة جوهرية لتحقيق جودة التعليم .

1 أحمد إبراهيم : الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والتربوية. الإسكندرية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، 2003م ، ص 165.

فقد أظهرت نتائج إحدى الدراسات أن أكثر من نصف أصحاب الإجابات الأضعف دراسياً قالوا إنهم وجدوا الدراسة صعبة، وأن أكثر من ثلثهم يرغبون في ترك المدرسة.¹ وينتهي الأمر بالطلاب في ظل واقع هذه المناهج التقليدية إلى التعليم بهدف الحصول على الشهادة، وتقل لديهم بالتالي الرغبة والقدرة للتعلم بالاكتشاف والتفكير المستقل والمبدع، بل إن التعلم بالنسبة لهم ينتهي بمجرد حصولهم على الشهادة لأن المناهج المبنية على أساس الأهداف الكمية لا تبعث روح الإبداع والتعلم مدى الحياة لدى المتعلمين . يستلزم نجاح التحول نحو الجودة في المدرسة إلى مناهج معاصرة توفر مساحات مناسبة للمعلمين والطلاب لممارسة وتناول موضوعات معاصرة تتوافق وتطلعات المجتمع وأصحاب الحصص الآخرين، وهي بذلك أي المناهج تكون قد حققت أهم معايير الجودة في التعليم وهو توافق محتوى المناهج وأنشطتها لتطلعات المجتمع وجميع أصحاب الحصص الحالية والمستقبلية .

المبنى المدرسي:

يعد المبنى المدرسي بما يحمل من مواصفات من عوامل نجاح العملية التعليمية والتربوية ، ولكن يبقى للقيادة الدور الأكبر في الاستفادة من محاسن المبنى ، وتلافي معايبه ومن هنا وجب عليه اتخاذ ما من شأنه المحافظة عليه ليؤدي دوره التربوي ، وتوظيف إمكاناته لخدمة الطالب ، ومن ذلك :

- 1-مراعاة شروط السلامة ، والإجراءات المتبعة في حالات الكوارث .
- 2-الاستفادة المثلى من مكونات المبنى ، ومراعاة حاجات المتعلمين في توزيع الحجرات .
- 3-إيجاد مراكز ترفيهية في المدرسة .
- 4-العناية بالشكل الجمالي للمدرسة و من خلال التشجير واللوحات .
- 5-إتاحة الفرصة أمام الطلاب للاستفادة من المبنى في فترات ما بعد الدوام .²

المجتمع :

كما أن المجتمع شريك قوي في التربية والتعليم لاسيما في العصر الحاضر وأصبح

تأثيره قويا مما يستدعي توجيه هذه القدرة لديه نحو خدمة الطالب وفق الأهداف التربوية

¹ دافني بان ، التعليم في سنغافورة نموذج الجودة النوعية، التعليم والعالم العربي ، مركز الإمارات للدراسات والبحوث

الإستراتيجية ، أبو ظبي ، 2000 م .

² محمد الصبرفي ، المسؤولية الاجتماعية للإدارة ، ط1 ، دار الوفاء ، الإسكندرية ، مصر ، 2007 ، ص 103 .

المقننة ، ولن يتأتى ذلك إلا بإشراكه في العديد من القضايا التي ترتبط بالطالب ، وهنا تستطيع القيادة التربوية في المدرسة الاستفادة من المجتمع من حولها إذا هي خطت لذلك مثل :

- 1- إعداد برامج علاقات مع المجتمع ناجحة ، وذات فاعلية .
- 2- توظيف علاقات الهيئة التدريسية بالمجتمع ، في إيجاد روابط قوية معه تسهم في خدمة الطالب .
- 3- الاستفادة من خبرات المعلمين المتقاعدين ، وإشراكهم في مناشط المدرسة .
- 4- التنسيق مع المؤسسات الحكومية لخدمة الطلاب ، كالدفاع المدني ، خدمة المجتمع .
- 5- دعوة أفراد المجتمع المشاركة في أنشطة المدرسة وبرامجها .

القوانين المنظمة للعمل في المدرسة الجزائرية :

تستمد المدرسة الجزائرية القوانين المنظمة للعمل من التشريع المدرسي ، ويتعلق الأمر بظروف العمل والموظف من حقوق وواجبات لمستخدم التربية العمل وفقها .¹

القوانين المنظمة للواجبات :

- القيام بالمهام التربوية : عملية التربية والتعليم والمتعلقة بالمناهج والطرق التعليمية التعليمية والفلسفة المتبعة كالنظام البرغماتي الجديد الذي تنتهجه الجزائر والمتعلق بالعمل بالمشاريع
- القيام بالمهام البيداغوجية : انجاز الدفاتر والسجلات
- المهام الإدارية : إنجاز واستقبال الوثائق المتعلقة بالاتصال مع مختلف الجهات الوصية والشركاء

القوانين المنظمة للحقوق :

- الأجور والمنح والعلاوات
 - مختلف الخدمات الاجتماعية
 - العطل والانتداب والاستياد والتقاعد
- القوانين المتعلقة بالعمل التربوي :

1 عبد الرحمن بن سالم ، المرجع في التشريع المدرسي الجزائري ، ط3 ، دار الهدى ، الجزائر ، 2000 ، ص.ص 151.



- طريقة العمل وفق المنهاج
- الحجم الساعي
- استعمال الزمن
- التقويم

بالنسبة لهذه القوانين فقد تم الانتقال من طريقة العمل من المقاربة بالأهداف إلى العمل بالمقاربة بالكفاءات وهذه الأخيرة تحتاج إلى وسائل وورش لتحقيق الغاية.

القوانين المتعلقة بالأجور والمنح والعلاوات

- سلم الأجور
- المردودية
- منحة الزوجة والأولاد.

تمويل التعليم في الجزائر:

يحتاج كل نظام إلى اعتمادات مالية حتى يغطي نفقاته، فتمويل التعليم هو الركيزة الأساسية، في تحقيق المساواة في مدخلات العملية التعليمية، وهناك عدة أنماط للتمويل مثل ما هو موجود في فرنسا أو الولايات المتحدة، أو حتى عندنا في الجزائر، وهو أي التمويل ليس عملية سهلة أبداً في أي دولة خاصة وأن هناك مستويات عدة تقوم به مثل المستوى الإقليمي، أو المحلي أو حتى القومي، ويتم توفير الأموال اللازمة للخدمات التعليمية عن طريق الضرائب والرسوم والمساعدات والتبرعات ورسوم التعليم التي هي في نظامنا التربوي تعد رمزية، فلقد صرفت الجزائر الكثير من الإعتمادات المالية على قطاع التربية، بل تعد من الدول التي تخصص أكبر الميزانيات له، وهي في الغالب تأتي من أجل تسيير القطاع ودفع أجور أفراد هو نعني بالتمويل كل ما يستطيع البلد أن يعبئه من موارد لخدمة أغراض مؤسسات وأجهزة التربية والتعليم وللتمول بالبحر الأهمية كونه نمط اقتصادي له دوره في اقتصاديات التربية والتعليم¹.

فالنظام التربوي هو النظام الذي يمد باقي الأنظمة الموجودة في المجتمع بالموارد

البشرية، لذا تعتمد عليه تلك النظم في أدائها ودورها ووظيفتها، كما أن هذه النظم تتمدده بمقومات وجوده ووظيفته، من حيث التنظيم أو المتطلبات الاقتصادية. ومن أبرز النظم ذات

1 محمد متولي غنيمه، تمويل التعليم والبحث العلمي العربي المعاصر، أساليب جديدة، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2001، ص 229

العلاقة الوثيقة النظام الاقتصادي الذي هو أساس النظام التربوي من حيث توفير حاجاته لتوفير الكفاءات التي ستشغل الأدوار المختلفة، وتوفير متطلباتها الفنية والتكنولوجية (الوسائل) (لمساعدتها على أداء وظيفته التربوية بكفاءة عالية، لذا فالاعتماد الوظيفي بين القطاعين كبير وهو عامل أساسي في دعم النظامين وجعلهما على مستوى الأداء الوظيفي المطلوب للمجتمع والفرد على حد سواء.¹

4.1.3 معايير تقويم الإدارة المدرسية

هنالك عدة معايير رئيسية يمكن من خلالها تقويم الإدارة المدرسية الجيدة في ضوء النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية، ومن أهمها:

- 1- وضح الأهداف التي تسعى الإدارة المدرسية إلى تحقيقها .
- 2-التحديد الواضح للمسؤوليات، بمعنى أن يكون هناك تقسيم واضح للعمل وتحديد للاختصاصات.
- 3-الأسلوب الديموقراطي القائم على فهم حقيقي لأهمية احترام الفرد في العلاقات الإنسانية.
- 4-أن تكون كل طاقات المدرسة - من طاقات مادية وبشرية- مجندة لخدمة العملية التربوية فيها بما يحقق أداء العمل مع الاقتصاد في الوقت والجهد والمال
- 5-تتميز الإدارة المدرسية الجيدة بوجود نظام جيد للاتصال سواء كان هذا الاتصال خاصاً بالعلاقات الداخلية للمدرسة، أو بينها وبين المجتمع المحلي، و بينها وبين السلطات التعليمية العليا.²

2.3 النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية:

حاول العديد من دارسي الإدارة المدرسية تحليل العملية الإدارية ومحاولة وضع نظريات لها، ولقد كان لهذه المحاولات أثر في تحقيق نوع من التقدم في هذا المجال، فقد

حاول كل من بول مورت P.mort ومساعدته دونالد ه.روس Donald H.Ross لوضع أسس لنظرية الإدارة ورد في كتابهما "مبادئ الإدارة المدرسية" كما حاول جيس ب.

2 دليلة خينش، مكانة التعليم العالي والبحث العلمي في البرنامج التنموي الجزائري ، ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة،

السنة الدراسية 2002 / 2003 ، ص 370 .

² محمد عبد القادر عابدين ، مرجع سابق ، ص 84.

سيرز Jess.Serars البحث في وظيفة الإدارة في دراسة عام 1950 تحت عنوان طبيعة العملية الإدارية، كما أعد البرنامج التعاوني للإدارة التعليمية في أمريكا عدة برامج لتعرف على أساليب نظرية للإدارة التعليمية، ومنها كتاب عام 1955 بعنوان "أساليب أفضل للإدارة المدرسية"، واستحدث سيمون في كتابه "مفهوم الرجل الإداري" عام 1945 طبيعة وأهمية اتخاذ القرار في العملية الإدارية، وفي عام 1968 وضع "يعقوب جيتزلز J.W.Getzels" نظرية علمية في الإدارة المدرسية، حيث نظر للإدارة باعتبارها عملية اجتماعية، بينما نظر سيرز إلى الإدارة التعليمية من حيث وظائفها ومكوناتها وحل العملية الإدارية إلى عدة عناصر رئيسية، ويمكن القول بأن جميع الجهود التي بذلت كلها جهود متأثرة بأفكار رجال الإدارة العامة والصناعية أمثال (تايلور) (وهنري فايول) (ولوتر جيوليك)، وغيرهم من رجال الإدارة العامة.¹ ومن أبرز النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية ما يلي :

1.2.3 نظرية الإدارة كعملية اجتماعية: Social Processing Theory

وتقوم هذه النظرية على فكرة أن دور مدير المدرسة أو دور المعلم لا يتحدد إلا من خلال علاقة كل منهما بالآخر، وهذا يتطلب تحليلاً دقيقاً علمياً واجتماعياً ونفسياً، انطلاقاً من طبيعة الشخصية التي تقوم بهذا الدور. ويمكن توضيح النماذج التالية لهذه النظرية : أ - نموذج جيتزلز : Getzels ينظر جيتزلز إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي، وأن أي نظام اجتماعي يتكون من جانبين يمكن تصورها في صورة مستقلة كل منهما عن الآخر وإن كانا في الواقع متداخلين.² فالجانب الأول يتعلق بالمؤسسات وما تقوم به من أدوار أو ما يسمى بمجموعة المهام المترابطة والأداءات والسلوكات التي يقوم بها الأفراد من أجل تحقيق الأهداف والغايات الكبرى للنظام الاجتماعي والجانب الثاني يتعلق بالأفراد وشخصياتهم واحتياجاتهم وطرق



wondershare™

¹ محمد عبد القادر عابدين ، مرجع سابق ،ص82.

² جمال محمد على، التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء في المنظمات الخيرية الإسلامية، سلسلة البحوث الوظيفية، سنه

تمايز أداءاتهم، بمعنى هل هم متساهلون، أم متسامحون، أم يتسمون بالجلافة أم بالتعاون أم هل هم معنيون بالإنجاز ..وما إلى ذلك من أمور يمتازون بها.

والسلوك الاجتماعي هو وظيفة لهذين الجانبين الرئيسيين، المؤسسات والأدوار والتوقعات وهي تمثل البعد التنظيمي أو المعياري، والأفراد والشخصيات والحاجات وهي تمثل البعد الشخصي من العلاقة بين مدير المدرسة والمعلم يجب أن ينظر إليها من جانب المدير من خلال حاجاته الشخصية والأهداف أيضاً، فإذا التقت النظريات استطاع كل منهما أن يفهم الآخر وأن يعمل معاً بروح متعاونة بناءة، أما عندما تختلف النظريات فإن العلاقة بينهما تكون على غير ما يرام .

والفكرة الأساسية في هذا النموذج تقوم على أساس أن سلوك الفرد ضمن النظام الاجتماعي وفي إطاره كالمدرسة مثلاً هو محصلة ونتيجة لكل من التوقعات المطلوبة منه من قبل الآخرين وحاجاته الشخصية وما تشمله من نزعات وأمزجة.

نموذج جوبا Guba للإدارة كعملية اجتماعية :

ترى هذه النظرية رجل الإدارة على أنه يمارس قوة ديناميكية يخولها له مصدران: المركز الذي يشغله في ارتباطه بالدور الذي يمارسه والمكانة الشخصية التي يتمتع بها، ويحظى رجل الإدارة بحكم مركزه بالسلطة التي يخولها له هذا المركز، وهذه السلطة يمكن أن ينظر إليها على أنها رسمية لأنها مفوضة إليه من السلطات الأعلى، أما المصدر الثاني للقوة المتعلقة بالمكانة الشخصية وما يصحبه من قدرة على التأثير فإنه يمثل قوة غير رسمية ولا يمكن تفويضها وكل رجال الإدارة بلا استثناء يحظون بالقوة الرسمية المخولة لهم، لكن ليس جميعهم يحظون بقوة التأثير الشخصية، ورجل الإدارة الذي يتمتع بالسلطة فقط دون قوة التأثير يكون في الواقع قد فقد نصف قوته الإدارية، وينبغي على رجل الإدارة أن يتمتع بالسلطة وقوة التأثير معاً وهما المصدران الرئيسيان للقوة بالنسبة لرجل الإدارة التعليمية وغيره¹.

¹ محمد عبد القادر عابدين ، مرجع سابق ،ص83.

نظرية النسق : تالكوت بارسونز T.Parsons

يرى بارسونز أن جميع المنظمات الاجتماعية يجب أن تحقق أربعة أغراض رئيسية هي:

التأقلم أو التكيف : بمعنى تكيف النظام الاجتماعي للمطالب الحقيقة للبيئة الخارجية.

تحقيق الهدف : بمعنى تحديد الأهداف وتجنيب كل الوسائل من أجل الوصول إلى تحقيقها.

التكامل : بمعنى إرساء وتنظيم مجموعة من العلاقات بين أعضاء التنظيم بحيث تكفل التنسيق بينهم وتوحدتهم في كل متكامل.

الكمون : بمعنى أن يحافظ التنظيم على استمرار حوافزه وإطاره الثقافي .

2.2.3 نظرية العلاقات الإنسانية :

تهتم بأهمية العلاقات الإنسانية في العمل، وهذه النظرية تؤمن بأن السلطة ليست موروثة في القائد التربوي، ولا هي نابعة من القائد لأتباعه في المدرسة، فالسلطة في القائد نظرية وهو يكتسبها من أتباعه من خلال إدراكهم للمؤهلات التي يمتلكها هذا القائد، ومن ضمن مسؤوليات مدير المدرسة ليتعرف ويفهم ويحلل حاجات المدرسين والتلاميذ وليقدر أهمية التوفيق بين حاجات المدرسين والتلاميذ وحاجات المدرسة.

ولا يقصد أصحاب هذه النظرية أن ينخرط الإداري في علاقات شخصية مباشرة مع العاملين، بحيث لا تعود هناك مسافات اجتماعية تفصل بين الإداري والمرؤوسين، لأن جهود الإداري في هذه الحالة تنتشت بعيداً عن الهدف الإنتاجي للمؤسسة ولكن ما يتوخاه أصحاب النظرية هو مراعاة الأبعاد النفسية والاجتماعية التي تجعل العاملين يؤدون دورهم بدون اللجوء للمراوغة ومقاومة السلطة ، لأن العاملين يتطلعون دائماً إلى نوع من الفهم المشترك يجعل السلطة تشعرهم بأن مصلحتها أن تنظر في شأنهم بعناية مثلما تولي متطلبات العمل عنايتها، إن المرؤوس الذي لا يكون معوقاً بمشكلات يستطيع أن يركز

العمل، فنقل الأخطار التي يرتكبها وتزداد وجوه التكامل بين عمله وأعمال الفريق، ويحافظ



على التعاون مع الأقران دعماً لاستمرارية المؤسسة ونجاحها، وبهذا يضمن المحافظة على الأوضاع القائمة التي يرتاح لها.¹

نظرية اتخاذ القرار Dicesion Making Theory

تقوم هذه النظرية على أساس أن الإدارة نوع من السلوك يوجد به كافة التنظيمات الإنسانية أو البشرية وهي عملية التوجيه والسيطرة على النشاط في التنظيم لاجتماعي ووظيفة الإدارة هي تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة وبدرجة كفاءة عالية، ومدير المدرسة يعمل مع مجموعات من المدرسين والتلاميذ وأولياء أمورهم والعاملين أو مع أفراد لهم ارتباطات اجتماعية وليس مع أفراد بذاتهم، وتعتبر عملية اتخاذ القرار هي حجر الزاوية في إدارة أي مؤسسة تعليمية، والمعيار الذي يمكن على أساسه تقييم المدرسة هي نوعية القرارات التي تتخذها الإدارة المدرسية والكفاية التي توضع بها تلك القرارات موضع التنفيذ، وتتأثر تلك القرارات بسلوك مدير المدرسة وشخصيته والنمط الذي يدير به مدرسته . ويمكن مراعاة الخطوات التالية عند اتخاذ القرار :

- 1- التعرف على المشكلة وتحديدها.
- 2- تحليل وتقييم المشكلة.
- 3- وضع معايير للحكم يمكن بها تقييم الحل المقبول والمتفق مع الحاجة.
- 4- جمع المادة البيانات والمعلومات.
- 5- صياغة واختيار الحل أو الحلول المفضلة واختيارها مقدماً أي البدائل الممكنة.
- 6- وضع الحل المفضل موضع التنفيذ مع تهيئة الجو لتنفيذه وضمان مستوى أدائه ليتناسب مع خطة التنفيذ ثم تقييم صلاحية القرار الذي اتخذ وهل هو أنسب القرارات ؟

3.2.3 نظرية المنظمات : Organaiztion Theory

تعتبر التنظيمات الرسمية وغير الرسمية نظاماً اجتماعياً كلياً في نظرية التنظيم، ومن خلال النظام تكون الإدارة أحياناً عاملاً يزيد أو ينقص من التعارض بين أعضاء

¹ محمد بن حمودة ، مرجع سابق ، ص 86

المجموعات والمؤسسات أو المنظمة - المدرسة - فنظرية التنظيم هي محاولة لمساعدة الإداري ليحل مشاكل المنظمة وترشده في خطته وقراراته الإدارية كذلك تساعده ليكون أكثر حساسية لفهم المجموعات الرسمية وغير الرسمية التي لها علاقة بها¹ .

نظرية الإدارة كوظائف ومكونات :

لا تخرج وظائف الإدارة التي أشار إليها سيرز عن مجموعة الوظائف التي أشار إليها سابقه، وفي مقدمتهم المهندس الفرنسي " هنري فايول " والوظائف الرئيسية للإداري في ميادين الإدارات المختلفة كما يحددها سيرز هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة، وتقابل بالترتيب مصطلحات:

Planning ,Organazing,Directoring ,Co-ordenating and Controling

وعند تحليل هذه الوظائف يمكن الكشف عن طبيعة العمل الإداري في لميادين المختلفة، حيث أن الوظائف نفسها هي ما يقوم به الإداري ففي عملية التخطيط، يحتاج الإداري إلى تدارس لظروف استعداداً لاتخاذ قرارات ناجحة وعملية، تأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والإمكانات المتوفرة لتحقيقها، والعقبات التي تعترض التقدم نحو الأهداف وموقف العاملين منها، وفي عملية التنظيم يحتاج إلى أن يضع القوانين والأنظمة والتعليمات لي صورة ترتيبات في الموارد البشرية والمادية، بما يسهل عمليات تنفيذ الأهداف المتوخاة على المنظمة أو التنظيم الذي ينشأ عن الترتيبات وفي عملية التوجيه ينشأ الإداري إجراءات التنفيذ بالتوفيق بين السلطة التي يكون مؤهلاً لها من خلال صلاحيات مركزه والسلطة المستمدة من ذكائه ومعلوماته وخبراته المتمثلة في إدراكه الشامل لأهداف المنظمة، وطبيعة العمل المناط بها، وإمكاناتها المادية والبشرية، والقوى والظروف الاجتماعية المؤثرة عليها وفي عملية التنسيق، يحتاج الإداري إلى جعل كل عناصر التنظيم وعملياته تسير

بشكل متكامل لا ازدواجية فيه ولا تناقض، بحيث توجه الجهود بشكل رشيد نحو الأهداف

¹ محمد عبد القادر عابدين ، مرجع سابق ، ص 84.

المرسومة في نطاق الإمكانيات المتوفرة، وفي حدود ما تسمح به القوى الاجتماعية والاقتصادية ولسياسية والثقافية في بيئة التنظيم¹.

أما الرقابة: فهي متابعة مباشرة أو غير مباشرة لمؤسسة لتقييم نظام عملها، ومدى جدواه على ضوء الأهداف المنتظرة منها

4.2.3 نظرية الدور Role Theory :

إذا افترضنا أن مدير المدرسة يخطط لتكوين فريق رياضي لمدرسته - فمن يكلف بهذه المسؤولية - وإذا كلف أحد مدرسي التربية الرياضية ذلك ولم يستطع أن ينجح في تكوين الفريق المناسب، ماذا يفعل مدير المدرسة؟ ما موقف بقية المعلمين الآخرين؟ ليشاورهم كجماعة فربما يحدث تصادماً في الرأي، وعليه في مثل هذه الحالات يجب على مدير المدرسة أن يعرف الدور المتوقع من كل مدرس في المدرسة وكذلك توقعات الجماعة التي ينتمون إليها، مع مراعاة توقعات ومتطلبات المدرسة بشكل عامة. تهتم هذه النظرية بوصف وفهم جانب السلوك الإنساني المعقد في لمؤسسات التعليمية (المدارس)، فيجب عليه أن يولي اهتماماً خاصاً للمهارات، المقدرات والحاجات الشخصية لكل مدرس ويتخذ من الإجراءات ما يعزز وسائل الاتصال بينهم وبينه وطبيعتهم اجتماعياً وتنمية معلوماتهم حتى يمكن أن يكون دور كل واحد منهم إيجابياً وفعالاً ومساعداً على تحقيق هدف المدرسة.²

المديرون و الأدوار الإدارية:

بجانب المهام و الوظائف الإدارية يقوم المديرون بممارسة الأدوار (Roles) ، و هذه الأدوار بالرغم من أنها قد تتصف بصفة التكرار في الحدوث بغض النظر عن طول أو قصر الفاصل أو المدى الزمني بين القيام بالدور المعين مرة ثم الاضطلاع به مرة أخرى،

فقد يخطأ من يتصور أنها من الممكن أن تحل محل الوظائف الإدارية

¹ محمد بن حمودة ، مرجع سابق ، ص 87

² محمد عبد القادر عابدين ، مرجع سابق ، ص 88.

مستوى أهميتها، و في نفس الوقت لا يمكن إغفال أهمية الأدوار الإدارية وتأثيرها النسبي على مسارات و أساليب إنجاز الوظائف الإدارية بل وتحقيق أهداف المؤسسة ككل، و بغض النظر عن طبيعة نشاط المؤسسات التي يعمل فيها المديرون فإنهم يلعبون دور أو أكثر في الأدوار الآتية كما يراها منتسبرج (Mintzberg) : (1)

أدوار المواجهة الشخصية :

و تنقسم هذه الأدوار إلى ثلاثة أنواع (بحيث يحقق الإنجاز الجيد لهذه الأدوار

الثلاثة ضمان سير المؤسسة بسهولة ويسر) هي :

الدور الرمزي : و يتمثل في قيام المدير ببعض الواجبات المرتبطة بمقابلة و الترحيب بزوار المؤسسة أو الحضور في الحفلات و المناسبات العائلية للعاملين بها أو دعوة أحد العملاء على وجبة غداء،...إلخ .

الدور القيادي : حيث يقوم المدير بتشجيع و حفز العاملين و تدريبهم و توجيههم و تقييم أدائهم،... إلخ.

دور ضابط الاتصال : أي حلقة الوصل بين المؤسسة و بين أطراف التعامل الخارجي معها مثل الموردين و العملاء، و البنوك و المؤسسات الحكومية و غيرها من الهيئات أو المنظمات التي تتعامل معها المؤسسة و ذلك بهدف بناء قاعدة للمعلومات التي يتطلبها تنفيذ العمل داخلها.¹

الأدوار الإعلامية :

لا شك أن إرسال و استقبال المعلومات تعتبر من أهم الأدوار التي يلعبها المدير خاصة فيما يرتبط بتنفيذ وظائفه الأساسية المعروفة، فبدون المعلومات لا يستطيع اتخاذ أي قرار أو بناء خطة سليمة، و تنقسم الأدوار الإعلامية إلى ثلاثة أنواع يمكن تلخيصها على



الخطوات التالية : wondershare

¹ اسماعيل محمد دياب ، الإدارة المدرسية ، ط1، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، 2001، ص 98

دور الباحث عن المعلومات : و هذا من خلال العاملين أو من خلال علاقاته الشخصية مع أطراف التعامل الخارجي مع المؤسسة.

دور الناشر للمعلومات : حيث يقوم المدير بإبلاغ أو توزيع و نشر المعلومات الهامة على العاملين في إدارته (أو في المؤسسة ككل).

الدور التمثيلي للمؤسسة : و في هذا الخصوص يقوم المدير بدور المتحدث باسم المؤسسة (أو الإدارة التي يرأسها أو يعمل فيها) في المؤتمرات و الندوات أو المحافل و اللقاءات الهامة في الداخل سواء كان داخل المؤسسة أو خارجها أو الإدارة التي يرأسها.

الأدوار القرارية :

لا شك أن المعلومات هي أحد أنواع المدخلات الأساسية في عملية اتخاذ القرارات، و إذا نظرنا إلى الأدوار السابق الإشارة إليها نجد أن أهم محاور تركيزها يرتبط إما بجمع المعلومات من أو تبادلها مع المرؤوسين أو من و مع أطراف التعامل الخارجي، و إذا نظرنا إلى الأدوار القرارية نجد أنها تتطوي على الأربعة أدوار الآتية :

دور تقديم أفكار جديدة : أي المبادرة في تحسين و تطوير المؤسسة أو الإدارة من خلال إدخال أفكار أو مشروعات أو تغييرات جديدة.

دور مواجهة المخاطر و التهديدات : مثل القيام المدير بمواجهة أو التعامل مع حالات الإضراب العمالي أو مواجهة حالات إفلاس العملاء، مواجهة التغييرات التي تحدث في البيئة وما يترتب عليها من مشاكل للمؤسسة، عليه أن يقوم بمحاولة حلها و التكيف معها، ...الخ.

أدوار التخصيص : و يرتبط هذا الدور بتخصيص الموارد المادية و البشرية على استخداماتها البديلة في المؤسسة أو الإدارة، بالإضافة إلى قيامه بتتقية أو تقييم القرارات الهامة التي يقوم باتخاذها الأفراد العاملين معه و ذلك قبل إصدارها أو وضعها في حيز التنفيذ.¹



WonderShare

PDF Editor

¹ اسماعيل محمد دياب، مرجع سابق، ص 99.

دور المفاوض :يتلخص هذا الدور في قيام المدير عادة بالتفاوض مع العملاء و الموردين عند عقد صفقات البيع أو الشراء، أو حل المشكلات و النزاعات التي قد تحدث داخليا مع أطراف التعامل الخارجي للمؤسسة.

و ينبغي التنويه أن الأدوار الثلاثة السابقة، تمارس بواسطة المديرين بدرجات متفاوتة حسب طبيعة عمل كل مدير، فمدير التسويق على سبيل المثال، قد يعطي وقتا طويلا نسبيا في ممارسة أدوار المواجهة الشخصية مقارنة بمدير الإنتاج و الذي يقضي وقتا أطول نسبيا في ممارسة الأنشطة ذات الطبيعة القرارية.

نظرية النظم System Theory :

لقد شاع استعمال هذه النظرية في علوم البيولوجية والطبيعية، وكذلك شاع استخدامها في علوم الاجتماعية الأخرى ، والتي من بينها علم الإدارة التعليمية والمدرسية، وتفسر هذه النظرية النظم المختلفة بأنها تتكون من تركيبات منطقية بواسطة تحليلها تفسر الظواهر المعقدة في المنظمات أو المؤسسات في قالب كمي بالرغم من أن البحوث التطبيقية المتعلقة بالتغير في المواقف أو الدراسات الاجتماعية تكون أحيانا غير عملية أو غير دقيقة تقوم هذه النظرية على أساس أن أي تنظيم اجتماعياً أو بيولوجياً أو علمياً يجب أن ينظر إليه من خلال مدخلاته وعملياته ومخرجاته ، فالأنظمة التربوية تتألف من عوامل وعناصر متداخلة متصلة مباشرة وغير مباشرة وتشمل: أفراد النظام، جماعته الرسمية وغير الرسمية، الاتجاهات السائدة فيه ودافع النظام والعاملين فيه، طريقة بنائه الرسمي، التفاعلات التي تحدث بين تركيباته ومراكزها، والسلطة التي يشتمل عليها¹.

وترجع نشأة أسلوب تحليل النظم إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية، عندما استخدمه الجيش الأمريكي فيما عرف باسم (بحوث العمليات)، ومن هنا انتقل إلى الميادين



wondershare™

¹ محمد عبد القادر عابدين ، مرجع سابق، ص88.

PDF Editor

الأخرى، بيد أن الاهتمام به في التعليم بدأ مؤخراً، وبدأ يظهر بصورة واضحة منذ العقد السادس من القرن "العشرين" وكان ذلك على يد عالم الاقتصاد بولدنج (Bolding) وبكلي (Buckley) عالم الاجتماع، وقد جاء هذا الاهتمام نتيجة "لتزايد الاهتمام بالتعليم ونظمه من ناحية، وتركز الاهتمام على اقتصاديات التعليم من ناحية أخرى". وأسلوب النظم في الإدارة يشير إلى عملية تطبيق التفكير العلمي في حل المشكلات الإدارية، ونظرية النظم تطرح أسلوباً في التعامل ينطلق عبر الوحدات والأقسام وكل النظم الفرعية المكونة للنظام الواحد، وكذلك عبر النظم المزملة له، فالنظام أكبر من مجموعة الأجزاء، أما مسيرة النظام فإنها تعتمد على المعلومات الكمية والمعلومات التجريبية والاستنتاج المنطقي، والأبحاث الإبداعية الخلاقة، وتذوق للقيم الفردية والاجتماعية ومن ثم دمجها داخل إطار تعمل فيه بنسق يوصل المؤسسة إلى أهدافها المرسومة.

4.2.3 نظرية البعدين :

يظهر تحليل سلوك القائد ودراسته على أن هناك نمطين من السلوك هما: السلوك الموجه نحو المهمة والسلوك الموجه نحو الناس. وهناك من القادة من يطغى على سلوكه البعد الأول وهناك من يطغى على سلوك البعد الثاني. وأكثرية القادة يكون سلوكهم متوازناً.

2- نظرية التبادل في تقرير القيادة لهومان Homan

يمكن استخدام هذه لتفسير متى يستطيع الفرد أن يتخذ القرار ويمارس القيادة وفي هذه يفكر الفرد بالمرود الذي سيناله إذا ما اتخذ موقفاً قيادياً في مشكلة ما ثم ينظر إلى ما سيكلفه ذلك من فقدان تقبل الجماعة له وبذل مزيد من الجهد... الخ، ثم يقارن المرود بالتكاليف لتبرير قيامه بالقيادة أم لا.

ويتسم سلوك المرؤوس بنفس الأسلوب حيث يقوم بمقارنة المرود بالكلفة لتقرير فيما أنه



سيبقى تابعاً بدلاً من أن يقود¹.

¹ اسماعيل محمد دياب، مرجع سابق، ص 101.

نظرية تصنيف الحاجات لماسلو Maslow :

يعتبر ماسلو أن القوة الدافعة للناس للانضمام للمنظمات والمؤسسات الإدارية ويقائهم فيها وعملهم باتجاه أهدافها هي في الحقيقة سلسلة من الحاجات، وعندما تشبع الحاجات في أسفل السلسلة تظهر حاجات أعلى يريد الفرد إشباعها ، وهكذا يستمر الاتجاه إلى أعلى، وتصنف الحاجات من وجهة نظر ماسلو إلى :

-حاجات فسيولوجية (جسمية) أساسية كالطعام والماء والسكن والهواء.. الخ

-الانتماء الاجتماعي (حب - انتماء - تقبل الآخرين)

-الأمان والضمان الفسيولوجي والمالي.

-الاحترام (احترام الذات وتقدير الزملاء)

وينبغي ان ندرك بأن الحاجة المشبعة ليست محفزاً، ولكن تظهر حاجة أخرى محلها

كمحفز، وحاجات الفرد متشابكة ومعقدة ويميل الفرد إلى السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق حاجاته المحفزة.

نظرية إدارة المصادر البشرية :

إن من أهم مسلمات هذه النظرية :

أ - أن يهيء البناء الداخلي للمنظمة مناخاً يزيد من نمو الإنسان وحفزه لكي يتحقق الحد الأعلى لفاعليتها.

ب- إن إدراك الإداريين لقدرات المنظمة لإدارية يزيد من مساهمتهم في اتخاذ القرارات مع التأكيد على المعرفة والخبرة والقدرة على الخلق والإبداع لديهم.

ج - تتطلب المساهمة البناءة مناخاً يتصف بالثقة العالية والوضوح.

د - التركيز على مرونة العمل في المنظمة الإدارية أكثر من التركيز على التسلسل الهرمي .

هـ - يعود النفوذ واللامبالاة والأداء السيئ لعدم إلى عدم رضى العاملين عن وظائفهم أكثر من أن تعزى إلى نوعيتهم¹.

¹ حسين عجلان حسن، التفكير الإستراتيجي، برامج الإدارة العليا، ط1 ، 2001، ص 23.

إن استخدام هذا الأسلوب في مؤسسات التربية يعني أخذ الطالب من المكان الذي هو فيه إلى المكان الذي يستطيع الوصول إليه وكذلك بالنسبة لكل العاملين.

3.3 المدرسة الابتدائية الجزائرية :

1.3.3 تعريف المدرسة الابتدائية :

يعرفها (إبراهيم ناصر) بـ « أن المدرسة تنفذ الأهداف التي يتبناها المجتمع ويرسمها لنفسه وفقا لخطط ومناهج محددة ، وعمليات تفاعل وأنشطة متنوعة ومبرمجة داخل الصفوف وخارجها »¹ ، فالمدرسة الابتدائية في المصطلح التربوي المعاصر، تلك المدرسة التي تربي التلميذ وتعلمه من سن السادسة إلى سن الثانية عشرة .

نشأة المدرسة الابتدائية :

مرت المدرسة كمؤسسة اجتماعية بمراحل متدرجة من حيث التعقيد والمسؤوليات تبعا لتعقيد الحياة ، و تراكم تراثها ومعارفها ، وتعاضم مسؤوليات التنشئة في مجتمعاتنا الإنسانية ففي الوقت الذي كانت فيه الأسرة تتولى مسؤولية تنشئة الأبناء وتربيتهم تربية غير منظمة وغير مخططة ، أصبحت هناك أنظمة محددة لإعداد الناشئين وتعليمهم ضمن تربية مقصودة ومخططة .وتصنف المراحل التي مرت بها المدرسة في تطورها في ثلاث مراحل هي المدرسة البيئية ، المدرسة القبلية ، المدرسة الحقيقية .²

أهداف المدرسة الابتدائية: تهدف المدرسة إلى :

- تدريب العقل والمتمثل تطوير القدرة العقلية لزيادة الذكاء
 - تعليم الأساسيات للحفاظ على الموروث الثقافي وانتقاله
 - التكيف الاجتماعي والانسجام مع الآخرين داخل المجتمع
 - من أجل إحداث التغيير والمساهمة في تصحيح المشكلات
 - تحقيق الذات ومساعدة الأفراد على الإبداع واتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات .
- الإعداد لمهنة المستقبل .

1.3.3 مميزات المدرسة الابتدائية:

تتميز المدرسة بمميزات تنفرد بها عن غيرها من المؤسسات الاجتماعية

1 محمد عبد القادر عابدين ، الإدارة المدرسية الحديثة ، بدون ط ، دار الشروق ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص 41.

2 نفس المرجع ، ص 42.

- أن لها مجتمعا محددًا خاصًا بها وهم المدرسون والتلاميذ
- لها نظامًا وتكوينًا سياسيًا واضحًا يجري التفاعل داخلها
- تمثل مركزًا للعلاقات الاجتماعية المتداخلة والمعقدة التي تتخذ مدخلًا للتفاعل الاجتماعي
- يسود أفراد مجتمعتها الشعور بالانتماء.

وظائف المدرسة الابتدائية :

المدرسة مؤسسة أوجدها المجتمع لتتربى عنه ، ولتقوم على تربية أبنائه وتنشئتهم .
ويمكن تحديد مجموعة وظائف تقوم بها المدرسة تلبية لما يتوقعه منها المجتمع
ومؤسساته المختلفة :

- تنمية شخصية التلميذ من الناحية العقلية والفكرية والاجتماعية والنفسية والوجدانية .
- نقل التراث الثقافي للتلاميذ منظمًا مرتبًا ومهذبًا .
- جعل التلاميذ يتواصلون مع البيئة الأكبر والبيئات الأخرى.
- التعرض لمشاكل الطفل وحلها .
- العمل على توفير بيئة اجتماعية ذات توازن وانضباط .

أهمية المدرسة الابتدائية :

موقع المدرسة الابتدائية في بداية السلم التعليمي باعتبارها الخطوة الأولى يجعلها من
الأهمية بمكانة عظيمة، وذلك للأسباب التالية :¹

- 1 - يكسب التلميذ فيها المعلومات والمهارات والاتجاهات اللازمة له كإنسان .
- 2 - يكسب التلميذ فيها وسائل تحصيل المعرفة من قراءة وكتابة وحساب .
- 3 - يُحصَل التلميذ فيها أوليات المعرفة وأساسها الضروري للتعليم في مراحل التعليم التي
تلي المدرسة الابتدائية .
- 4 - المدرسة الابتدائية هي مدرسة كل مواطن على اعتبار أن إلزامية التعليم بها أصبحت
من المسلمات، على حين تقل الأعداد الملتحقة بالمرحلة التالية، لذلك فهي تمثل أساس البناء
والمواطنة.



wondershare™

1 السيد سلامة الخميسي ، قراءات في الإدارة المدرسية أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعلمية ، ط1 ، دار الوفاء
لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2002 ، ص 202 .

موجهات التعليم في المدرسة الابتدائية :

في الماضي كان هدف المحافظة على التراث الثقافي للمجتمع ونقله للمتعلمين هو الموجه الرئيسي للتعليم في مراحل المختلفة وخاصة الابتدائية ، لكن موجهات التعليم في الوقت الحاضر أصبحت تأتي من جانب المجتمع وحاجاته واتجاهاته وعلومه وآماله في الماضي والحاضر والمستقبل .

وساهم تقدم العلوم الطبيعية والتكنولوجيا وسرعة تغير مقومات الحياة في المجتمعات المختلفة في تغيير الدور القديم للمدرسة، وأصبح هدفها تكوين المتعلم المؤمن بربه، المتمثل لحضارة وطنه، المدرك لواقع ومشكلات مجتمعه، المتفتح لآفاق المستقبل وعلومه .¹

كيف انعكست مقومات الحياة في الأمم الحديثة على التربية والتعليم فيها ؟

أهم مقومات الحياة في الأمم الحديثة سواء في الحاضر أو من حيث اتجاه المستقبل هي:²
1- أنها مجتمعات علمية أي تقوم حياتها على العلوم الطبيعية بدرجة كبيرة وتزايد حجم هذه العلوم وتشعبها ينعكس على التعليم كما يلي :

- أن مناهج المدارس أصبحت علمية في الغالب .

- التطور العلمي السريع أدى إلى دخول الكثير من العلوم في مناهج المدرسة الابتدائية مما لم يكن له موضع في الماضي، وكثير من هذه العلوم قادم مراحل الأعلى في السلم التعليمي .

- أن التعليم يجب أن يهتم بطرق التفكير قدر اهتمامه بالمعلومات وأكثر .

2- أنها مجتمعات تكنولوجية - أي تقوم على الصناعة والاختراعات في حياتها اليومية .

وهذا ينعكس على التعليم على النحو التالي :

- لم يعد الاهتمام بتحصيل المعرفة فقط، بل بتطبيقها في مواقف الحياة اليومية.

- لم يعد الاهتمام بالتعليم اللفظي، بل بتكوين المهارات والقدرة على عمل الأشياء أيضاً.

- أن تنظر المدرسة دائماً إلى دور مواطن المستقبل في عملية الإنتاج .

3 - أنها مجتمعات تقوم على العمل وتحترمه وليس العمل اليدوي ولكن العمل الديناميكي

الممثل بالآلة وهذا ينعكس على التعليم على النحو التالي :

- غرس حب العمل واحترامه مع القدرة عليه .

1 السيد سلامة الخميسي ، مرجع سابق ، ص 204 .

2 نفس المرجع ، ص 203 .

- القدرة على الفهم والمرونة والقدرة على التكيف في المواقف الجديدة .
- دخول التعليم العملي في كل مراحل التعليم .
- 4 - أنها مجتمعات تتسم بارتفاع مستوى المعيشة وتعمل على توفيرها لكافة المواطنين ، وهذا ينعكس على التعليم على النحو التالي :
- أن يكون التعليم عاماً، وإلى أقصى ما يقدر عليه الفرد لأن الجاهل لا يحقق مستوى معيشة مرتفعاً، ولا حق له في المطالبة به .
- أن يكون التعليم منتجاً يمكن من رفع مستوى الكسب .
- أن يكون التعليم مرناً يمكن الفرد من التحول بين مصادر الكسب على أساس تطور سوق العمل.
- 5 - أنها مجتمعات قررت مبدأ العدالة الاجتماعية والمساواة بين جميع الطبقات وبين الرجل والمرأة وهذا ينعكس على التعليم على النحو التالي :
- تعميم التعليم لأن الجاهل لا يمكن أن يحقق المساواة أو يطالب بحقه فيها .
- تربية في الحقوق والواجبات وتلازم الحق والواجب .
- تنمية الدخل القومي حتى يجد المجتمع ما يحقق به العدالة الاجتماعية .
- 6 - أنها مجتمعات حصلت على الاستقلال السياسي ، وهذا ينعكس على التعليم على النحو التالي :
- تكوين الشخصية الاستقلالية التي تستطيع أن تكوّن الرأي وتدافع عنه .
- تكوين المفاهيم الإنسانية والعالمية حتى يستطيع المتعلم أن يفهم علاقات وطنه المستقل في إطاره العالمي .
- تكوين مفهوم القوة ومفهوم الوطنية عند التلاميذ .
- 7 - أنها مجتمعات قررت الأخذ بالنظم الديمقراطية ، وهذا ينعكس على التعليم على النحو التالي:
- تنمية قدرات الفرد على النظر إلى نفسه كفرد في مجموع .
- تنمية قدرات الفرد على تحمل المسؤولية والمشاركة الإيجابية في مجتمعه .
- تكوين المهارات الديمقراطية التي تقوم على الحوار والنقد الذاتي ونقد الغير واحترام رأي الآخرين والنزول على رأي الغالبية¹.

¹ السيد سلامة الخميسي ، مرجع سابق ، ص 205.

8 - أنها مجتمعات معرّضة للدعاية ووسائل الإعلام السريعة العنيفة المؤثرة ، وهذا ينعكس على التعليم على النحو التالي :

- تنمية قدرات المتعلم على النقد وتمييز الزائف والصحيح في الرأي .
- فهم سياسة الوطن وعلاقتها بسياسة غيره .
- القدرة على إعلان الرأي والدفاع عنه .

وعليه يمكن القول أن موجهات التربية والتعليم في ضوء مقومات الحياة في المجتمعات الحديثة وخصائصها هي موجهات تصدق على كل مراحل التعليم العام، ويجب أن تبدأ كلها في المدرسة الابتدائية، ولا أمل في نجاحها في المراحل العليا إذا لم تُوضع أسسها في المدرسة الابتدائية¹.

3.3.3 المدرسة كنظام اجتماعي :

إذا كانت المؤسسة تمثل جزء من النظام الاجتماعي العام ، فإن المدرسة نفسها يمكن النظر إليها كنظام اجتماعي متكامل على ضوء مفهوم النظام SYSTEM ومن ثم يمكن النظر إليها اجتماعيا من زاويتين ، الزاوية الأولى باعتبارها نظاما مستقلا له مكوناته الذاتية ، والزاوية الثانية باعتبارها جزءا من نظام أكبر وهو النظام الاجتماعي ، يتأثره ويؤثر فيه ويتبادل معه علاقات تفاعلية (تأثير وتأثر)، ومن زاوية اعتبار المدرسة نظاما².

المؤسسة كنظام أشبه ما تكون بالبناء العضوي المتكامل بنيويا ووظيفيا فالبناء العضوي جسم مكون من خلاياه وكل خلية من جزئيات تعمل كلها بانسجام لبقاء الكائن ، وأن كل خلية يجب أن يتلقى منها الإشارات والرسائل أي أنها تخضع له خضوعا مطلقا وهذا ينطبق على المؤسسة إذ تتكون من مجموعات والمجموعات قد تشكل نظاما فرعيا يضم مجموعات أصغر وهكذا³.



wondershare™

¹ مرجع سابق ، ص 205 .

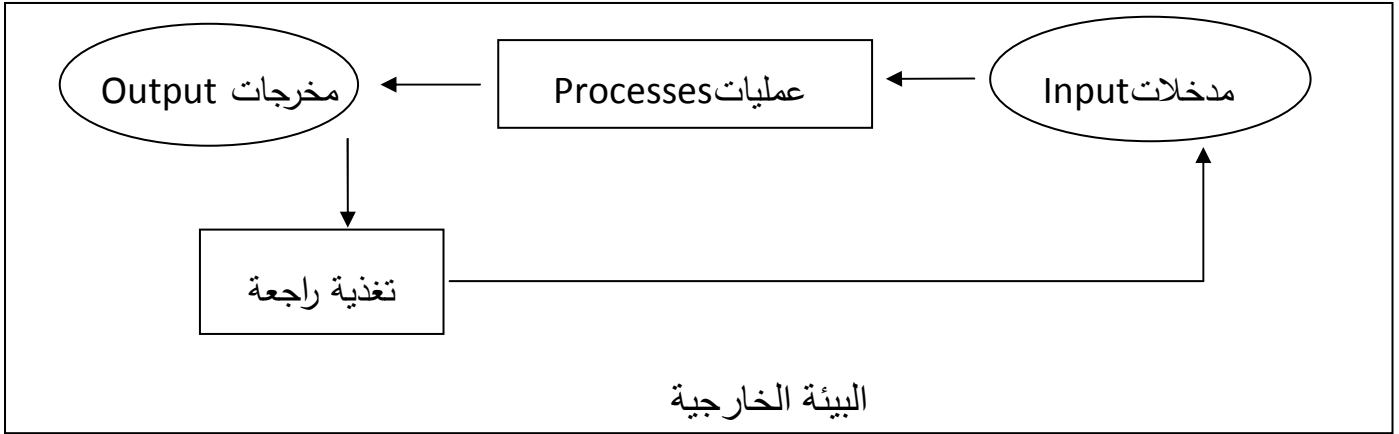
² السيد سلامة الخميسي ، مرجع سابق ، ص 189.

³ السيد سلامة الخميسي ، مرجع سابق ، ص ص 13-14.

عناصر النظام¹:

وللنظام بهذا المعنى السابق مكونات أساسية يعبر عنها المخطط التوضيحي التالي

شكل رقم 05 : مكونات النظام



المصدر : السيد سلامة الخميسي ، قراءات في الإدارة المدرسية أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعملية ، دار الوفاء الطباعة والنشر ، ط1، الإسكندرية

على اعتبار أن الإدارة المدرسية منظومة متكاملة (Integrated System) فإنها تتكون من أربعة مكونات عامة .

1- المدخلات : وهي ما يعطي للإدارة مقوماتها الأساسية ، وتحدد غاياتها، علاوة على أن لها دورا رئيسيا في نجاح أو فشل النظام المدرسي بأكمله ، وتتضمن المدخلات ، التي تشتق من المجتمع الأمور التالية :

2- رسالة المدرسة وفلسفتاه وأهدافها

3- السياسات والتشريعات التربوية

4- الموارد البشرية في المدرسة (المدير وطاقم الجهازين الإداري والتعليمي والتلاميذ وموظفي الخدمات المساندة).

5- الموارد والامكانات المادية (المبنى والمرافق والتجهيزات والأموال)

6- منظومة الخدمات الإضافية التي تساعد المدرسة في أداء عملها (خدمات صحية

وإرشادية ورياضية وغيرها).



wondershare™

PDF Editor

7- المنظومة المعلوماتية الفرعية (أساليب العمل والأهداف والسياسات العامة وطرق اتخاذ القرار...)¹.

8- العمليات: وتشير إلى التفاعلات والأنشطة التي يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات وهي معقدة ومتفاعلة معاً، لكن يمكن تبسيط فهمها من خلال النظر إليها على أنها وظائف وأنشطة إدارية محددة تتضمن .

- التخطيط : حيث يتم من خلاله تحديد الغايات والوسائل ، ووضع البرامج ، ورسم السياسات ، وتحديد الميزانيات .

- التنظيم : حيث يتم من خلاله تقسيم الأعمال وتوزيعها ، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات ، وطرق الاتصال بين العاملين والتنسيق بينهم .

- القيادة حيث يتم من خلالها التفاعل بين المدير والمرؤوسين والمواقف القيادية ، بحيث يتم توجيه المرؤوسين نحو التعرف على احتياجاتهم وحفزهم على العمل بفاعلية.

- الرقابة : حيث يتم من خلالها تقويم النتائج وتقييمها (قياس مدى مطابقتها للخطة الموضوعية ومعالجة القصور والانحرافات)².

المخرجات : وهي الحصيلة النهائية لمجمل العمليات والمؤثرات في البيئتين الداخلية والخارجية ، وهي صنفان :

- مخرجات إنتاجية : (قرارات وتشريعات ، وسياسات ، وأداء جيد) .
- مخرجات وجدانية : (رضا وظيفي ، علاقات متينة).
- بيئة المنظومة : وهي البيئة التي تتفاعل فيها المنظومة أدائها وفعاليتها وهي صنفان
- بيئة خارجية : تقع خارج حدود المنظمة (المدرسة).
- بيئة داخلية : داخل حدود المنظمة (المدرسة).

وهناك ما يعرف بالتغذية الراجعة وهي ترتبط بالعمليات الإدارية والمخرجات والبيئة ، بحيث إنها (التغذية الراجعة) توفر للإدارة المدرسية معلومات تساعد على تحسين عملياتها وهناك وحدة الإدارة المدرسية وهي المدرسة وعلى رأسها المدير ويغلب على هذه الإدارة طابع التنفيذ

للسياسات الصادرة عن الإدارة التعليمية والإدارة التربوية.



wondershare

PDF Editor

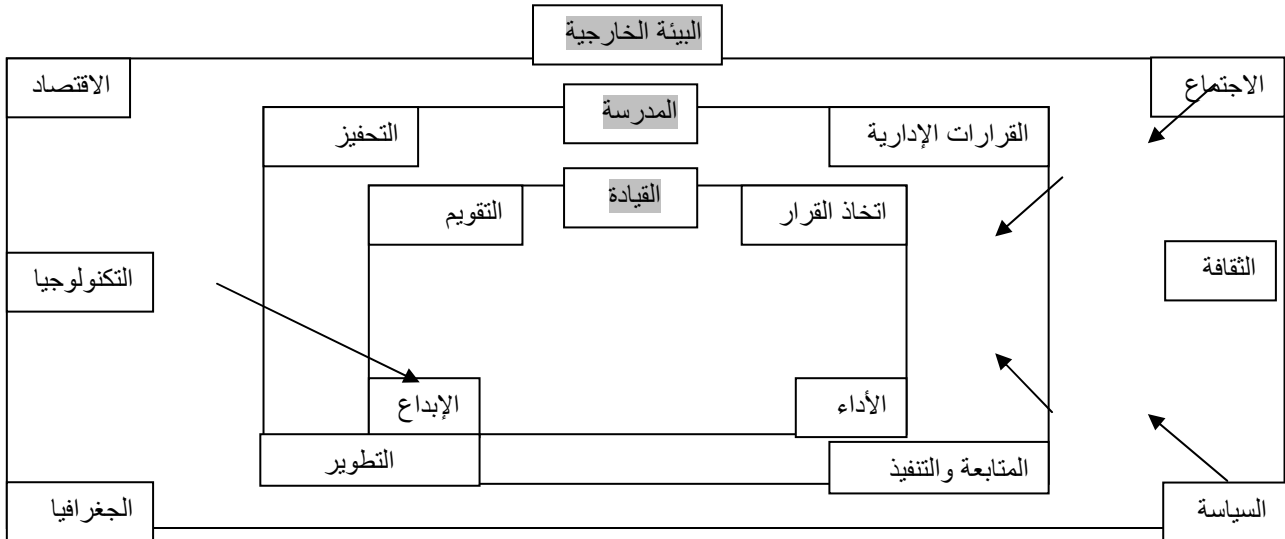
¹ محمد عبد القادر عابدين ، مرجع سابق ، ص 99 .

² مرجع سابق ، ص 16.

علاقة النظام بالمجتمع :

يمكن أن يصنف النظام حسب علاقته بالمجتمع إلى نوعين :
النظام المفتوح : Open System : وهو النظام الذي يتفاعل مع البيئة ومن ثم يوصف بأنه نظام اجتماعي Social System أي أن بينه وبين النظام الاجتماعي علاقات تفاعلية (تأثير وتأثر).

شكل رقم 06: بنية نسق المدرسة



المصدر : صاحب البحث

النظام المغلق : Closed System : وهو النظام الذي يتفاعل مع البيئة من حوله حيث تختفي أو تضعف علاقات التأثير والتأثر بينه وبين المجتمع والمحيط ، والسؤال المطروح هنا : ما موقع المدرسة كنظام من هذين النوعين؟ ، هل هي نظام مغلق أم نظام مفتوح؟¹ تكمن ميزة النظام الاجتماعي المفتوح في تفاعله مع محيطه وبيئته عن طريق : المدخلات التي تزود بها المؤسسة من المجتمع والمخرجات التي تعيدها المؤسسة (المدرسة) إلى المجتمع بعد أن تكون قد مرت بالمدرسة التي أعطتها الصبغة التي تهدف إليها.

¹ السيد سلامة الخميسي، مرجع سابق، ص 15، 16

لكن لا يمكن أن لا نلاحظ التأثير الذي تمارسه البيئة الخارجية على المدرسة وكذلك مخرجات المدرسة التي نلاحظها في الموارد البشرية وفي الحراك الاجتماعي ، ومن هذا المنطلق فهي نظام مفتوح .

البيئة الإدارية والبيئة الاجتماعية للمدرسة :¹

يرى علماء الاجتماع أن المدرسة مؤسسة إلزامية ، أي أن أفرادها لا يختارون الخضوع إليها أو الانضواء في إطارها باختيارهم . وتضم هذه المؤسسة الإلزامية عدا وافرًا من الأفراد الذين تقدم لهم خدمات مفروضة وموجهة من قبل عدد يسير من العاملين . حيث يتكون مجتمع المدرسة من ثلاث فئات أساسية هي فئة الإداريين ، وفئة المعلمين وفئة التلاميذ . وتشكل هذه الفئات نظام اجتماعيا فريدا ، إذ يجري التفاعل بينها عبر التواصل المستمر اليومي المباشر ، وعبر نظام بيروقراطي . فهناك الجهاز الإداري المتخصص والتسلسل الوظيفي وتوزيع الأدوار التي تقوم بها كل فئة ، وهناك اللوائح والأنظمة والحدود الجغرافية والاجتماعية للمدرسة وكيفية العمل داخلها وتتضح البنية الإدارية الهيكلية للمدرسة من خلال الشكل التالي الذي يمثل هرما .²

4.3.3 التجديد والتحديات والمعوقات في الإدارة المدرسية :

1.4.3.3 مفهوم التجديد: هو كل تجديد تربوي يحدث نظرا للتغيرات العلمية والتكنولوجية السريعة وحاجة المدارس إلى التجديد التربوي الهادف ، وحاجة المجتمع إلى حركة تغيير أهدافه .

المكونات الأساسية للتجديد التربوي :

إن مفهوم التجديد التربوي الذي ظهر في الستينات من القرن الماضي ، ليس بالشيء الجديد فمن وجدت النظم التعليمية ، كانت هناك دائما أفكار وطرق وأساليب جديدة ، والفرق الرئيسي بين التجديدات التربوية في الماضي والتجديدات التربوية في الوقت الحاضر ، يكمن في السرعة الفائقة التي ظهرت بها التجديدات الحديثة مقارنة بالتجديدات الماضية . كما لا يعني أن كل جديد يجب أن يكون اكتشافا أو اختراعا لم يسمع به أحد من قبل ، بل قد يكون ذلك الجديد بالنسبة للآخرين في المجتمعات الأخرى خارج المجتمع المجدد شيئا

¹ السيد سلامة الخميسي، مرجع سابق ،ص 128.

² السيد سلامة الخميسي، مرجع سابق ، ص 45.

ممارسا ومعروفا ، لذا فالجدة هنا تعني أن الذين سيأخذون بهذه الأفكار والأساليب الجديدة ، سيستخدمونها للمرة الأولى في شكلها المستحدث الذي سيناسب بيئتهم الجديدة ، ولايتنا في مع قيمهم ونظمهم ¹.

فالاستحداث يعني الوصول إلى شيء جديد له صلة مباشرة برفاهية الإنسان وتلبية مطالبه ، كما يتحدث مفهوم الاستحداث بأنه فكرة أو شيء جديد أو عملية جديدة ، تصطنع من عناصر أولية وتوجه نحو هدف محدد . ويتميز مفهوم الاستحداث بخصائص كثيرة أهمها : الإبداع ، والاختراع ، والتجديد ، والتحديث ، والتنمية والإصلاح .

أما الاستحداث التربوي فهو ليس مجرد إدخال آلات وأجهزة جديدة في العملية التعليمية ، بل هو يؤثر في البناء القيمي للمجتمع مما يؤدي إلى أساليب جديدة لتغيير القيم القديمة أو الثورة عليها. ² وأما عملية التجديد التربوي فقد كانت في بداية التسعينات من القرن الماضي يمكن النظر إليها على أنها نتاج لعوامل متعددة ، فعلى المستوى البيداغوجي ، بلغ التدريس بالمضامين مداه في حين فتحت بيداغوجيا الأهداف آفاقا أخرى للتجديد التربوي. وعلى المستوى السياسي بدأت أنشودة نهاية التاريخ والايديولوجيا تترك صداها على أكثر من مستوى . وهكذا يمكن تعريف التجديد التربوي بأنه إدخال جديد أو تغيير في الأفكار أو السياسات أو البرامج أو الطرق أو المرافق أو البيئة العلمية الدينامية لنظام التعليم . والتجديد التربوي ابتداء أو اكتشاف بدائل جديدة لنظام التعليم القائم أو لبعض عناصره ، من أجل إصلاحه وزيادة كفايته وفاعليته .

كما يعد التجديد التربوي الحقيقي هو ذلك الذي يمس وجدان المتعاملين مع قضايا التجديد قبل عقولهم ، وهذا لا يتأتى إلا إذا آمن المعنيون بأن عملية التجديد تخصهم وتعنيهم في المقام الأول (Sense of Ownership) ، ولكي يحقق الوسط التربوي هذا الأمر كان لزاما عليه أن يتواصل بجميع أجزائه وأطرافه . وعرف (هيموناتين) التجديد التربوي بأنه أولا إدخال كل جديد أو تغيير في الأفكار أو السياسات أو البرامج أو الطرائق أو المرافق أو البيئات التعليمية وثانيا بأن العملية الديناميكية لابتكار هذه التغييرات والتخطيط لها وتطبيقها

في المراحل التعليم ³.



wondershare

1 الطاهر زرهوني، تنظيم وتسيير مؤسسة التربية والتعليم، ط2 ، دم.ج، الجزائر، 1993 ، ص18 .

² سيد ابراهيم الجبار ، دراسات في التجديد التربوي ، مكتبة غريب ، القاهرة ، 1980 ، ص 125.

³ المصطفى إيمكود ، السلسلة البيداغوجية ، دار الثقافة ، الدار البيضاء ، 2003 ، ص 210 .

2.4.3.3 التحديات :

الإدارة المدرسية مهنة لها قواعدها ومتطلباتها ومعاييرها والقائد بحاجة إلى أن تتوفر لديه خصائص معرفية ومهارات من أجل القيام بها على الوجه السليم والفعال . والإدارة المدرسية شأنها شأن أي عمل يمكن أن يقوم به الإنسان شخصيا ومهنيا ، إذ يمكن أن تكتنفها بعض الصعوبات وتعترض طريقها بعض المعوقات ¹.

هناك مجموعة من الصعوبات تكتنف الإدارة المدرسية منها :

- الحاجة إلى الإعداد والتأهيل : فالقائد يحتاج لعدة معارف منها التخطيط ، والتدريس ، والتعلم، والإشراف ، والتفويض ، وهذه تحتاج إلى مهارات وكفاءات .
- ارتفاع حجم المساءلة لقائد المدرسة الابتدائية من طرف المجتمع فهو يتحمل فشل أو نجاح المدرسة .
- التوفيق بين المهارات الإدارية والفنية وبين التنظيم والتفويض وإدارة الوقت .
- ضعف القائد من الناحية التكوينية في مجال علم النفس المدرسي.
- عدم كفاية الوقت للعمل مما يضطر بالقيادة إلى استغلال وقت الراحة للعمل .
- الحاجة إلى الصبر والحلم في التعامل مع المتعاملين والشركاء.
- كثرة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المدرسة بل التربية عموما ، وإشكالية تحديد أولويات حلها ².

3.4.3.3 المعوقات ³:

يمكن تصنيف المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في عملها إلى ثلاث فئات :
الأول ترتبط بالعملية التعليمية وتسمى معوقات فنية ، والثانية ترتبط بالعمل الإداري وتسمى معوقات إدارية ، والثالثة تتعلق بالنظام التربوي وتسمى معوقات تنظيمية ، وسوف نسلط الضوء على المعوقات التنظيمية والإدارية .

المعوقات الإدارية :

- عدم توفر الإمكانيات والأموال اللازمة للقيام بمجمل المهام والمسؤوليات المتوقعة من



1 مجلة ، دفاتر المخبر ، الجامعة الجزائرية والتحديات الراهنة ، جامعة محمد خيضر ، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية

والإنسانية، ، بسكرة ، العدد 2، سبتمبر 2006 ص 193 .

² مرجع سابق ، ص 194.

³ نفس المرجع ، ص 195.

- عدم توفر الأبنية والمرافق اللازمة ، أو عدم صلاحيتها .
 - عدم وجود مساعد للمدير أو نائب له يمكن تفويضه جزءا من الأعمال وبخاصة الأعمال غير الفنية .
 - اكتظاظ الصفوف وتجاوز نسبة القبول المعقولة في المدرسة .
 - سوء توزيع الوقت المتاح للمدير على الأعمال والمهام المدرسية .
- المعوقات التنظيمية:**

- المركزية في الإدارة التعليمية وفي اتخاذ القرار ، وسيادة الروتين.
 - غياب الدعم والحوافز للقائد المدرسي وخاصة عند ظهور قيادات شابة وفعالة يمكن أن تهدد مكتسبات المسؤولين القداماء من سلطة ونفوذ .
 - استغلال مبدأ مجانية التعليم والزاميته مما يدفع ببعض الأولياء في النقاعس عن التعاون مع الإدارة المدرسية وعن العمل الجاد ، وتحميل المديرين وحدهم المسؤولية .
 - غياب النظر إلى الإدارة المدرسية كمهنة ، وغياب الدستور الأخلاقي لها.
- وقد أشار (رودريك) إلى مجموعة من العوامل التي تعيق مدير المدرسة عن القيام بدوره التربوي المتكامل منها :
- اعتبار مدير المدرسة المسؤول الأول عن سير العملية عن سير العملية التعليمية في المدرسة وتحمله كامل المسؤولية عما يجري داخلها .
 - تركيز اهتمام إدارة التعليم على إرضاء المسؤول الفوقي ولاهتمام بالمظهر دون المخبر.
 - التركيز على الجانب الإداري والتنظيمي عن الهدف الجانب التربوي¹.
- كما أشار الدكتور (عبد الحميد مصطفى) إلى عدة عوامل اجتماعية :
- 1- انتشار الأمية وانخفاض المستوى الثقافي لدى الأولياء مما يؤدي إلى عدم إدراك العلاقة بينهم وبين المدرسة .
 - 2- الاكتظاظ في الأفواج والعجز في المعلمين.
 - 3- عدم تجانس التلاميذ مع بعضهم ومع المحتوى المدرسي الذي لا يتلاءم مع

بيئتهمTM **wondershare**
 وعوامل جغرافية وهو المناخ الجغرافي من حر وبرد وذلك لمراعاة توفر وسائل التدفئة أو التكييف ، ومراعاة مواعيد الدخول والخروج حسب المناخ الجغرافي.

¹ مرجع سابق ، ص 196 .

وعوامل اقتصادية منها تدني مستوى النمو والتطور الاقتصادي في المجتمع مما يؤثر على وفرة الميزانيات من جهة وعلى إمكانية مساهمة أولياء الأمور والمجتمع المحلي مالياً في الأنشطة المدرسية .

وعوامل سياسية اشتملت على كل من:

1- سياسة الإدارة المركزية

2- تقلب السياسات التربوية بفعل اختلاف الإيديولوجيات في الحكومات المتعاقبة.

3- غياب التشريعات والقوانين التربوية والتعليمية الميسرة والداعمة لعمل المدير .

المعوقات الهيكلية (مبنى المدرسة - التجهيزات) :

يتأثر المنتج " تربية وتعليم التلميذ" بعوامل البيئة الطبيعية والمادية في المدرسة، فقد أظهرت الدراسات الحديثة في مجال علاقة التعلم بالدماغ إن " البيئات الغنية تنمي فعلاً دماغه أفضل، باعتبار أن ألفة الفكر "الدماغ" هي التي تشكل منتج التربية والتعليم.¹

إن زيادة عدد التلاميذ في الفصول عن المعدلات العالمية المعتمدة بالنسبة لكل مرحلة دراسية، وقلة الاهتمام بتصميم المباني المدرسية لعوامل التهوية والإضاءة والألوان والمساحات المناسبة داخل الفصول وخارجها، جميعها تعيق الجودة في المدرسة ، وإذا كنا نعتقد بأن تهيئة بيئة جاذبة للتلميذ تتطلب تكلفة عالية فعلياً أن ننظر بالمقابل لتكلفة تدني الجودة في التعليم . من جانب آخر ليس بالضرورة ربط مباني المدارس النموذجية بالجودة، فالتعليم الأكثر كلفة لا يعني تعليم أكثر جودة. وتشير ثقافة الجودة اليابانية إلى أن أي تجهيزات أو مواد أو مباني تتوفر في المؤسسة و لا يتم استخدامها بكفاءة فهي " مواد " أي " هدر"، فالمبنى النموذجي للمدرسة وتجهيزاته جميعها ميزات وليس بالضرورة أن تحقق الجودة. وتتحوّل "الميزات" في المدرسة إلى " جودة " عندما تلبّي هذه الميزات احتياجات وتطلعات المستفيدين(التلاميذ- المعلمين -أولياء الأمور) .

المعوقات الاجتماعية:

تعتبر مشاركة أولياء الأمور (كمستفيدين خارجيين) في تربية أبنائهم معيار هام في جودة التعليم، فهم يدعمون دور المدرسة من خلال فرص التحسين التي يقدمونها لتحسين تربية وتعليم أبنائهم. وقد أظهرت نتائج إحدى الدراسات أن الطلاب المتفوقين والموهوبين ينتمون لأسر تهتم بالتواصل مع المدرسة لذلك فإن عزوف أولياء الأمور عن المشاركة في تربية

1 جينسن إيريك : كيف نوظف أبحاث الدماغ في التعليم ، ترجمة دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع ، الدمام، 2001.

وتعليم أبنائهم يضيع فرص تحسين تعتبر بحد ذاتها فرص زمنية مفقودة للاستثمار البشري لا يمكن تعويضها .

كما أثبتت الدراسات أن جودة التعليم ترتبط بمدى التزام المجتمع المحلي بتقديم كل أشكال الدعم للمدرسة، فمشاركة المجتمع المحلي في أي إستراتيجية لتطبيق الإصلاحات في المدرسة أمر جلي.1

ولذلك فإن قلة مشاركة أولياء الأمور والمجتمع المحلي في برامج المدرسة وسياساتها يشكل عائقاً أمام تحول المدرسة نحو الجودة .



wondershare™

1 جاك تايلور ، التعلم ذلك الكنز المكنون ، منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم ، باريس ، 2001 .

خلاصة الفصل :

تم في هذا الفصل التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وهو ذلك المخزون البشري التي تقوم القيادة المدرسية بقيادته وتسييره لبلوغ أهداف ومرامي استراتيجية للمجتمع وكان ذلك على خطى نظريات علمية تطرقت إلى ذلك فمنها من كان ينظر إلى المدرسة نظرة علوية كنظرية النظم ومنها من كان ينظر نظرة علمية لأفعال العمال مثل (تاييلور) ومنها من كان ينظر نظرة إجرائية مثل (فايول) ومنها من كان ينظر نظرة إنسانية وجدانية مثل (مايو) ومنها من كان إلى فعل القيادة مثل (سايمون).

وكذلك تم في هذا الفصل التعريف بالمراحل التي مرت بها المدرسة الجزائرية من حيث التعقيد والمسؤوليات تبعا لتعقد الحياة ، وتراكم تراثها ومعارفها ، وتعاضم مسؤوليات التنشئة في مجتمعاتها الإنسانية ، حيث حللنا المدرسة من عدة نواحي ، من ناحية الهيكل المادي والتنظيمي ثم تطرقنا إلى أهم الركائز الأساسية التي تبنى عليها المدرسة ، متمثلة في النظام التربوي مركزين على محاور العملية التربوي (التلميذ ، المعلم ، المنهج ، المنهاج ، المبنى ، المجتمع) والقوانين المنظمة للعمل ،

كما تم معالجة أهم الظروف والتحديات التي مرت بها المدرسة الجزائرية ، من خلال تغيير النظام التربوي الجزائري والذي لاقى مقاومة كبيرة من المعلمين و عقد من مهمة العمل القيادي ، والتحديات الخارجية المتمثلة في تطور التقنية التكنولوجية المتمثلة في أجهزة الاتصال الحديثة من حواسيب وانترنت والوسائل التربوية الحديثة مثل السبورات الحديثة ، كما أبرزنا معوقات المدرسة الجزائرية التي تؤثر على العمل القيادي ، إن هذا نتاج للتغيير الكبير الواقع في البيئة الخارجية من جراء التوسع العولمي الذي وسع مجال التقنية ، ونقل فكر وثقافات أخرى للمجتمع ، وهذا ما سنتطرق إليه في فصل البيئة الخارجية .



wondershare™

PDF Editor

الفصل الرابع

البيئة الخارجية والتغير الاجتماعي وعقلانية وإبداع الإدارة

أثار وأنواع البيئة الخارجية وعلاقتها بالمدرسة

التغير الاجتماعي

العقلانية والإبداع الإداري



wondershare™

PDF Editor

تمهيد :

تسعى القيادة في المدرسة الابتدائية إلى تحسين أدائها في ظل البيئة المتغيرة التي تعمل فيها، فمن الضروري أن يتمكن القادة من التعامل مع تغيرات البيئة الديناميكية وبصورة مستمرة، لذلك فالمدرسة ملزمة على التكيف مع هذه المتغيرات التي تحدث في البيئة ، حتى تضمن مخرجات حقيقية ، فالبيئة التي تعيش بها المؤسسة تعتبر المورد الأساسي لمدخلات عملياتها وأنشطتها الرئيسية، فالمؤسسة والبيئة مرتبطتان بعلاقة تبادلية تسعى إلى تحقيق أهداف المدرسة ولتحقيق هذه الأهداف يجب دراسة هذه البيئة .

وباعتبار أن بيئة المدرسة بيئة متغيرة يصعب في بعض الأحيان التحكم في متغيراتها خاصة إذا كانت هذه المتغيرات خارجية، لذلك سيتم التطرق في هذا الفصل إلى مكونات البيئة الخارجية للمدرسة من خلال التطرق إلى البيئة العامة للمدرسة والتعرف على العوامل أو المتغيرات التي تشملها هذه البيئة، كالعوامل الاجتماعية والثقافية السياسية وكذلك العوامل التكنولوجية للتعرف على نقاط القوة والضعف داخل المنظمة التي تؤثر على نشاط القيادة ومن ثمة دور المدرسة المنوط بها في تحقيق أهدافها التعليمية والتربوية حيث تبقى الخطوة الأساسية وهي معرفة الفرص والتحديات جراء تأثير عوامل البيئة الخارجية على الأداء القيادي لضمان السير الحسن للعملية التربوية ، وهذا سيكون موضوعنا في الفصل التالي .



wondershare™

PDF Editor

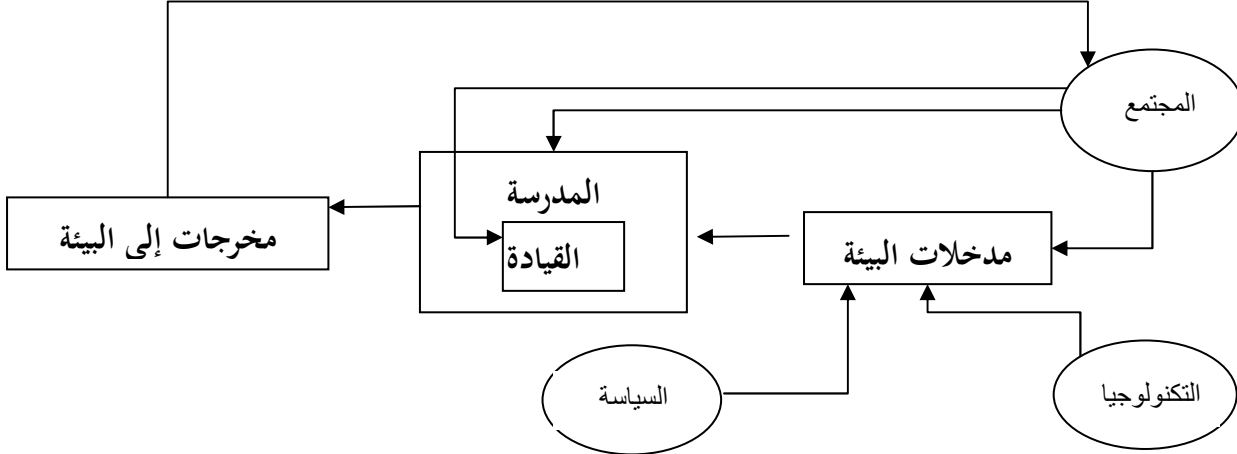
1.4 آثار وأنواع البيئة الخارجية وعلاقتها بالمدرسة:

1.1.4 آثار البيئة الخارجية:

لا شك أن تحديد مفهوم البيئة الخارجية للمؤسسة التربوية يعتبر من المسائل المهمة التي يتعرض لها علم اجتماع التنظيم كفرع من فروع العلوم الاجتماعية، علما بان موضوع التنظيم في المؤسسة لا يقتصر على المؤسسة في حد ذاتها بل يتعدى ذلك ليشمل العلاقات بين المؤسسة والمحيط.

وهذا ما يؤكد تعريف المدرسة الابتدائية كنظام مفتوح في إطار نظرية الأنظمة ، وبذلك فان المدرسة الابتدائية تتلقى مدخلات وفق مقومات البيئة ثم تقوم بإخراجها إلى البيئة ثانية لتؤثر هذه الأخيرة في البيئة ثم تعود المدرسة وتتأثر بتداعيات مخرجاتها كذلك تتأثر المدرسة بتداعيات أخرى للبيئة و الرسم التالي يوضح الأثر والعلاقة :

شكل رقم 07: تأثيرات البيئة الخارجية على المدرسة والقيادة .



المصدر: علي الشرفاوي، إدارة الأعمال: الوظائف والممارسات الإدارية، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص 84.

و هناك العديد من المحاولات التي تناولت بيئة المدرسة الابتدائية ، والتفاوت والاختلاف

والصعوبة فيما يخص تحديد مفهوم بيئة المؤسسة ناتج عن تعقد وتشابك هذا المفهوم. ومن أجل الإحاطة بالموضوع لا من إيراد مجموعة التعاريف التالية:

فحسب (و.ديل) (W.Dill): إن محيط العمل الخاص بالمؤسسة ، هو ذلك الجزء من

المحيط الإداري الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة ، ويتكون هذا

المحيط من خمسة مجموعات من المتعاملين هي: السلطة الوصية ، الشركاء ، المتعاملين ، العاملين، بالإضافة إلى جماعات الضغط أو التأثير كالحكومات والجمعيات.¹

إن هذا التعريف يختصر فيه صاحبه محيط المدرسة الابتدائية في عدد من المتعاملين الأساسيين معها، كجهات أو أشخاص، دون التوسع إلى التيارات الخارجية كالعولمة وثقافة كما أن هذا التعريف لم يتعرض إلى التفاعلات أو المتغيرات التي تؤثر فيها مختلف مكونات المحيط والبيئة الخاصة بالمؤسسة.

تعريف (إمري و تريست) (Trist-Emery): "البيئة هي مجموعة من القيود التي تحدد سلوك القائد داخل المنظمة، كما أن البيئة تحدد نماذج وطرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المنظمة أو تحقيق أهدافها"⁽¹⁾.

وفقا لهذا التعريف فإن البيئة تنطوي على مجموعة من القيود التي تتحكم في سيرورة المنظمة ، تحدد الملامح الأساسية و سلوكها الواجب إتباعها لضمان ديمومتها واستمراريتها، ويتجلى ذلك من خلال تحقيق أهدافها، إلا أن هذا التعريف غير شامل. ويشير (ب.فلهو) (P.Filho) : أن المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة يحتوي على ثلاثة مجموعات من المتغيرات:

المجموعة الأولى تضم متغيرات على المستوى الوطني، مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة، ترتبط بمجموعة المتعاملين معها، مثل الهيئات والتنظيمات الحكومية والإدارية ، أما المجموعة الثالثة فتظم المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي من عمال ومعلمين ومفتشين وغيرهم⁽²⁾.



wondershare™

¹ عبد السلام أبو قحف، البيئة الخارجية للمؤسسة، المكتب العربي الحديث، 1993، ص-ص: 19-20.

(1) عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 29.

(2) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998، ص 83. نقلا عن :

عبد الغفار حنفي وسمية قرياقص ، أساليب الإدارة وبيئة الأعمال ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر، 2000 ، ص 151.

بالرغم من أن هذا التعريف يشمل أطراف ومتغيرات أكثر من الأول، إلا أنه هناك نوع من الجمع بين عوامل معينة في نفس الوقت وهيئات و أشخاص، ودمج المحيط الداخلي في نفس العناصر.

في حين يعرف عبد اللطيف خمخام المحيط على أنه: "كل ما هو غير المؤسسة" (3). إن هذا التعريف عام وغير دقيق، ذلك لأنه لا يحدد مجموعة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة والمؤثرة فيه، إذ أنه جاء بشكله المبهم . أما (فرانسوا لوروا)(Françoie Leroux) فيقول بأن المحيط يعرف بأنه: "أدوات اللعب les règles de jeu التي من خلالها تقوم المؤسسة بنشاطها كما يبين حدود السلطة وحرية المسيرين"(1).

إلا أن هناك من يرى بأن تعريف كلمة محيط في التنظيم تعني: "العوامل السياسية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر على المؤسسة مثل القوانين، جماعات الضغط، الوسائل والتقنية الحديثة، وبالتالي نجد أن هذا المحيط يتكون من المحيط ، الاجتماعي السياسي ،التكنولوجي " ، وهذه العوامل لها تأثير مباشر على المؤسسة.

إضافة إلى هذا فالمحيط يعرف على أنه: "مجموعة من العوامل السوسيو-اقتصادية la socio-économique والتي تؤثر على المؤسسة كالدولة، التشريع الاجتماعي législation social، السياسي، تقني، جماعات الضغط، النقابات، الجمعيات . من خلال المفاهيم السابقة تظهر علاقة وأثر البيئة الخارجية المتمثلة في أنساقها الاجتماعية والثقافية والتنظيمية والتكنولوجية على المنظمة المتمثلة في المدرسة من خلال مدخلات ومخرجات .



2.1.4 أنواع البيئة الخارجية:

1.2.1.4 البيئة الاقتصادية :

يتوقف استخدام بعض الإستراتيجيات على التقديرات الخاصة بالحالة . وتشير إلى خصائص وعناصر النظام التربوي الذي تعمل فيه المؤسسة، ويمكن أن تكون هذه العناصر مدعمة أو معوقة لإنجاز المؤسسات لأهدافها، وذلك من خلال تدعيم عوامل نجاح أو فشل إستراتيجية وأداء المؤسسة، فهذه العوامل هي مجموعة القوى الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة مؤسساته، وتتأثر المؤسسة بهذه القوى على المستوى المحلي والعالمي ومنها

المدخل

الدخل القومي :

- الدخل الفردي للمعلم: فبمقدار ما يحصل عليه المعلم من دخل، يؤدي إلى التحفيز والرضا الوظيفي .

- توفير الوسائل والتجهيزات للمؤسسات التربوية ، لتسهيل العملية التربوية .

- تخصيص مبالغ مالية للمدرسة الابتدائية تفي باحتياجاتها .

- توفير مباني وهياكل تفي الغرض التربوي . (1)

2.2.1.4 البيئة الاجتماعية:

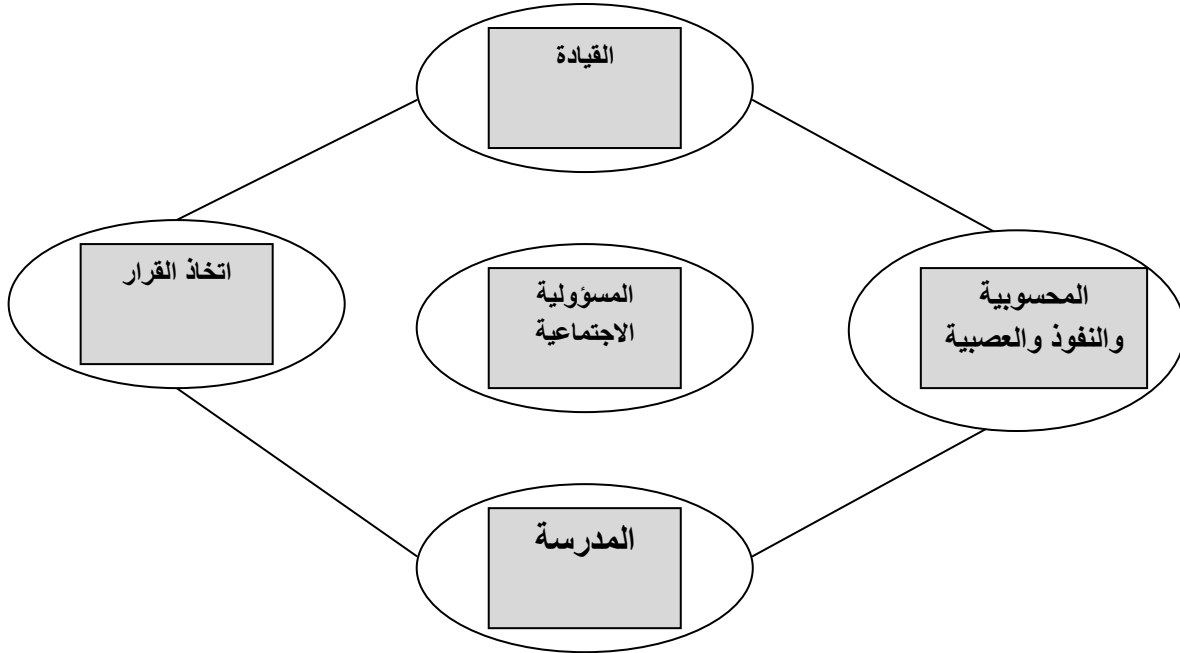
إن المؤسسة تنشأ في وسط مجتمع معين و لا تنشأ في الفراغ ، و نظرا لاختلاف المجتمعات فيما بينها من حيث العرف ، و العادات و التقاليد و المعتقدات الدينية والثقافية و القيم و العلاقات الاجتماعية، فإن المؤسسة لا يمكن عزلها عن السلوك و تأثير المجتمع الذي نشأت فيه ، فالبيئة الاجتماعية تمثل مجموعة العوامل و المتغيرات التي تؤثر بدرجة ملموسة في جانب اتخاذ القرار على المدرسة الابتدائية ، وكذلك على القيم و القواعد و

ممارسات العاملين داخلها (1). والشكل البياني أدناه يبين عناصر البيئة الاجتماعية:

(1) عبد السلام أبو قحف ، مرجع سابق ، ص ص 50-51.

(1) نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة ، ص 81.

شكل رقم 08 : عناصر البيئة الاجتماعية



المصدر: من إعداد صاحب البحث .

المحسوبية :

مفهومها: إن التفكير السائد في المجتمع الجزائري وهو التعامل وفق المصلحة الشخصية ، حيث لا نجد الرجل المناسب في المكان المناسب ، بل نجد العامل ليست الكفاءة اللازمة للمهنة التي يمارسها سواء كان ذلك أكاديميا بفقدانه لشهادة الكفاءة المهنية ، أو عمليا بعدم اتقانه للمهنة التي يمارسها ويتعدى ذلك للمؤسسة التربوية حيث نجد التلميذ في مستوى دراسي أكبر من مستواه الحقيقي ، وهذا يرجع لترقيته بطريقة غير شرعية تعتمد على المحسوبية وهذا نتاج خضوع القيادة لهذه الظاهرة ، والتي ترى فيها مصلحتها حيث أن المحسوبية تعتمد على الوساطة ، وهذه الأخيرة تكون إما عن طريق

تبادل المنفعة مع القيادة بقضاء مصالح شخصية للقيادة ، أو عن طريق الإغراء المادي



wondershareTM أنواع المحسوبية :

التبادل المنفعي : وهي جعل المصلحة الشخصية فوق المصلحة العامة باتخاذ قرارات

غير عقلانية لا تخدم الهدف العام للمؤسسة بتبادل المنفعة مع أفراد لهم مصلحة من تلك

القرارات ، وفي مقابل ذلك يجني القائد قرارات أخرى تكون لصالحه في جهات أخرى ، في ظل غياب الروح الوطنية المتمثلة في فقدان الضمير الجمعي والذي يطمح إليه كل فرد تجد القادة والمتعاملين والشركاء يفعلون هذا الفكر في التعاملات والذي ينعكس بالسلب على المدرسة الابتدائية .

الإغراء المادي:

تطغى على القيادة المصلحة الشخصية على المصلحة العامة ويغير من قراراته من أجل المقابل المادي ، ويمكن اعتبار ذلك نوع من الرشوة .

القوة والنفوذ (Power Sources): 1:

يختلف مفهوم القدرة (Power) عن مفهوم السلطة ، إذ يعني مفهوم السلطة الحق القانوني في اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر للآخرين وواجب من توجه لهم الأوامر الطاعة تحت طائلة المسؤولية ، أما مفهوم القدرة فيعني القدرة على التأثير في سلوك الآخرين بشكل يجعلهم ينفذون له وينفذون رغباته ليس خوفا من العقاب ولا تنفيذاً للالتزامات قانونية توجبها التعليمات ، وإنما بسبب قناعة بصدق رأيه ، أو لإدراكهم أنه يعمل على تحقيق مصالحهم ، ولا يتوافر لدى كل أصحاب السلطة من المديرين دائماً القدرة والتأثير ، رغم ضرورة مراكزهم الوظيفية وتعزيز فرص نجاحهم .

أنواع النفوذ:

المركز الوظيفي :

رغم الفرق الذي أشرنا إليه بين السلطة والقدرة ، إلا أن المركز الوظيفي لأي شخص يعزز نفوذه وقدرته على التأثير في الآخرين ، الذين يعرفون مدى قدرته على تحقيق مصالحهم بفعل السلطات التي يتمتع بها ، ومن هنا نجد أن كثيراً من أصحاب المراكز الوظيفية التي يشار إليها يكونون حولهم حلقات اجتماعية وسياسية من المحاسيب والطامعين في الحصول على نصيب من تأثير هذا النفوذ . وينعكس هذا في تعييناتهم للأقارب والأصدقاء وأصحاب المصالح ، وإعطائهم الميزات وتسهيل معاملاتهم ، بينما يخسر

¹ محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق ، ص 397.

الإداريون الذين يتصرفون وفق الأصول العلمية حتى أقاربهم وذويهم لأنهم شذوا عن هذه القاعدة ، بل غالباً ما يعتبرون ضعفاء لأنهم لا يستغلون نفوذهم.¹

امتلاك الموارد (الجاه ، المال ، المعرفة) :

فالمال وسيلة لشراء النفوذ ويقوي التأثير ويزيد القدرة ، وكذلك أصحاب المكانة الاجتماعية ذوي الحسب ، وكذلك المعرفة المتمثلة في التأهيل العلمي أو التأهيل الديني فللدين ممارسة قهرية على الأفراد وصاحب هذه المكانة يحضى بنفوذ في المجتمع ، فالمعلومة وسيلة نفوذ وقوة فمن يمتلك المعلومة يمتلك قوة وتأثير وتنعكس هذه القوة والتأثير في مجالات عديدة . 2

امتلاك شبكة العلاقات :

إن من يتمتع بشبكة علاقات واتصالات واسعة وحرية الوصول لأصحاب التأثير يكتيب بدوره تأثيراً ونفوذاً ، ولهذا يركز كثيراً من المديرين على إقامة مثل هذه الشبكات بطرق عديدة ، ويصرفون أموالاً كثيرة في هذا المجال وتمثل هذه العلاقات وسائل دعم لهم . ونخلص مما تقدم أن التنظيم وسلوك العاملين يتحدد نتيجة لقرارات أصحاب النفوذ ومراكز القوى الذين يحاولون تعزيز نفوذهم وإحكام رقابتهم على الموارد الهامة . 3

العصبية :

يعد مفهوم التعصب من المفاهيم الأكثر تجنباً في البحوث الاجتماعية، ويمكن التمييز بين أشكالاً مختلفة في التعصب، فهناك التعصب العرقي والثقافي والديني والطائفي، فيعرف قاموس العلوم الاجتماعية التعصب بأنه «غلو في التعلق بشخص أو فكرة أو مبدأ أو عقيدة بحيث لا يدع مكاناً للتسامح وقد يؤدي إلى العنف والاستماتة أو خرق للقوانين الاجتماعية أو المدنية من أجل فئة معينة أو أفراد معينين ويعني التعصب أيضاً الرأي



wondershare™

¹ نفس المرجع ، ص 398.

² محمد قاسم القريوتي ، نفس المرجع، ص 399

³ نفس المرجع ، ص 400.

السلبى تجاه أفراد ينتمون إلى مجموعة اجتماعية معينة، والتعصب قد يأخذ صورة عقيدة دينية أو سياسية أو تنظيمية متطرفة تتميز بدرجة عالية من الانغلاق والتصلب.¹

ويجسد التعصب اتجاهات الفرد أو الجماعة نحو جماعات أو طوائف أخرى مع خضوع كامل لسلطة الجماعة التي ينتمي إليها²، والتعصب في الوقت الحاضر بدأ يظهر في عدة أشكال وهو الانتماء إلى القبيلة أو (العرش) وهذا كفيلا يجعل الفرد يميل في تعاملاته إلى ابن هذه القبيلة مخالفاً بذلك كل القوانين المدنية والاجتماعية. وتدرج ضمن هذا التعصب القبلي كل من قرابة الدم التي تتمثل في كل أفراد الأسرة والأقارب، حيث يرتبط الفرد معهم و يفضلهم على الآخرين في أي منصب كان، متخلياً بذلك عن الموضوعية والعقلانية، والقرابة الجهوية والتي تتمثل في تفضيل سكان الحي أو الجهة أو المنطقة أو المدينة داخل القطر الواحد وهذا ما ولد فكرة الجهوية، وتتجلى هذه في رفض الفرد باعتباره عنصر أجنبي دخيل داخل القطر الواحد.

أما القرابة غير الدموية فتتمثل في قرابة الزمالة، فالفرد يميل إلى تفضيل الزميل عن فرد آخر وهذا باتخاذ قرارات تميل نحوهم، وقرابة الصداقة التي تنشأ بين الأفراد دون رابطة دموية وللصداقة تأثير على قرارات الأفراد حين يكون في حالة مقارنة مع الآخرين.³

البيئة السياسية: إن المحيط السياسي يلعب دوراً هاماً في إدارة المؤسسة و تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، و تستطيع أن تقول انه ركيزة أي مجتمع و العلاقات التي تقوم بين أعضائه هو النظام السياسي الذي يمثل: مجموعة الهيئات و الأنظمة و الأفراد؛ لهم هدف رئيسي هو إدارة و تسيير المجتمع ككل(1).

وتعتبر العوامل السياسية من العناصر الأساسية في البيئة الكلية، وهي القوى أو العوامل التي تحركها القرارات السياسية، ولها ارتباط وثيق بالتيارات الخارجية الإقليمية

والدولية ولا تستطيع المؤسسات أن تعمل بمعزل عما يحدث في البيئة السياسية المحيطة بها

1 محمد عبد الجابري، **العصية والدولة**، مرجع سابق، ص 179.

2 نفس المرجع، ص 180.

3 الفضيل رتيبي، **المؤسسة الصناعية بين التنشئة والعقلانية**، ط1، بن مرابط، الجزائر، 2009، ص 114
 (1) Abd Allatif Kham kham, op.cit, p30.

إن علاقة المؤسسة بالمحيط السياسي تكون من جانب القرارات السياسية، كالحروب التأميمات، الانقلابات، الحظر على مؤسسات دولية أو دول معينة(2). فالمؤسسة تتأثر بقيود هذا المحيط و الفرص التي يقدمها، و في هذا المحيط تتفاعل المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر بواسطة مختلف التبادلات فيما بينها.

البيئة التنظيمية :

تتمثل في مجموعة القوانين المؤثرة التي تدير البيئة الداخلية والتي تستمدتها من البيئة السياسية وهناك مجموعة كبيرة من القوانين المؤثرة تأثيرا مباشرا على المنظمة، حيث نادرا ما تقدم المؤسسة بأداء عمل دون أن تصطدم بقانون أو أكثر يحد من نشاطها و يعيق من حركتها و يمكن تقسيم هذه القوانين إلى(3):

1- القوانين الخاصة بالعلاقات مع العاملين: وهي القوانين التي تنظم العلاقات بين رؤساء المؤسسات و بين العاملين لديهم.

2- القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق الموظف: و التي تهدف إلى حماية الموظف من الممارسات الخاطئة، من قبل بعض المؤسسات الحكومية و حماية حقوقه.

3- القوانين الخاصة بالنظام التربوي: وهي القوانين المتعلقة بإنشاء المؤسسات، أو المنظمة للعمليات التربوية أو المنظمة لعمل ونشاط المنظمات ويعتبر المحيط القانوني كذلك من أهم العوامل المؤثرة على المؤسسة، وذلك عن طريق قوانين التشريع للعمل والنقابات والقوانين التنظيمية التي تؤثر في سياسة المدرسة الابتدائية ونشاطها.

وللنظام القانوني هو نظام يحدد الحقوق والواجبات للمؤسسات ولمختلف العاملين والمتعاملين معها والشركاء وهي عناصر ترتبط بعادات وتقاليد المجتمع (1) هذا النظام



wondershare™

(2) J.J. Braconier Et M. Lannioux, L Entreprise Contemporains-Environnement Et Organisation, Masson, 1986, P59.

(3) فلاح حسن الحسيني ، مرجع سابق ، ص 70.

(1) ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 109.

الذي يستند إلى التشريع المدرسي الذي يمثل مجموعة القواعد القانونية الواردة على النشاط التربوي سواء فيما يتعلق بتنظيمه، وظيفته أو هدفه(2).

المحيط الإداري: إن المحيط الإداري للمؤسسة يتكون من عدة عناصر منها: النظريات الإدارية وتطبيقها ، الخلفية العملية والعملية للمديرين، أنظمة وأنماط الإدارة في النواحي التنظيمية أنماط العمل، حفز وتعويض المديرين وغير ذلك.

وتعتبر المدرسة الابتدائية أداة لتنفيذ السياسة التربوية للدولة، وذلك عن طريق التوجهات التي تصل إليها عن طريق أجهزة اتصال متوفرة بين الطرفين وهذه الطريقة قد تضمن الاستغلال للموارد المختلفة.

وللعمال دور محدد في تسيير وتوجيه المؤسسة، ومشاركة كل فرد داخل المؤسسة بأقصى ما يتمتع به من قدرات وكفاءات مهم جدا لتطوير وتنمية المؤسسة، كما أن التنظيم والتنسيق بين هذه الجهود يمكنها من تحقيق أهدافها ومواجهة المحيط الذي تتواجد فيه.

ويقول برنارد (Bernard) في معالجته لظروف المسيرين أن:"التنظيمات البسيطة أو المعقدة هي دائما نظام من الجهود الفردية البشرية المتناسقة، وهناك دائما سبب الوجود (الهدف) والذي يعتبر أساسها هذا التناسق، كما أنه هناك القدرات الضرورية للاتصال دائما، وضرورة الرغبة الفردية في التعاون، بالإضافة إلى ذلك لا بد من وجود الفعالية والفاعلية".(1)

وبهذا فهي لا تمتلك الاستقلالية الكاملة في الإدارة واتخاذ القرارات، ولذلك فهي تسعى لتحقيق أهداف عامة المتمثلة في مخرجات النظام التربوي تفتقد إلى الأهداف الخاصة كالتطور والنمو، البقاء والاستمرار، وهذا ماله أثر سلبي على تسييرها وحياتها طبعاً.

3.2.1.4 البيئة الثقافية :

تشمل الثقافة مجمل القيم والمعايير و الطقوس و الإشارات المشتركة بين أغلبية الهياكل الاجتماعية، كما يضيف البعض العادات و التنشئة و اللغة و كذا التعليم

(2) محفوظ لعشب، الوجيز في القانون الاقتصادية: النظرية العامة وتطبيقاتها في الجزائر ، 1993، ص64.

(1) Taib hafsi, gérer l'entreprise public, OPU, Alger, 1990, p216.

والمعتقدات¹. فالثقافة ليست جامدة بل متفتحة على المجتمع و المحيط بإدخال قيم جديدة أو ظهور قيم ومعايير جديدة و تكون هذه الثقافة متفتحة أكثر كلما كانت إرادة لفهم الطرف الآخر كبيرة.

القيم:

تمثل الأفكار و المعتقدات الأساسية و التصورات (الدنيوية والمقدسة) المتناقلة من جيل لآخر و هي شرط لقبول السلوكيات و اندماجها، كما يعتبر الدين باعتباره من المعتقدات جزء من هذه القيم الثقافية و يعتبر أحيانا القيمة المركزية للمجتمعات المتدينة². كما تكمن أهمية القيم في كونها عامل مهم في خلق الحماس و المثابرة و الجد في العمل و هو ما ذهب إليه ماكس و بوبر، وهي التي كانت وراء عملية تحديث أوروبا و يؤكد كذلك أوسكار لانج، حيث أن الاتجاهات السيكولوجية التي تشكل روح العمر التاريخي هي مفتاح فهم التطور الاقتصادي و ليس القوي الإنتاجية و علاقات و أسلوب الإنتاج، تبرز القيم كذلك في عدة مفاهيم أخرى كالعمل و خاصة العمل الجاد و الوقت.

المعايير: وهي الإطار المرجعي الذي يضبط سلوك و تصورات الأفراد تجاه الأشياء و المواقف.

الإشارات: تعتبر نواقل للذين لا ينتمون للمجموعة الاجتماعية المرجعية باستقبال بعض (فهم) عناصر ثقافة المجموعة فاللغة و الرموز الوطنية و الرقص و الموسيقى و كذا أللبسة الفلكلورية تعتبر أمثلة لإشارات مرسله من مجموعة خاصة للاستقبال الجيد يعكس نوعية الاتصالات.

و تتميز المجتمعات الحديثة بدرجة كبيرة من الانفتاح على العالم الخارجي و يمكن أن يحدث ذلك تغيرات عميقة، و يتضح ذلك في الشركات المتعددة الجنسيات التي تبحث في

خلق قيم عالمية حيث تسعى من خلال هذا الاقتراب الثقافي إلى تسويق منتجات نموذجية

¹-عبد الحفيظ مقدم، الثقافة و التسيير، أعمال الملتقى الدولي حول الثقافة و التسيير، جامعة الجزائر، 1992، ص10.

²-BRIGITTE Berger et AL, *esprit d'entreprise : cultures et sociétés*, paris, maxima, 1993, p:6-7.

مما يعود عليها بالأرباح كبيرة فحسب Frank Gauthy و Dominique Xardel تتمثل الخصائص و الغايات الثقافية في الشكل الموالي.

الأبعاد الثقافية حسب G.Hofseted:

لقد كشفت دراسات G.Hofseted التي تعتبر الأكثر ثراء في هذا المجال العلاقة بين تطبيقات الإدارة والثقافة الوطنية من خلال أبحاث تطبيقية أجريت على مجموعة من الشركات المتعددة الجنسيات الأمريكية المتواجدة في 53 بلد على مختلف، توصل إلى أنه بالرغم من إرادة الإدارة العامة في اتخاذ نفس التطبيقات الإدارية على مستوى مختلف المؤسسات، إلا أنها لم تحقق النتائج المرجوة و ذلك لإعطائها تفسيرات مختلفة من طرف العمال، فهذه النتيجة كانت مختلفة من بلد إلى آخر حسب الثقافة الوطنية، انطلاقاً من هذا فإن Hofseted توصل إلى فرضية أن الإدارة تحكمها أربعة متغيرات: الإحساس بالمشاركة في السلطة (البعد الهرمي)، الرغبة في السيطرة و التحكم في المستقبل (مراقبة عدم التأكد)، و درجة الفردية و تقاسم الأدوار الاجتماعية بين الرجال و النساء (درجة الذكورة).

1. البعد الهرمي: تفسر هذه المتغيرة العلاقة السائدة المسيطرة في مجتمع ما، حيث كلما كانت هذه الأخيرة متواجدة بقوة كلما كانت الغدارة أكثر مركزية في المؤسسات نفس الشيء توجد أو تنتج نفس العلاقة للسيطرة الاجتماعية.

تفسر هذه السيطرة العوامل المختلفة كتراكم الثروة أو الانتماء إلى مجموعة متميزة اجتماعياً... يمكن أن يتضح ذلك في رفض السيطرة الاجتماعية التي تعكس لا مركزية كبيرة في سلطة القرار في مؤسسات البلدان الاسكندنافية ففرنسا مثلاً بلد ذو بعد هرمي قوي (كبير).

2. مراقبة عدم التأكد: تعكس هذه المتغيرة درجة الاضطراب في المجتمعات، بعض منها

بحاجة إلى التخطيط للمستقبل لكي يحس بالأمان، كما أن هذا لا يعني أن التخطيط دائماً يطبق، فبمجرد التوقع بمسلسل (سيناريو) فإن هذا يسمح برسم التطورات الممكنة،



مما من شأنه تخفيض الاضطراب و القلق و الخوف من المستقبل و البعض الآخر عكس ذلك يجب عدم التأكد الذي يظهر كتحدي يجعله يبرهن على قدرته على التكيف.

3. **درجة الفردية:** بينت دراسات G.Hofstede أن مستوى الفردية في كل الحالات يرتبط مباشرة بمستوى التطور الاقتصادي، فالدول الصناعية تمثل مؤشر قوي للفردية باستثناء اليابان 1.

فالروح الجماعية.

4. **درجة الذكورة:** يبين G. hofstede الفروقات بين المجتمعات التي تقبل بمشاركة متكافئة في الوظائف الاجتماعية بين الرجال و النساء و تلك التي تفضل الادوار الرجالية في النوع الاول نجد العمال يهتمون كثيرا بظروف العمل وجو المرح بين الزملاء، كما يهتمون كذلك بالتكوين، أما الحالة الثانية نجد أن الأجر و النجاح الفردي أكثر قيمة في هذه المجتمعات.

و يضيف البعض بعد خامس، و هو التوجه نحو المدى الطويل والمدى القصير، و هي الاتجاهات الثقافية المتعاكسة واحدة تفضل التقييم المرتبطة بالمستقبل كروح الاقتصاد و المثابرة و الأخرى نحو القيم التي تركز على الحاضر 2.

المتغيرات الثقافية الخارجية:

1. ثقافة وطنية:

تبرز أهميتها جليا من خلال نظرية Z لـ W.Ouchis 3 و تشغل الملامح الثقافية اليابانية أهمية كبيرة في كفاءة الإدارة؛ مما يبرز أهمية ممارسة الإدارة في بلد ما بناء على معطيات الثقافة الوطنية للبلد ذاته بدل من تقليد الثقافة البيانية أو الأمريكية،

¹ - إيتشارد. ن. باسكال و أنتوني ج. اثوس، فن الإدارة اليابانية، ترجمة حسن محمد يامين، معهد الإدارة العامة، العربية السعودية، 1986، ص 173.

² - JHON R. Schermerhorn; JAUNE S G. Hunt; RICHARD N. **Osborn, comportement humain et organisation**, 2ed, Paris, village mondial, 2002, p: 56.

³ - W.Ouchi, **THEORIE Z**, traduit de l'american par jaques guiod, Paris, interidition, 1982, P :9-10.

- و هي الفكرة التي يؤكد عليها مالك بن نبي وهو ما يصطلح عليه بالمعادلة الاجتماعية في كتابه المسلم في عالم الاقتصاد¹.
2. **ثقافة جهوية:** إن اختلاف الثقافات الجهوية ذو تأثير كبير على نمط الإدارة و سير المؤسسات، يبرز بصورة جلية في اختلاف الثقافات الجهوية الفرنسية مثلا و تأثيرها على سير مؤسساتها.
3. **الاجتماعية-الثقافية:** يوضح Mike Burke² بأن التيارات الاجتماعية-الثقافية تمثل عائقا يجب إزالته أمام المؤسسات ، فالقيم الجديدة للعامل و المستخدم للمؤسسة و المواطن تمثل عوامل ثقافية متداخل للمؤسسة، كما تبرز أهمية و تأثير هذه العوامل الاجتماعية-الثقافية بشكل واضح في نجاح الإدارة اليابانية ، و يتحقق هذا النجاح على عدة مستويات سواء على مستوى الفرد أو الجماعة وكذا وعلى مستوى العمل المنظم³.
4. **الثقافات الفرعية:** تعتبر المؤسسة شبكة من الثقافات الفرعية ترتبط بالجماعات التي تسعى هذه الأخيرة من خلال هذه الشبكة إلى تطوير هويتها التي تميزها في المؤسسة، وتنتج هذه الثقافات الفرعية من اختلاف النشاطات داخل المؤسسة خاصة نشاطات الإنتاج و التسويق والصيانة و كذا البحث والتطوير و غيرها.
- لقد أبرز R. SAINSAULIEU⁴ ثقل هذه الثقافات الفرعية في فهم المنظمة، كما يعتبر اختلاف معايير الاعتراف بالنساء، المهاجرين، عمال الصيانة... الخ، هو حقل جد واسع لمعايير الانتماء، كما تمثل الثقافات الفرعية عامل جد قوي و ذلك لما يتضمنه من قوة تأثير في المؤسسة.
5. **ثقافة المؤسسة:** تتموقع هذه الأخيرة بين المفهومين السابقين أي مفهوم الثقافة الخارجية

والم ثقافات الفرعية، وهنا تطرح ملاحظتين في هذا المستوى:

¹-مالك بن نبي، المسلم في عالم الاقتصاد، دار الفكر، بيروت. ص 78

²-M. Burke, l' entreprise et les courants socio- cultures de la France d' aujourd'hui, **RFG**, № 47-48, 1984, p:23-30.

³-RENAUD Sainsaulieu, l' identite au travail, Paris, pfnsp, 1977, p :352-353.

⁴-RENAUD Sainsaulieu loc.cit. p358

* لفهم أفضل لثقافة المؤسسة يجب تحديد أوساط الثقافة (وطنية، جهوية، اجتماعية) حيث توجد هذه الأخيرة، فنقاطها الفرعية و تفاعلات تمثل عنصر مكون للثقافة.

* ثقافة المؤسسة حسب التعريف الجزئي فهي نمط للتكيف مع البيئة، إضافة كونها أسلوب لاندماج مختلف هذه الثقافات الفرعية.

إن تعتبر الثقافة الخارجية و الفرعية مجالين مفضلين لتعريف ما هي ثقافة المؤسسة، و منه نخلص إلى حوصلة تعريف لثقافة المؤسسة من خلال تعاريف عدة للثقافة فهي حسب schein الأكثر شمولية ودلالة الثقافة التنظيمية هي مجمل الفرضيات الأساسية لمجموعة معينة أو فوج معين و المبتكرة و المكتشفة و المتطورة لمواجهة دليل مرشد من جديد إلى طريقة الصحيحة للتفكير و الإدراك و الإحساس اتجاه مشاكلهم.

4.2.1.4 البيئة التكنولوجية:

مفهوم المحيط التكنولوجي :

إن المحيط التكنولوجي هو ذلك المحيط الذي يتعلق بالأدوات المستخدمة في المدرسة الابتدائية ، هذه الأدوات والوسائل تلعب دورا فعالا في إنجاح العملية التربوية، فالاختراعات والابتكارات تعتبر اليوم سلاحا لتبسيط وتسهيل العمل القيادي كاستخدام الإعلام الآلي وتوابعه، والانترنت وغير ذلك.(2) ، فالمحيط التكنولوجي يلعب دورا هاما بالنسبة للمؤسسة فالتكنولوجيا أصبحت سمات العصر الحديث التي تتطور بسرعة فائقة حيث تساعد على تغيير أسلوب العمل، تسريع العمليات ، وتستعمل كوسائل إيضاح في الحقل التربوي .

التطور التكنولوجي:

وباعتبار أن التكنولوجيا "أسلوب تغيير نمط العمل أداة مناسبة وحسب صيرورة

تكنولوجية معطاة" (3) لذلك فهي في تطور مستمر، فلا بد على المؤسسة إدراك هذا التطور ،ذلك أن الأدوات التي تستعملها المؤسسة غالبا ما تتعرض إلى ما يسمى بالاهتلاك المعنوي

(3) - Mokhtar belaidoud, gestion stratégique de l'entreprise algérienne, OPU, Alger, 1986, P260.

للتسارع التكنولوجي وبالتالي فإن إنتاج المؤسسة البشري يكون أكبر من إنتاج المؤسسة القديمة ،لذلك يجب على المؤسسة إتباع هذا التطور حتى تستطيع تحقيق أهدافها ، و تحويل التكنولوجيا (Transfert Technologique) هو مصطلح حديث، ذلك لأنه تاريخه يعود إلى السبعينيات ويعرف ب: "نقل العلوم والتكنولوجيا من بلد لآخر أو من منطقة لأخرى أو تبادلها بين أرجاء العالم كما يعرف ب: "نقل أساليب صناعة التكنولوجيا وفن تلك الصناعة إلى بيئة غير مصنعة، ودمج تلك الأساليب وذلك في صميم البيئة المعينة عن طريق تحويل بيئتها الاجتماعية تحويلا نوعيا، وتطوير نمط الحياة فيها بصورة متناسقة ومتكاملة.(1)

مواكبة التطور التكنولوجي :

وتمثل التغيرات والأحداث التكنولوجية، التي تقع خارج المنظمة ، وتمتلك إمكانية التأثير على الإستراتيجية، أحد الأبعاد الأساسية والهامة للتحليل البيئي، وأن التغير السريع للتكنولوجيا يتطلب أن تبقى المنظمة على المستوى المطلوب من حيث الحصول على التكنولوجيا الجديدة المستخدمة . وهذا التغير التكنولوجي يؤثر على نمط عمل المدرسة الابتدائية ، فظهور تكنولوجيا جديدة قد يزيد من وتيرة العمل في المؤسسة ، فمثلا أدى ظهور الحاسبات الآلية الصغيرة أو الكمبيوترات الصغيرة إلى تقليص سوق الحاسبات الآلية الكبيرة والتي كانت حkra على المنظمات الضخمة التي تتوفر لديها الإمكانيات الإنشائية والمادية الكبيرة لاستيعاب ضخامة الحجم والتكاليف لتلك الآلات الكبيرة، فمع وجود الآلات الالكترونية والحاسبات الآلية الصغيرة استطاعت مجاميع كبيرة من الأفراد امتلاك هذه الآلات و استخدامها وقد ظهرت مع هذه الحاسبات برامج مساعدة سهلة الاستخدام تلبي الحاجات المختلفة لها.

وبهذا فالتغير التكنولوجي يؤدي إلى التغير في العمليات الإدارية والتربوية ، وذلك

من حيث أنه عند تقديم منتجات ذات تقنية جديدة سيؤدي بالضرورة إلى استخدام كل أو بعض الأساليب الإدارية والتربوية المتقدمة والحديثة فعلى سبيل المثال أدى إلى:

(1) قاسم جميل قاسم، نقل التكنولوجيا وعملية التنمية : من وجهة نظر الدول النامية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1984، ص. 27.

- إدخال آلات ووسائل حديثة يعني تدريب وتأهيل الأفراد للتعامل الكفاء مع هذه الآلات.

- ظهور بدائل لطرق وأساليب العمل القيادي في المجال الإداري والتربوي واستخداماتها قد يستلزم التغيير والتعديل في العمليات التربوية والإدارية..(1)

3.1.4 علاقة المدرسة بالبيئة الخارجية:

المدرسة الابتدائية تنمو وتتطور داخل محيط معين، تربطها به علاقات متشابهة ومنا بيئة بحيث لا يمكن فصل حياة المدرسة المحيط الذي تنتمي إليه.

فالمدرسة تقوم باتخاذ قرارات تخص كيفية بلوغ الأهداف التي تم تسطيرها من السياسة العامة للتربية من قبل، ولأجل ذلك فإن المدرسة عليها أن تأخذ بعين الاعتبار عوامل المحيط المختلفة (منها الاجتماعي ، السياسي ، التكنولوجي) والتي من شأنها أن تؤثر على عملها في إطار العلاقة بين المؤسسة ومحيطها وفي هذا المجال يقول Octave Gelinier:

" إن العمل الحقيقي لمخطط طويل المدى والذي يبدأ بتحديد الأهداف العامة للمؤسسة هو كشف وقياس المشاكل التي تتصادم مع تنمية المؤسسة"(1).

ولعل من أهم النقاط التي توضح علاقة المؤسسة بمحيطها نذكر مايلي:

1- أن المؤسسة لا تنتشط في فراغ بل هي مرتبطة أماميا وخلفيا بشبكات من المتعاملين والشركاء والأفراد والمؤسسات وغيرها.

2- أن مختلف هذه الأطراف المذكورة تؤثر في المؤسسة وفيما بينها أيضا، وتفرض عليها قيودا مختلفة، اجتماعية وسياسية وغيرها.

3- أن المؤسسة مكونة من شبكة أفراد وجماعات قد تختلف في أهدافها واتجاهاتها وهؤلاء الأفراد هم أفراد من محيطها، وكل ما فيه من عوامل سياسية واجتماعية يؤثر فيها و



wondershare

يؤثرون بها.¹

(1) جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 160.

¹ شوقي ناجي جواد ، إدارة الاستراتيجية ، دار مكتبة الحامد ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص:160-161

4- بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة، تمتلك إلى جانب ذلك التجهيزات، أي الوسائل المساعدة ، ولكي يكون هذا المجموع متجانس يجب أن تتحقق علاقة متناسقة بين العنصرين المذكورين، لذلك يجب على المؤسسة أن تعمل على استمالة كل الصفات الجديدة التي يتميز بها الأفراد العاملين بها.¹

5- المؤسسة تأتي بمواردها من المحيط وتقدم إليه مخرجاتها، وبالتالي لا يهتمها فقط كيفية الحصول على هذه الموارد المختلفة من حيث الزمان والمكان والنوعية والكمية، بل أيضا ما يمكن أن تلبيه مؤسسات أخرى منافسة في نفس السوق.

وعندما نقول أن المدرسة الابتدائية عبارة عن نظام مفتوح فإن بعضا من المؤثرات البيئية التي يصعب التعامل معها تصبح عوامل ضاغطة أو ضابطة، وبالتالي لا يمكن أن تعد هذه المؤثرات من بين المتغيرات المتفاعلة مع المدرسة الابتدائية ، بل إنها متغيرات ثابتة ينبغي للمؤسسة التربوية أن تتكيف معها، أما المتغيرات الأخرى فهي تلعب دورها، أو تظهر كأحداث طارئ، قد تتغير أو تغير ببطء أو لا تتغير، إلا أنها لا تكون محل للرقابة من قبل إدارة المنظمة.

ذلك بأنه لا توجد منظمة قادرة على تأدية أعمالها برشد وعقلانية تنظيمية مثالية، لان ذلك يتطلب الإلمام التام بمتغيرات البيئة، وعليها كذلك أن تقوم بحالة رقابية واسعة حتى تتحكم في هذه المتغيرات.

ولهذا وجب على المدرسة الابتدائية مراعاة الآتي²:

- أن يجري العمل في ظل ظروف متغيرة وفترات متنوعة، فهي مجموعة من الضغوط أو المؤثرات.

- ضرورة التهيؤ والاستعداد للتكيف مع أي ظرف، إذ أن عدم التهيؤ قد يفسح المجال

أمام العناصر البيئية لان تصبح ضغطا يؤثر على سير أعمال المؤسسة .



wondershare™

PDF Editor

² ناصر دادي عدون، مرجع سابق ، ص 84.

- أن تسعى المدرسة الابتدائية إلى توسيع مدى استعابها للمتغيرات البيئية لتمكن نفسها من إحكام الرقابة والسيطرة عليها، وعلى الضغوط الناشئة عنها. من خلال العوامل السابقة الذكر يمكن أن نخلص إلى أن المدرسة الابتدائية على علاقة تبادلية مع كل عنصر من عناصر بيئتها الخارجية، كما يقول الدكتور أحمد فهمي جلال في هذا الشأن أنه: "يمكننا تشبيه البيئة بالنسبة للمؤسسة بالماء بالنسبة للسماك أو الهواء بالنسبة للإنسان، فإذا خرج السمك من الماء أو تم عزل الإنسان عن الهواء، فإن قدرتهما على الحياة والاستمرار أمر مشكوك فيه" (2).

كيفية استفادة المؤسسة من علاقاتها بالبيئة الخارجية:

إن المؤسسة تواجه في حياتها تعقيدات وعقبات لا بد لها من تخطيها من أجل استمرارها وتطورها، ومما لا شك فيه أن تأثير القيود الناتجة عن المحيط الذي تنشط فيه، يلعب دورا كبيرا في المحافظة على بقائها وبالتالي تحقيق أهدافها، ولذلك ومن أجل مواجهة تطور هذا المحيط ، فإنه لا بد على المؤسسة مراعاة واحترام مجموعة من القيود الناتجة عن محيطها والتي تتمثل فيما يلي:

القيود في المجال الهيكلي (المادي والتنظيمي) :

تعاني المدرسة الابتدائية من الضعف في المجال الهيكلي المادي المتمثل في البنايات والتي بنيت بالنمط القديم الذي يخدم كثيرا المجال التربوي وخاصة في النظام الجديد الذي يعتمد على الورش للقيام بالمشاريع وكذا الاعتماد على ساحتين أو أكثر فالنمط القديم يحوي ساحة واحدة فقط ، كذلك القيود من الناحية الهيكلية التنظيمية ، فالقيادة تقوم بكل الأعمال الإدارية والتربوية والبيداغوجية دون وجود أعوان مساعدين ، وبالنسبة للتوقيت المدرسي ، حيث تم ضغط الوقت .¹



wondershare™

(2) أحمد فهمي جلال، دراسات في اقتصادية المشروعات، دار الفكر العربي، 1977، ص 13.

1 أحمد القطامين ، مرجع سابق ، ص 80 .

قيود في المجالات الاجتماعية ، المالية ، الإدارية:

لا توجد هناك قوانين تحمي القيادة من التدخلات الخارجية وخاصة الاجتماعية كالنفوذ أو السلطة الوصية إن خرجت عن الهدف العام للتربية . ومن الناحية المالية فالمدرسية مازالت تحت وصاية البلدية وهذا لا يفي بالغرض التربوي فالقائد المدرسي هو وحده الذي يعرف ما هي الاحتياجات الضرورية للمدرسة وفق مسارها المنوط بها وهو التربية ، كذلك من شأنه تحفيز المبدعين بتوفير الوسائل التي تلزمهم لإظهار ابتكاراتهم وأفكارهم الحبيسة . ومن جهة أخرى فالقيادة تعاني من ضغط في المجال الإداري من حيث النمطية والروتين الممل الذي لا توجد فيه حرية للابتكار والإبداع .

ولكن هذا لا يكفي إنما يجب عليها العمل على تحقيق التوازن بين هذه القيود وتأثيرات المحيط مع متطلبات التطور للمؤسسة من خلال تحقيق أهدافها في مختلف المجالات.بالإضافة إلى ذلك ربط كل هذا مع حاجات وتطلعات الأفراد، بحيث عند التقاء هذه العناصر الثلاث تعين المؤسسة أهدافها واستراتيجياتها.(2)

2.4 التغيير الاجتماعي

التغير في المجتمع

إن التطور الذي يشهده المجتمع ليقوم بدوره بكفاءة يستلزم قيما متجاوبة معه وبالتالي لا بد من استجابة القيم التقليدية لهذا التطور بالسرعة المناسبة ، كما يرى بعض الباحثين أن التغيير الاجتماعي رهن بيد المصلحين الاجتماعيين والسياسيين الساعين إلى تبديل يتلاءم مع المرحلة التي يشهدها المجتمع أو يأمل الانتقال إليها¹.
أثر المتغيرات الاجتماعية في تبني القيم :

لقد اهتمت بعض الدراسات في الربط بين القيم والمستوى التعليمي ، والاجتماعي

للفئات المجتمعية ، وقد اعتبرت هذه الدراسات أن القيم تتباين وتختلف بتباين واختلاف

(2) ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص93.

¹ حسان هشام ، مدخل إلى علم الاجتماع التربوي ، ط1، مطبعة النقطة ، الجزائر ، 2007 ، ص ص . 83 84.

المستوى التعليمي والاجتماعي للفئات التي ينتمي إليها الأفراد أو الفئة الاجتماعية التي تحت أفرادها على اكتساب قيم معينة ترى أنها قيم جديرة بأن تكون غايات أو وسائل يجب التطلع إليها أو التقيد بها من قبل أفراد هذه الفئة من المجتمع ، ويقول أنصار هذا الاتجاه في الدراسة أنه المتعذر الحديث عن اتجاه قيمي واحد متماثل ومتوافق لدى الفئات الاجتماعية المختلفة التي تعيش أوضاعا اقتصادية اجتماعية غير متماثلة .

أجريت دراسة في أمريكا استخدم فيها المستوى الاقتصادي والاجتماعي كمتغير مستقل ربطت بين هذا المستوى والاتجاه القيمي للمبحوثين ، تم فيها التوصل إلى أن القيم التي تبناها أسر الفئات الاجتماعية الوسطى وتحرص على نقلها إلى أبنائها ، لا تلقى الاهتمام نفسه لدى الفئات الاجتماعية الأخرى ، ومن القيم موضع الدراسة قيمتا (الإبداع) و(الإنجاز) وتبين من دراسة أخرى أن الأفراد ممن ينتمون إلى فئات اجتماعية منخفضة الدخل يتجهون نحو القيم الدينية والاجتماعية من استقامة وإيمان ومعاملة حسنة ، وصدقة وتعاون وتسامح وطاعة وتهذيب ، في حين اتجاه الأفراد ممن ينتمون إلى فئات ذات مستوى اقتصادي مرتفع نحو قيم الإنجاز ، وأمن الأسرة ، والحب ، والكفاءة ، والرضا الداخلي

القابلية المجتمعية لتغير القيم :

يكون تقبل التغير أسهل إذا جاء التغير أثناء مرور الثقافة بمحنة أو مصيبة ، إذ يصبح هناك تخلخل في مدى الالتزام بالقيم ومن الممكن أن ينظر الإنسان إلى القيم بشيء من الشك وربما الغضب ، بعدها يمكن استبدالها بقيم أخرى خصوصا إذا وقع الجميع في نفس المأزق .

كذلك تقف قلة الإمكانيات المادية حجر عثر أمام التغير فبالرغم من توفر الأفكار والنظم إلا أن التكاليف الباهظة تثني على ذلك وتمنعهم من المغامرة في التغير .

من غير المستحسن أن تقوم الثقافة بنقل كل شيء من الخارج ، وإنما يجب أن ينبثق التغيير من الداخل ما أمكن وذلك لأن عمليتي الاستيعاب والقبول تكونان أسهل عندما تتقا

أي ثقافة عناصر من ثقافة أخرى فإن هذه العناصر الجديدة لا بد أن تندمج في الثقافة لناقلة

TM من غير المستحسن أن تقوم الثقافة بنقل كل شيء من الخارج ، وإنما يجب أن ينبثق التغيير من الداخل ما أمكن وذلك لأن عمليتي الاستيعاب والقبول تكونان أسهل عندما تتقا

بعد عملية من التأثير فالإنسان الناقل يغير من طرق حياته لتتناسب مع الوضع الجديد ، كما أنه يغير من العنصر المنقول ليناسب الثقافة الناقلة .¹

التغيير في المنظمة:

يعتبر التغيير حتمية تعترض حياة المنظمات في الظروف الراهنة، إذ لا مفر منه وإلاّ لن تتمكن المنظمة من الصمود والاستمرار. ويأخذ التغيير المنظمي أشكالاً مختلفة حسب المجال الذي يتم فيه وحسب العناصر التي يمسهها. كما يعتبر التطوير المنظمي أحد أشكال التغيير الهادفة إلى نمو المنظمة وتحسين أدائها.

مفهوم التغيير و أنماطه:

نجد مفاهيم مختلفة لهذا المصطلح، نورد البعض منها فيما يلي:

1. التغيير عامة هو التحول من حال إلى حال، والتغيير في المنظمات أو التغيير المنظمي يعني التحول أو التنقل أو التعديل من حال إلى حال أخرى.
2. يمثل التغيير تحركاً ديناميكياً بإتباع طرق و أساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية، والفكرية ليجعل بين طياته وعود وأحلام للبعض، وندم وآلام للبعض الآخر، وفق الاستعداد الفني والإنساني. وفي جميع الأحوال نجد أنّ التغيير ظاهرة يصعب تجنبها، وهو لا يخرج عن كونه استجابة مخططة، أو غير مخططة من قبل المنظمات للضغوط التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس وغير الملموس في الماديات والأفكار.
3. كما يعرفه عبد البارى درة بأنه: " عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل".⁴



wondershare™

¹ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 22.

² سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، "الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة"، الطبعة الثانية، مركز وايد سيرفيس للاستثمارات والتطوير الإداري، مصر، 1998، ص 544.

³ سعيد يس عامر⁽¹⁾، مرجع سابق 2001، ص 256.

⁴ موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة"، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، 1999، ص 49.

4. أما علي السلمي، فيعرف التغيير المنظمي كما يلي: "هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل، مستهدفة أحد أمرين هما: ملاءمة أوضاع المنظمة وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بها، وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين المنظمة وبين الظروف البيئية التي يعمل فيها. أو استحداث أوضاع إدارية وأساليب تنظيمية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها من المنظمات، وتوفر له بالتالي ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر".¹

انطلاقاً من هذه التعاريف، نلاحظ أنّ التعريف الأول هو تعريف عام لمصطلح التغيير، أما التعاريف الأخرى فهي تلبّي غرضنا منها وهو مفهوم التغيير المنظمي، وكخلاصة لها نقول أنّ التغيير في المنظمة أو التغيير المنظمي هو عملية تحسين وتطوير وإدخال تعديلات على كل ما يخص المنظمات من أهداف، سياسات وعناصر العمل بغرض استحداث أوضاع داخلية تحقق الانسجام والتوافق بينها وبين الأوضاع الخارجية قصد اكتساب ميزة تنافسية والتفوق على المنظمات الأخرى.

2.2.4 أنماط ومجالات التغيير المنظمي:

يأخذ التغيير المنظمي عدة أشكال، يتم تصنيفها وفقاً للمعايير التالية:

1.2.2.4 حسب الأسباب:

تنقسم الأسباب المؤدية للتغيير إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي: أسباب أو ضغوط خارجية، مشاكل داخلية ودافع السيطرة على المحيط، ويتم حسبها تصنيف التغيير المنظمي إلى ثلاث أنماط:

▪ تغيير استجابة لضغوط خارجية: في هذه الحالة قيام المنظمة بالتغيير أمر حتمي

TM وليس اختياري، إذ أنه ليس بإمكانها الاستمرار والنشاط دون تحديث وتجديد وسط
 Wondershare
 منظمات منافسة ذات أساليب إدارية وإمكانيات حديثة متطورة؛

¹ علي السلمي (1)، "تطور الفكر التنظيمي"، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، دت، ص 256.

- تغيير هادف لحل مشاكل داخلية: تواجه المنظمات مشاكل داخلية تتسبب في تدني مستوى أدائها مما يدفعها إلى تغيير داخلي يحل هذه المشاكل ويحسن أدائها؛
- تغيير بهدف السيطرة على المحيط: يحدث هذا التغيير بدافع من المنظمة، ووفق إرادتها دون ضغوط خارجية أو داخلية، وذلك قصد تأثيرها في المحيط وإحداث التغيير فيه لصالحها.

2.2.2.4 حسب أسلوب مواجهة تغيرات المحيط: وفق هذا المعيار بأخذ التغيير ثلاث

أشكال

- تغيير مخطط: تقوم المنظمة بتخطيط للتغيير عندما تتنبأ بحدوث تغييرات جديدة في المحيط تؤثر في نشاطها، ولهذا تستعد لمواجهةها. وتقصد بالتغيير المخطط ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو أحد عناصرها وفقاً لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية و الفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى.1
- تغيير دفاعي: تقوم المنظمة بهذا النوع من التغيير لتتكيف مع ما يحدث من تغيرات في محيطها لتتمكن من الاستمرار والمحافظة على مكانتها. هذا النمط من التغيير يعتبر تقليدياً وهو يأخذ شكلاً من أشكال ردود فعل المنظمات2 للدفاع عن وجودها.
- تغيير هجومي: هذا النوع من التغيير يحدث دون ظهور تغيرات في محيط المنظمة، فهو سباق للتغيير، والقصد منه التحكم والسيطرة على المحيط والتأثير فيه بفرض أوضاع وظروف جديدة من قبل المنظمة.

3.2.2.4 حسب مدة إحداث التغيير:

يصنف التغيير إلى نوعين:



wondershare™

- التغيير التدريجي: يكتمل حدوث هذا التغيير في المنظمة تدريجياً على امتداد فترة معينة وفق وتيرة منتظمة، ويتعلق بالأخص بالمجال الإنساني، ويبلغ هذا النوع من التغيير فعاليته القصوى، إذا أصبح عملية مستمرة تطبق على المنظمة بأكملها.
- التغيير الجذري: هو التغيير المفاجئ والعارض، إذ لا يستغرق مدة طويلة ويتميز بتركه لآثار ظاهرة. وتطبق المنظمات هذا النوع من التغيير خصوصاً في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي.

مجالات التغيير المنظمي :

يمكن للمنظمة أن تحدث التغيير في مختلف عناصرها الداخلية التي نصنفها إلى أربع مجالات رئيسية:

❖ **التغيير الاستراتيجي:** يحدث التغيير في هذا المجال على استراتيجيات المنظمة بما فيها الإستراتيجية الكلية للمنظمة، استراتيجيات الإدارات الفرعية والاستراتيجيات الوظيفية. وللتوضيح أكثر نأخذ التعريف التالي للإستراتيجية:

الإستراتيجية عبارة عن مجموعة القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد والوسائل اللازمة لتحقيق أهداف محددة على المدى البعيد.

انطلاقاً من تعريف الإستراتيجية، نستخلص أن التغيير الاستراتيجي هو التغيير في قرارات المنظمة المتعلقة بعملية تخصيص الموارد، وأيضاً تغيير الأهداف المسطرة. ومن أمثلة هذا التغيير تقديم المنظمة لمنتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة. 1

❖ **التغيير الهيكلي:** يتمثل التغيير الهيكلي في تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأيضاً هياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف. كما يشمل مصادر اتخاذ القرارات، 2، درجة الرسمية والمركزية ، نطاق الإشراف 3 والعلاقات مابين العمال. بالإضافة إلى

TM الأنظمة المتبعة في المنظمة مثل: نظام المكافآت، تقييم الأداء، ونظم الرقابة

¹ رواية حسن⁽¹⁾، "السلوك في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 313.

² Jean Brillman, **les meilleurs pratiques du management au cœur de la performance**, édition d'organisation, 3^{ème} tirage, 2000, P 363.

³ رواية حسن، مرجع سابق، ص 313-314.

❖ **التغيير التكنولوجي:** تقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة، كتخفيض التكاليف، تحسين الجودة والالتزام أفضل بمواعيد تسليم الإنتاج. ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج. كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج، حيث أن المنظمات حالياً تقوم بتطوير طرق ووسائل الاتصال باقتناء وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة. وأبعد من ذلك، توصل التقدم التكنولوجي إلى تطوير طرق المعاملات منها: طريقة تحويل الأموال والدفع بوسائل الكترونية، وأيضاً القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الإنترنت (التجارة الإلكترونية)، هذه الشبكة التي تخدم جميع المجالات مثل تقديم برامج التعليم والتدريب. 1

❖ **التغيير الإنساني: 2** يعني التغيير الإنساني تغيير الأفراد القائمين بالعمل وبأخذ شكلين:

1. تغيير الأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم في محلهم؛
2. التغيير النوعي للأفراد، وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم وقيمهم وكل الجوانب البسيكولوجية في العمل من خلال نظم التدريب والتنمية البشرية وتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

3.2.4 التغيير في المدرسة:

"الغنى الحقيقي لأي مجتمع هو أفرادهِ. والصانع الحقيقي لغنى المجتمع هو أولياء الأمور، والمعلمون. فكل ما تبقى متعلق بهم". «هيوم» تظهر بدائل التغيير المدرسي وأولوياته، بفعل تعميق الشراكة والجماعية في التعاطي المدرسي، ولغرض التمهيد لقيادة تربوية فاعلة في التغيير الجمعي لمتعاطيها من المعلمين والتلاميذ³.

¹ مأمون الدراكة، طارق الشبلي، "الجودة في المنظومات الحديثة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص 220.

² علي السلمي⁽¹⁾، مرجع سابق، ص 257-258.

³ خالد عرار، شراكة حقيقية ولبنات العصرنة التعاطي التنظيمي، ط2، دار النهضة، بيروت، 2003، ص 223.

ومن خلال مقولة " هيوم " هذه، نستطيع الجزم بأن التغيير المدرسي على الصعيدين التنظيمي والسيروري لا بد من أن يكون مصلحة جماهيرية تتضافر فيها قوى العملية التعليمية، ولا تكون وليدة لإكراهات مركزية وخارجية.

ويؤكد (هاريس) أن هناك العديد من أبعاد الشراكة التي من شأنها التأثير على أداء المدرسة وتفاعلها الداخلي. ولحدوث التطوير الفعلي في المدرسة، لا بد من وجود رغبة حقيقية للشروع في التغيير، واكتساب الآليات المهمة لحدوث التغيير والدفع بالقوى التنظيمية لتحقيق الأهداف. وير كل من (فولان ، جوباني، هارغريفس) أن يعتمد نجاح التطوير المدرسي الناجع على درجة عالية من التزام الطاقم في المبادرة والتغيير، ومن غير هذا الالتزام يصبح واضحاً بأن اجتهادات التغيير الفردية لن تؤتي ثماراً ملموسة على الصعيد التنظيمي العام، حيث أن تكاتف الطاقم وتفاعله مع عناصر التغيير الأساسية من شأنه الدفع بالتغيير ذي المعنى الجماعي. ومن أهم ما أكدت عليه الأبحاث في مجال التغيير التربوي.

ويرى (ليسلي وبنيت) هو وجود تفاعل وتعاون ودعم متبادل بين أعضاء طاقم التنظيم الواحد، ومن المتعذر أن يحدث هذا التعاون ما لم تركز الطاقات التنظيمية اللازمة لبناء الانسجام الداخلي، وهي أحد الشروط الأساسية والكفيلة بدعم التطوير المدرسي.

إنه من الواضح أيضاً أن التطوير المدرسي الناجح يتمحور حول تنمية نوعية التعليم والتعلم وتطويرها، ولحدوث التغيير المدرسي لا بد من مَوْقعة جهود التغيير في مستوى الصف كوحدة تنظيمية أولية، والمدرسة في المستوى العام للتنظيم. وعليه، يعد التعرف على مردودات عملية التعليم على الطالب من أهم سبل تأمين التطوير المدرسي، وهذا يعني التأكد من أن التغييرات المدرسية كافة موجهة، وبشكل مباشر، نحو مواضيع محددة تتعلق بالتعليم والتعلم، وتؤثر في تطوير كل من الصف والمدرسة.

تشير نتائج الأبحاث التي ذكرها (فلان) إلى أن المدارس باختلافها لها ثقافات تنظيمية تميزها، الثقافات التنظيمية التي تطف أحياناً في وجه التغيير التنظيمي وعليه، فإن

الحجر الأساس في إحداث التطوير المدرسي هو تغيير الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال بناء حراك ومركز ثقل يدعم التغيير والتطوير في التعليم والتعلم. ومثلما لخص ذلك (فولان)

"التغيير التربوي يتعلق بما يفكر المعلم ويفعله، الأمر كثير البساطة والتعقيد في آن واحد." وتبعاً لذلك، فإن القلب النابض لعملية التغيير التربوي هو المعلم، وتطوير أداء المعلم وشحنه برغبة التغيير في الثقافة المدرسية للدفع بالتغيير والتطوير من البدائل الأولية الملزمة قبيل الشروع في أي تجديد أو تغيير لتحسين الأداء المدرسي¹.

على الرغم من أن التغيير المدرسي يحدث داخل التنظيم ومن خلاله، فإنه من الأهمية بمكان التأكيد على دور البيئة الاجتماعية والأهل في الدفع بعملية التغيير، فالشراكة مع الأهل، والبيئة الاجتماعية بأطرافها الفاعلة كافة مهمة للدفع بالتغيير المدرسي وهذا ما جاء به (ترافورد وستوت) التفاعل الإيجابي لهذه القوى الخارجية والمستهلكة لعملية التعليم من خلال أبنائها، من شأنه تعميق التغيير المرجو وتثمينه فالتغيير المدرسي، وفي مستوى المعلم، يتوقف على بناء أطقم تعليم وتعلم مهنية، وبما يكفل تفعيل المعلم في سيرورة بحث وانعكاس/تعقيب (Enquiry and reflection)، والعمل مع نظرائهم المهنيين في إيجاد حلول جماعية للمعضلات والعمل معاً كتنظيم فعال ومتعلم (سينجي)؛ فعلى مستوى النظرية التنظيمية، إذا سلمنا بكون المدرسة جهازاً حياً، فمن الأهمية بمكان إذاً البحث، وبشراكة نظائرية، عن سبل النهوض والتطور، فالتطوير التنظيمي يتطلب عملاً شراكياً للمعلمين بهدف ابتكار سبل وطرق عمل جديدة وفهم البيئة التنظيمية الداخلية من أجل النهوض بها، وأن تحويل المدرسة إلى تنظيم متعلم وفعال يحتم على أعضائه كافة المشاركة في إيجاد واستحداث سبل جديدة للمعرفة وبنائها².

فالتطوير المدرسي في ظل التغييرات الكونية والتكنولوجية، وعولمة المعرفة (دروكر) هو سيرورة دائرية من البناء والارتقاء وإعادة البناء، والتغييرات الراديكالية بحاجة إلى وقت، وتعلم، وشراكة حقيقية بين أطراف العملية التعليمية، فدون تحديد الوقت الكافي لإحداث التغيير وتعميقه في الهواء المستنشق تنظيمياً، لا بد للتغيير التنظيمي أن يتلاشى ويزول، كونه لم ينجذّر بعد في الثقافة التنظيمية للمدرسة، بل هو مجرد ترديدات من الأمواج العابرة.

¹ خالد عرار، مرجع سابق، ص 224

² خالد عرار، مرجع سابق، ص 224.

لقد أصبح من الواضح وبعد تجربة التغيير التربوي الغنية التي قامت بها بعض الدول الغربية، أنه من المحال انتداب تغيير تربوي خارجي من شأن المدرسة مقاومته والتصدي له في ممارستها اليومية، وإذا جاء التغيير والتطوير المدرسي من داخل التنظيم، فعليه إذاً التمحور حول الأولويات والبدائل التنظيمية الداخلية، وليس تلك المفروضة بفعل السلطة والرغبة الخارجية والمبنية بالأساس على المراقبة والمعاقبة، مثلما ادعى (فوكو)، فالتغيير التربوي الداخلي والحفري العميق من شأنه أن يشحن الهمم الداخلية للتنظيم، عوضاً على كون الإستراتيجيات المرسومة خارجياً تتجاهل الظروف الخاص لكل تنظيم، وعليه تفاجئ التخطيط الداخلي بأولويات غريبة ومتضاربة، كثيراً ما تتجاهل الأولويات التنظيمية الداخلية وتتضارب معها، لتحدث ردة سلبية على الممارسة اليومية؛ إلا أنه ومن الضرورة التأكيد على أنه في حالة انعدام الضغط من جهة، وفي اتجاه التطوير والتغيير والدعم من جهة أخرى، لا بد أن يكون تلاشي التنظيم التربوي وتراجعها من المسلمات والحتميات¹.

1.3.2.4 النظرة الواقعية للتغيير:

تختلف البيئة الاجتماعية والاقتصادية للمدارس على شاكلتها، فهناك من الاختلافات ما يعود إلى بيئة اقتصادية مختلفة، أو توزيع مختلف للموارد كما ذكر (مزاوي)، إلا أن أبحاث النجاعة والتطوير المدرسي تؤكد أهمية الدور الذي ينتهجه التنظيم نفسه من خلال رسم الرؤية وتحديد الأولويات التنظيمية والدفع بها وهذا ما أورده (هارغريفس)، مع أننا لا نستطيع تجاهل الموارد الاقتصادية ودورها في توجيه آلية التغيير وديناميكيته؛ وليس الهدف هنا موضحة رغبة التغيير المدرسي وتطويقها، وإنما التأكيد على أن المدرسة المتوقعة في بيئة اجتماعية واقتصادية ضئيلة الموارد أكثر معاناة من حيث التوقعات والتفاعلات البيئية الداعمة لعملية التغيير.

ويؤكد (هاريس وشامان) أن المدارس المحاطة بمثل هذه التحديات يتحتم عليها إيجاد أولويات واقعية للنهوض بعملية التعليم والتعلم، كما أن الدعم المستفيض لبعض المدارس

¹ عيد يس عامر (1)، الإدارة وتحديات التغيير، مصر، 2001، ص 255.

الخاصة من شأنه أن يقود إلى الترهل التنظيم وأن رسم أهداف وأولويات غير واقعية من شأنه إحداث ردة سلبية على التنظيم ويدخله في حالة من الإحباط، كما أن نعي المدارس " بالفشل " على صعيدي البيئة الداخلية والخارجية والإعلام- وللأسف -من الإستراتيجيات التي لا تشجع المدارس على الادخار في التطوير والتغيير الناجع في نظر (فولان) ، إضافة إلى النقد الإعلامي والنظرة المزدرية للعمل والعطاء المدرسي، عوضاً عن الشرعية غير المؤكدة والمؤسس لها ضمن أهلية المعلم ومهنية دوره؛ وعليه، فإن انتهاج الواقعية التفاوضية لا يعني خفض التوقعات، بل الاعتراف بالقدرات والموارد الداخلية، وتحديد الأولويات بما يتطابق مع الحالة التنظيمية الخاصة.¹

تؤكد أدبيات التطوير المدرسي في نظر (هاريس وآرون) أن المدارس الخاضعة لأسوأ التحديات والظروف الموضوعية تستطيع أن تتطور ، وأن هناك مناهج للتغيير التربوي من شأنها أن تحدث التغيير المرجو في هذه الحالات، وإن التغيير المدرسي لا يأتي كفعل الدواء بالداء، وإنما هو حالة وسيرورة دائمة يجب أن تسعى إليها التنظيمات التربوية كافة، وحتى الأكثر نجاحاً فيها .فالمدارس التي تشارك في مشروع تغيير شبكي من شأنها الاستفادة وبشكل واضح من العلاقات مع المدارس الأخرى، ومن أطقم التعلم والتوجيه المشتركة وردتها العابرة للتنظيمات كافة على اختلاف خصوصياتها، وحالتها الداخلية، وإغنائها بالتجربة والموارد التعليمية والتنظيمية المشتركة.

2.3.2.4 المشاركة الجماعية في التغيير :

يعتمد التطوير والتغيير المدرسي على مدى الشراكة الفاعلة لكل من المعلمين والتلاميذ في سيرورة التغيير التربوي وعمليته .فمن الواضح أن المعلمين يلعبون الدور الأساس في توجيه التغيير العتيد، وإذا وجدت النية الحقيقية لإحداث التغيير فلا بد من

المشاركة التلاميذ واضاءتهم الخاصة لبعض الجوانب غير الواضحة للمعلمين في عملية التغيير المرجو .ولقد أكدت العديد من المدارس أهمية صوت التلاميذ ومشاركتهم، في عملية

¹ خالد عرار ، مرجع سابق ، ص 225 .

التغيير في المستوى المدرسي للتغيير. يقترح (روداك) الاستماع للتلاميذ بغية فهم الأجزاء الصغيرة للصورة التنظيمية، من خلال تعظيم آرائهم ودورهم ليس بهدف تلبية بعض رغباتهم، وإنما لإشراكهم في كل من مرحلة البحث والتنفيذ والانعكاسات على التنفيذ، بهدف خلق بيئة من الحوار والمسؤولية الجماعية.

فمن خلال الإصغاء إلى وجهة نظر المعلمين والتلاميذ وتكريسها للإحاطة بالجوانب ذات الحاجة الملحة للتغيير والتطوير، تزداد إمكانية الظفر وتحقيق تغيير ذي معنى للأطراف التنظيمية المعنية (المعلمين، والتلاميذ، والتعلم) وإن شراكة المعلمين والتلاميذ في سيرورة التغيير والتطوير التنظيمي، من خلال مشاركتهم الفاعلة في انتقاء الآليات والأولويات وتحديدها، تمكنهم من تعميق التغيير وإدارته، وهو أحد الأبعاد الأكثر أهمية في إحداث التغيير، ومن ثم تثبيته، فمن خلال تعظيم المعلمين والتلاميذ وتمليكهم لعملية التغيير، وتأثيرهم على جدولتها، ووضع إستراتيجياتها نهياً لخلق مناخ لإحداث التغيير والتطوير وتثبيتهما على مستوى الصف في وضعيته الخاصة، والمدرسة في حالة التنظيم العامة¹.

3.3.2.4 التغيير الديمقراطي:

يتجلى من القراءة لمناهج التغيير المدرسي أنه « لا يوجد منهج يلائم الجميع » ، ويأتي نجاح التطوير التربوي عبر الاختيار الدقيق لإستراتيجيات التغيير التي تتلاءم مع الحالة التنظيمية والزمن والتزامن الخاص بالمدرسة، بحيث تمر كل مدرسة بحالة مختلفة من النمو والتطور. وعليه، فلا بد أن تتلاءم إستراتيجية التغيير مع مرحلة النمو الخاصة بالتنظيم. كما أن الاختلافات داخل المدارس هي أكثر من كونها بين المدارس، وعليه فمن الأهمية بمكان اختيار الإستراتيجية التي من شأنها توفير سبل متعددة تجمع الأطراف المتعددة وتمثلها، وتحقق أهدافها، فالحاجة إلى تعدد وليس إلى تماثل على مستوى قسم

التعليم، ومواضيع التعليم، وشعب التعليم، إلا أن التعددية وعدم التماثل لا توازي بأي شكل من الأشكال عدم الانسجام والتبعثر، وهي بعكس التعددية التي غالباً ما تأتي لتبرر الفوضى

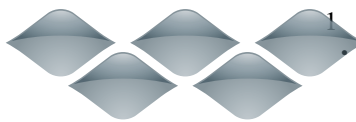
¹ محمد حسن محمد حمادات ، مرجع سابق ، ص 178.

التنظيمية.

4.3.2.4 بناء قيادات تنظيمية وفق التغيير:

يرى (هاريس) أن تنمية القيادات التنظيمية هو مسؤولية جماعية لأعضاء التنظيم التربوي كافة، فتعميق هذا التوجه من خلال خلق فرص أمام المعلمين للتعبير عن رؤيتهم التربوية والمشاركة الفاعلة في تحديد مسار التنظيم وتوجهه، من شأنه أن يعظم من الانتماء الفاعل للتنظيم، ويزيد من حراك التغيير الناجع فيه، حيث تشيد الأبحاث بدور القيادة المدرسية الموجهة لبناء " قيادات مهنية"، التي من شأنها خلق الأسس لتنظيم دائم التعلم والتجدد)، يدعم الأدوار المتعددة ويغني تجربتها. ويؤكد في هذا الصدد كل من (سيلنس ومولفرد) أنه كلما زاد النشاط القيادي لكل من معلمي المدرسة وطلابها، قلت الحاجة إلى قيادة الطاقم الإداري العام أو مدير المدرسة العام، وزادت من تفرغه لإستراتيجيات عامة وبعيدة المدى.

لقد زادت في الفترة الأخيرة الأبحاث التربوية المنتقدة وبشدة لفكرة " القيادة البطولية الخارقة"، بحيث يول (فولان) في هذا الباب: "إن هذه القيادات تعبر عن مثل ونماذج من غير الممكن استنساخها وتحويلها إلى أعداد عامة، بمعنى أن التغيير العميق والحقيقي بحاجة إلى تضافر جماعات وليس وجود أفراد خارقين يتعذر تقليد مثلهم أو تنفيذ رؤاهم". وعليه، فإن انحصار القيادة المدرسية في أفراد ونماذج معدودة، لا بد أن يؤكد على انفراد الحالة وعدم تعميمها لتطوق التعاطي اليومي للمدرسة. من هنا يصبح من الضروري الإعداد لأطعم تعلم وعمل مشتركة، تصهر التعدد المعرفي لأعضاء الطاقم وتوجهه في خدمة التنظيم المتعلم بهدف إحداث التغيير. هذا الادعاء يدعم توجه فولان "لا يهم أي قائد أنت، وإنما أي قدرات قيادية تبثها وتزرعها في الآخرين"، من هنا فإن نجاح القيادة التربوية وتعميمها في



الثقافة التنظيمية يلزم شراكة في القوة، وليس ادخار القوة (empowerment)

Wondershare

PDF Editor

5.3.2.4 تغيير يعمل على إشراك المتعاملين:

يحتّم إحداث التغيير والتطوير، ومن ثم تثبيته، إلى بناء "أهليات مهنية"، حيث تتميز المدارس الناجعة بقدرتها على بناء جسور وعلاقات مميزة خارج التنظيم نفسه، وفي هذا الصدد يصف بارث الأهليات المهنية هذه بـ"الملتقى الحاصل بين التلاميذ والراشدين من الأهل، لفعل التعقيب، والتقييم ودعم عملية التعليم والتعلم داخل المدرسة"، من هنا فإن تنمية ثقافة تنظيمية مبنية على الشراكة الحقيقية بين المعلمين والتلاميذ، من خلال معايير، وقيم وثقافة تنظيمية تشحن الهمم، من شأنها أن توضح الأهداف والتفاعلات المدرسية على صعيد المحيط التنظيمي وتدفع به وتحركه إلى الاتجاهات المرجوة، وتساهم في خلق انسجام مع البيئة الخارجية بفعل الانسجام الداخلي المنعكس عليها، ليس إلا.

ومن الأبعاد الأساسية لنقل هذا التوجه النظري وتفعيله على مستوى التعامل اليومي للتنظيم، التعلم داخل التنظيم الواحد، الذي من شأنه أن يحدث في ظل شراكة حقيقية في القيادة المدرسية والقوى المتاحة لها، وتعميق مثل هذا التعامل يأتي بفعل العمل الجماعي، عمل الفريق الواحد، والتعاون والتفاني في البحث والعمل من أجل الأفضل، وهناك أهمية بالغة للتواصل في إحداث هذه الأهليات؛ ويلاحظ سرجوباني في هذا الصدد أن الأهلية هي حاجة جماعية لاستشفاف أهمية عملنا وانعكاساته على محيطنا، كما ومن غير الممكن الحصول على الإحساس الأهلي من خلال العمل الفردي، عليه يجب أن نكون متصلين ومتواصلين بطريقة ما، فإذا حصل التلاميذ على تواصلهم هذا داخل المدرسة، فلن يبحثوا عنه خارجها.

وفي المدارس ذات الطابع التطوري والتنموي هناك معايير، وقيم وأهداف جماعية وهمم مشتركة ومندفعة، كلها صوب تحقيق التجديد والتجدد. وهناك من المدارس ما تسود فيها

العلاقات الاجتماعية المبنية على الثقة والاحترام المتبادل، وهي تشكل العصب الأساس في التطوير المدرسي، وهذا التعاطي لا يكون بفعل الصدفة، بل من خلال تضافر جهود أطقم

العمل المشتركة، والتواصل والانسجام الحاصل بين المعلمين والمتعلمين.

6.3.2.4 حاجة المدرسة للتغيير : 1

هو السعي الدائم للقيادة المدرسية لتحقيق أهدافها والنهوض بها، والبعد الآخر الذي يدفع بالتطوير المدرسي كهدف ضميري وقيمي يتعلق بفرص التلاميذ كمتعلمين في حصولهم على أفضل نتائج علمي وثقافي وأدوات تمكنهم من دخول معترك الحياة بشكل مبادر، منتج وفاعل. وعليه، فإن التطوير والتغيير المدرسي من الأهمية، بحيث يجب أن يوجها لبناء أهليات تعلم من شأنها أن تقود التغيير، وأن أهداف التغيير مهما تعددت تتغيا أولاً تعديلات أعضاء التنظيم المدرسي الداخلي، ولا تكون دخيلة أو محكمة بفعل سلطة وتوجه خارجي. وعليه، فإن المدارس تستطيع أن تتعصرن، وتستطيع أن تتغير، وأن الأداء المدرسي ليس حالة من التجر.

وهناك دلائل عدة مفادها أن المدارس التي تتخرط في نشاطات تغيير تُوَقَّق في بناء أهليات تعاونية ومتعاظمة في فهمها ورؤيتها لضرورة التغيير، حيث تسعى وتثمن وتعمق العلاقات الإيجابية، وتتيح أمام مختلف الأصوات لتسمع

ففي هذا السياق يعني النمو المدرسي الانتقال من ثقافة فردانية التوجه بفعل الأطقم الإدارية التي تعنى بالتعاطي اليومي، إلى أخرى تعظم المسؤولية الجماعية، بما يخدم إحداث التغيير في حياة الناشئين من جهة، ومعرفة الآلية البرغماتية لفعل التغيير من جهة أخرى.

من هنا تستطيع المدارس تطوير أنفسها إذا لاءمت الظروف لهذا التغيير، وإذا تضافرت إرادة التنظيم وتواتر نشاطها لصنع التغيير. أما الحالة التي تقبع فيها مدارسنا اليوم، فهي تمزق حاصل بين طلبات وتوجيهات صناع السياسة والسياسة المدرسية، ومتطلبات الأهل والتلاميذ على صعيد المستهلكين للإنتاج المدرسي؛ هذه القوى التي تشد بالمدرسة في اتجاهات متعارضة تؤدي بالعمل التربوي إلى اتجاه أفقي أو عمودي في أفضل الحالات، بدلاً



wondershare™

¹ علاوي عبد الفتاح، التطوير التنظيمي ودورها في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات، مجلة جامعة محمد بو ضياف،

الجزائر، ص 35.

PDF Editor

من التغيير الدائري الذي يأتي بفعل الحراك الداخلي لأفراد التنظيم التربوي، والذي بدوره يعكس حالة من الانسجام والتواصل. من جملة ما تخدمه، الحالة الديمقراطية والتعلم بالحوار، واكتساب آليات للبحث والتغيير المشترك، بحيث تخرج المدرسة من الحالة التي وصفها إياها بارث " المدرسة أربعة جدران تحيط بالمستقبل"، لترتقي إلى أربعة جدران متشكلة بفعل الحالة المستقبلية.¹

7.3.2.4 جودة المدرسة الابتدائية في ظل المتغير البيئي :

إن فهم المعوقات التي تمنع نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدرسة والذي يعتبر أفضل استثمار يمكن أن يجني منافعه كل من صناع السياسة التربوية والقادة التربويين ومديري المدارس، وهذا ما أثبتته التجارب والدراسات بأن تكلفة فشل التحول نحو الجودة في المدرسة سيؤدي إلى تدني ثقة منسوبيها وجميع أصحاب الحصص الآخرين بأي مبادرة أخرى للتحسين، وينتج عن ذلك أن تتحول التقليدية إلى ثقافة عمل تدير المدرسة. ومن أجل تعميق الفهم بالمعوقات فإن الورقة تذهب إلى تقسيم هذه المعوقات إلى معوقات داخلية يكون سببها نظام إدارة المدرسة ومعوقات خارجية ليس للمدرسة دور رئيس فيها، كما تقدم الورقة العديد من التوصيات لدعم التحول الناجح من المدرسة التقليدية إلى مدرسة الجودة .

8.3.2.4 المدرسة بين التقليدية والعصرية :

في عام 2002م قامت شركة موتورولا بتوزيع دليل لجميع العاملين لديها يتضمن التحديات التي تواجه نظام التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية، ويذكر الدليل بأن موقع أمريكا في السوق العالمي في خطر ما لم يستطع نظام التعليم مواجهة هذه التحديات بكل كفاءة وفاعلية.²

TM الأمر الجوهري في الدليل أنه أعطى التلاميذ الدور المحوري وبصورة ممارسة عملية لتحقيق المنافسة الاقتصادية على المستوى العالمي باعتبارهم " موظفو الغد"، فإذا لم يتعلم

¹ علاوي عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 36

² Nelsen, Dave: A Class Act, Quality progress journal U.S.A, 2004

هؤلاء التلاميذ في فصول دراسية قادرة على المنافسة العالمية فإن المستقبل سيبدو كثيباً لموتورولا والشركات الأمريكية الأخرى، نعم . سيبدو المستقبل كثيباً أمام المدرسة التقليدية التي لا تتمكن من ردم فجوة الأداء بينها وبين تطلعات مجتمعا، وتتمكن من ردم فجوة المعرفة بينها وبين المتغيرات المستمرة والمتسارعة للمعرفة الإنسانية.

كما نوهت صحيفة (Asian Wall Street Journal)، في تقريرها الاقتصادي الاستطلاعي للفترة 1997-1998 بأن : " الكفاح طويل الأمد من أجل النجاح الاقتصادي سيكون في حلبة الفصل الدراسي أكثر منه في سوق العملات.¹

إن استجابة المدرسة للتحديات التي فرضها عالم معرفي معلوماتي سريع التغير يتطلب منها أن تكون أكثر قدرة على التعلم الدائم من المتغيرات التي تحدث داخل وخارج أسوارها، لأن ما نعتبره اليوم يتسم بالجودة فهو غداً تقليدياً بفعل سرعة تغير المعرفة وتجدد احتياجات وتطلعات المستفيدين(التلاميذ -المعلمين - أولياء الأمور- المجتمع - أصحاب الأعمال)، لذلك فرحلة المدرسة من التقليدية إلى الجودة مستمرة، لأن الجودة في هذا السياق "هدف متحرك" لا يمكن تحقيقه بل يستلزم التحسين المستمر لمحاولة الوصول إليه.

ومن خلال ذلك تغدو مهمة المدرسة في عصر المعلومات تكوين متعلمين يملكون المرونة والقدرة على التكيف مع المواقف الجديدة في ميدان المعرفة أو في ميدان العمل والمهنة، ويعرفون بالتالي كيف يكتسبون معارف جديدة ومهارات جديدة في شتى ميادين النشاط، القدرة على التعلم مدى الحياة، والقدرة على الابتكار، والقدرة على اكتساب الكفاءات المحورية اللازمة للعمل في شتى المهن (وعلى رأسها اللغات الأجنبية، واستخدام الحاسوب، ومهارات الاتصال، والتمرس بالعلوم والرياضيات، و القيم الشخصية والوطنية)، تلك إذن هي الرؤى الأساسية لمدرسة الجودة.



¹ دافني بان ، التعليم في سنغافورة "نموذج الجودة النوعية"، التعليم والعالم العربي ، مركز الإمارات للدراسات والبحوث

الإستراتيجية ، أبو ظبي، 2000 .

9.3.2.4 السياسات وأنظمة العمل التقليدية :

يتأثر نظام الجودة بالسياسات وأنظمة العمل القائمة فهي إما أن تعيق أو تدعم الجودة، في المدرسة تفرض عليها من الأعلى في كثير من الحالات السياسات وأنظمة العمل، فعلى سبيل المثال فإن التعارض بين السياسات التي تفرض على المدرسة لتحقيق أهداف كمية (تنفيذ عدد من البرامج بمعزل عن مدى جودتها - تحديد عدد الدورات التدريبية للعاملين بالمدرسة... الخ)، وبين السياسات الداخلية للمدرسة التي تركز على تحقيق مخرجات عالية الجودة سيؤدي إلى إعاقة التحول ونجاح الجودة في المدرسة. يضاف إلى ذلك أيضا فإن تعدد الجهات الإشرافية على المدرسة واستخدام هذه الجهات لأنظمة عمل تقليدية لا تتوافق وتطلعات المدرسة للجودة تشكل معوق أمام تحول المدرسة للجودة، فهذه الجهات تعتبر من منظور نظام الجودة " موردون " بمعنى أنهم يساهمون بخدماتهم الإشرافية في نظام المدرسة وبالتالي هم جزء من النظام فهم مؤثرين فيه، مشكلة المدرسة أنها لا تملك حرية اختيار مورديها وخاصة الجهات الإشرافية .

لذلك يوصي تقرير منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم (اليونسكو) الذي صدر بعنوان " نحو ضمان الجودة في التعليم " بضرورة إعطاء المدارس المزيد من الصلاحيات لإدارة شئونها ، ومن هنا بدأت الأصوات تتعالى إلى ضرورة الاتجاه نحو إصلاح التعليم من أسفل الهرم أي من المدرسة .¹

4.2.4 تداعيات العولمة :**1.4.2.4 لتداعيات الخارجية :**

لقد اتضح منذ مطلع الثمانينات بما لا يدع مجالا للشك أن النهج " الكينيدي " الذي ساد طيلة ثلاثة عقود قد ولى، وولت معه سياسات الاستثمار قصد التشغيل الشامل التي كانت منوطة بالحكومات، وأن قاطرة العالم المعاصر تسير على نهج " ملتون فريدمان " أو ما يسمى " بمدرسة شيكاغو " التي نادى منذ منتصف السبعينات بوجود انسحاب الدولة من

¹ منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم ، نحو ضمان الجودة في التعليم ، باريس ، 2005.

التدخل في المجال الاقتصادي، وقد روجت أمريكا هذه النظرية التي تخدم أصلا الشركات المتعددة الجنسيات والاقتصاد الأمريكي عن طريق ثالث صندوق النقد و البنك الدولي و المنظمة العالمية للتجارة، بحيث أصبحت المنافسة الدولية الحادة بين الدول لا سيما الكبار هي التي تحدد اقتصاديات الدول من الخارج.¹

و كذلك أنها لا تكفي بتحديد النهج الاقتصادي بل تتعداه للنهج السياسي و الاجتماعي، وهكذا فقد أدى تصميم النموذج الليبرالي، والتقسيم الدولي للعمل وكذا نشر طرق جديدة فنية و تنظيمية للمؤسسات و المنشآت أدخلت نوعا جديدا من علاقات العمل قوامه عقد العمل المؤقت، الذي يحتم معايير جديدة في تنظيم المؤسسات و قوانين العمل. أما تداعياتها على التدريب و التشغيل فهي من الخطورة بمكان و تكمن في ما يلي:

- ينجر عن هذا المنحنى بطالة تطبع الاقتصاد العالمي، فالآلة هي التي تحذف و بسرعة مذهلة مناصب العمل.

- إدخال معايير جديدة في التدريب المهني إذ يضطر كل عامل إلى تغيير العمل باستمرار وهو مطالب بإثبات كفاءته في كل مرة، ولبلوغ هذه الغاية لابد من نظام تدريب مدى الحياة من جهة ووضع آليات جديدة تمكنه من تقييم مكتسباته المهنية و تطويرها و الاعتراف بها بشهادة رسمية من جهة أخرى.

- إن المعايير المهنية و الاستعمال المكثف للآلة يؤدي بالنتيجة إلى ضرورة اكتساب العامل كفاءات متعددة كي يتكيف مع متطلبات سوق العمل الذي يتغير باستمرار و بسرعة كبيرة، ضف إلى ذلك أن تنظيم فروع الشركات المتعددة الجنسيات لا يتطلب إلا يد عاملة قليلة جدا، بحيث لا تفي بالطلب الاجتماعي، المتزايد على العمل.



wondershare™

- تفرض هذه المتغيرات إعادة النظر في كل مفاهيم التدريب المهني، و تنظيمه و تسييره، و إدخال طرق بيداغوجية و تقييمية جديدة على معايير أداء المنظومات، التعليمية و التدريبية و على أداء العمال.¹

2.4.2.4 التداعيات الداخلية:

لقد خضعت الجزائر في التسعينات إلى إعادة جدولة ديونها التي فاقت 33 مليار دولار، وبالتالي أدت وصفا صندوق النقد الدولي والبنك العالمي إلى تطبيق برنامج تعديل هيكلي باهظ الثمن كان من نتائجه المباشرة:

- نتيجة تغيير التوجه الاقتصادي ظهرت، لاسيما منذ سنة 1999، اختلالات كبرى في منظومة التربية و التكوين و التشغيل من بينها:

- ضعف آليات التنسيق و التشاور بين وزارات التربية و التكوين المهني من ناحية و بين هذه الأخيرة و الوزارة المكلفة بالتشغيل من ناحية أخرى، مما يصعب معرفة الطلب على التدريب و متطلبات سوق العمل.

- عدم توافق مخرجات منظومة التكوين و التعليم المهني كما وكيفا و مستوا، لاسيما بفعل ظهور معايير جديدة أدخلتها فروع الشركات المتعددة الجنسيات لسوق العمل، و نتيجة توسع و ثقل منظومة التربية و التكوين المهني.

- إن إنشاء الآلاف من المنشآت الصغيرة و المتوسطة الخاصة التي ليست لها القدرة المالية على تدريب العمال، تتطلب وجود نظام عمومي قوي لتدريب العمال قصد تلبية الطلبات الاجتماعية و حاجة هذه المنشآت من اليد العاملة المؤهلة.

رغم الجهود التي تبذلها السلطات العمومية المكلفة بالتدريب و التعليم المهني فقد بدا للعيان تناقض كبير بين نسبة عالية من البطالة لاسيما بطالة الشباب في حين تجد

الشركات و المنشآت صعوبة في إيجاد اليد العاملة التي تبحث عنها، ومرد ذلك ليس فقط عدم تكيف عروض التدريب مع متطلبات العمل، إنما يعود إلى ضرورة إدخال آليات و

1 ، مجلة دفاتر المخبر ، مرجع سابق ، ص 210.

طرق تربوية حديثة على أجهزة التربية و التدريب المهني حتى نتكيف مع المحيط الاقتصادي الوطني والدولي.¹

3.4.2.4 الإدارة التربوية في عصر العولمة :

تتعدد النظريات والنماذج التي ساهمت في تطور الإدارة التربوية مثل: نموذج الإدارة العلمية، والعلاقات الإنسانية والسلوك الإنساني ونظرية النظم....حيث ركزت كل منها على جانب محدد في الإدارة التربوية، ولكي نعرف الإدارة التربوية في عصر العولمة لابد من المزج بين ايجابيات النماذج الإدارية التربوية ووضع نموذج متكامل مترابط قائم على أسس موضوعية مع الاهتمام بمختلف الجوانب الإنسانية والمادية والاجتماعية والعلمية والعملية والموائمة مع البيئة المحلية والعالمية. 2 وهكذا فلكي تحقق الإدارة التربوية بعصر العولمة النجاح المطلوب في أدائها لمهامها التربوية فيجب أن تتوفر في منسوبيها ما يلي³:

- 1.الالتزام الايجابي الأخلاقي والقانوني والسلوكي البناء متمثلاً في الأفعال والسلوكيات الايجابية.

- 2.التوازن بين القدرة والدافعية أي أن يكون الفرد قادراً على تطويع المعارف النظرية في الإدارة التربوية إلى واقع ملموس، فيحدث تكامل بين الجانب النظري والتطبيقي.
- 3.الرغبة الحقيقية والعالية للعمل، وهناك أساليب علمية وموضوعية لقياس دافعية الأفراد للإدارة التربوية.

- 4.وضع الشخص المناسب في المكان الذي يتناسب مع قدراته الشخصية ويشترط توفر المناخ الوظيفي الموائم للعمل ويتفق مع توقعات الفرد.
- 5.تنمية الاتصال الفعال بين الموظفين في الإدارة التربوية.⁴
- 6.تنظيم انسياب المعلومات الدقيقة والصحيحة في الإدارة التربوية.⁵



wondershareTM

¹ مجلة دقاتر المخبر، مرجع سابق، ص 211.

² احمد عرفة وسمية شلبي، الإدارة وتحديات العولمة، الباحثين، 2000م، ص 98 .

³ نفس المرجع، ص 109-111.

⁴ - Herbert Hicks & C.Gullett, " **Organizations:Theory and Behavior**", London,Mcgraw-Hill Inc , 1975,p320

⁵ - Arndt Sorge, "**Organization**", London, Thomson Learning 2002,p 283

وهكذا يمكن تعريف الإدارة التربوية في عصر العولمة: بأنها نظام لاتخاذ القرارات الإدارية التربوية والتنفيذية بأسلوب علمي، والتركيز على التفاعل بين العاملين في الإدارة التربوية والعلاقات بينهم وبين المتغيرات البيئية المحلية والعالمية وذلك ضمن إطار من القيم والمثل الأخلاقية والسلوكية والقانونية لتحقيق الأهداف التربوية¹.

4.4.2.4 واقع الإدارة التربوية في عصر العولمة بالجزائر:

إن الإدارة التربوية في الجزائر تواجه تحديات مختلفة ومتنوعة في عصر تكنولوجيا سريع التغيير، فهي تريد أن تجاري التطورات العلمية لكن هناك أمور تحد من فعاليتها، ومنها ما يلي:

- جمود اللوائح والقوانين المتبعة والتي تتطلب إجراءات عمل محددة لا يمكن الخروج عليها.
- عدم كفاءة استخدام الحاسب الآلي، حيث استخدم لأعمال النسخ في أضيق الحدود، مما قلل من فعاليته.
- توظيف التكنولوجيا في إعداد تقارير مشابهة لما يعد يدوياً.
- عدم فعالية استخدام الانترنت، فمع وجود مواقع للإدارات التربوية لكن لم تفعل واستخدمت فقط لعرض المرئيات أو الشكاوى.
- التداخل والازدواجية في تنفيذ الإجراءات الإدارية.
- البيروقراطية وطول خطوط الاتصال².
- عدم الاستخدام الفعال للبريد الإلكتروني والذي أمسى مجالاً خصب لنقل الإشاعات والشكاوى الكيدية والسخرية.
- تعطيل الأعمال وتأخير الإجراءات.

- التضخم في القوى البشرية مع غياب توصيف دقيق للأعمال.



wondershare

¹ - هاني عبد الرحمن الطويل، الإدارة التعليمية، الأردن، جامعة الأردن، 1999م، ص 390.

² - Sijhaun Gregson & Frank Livesey, **Organizations & Management**, London, British Library cataloguing in publication, 1993, pp55-57

- التمسك بالوثائق الورقية في نشر التعاميم وتبادل المذكرات الداخلية.
 - عدم وعي بعض من يعمل في الإدارة التربوية بالمفهوم الصحيح لاستخدام الأساليب الإدارية الحديثة.
 - الجمود والانغلاق الفكري يؤديان إلى عدم قدرة الإدارة التربوية على الاستمرار في القيام بمهامها الوظيفية وظهور العديد من المشكلات.
 - تبني مدخل حتمية التكنولوجيا بدلاً من الخيار التكنولوجي، مما أدى إلى اقتناء التكنولوجيا دون البحث في مكوناتها، وبالتالي أمست هناك حاجة إلى كوادر أجنبية لتقوم بالصيانة والتشغيل.
 - القرارات تصدر من قمة الهرم الوظيفي دون مشاورة مع من يقوم بتنفيذها.
 - عدم التمكن من اللغة الإنجليزية.
- وقد توصلت بعض الدراسات السابقة إلى أوجه القصور في الإدارة التربوية ومنها: سوء استخدام الموارد التعليمية المتاحة، الحاجة إلى دعم الدولة لتطبيق أدوات الجودة التربوية، قصور التدريب أثناء الخدمة.....

5.4.2.4 تفاعل الإدارة التربوية مع العولمة :

تفاعلت الإدارة التربوية مع العولمة في مؤسسات العالم المتقدم، وتمكنت الإدارة من بلورة وتشكيل مفاهيم العولمة وتوظيفها لخدمة أهدافها وسياساتها التوسعية القائمة على التطوير الشامل المستمر 1 ، وأثرت العولمة في ممارسات الإدارة ، لذا فإن أفضل مدخل للتعامل مع الإدارة التربوية في عصر العولمة هو مدخل النظم والذي يهتم بدراسة الإدارة التربوية ضمن الإطار الكلي الذي تتعايش به (المحلي والعالمي)، ويرتكز هذا المدخل على بعدين هما: الكيف والماهية (How and what)،² أي كيف يمكن للإدارة التربوية أن

تتفاعل مع العولمة ثم ماهي الآليات التي ستتبعها لتحقيق ذلك.

¹ - علي سلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، القاهرة، دار غريب ، 2001م، ص132.

² - هاني عبد الرحمن الطويل: "التقييم والمساءلة كمدخل في إدارة النظم التربوية " بحث منشور في مؤتمر الهيئة اللبنانية

للعلوم التربوية المنعقد في بيروت، في 7-9 كانون الأول/ديسمبر 2000م، الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية ، لبنان، ص

6.4.2.4 أخلاقيات العمل بالإدارة التربوية :

- إن الشفافية من أهم الدعائم التي يجدر الاهتمام بها في عصر العولمة، فهي مطلب دائم ولكن يتضاعف في الوقت الحالي، نظراً لما تتطلبه الأساليب الإدارية التربوية من حرية مقيدة بأخلاقيات إسلامية محسوسة تترجم إلى فعل وتكون رادع ذاتي لكل من يعمل في القطاع التربوي أو أي قطاع آخر.
- شفافية القوانين واللوائح وسهولة الإجراءات التنفيذية وعدم تعقيدها أي نزاهة التطبيق لها.
 - تعزيز الشفافية الرقابة الإدارية وزيادة فعاليتها وذلك عن طريق وضوح الإجراءات المتبعة ودقتها.¹
 - إعداد العاملين بالإدارة التربوية لتقبل الأساليب الإدارية الحديثة، ومن ثم استخدام شتى الأساليب لتوعيتهم، عن طريق النشرات الشهرية، وحثهم على استخدام أساليب الاتصال الالكترونية لإنهاء إجراءات العمل المطالبين بالقيام به.²
 - تحديث القوانين واللوائح، فما الفائدة من تفويض السلطات وهي تخضع لقوانين و لوائح غير مرنة تكبل تحركها. وقد سمي بيتر دركر هذا الإعداد (Knowledge Workers).
 - اتخاذ القرارات الإدارية التربوية الفعالة التي تتحرر من الإجراءات الإدارية الطويلة والعقيمة باستخدام قنوات اتصال آلية تمكن من سرعة تبادل الآراء.³
 - مشاركة الفئات ذات العلاقة عند اتخاذ أي قرار يمسها.⁴



wondershareTM

¹ - موسى اللوزي، التنمية الإدارية، الأردن، جامعة الأردن، 2000م، ص 148.

² - Michael goold & Andrew Campbell, " **Designing Effective Organizations**, U.S.A. Jossey - Bass, 2002, p238

³ - Arndt Sorge, "**Organization**", London, Thomson Learning 2002, p 285.

⁴ - Terence Jackson, "**Organizational Behaviors in International Management** , London Butterworth-Heinemann, 1993, p294

- الاستخدام الفعال للحاسب الآلي، عن طريق بناء شبكة داخل الإدارة التربوية تمكن من تبادل التعاميم والمذكرات الداخلية، والاستعانة بالانترنت والبريد الالكتروني في تبادل المعلومات، وأساليب الحفظ الآلي للوثائق¹.
- عقلنة العمل الإداري و يتم ذلك عن طريق تنمية المهارات الفكرية والإبداعية لدى منسوبي الإدارة التربوية ليتمكنوا من انتقاء ما يتلاءم مع القيم والبيئة الجزائرية من مستجدات عالمية فيما يختص بالجانب التربوي .
- تطوير نظام المعلومات بالإدارة التربوية على المستوى الإجرائي².
- أن تقوم الإدارة التربوية بالارتقاء بأداء منسوبيها ليكونوا أكثر قدرة على التعامل مع التغييرات التربوية في عصر العولمة.
- التحول من البيئة التربوية المغلقة إلى بيئة مفتوحة تعتمد على التواصل الفعال مع مصادر التعلم المتنوعة المحلية والعالمية³ والاستفادة بما يتفق مع تعاليم الشريعة الإسلامية.
- الإدارة التربوية مطالبة بالتوفيق بين التغييرات العالمية والمحلية وبين قيم المجتمع الموروثة والحداثة بهدف تنشئة جيل متفتح على الحضارات الإنسانية بعقلانية ووعي منطقي⁴ مرتكز على تعاليم الشريعة الإسلامية.
- تحقيق الجودة الإدارية: هل الأساليب الإدارية التربوية المتبعة في الواقع أدت إلى تحقيق الجودة المطلوبة بالعمل؟ هل تم التغلب على الصعوبات والمشكلات الإدارية؟ هل المعاملات تتأخر؟ هل خطوط الاتصال شبكية قصيرة أم ذات اتجاه محدد وطويل؟ هل تم تصميم معايير منطقية لقياس مدى تحقق الجودة الإدارية؟
- توفر مهارات تحليل البيانات وتفسيرها باستخدام التقنية التكنولوجية.

¹ - John Child, "Organization", London Harper & Row Ltd, 1984, p246

² - Sijhaun Gregson & Frank Livesey, "Organizations & Management", London, British Library cataloguing in publication, 1993, p101

³ - Paul Begley & Pauline Leonard, "The Values of Educational Administration", London, Falmer Press, 1999, p232

⁴ إبراهيم العبد الله، رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة المدرسية، لبنان، شركة المطبوعات للتوزيع والنشر، 2002م، ص 34.

- التخطيط الاستراتيجي القادر على التفاعل مع المتغيرات العالمية مع المحافظة على المضمون الاجتماعي¹.

- احترام الفكر العالمي والعمل من خلاله بما يتناسب مع البيئة و المجتمع الجزائري.

1.3.4 العقلانية والإبداع الإداري

1.1.3.4 عقلانية فيبر

هو مصطلح يستخدم في علم الاجتماع يشير إلى أن العمليات المؤدية إلى زيادة الأفعال الاجتماعية تصبح مرتكزة أكثر على الفعالية الغائية أو الحسابات أكثر من تحركها بسبب الدوافع الأخلاقية والعواطف والتقاليد. وتعتبر جانب رئيسي من الحداثة والتي تتجلى خصوصاً في المجتمع الغربي. كسلوك ناتج عن السوق الرأسمالي في الإدارة الرشيدة في الدولة والبيروقراطية والتوسع في العلوم والتكنولوجيا الحديثة.

ظهرت العقلانية من خلال محاولة فهم ماكس فيبر. لتوصيف وشرح تطور عقلية خاصة وغربية تميزت فيها الحضارة الغربية الحديثة عن غيرها من الحضارات الأخرى. وقد أكد على القدرة العالية للإنسان على التصرف بشكل عقلاني وما يترتب على ذلك من العلوم الاجتماعية لفهم وشرح طريقة فعل ذلك. وهكذا كانت رؤية ماكس فيبر حول العقلانية مرتبط بالمجتمع الأوربي المنتقل إلى النمط الرأسمالي، ومحاولاً تفسير أسباب الانتقال إلى الرأسمالية والنتائج المترتبة عليها على الصعيد السياسية والاقتصادي والديني والعائلي².

حاول فيبر تفسير التطورات الاجتماعية التي كانت تشهدها أوروبا عموماً وألمانيا خصوصاً. إضافة إلى نمو طبقة الرأسمالية. وعلى رغم من أن أعمال كارل ماركس سبقت أعمال فيبر في محاولات التفسير، إلا أن فيبر سلك منهج مغاير لما سلكه ماركس في

محاولة الفهم التاريخي لتطور الرأسمالية. فلم يعترف فيبر بأهمية صراع الطبقات عبر

¹ أحمد الرشيد، مشكلات الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، القاهرة، مكتبة كوميت، 2000م، ص76.

1. Max Weber/Roger Brubake + The limit of rationality An essay on the Social and moral thought columbia university ,p 4

التاريخ، كما رفض الاعتراف بأن كل أشكال الصراع الإنساني يجب أن تنجم عن الصراع الطبقي فقط، بل وجود أسباب أخرى تؤدي إلى الصراع، وهو لم ير فقط أن "العوامل الاقتصادية هي التي تلعب دور هام في التطور التاريخي، لكنه أفسح مجالاً لأفكار أخرى وأهمها الأفكار الدينية، والتي أعطاه دوراً هاماً في التغيير.¹ وبالتالي يرجح فيبر على أن استقرار العلاقات الاجتماعية ونمطيتها يعودان إلى التصرف العقلاني للبشر، فميز بين أربع أشكال للفعل الاجتماعي وهي: الفعل التقليدي والفعل العاطفي والفعل الموجه نحو غاية عليا والفعل الموجه نحو غاية دنيوية، وهذا الفعل الأخير هو الذي يصيب الفعل العقلاني²

وميز فيبر بين أربع أنواع من الأفعال الاجتماعية الأول هو الفعل العاطفي والذي يستمد من عاطفة الفرد أو المجتمع والفعل التقليدي وهذا الفعل مرتبط بالسلوك المعتاد والتقاليد والأعراف والثالث هو الفعل العقلاني الهادف حيث يتم اختيار الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وأخيراً الفعل العقلاني القيمي وهنا تكون الأهداف معروفة ويتم اختيار الوسائل بشكل عقلاني.

لذلك يستنتج فيبر وجود تميز للغرب الأوروبي بنوع من العقلانية وأطلق عليها "العقلانية المميزة"³ بسبب ظروف تاريخية خاصة بالغرب كوحدة واحدة متلازمة. تلعب الرأسمالية كنظام دوراً كبيراً في إحكام سيطرتها على المجتمع بكل عناصره ومكوناته، كما تلغي تجارب المكونات القديمة والمختلفة.⁴ لذلك وصف روح الرأسمالية بأنها القتال ضد القيم والعادات والتقاليد القديمة بما يشكل بمجموعه التراث.⁵

1 محمد الرميحي ، التباسات علم الاجتماع: الإنسان.. حيوان اجتماعي أم ممثل رغم أنفه؟ ، مجلة العربي العدد 1/479-10-1998.

3 Max Weber/Roger Brubaker: The limit of rationality An essay on the Social and moral tought columbia page 5

1. ماكس فيبر الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية ، ترجمة محمد علي مقداد ، مركز الإنماء القومي ، صفحة 20

³ ماكس فيبر ، مرجع سابق ، ص 34

انطلق هذا المبدأ من محاولة فيبر فهم أسباب بداية الرأسمالية في مناطق معينة في أوروبا، وعدم بدايتها في أي مكان آخر من الغرب الأوربي. فمن خلال دراسات إحصائية لواقع ألمانيا تبين أن معظم رجال الأعمال والملاك والطبقات العليا من المجتمع كانوا من الطائفة البروتستانتية. ليرى أن بداية الثورة الصناعية هي نتيجة مباشرة لحركة الكالفينية. والتي منهجت الحياة وفق أسس منضبطة وعقلانية. فسار كالفن على خطى بولس الرسول وأوغسطين في التأكيد على ما اعتبره سمو الله وسيادته على كل شيء، وتتقاطع أفكاره مع أفكار مارتن لوثر في أن تبرير الخطاة والخلاص يحصل عن طريق الإيمان فقط وليس بالأعمال. ولكن كالفن كان يعتقد بالاختيار المسبق، أي أن الإنسان بعد أن يخطئ لا يستطيع أن يمتلك الإرادة الحرة للتوبة، أما كل الذين سينالون الخلاص فإن الله كان قد سبق واختارهم قبل إنشاء العالم مبادئها. وبذلك فإن الكالفينية ومبدأها الجبري قسمت البشر إلى قسمين أحدهما أحدهم خطاة وأحدهم نالوا الخلاص، ويستطيع الإنسان أن يعلم فيما إذا كان من المختارين في نيل الخلاص من خلال إشارات تصله. وأهم هذه الإشارات هي النجاح وهذا يعني أن الله يساعد من يساعد نفسه، وبالتالي يصل الإنسان إلى يقينية الخلاص من خلال عمله. فهذه ليست وسيلة لشراء الخلاص إنما للتحرر من قلق الخلاص صوهنا يكمن الخلاف مع الكاثوليكية فالخلاص لا يكون بالأعمال الحسنة أو التوبة عن الخطايا، بل اختيار المنهج الواعي وبذلك انطلق الكالفينيين في بحثهم عن النجاح إلى تطبيق العقلانية والمنهجية والعمل الجاد، ولم ينفقوا الأموال على أنفسهم لأن ذلك عديم الفائدة كما لم يقوموا بتوزيعها على الفقراء لأنهم مختارون كخطاة ومنبوذين من قبل الله. وبذلك كدسوا الثروات واستغلوها في مزيد من النجاح.¹

2.1.3.4 العقلانية في المؤسسة:

™ يعتبر فيبر أن الرأسمالية هي نظام اقتصادي عقلائي وهو يتعارض مع كارل ماركس. فهو يرى أن النظام الرأسمالي الحديث يتميز بعقلانية عالية لأنه يحاول جني المال

1. john.j sociology thirteenth edition. Macionis pearson p100

بكافة الطرق. لكنه يتفق مع طرح ماركس حول الرأسمالية كونه نظام اقتصادي يقوم بالأساس على حساب الربح في المؤسسة وذلك يكون مقابل إلغاء الإشكال الأخرى للعمل مثل العبودية وفصل العمل المنزلي عن المؤسسة. وهكذا تعتبر روح الرأسمالية مضادة للنزعة التقليدية من خلال علاقتهما بالعمليات الواقعية لنشاط الكسب. وتتميز الرأسمالية الحديثة بوحود طبقة عقلانية طبقت الأساليب العلمية من أحل تراكم رأس المال والتي تحولت من فكرة الربح إلى فكرة تراكم الرأسمال وأصبح كسب المال التزاماً أخلاقياً في حد ذاته. تتطلب إدارة الأعمال في العالم زيادة الدقة والثبات وفوق كل هذا السرعة في إدارة العمليات، ويتطلب هذا قوانين عدلية تفرض بصرامة وتطبق من قبل الدولة. ليبدأ التنظيم الرأسمالي الحديث وإدخال مفهوم التجير (كل شيء قابل للبيع) وأصبحت البورصة هي عقلنة المضاربة.

تأسس العقلانية المجتمع الحديث وتؤدي إلى تقدم في الصناعة والرأسمالية. ليمتيز المجتمع العقلاني بسبع ميزات رئيسية وهي:

يتفق ماركس وفبير على أن الرأسمالية أدت إلى عزلة الفرد في المجتمع، ولكنهما يختلفان في الأسباب. ففي حين يرى ماركس أن سبب العزلة الفردية هو عدم المساواة الاقتصادية. يرى فبير أن سبب العزلة هي القواعد والتنظيمات البيروقراطية، فتعامل البيروقراطية الإنسان على أنه رقم يمكن حسابه أو قضية يمكن معالجتها. بالإضافة إلى أن العمل ضمن المؤسسات الكبرى سيؤدي إلى تشعب التخصصات وتكرار روتيني للعمل. وهذا النظام يسعى إلى وضع قواعد وتنظيم لكل شيء مما سيحطم في النهاية الروح الإنسانية.¹

كما يرى هربرت ماركوزه أن إنسان المجتمعات الحديثة تم احتواؤه تماماً وتخليق رغباته وتطلعاته من قبل مؤسسات المجتمع، حتى أصبح هذا الإنسان يرى أن الهدف من الوجود زيادة استهلاكه وإنتاج والاختيار بين السلع المختلفة. ولكن الاختيار في الأمور المهمة



Wondershare™

PDF Editor

(المصيرية والإنسانية والأخلاقية) تقلص تماماً، وبذا فقد هذا الإنسان مقدرته على التجاوز وأصبح غارقاً في الأمور الاستهلاكية.¹

3.1.3.4 البيروقراطية:

وصف فيبر العديد من النماذج في إدارة المؤسسات الحكومية في كتابة الاقتصاد والمجتمع الصادر سنة 1922. وأصبحت دراسته الهامة في البيروقراطية الاجتماعية أهم جزء في عمله. فكان فيبر أول من اهتم بدراسة البيروقراطية وقادت أعماله إلى تعميم المصطلح. وتعود إليه العديد من مصطلحات الإدارة العامة كما أن تنظيم الخدمة المدنية على النموذج الهرمي يسمى **خدمة مدنية فيبرية** نسبةً إليه. فيعتبر فيبر أن البيروقراطية المفتاح الرئيسي من بين أساليب العقلانية في الإدارة لتحقيق سلطة قانونية عقلانية، بالإضافة إلى أنها من العمليات الأساسية في عملية عقلنة المجتمع المستمرة.

وقد عدد فيبر العديد من الظروف الأولية التي أدت إلى ظهور البيروقراطية مثل النمو في الكثافة السكانية والمساحة ضمن المدن والتعقيد في المهام الإدارية مع وجود اقتصاد نقدي أدى إلى وجود نظام إداري أكثر كفاءة. كما أدى تطور أنظمة النقل والاتصالات إلى زيادة كفاءة الإدارة وزيادة الحاجة إليها من قبل المواطنين، كما أن ديمقراطية وعقلنة المجتمع أدت إلى زيادة الحاجة إلى نظام يعامل الجميع على قدم المساواة.²

تتميز بيروقراطية فيبر المثالية بالتنظيم الهرمي. تُرسم الخطوط العريضة للسلطة في منطقة محددة من النشاط الإداري، وتتخذ الإجراءات على أساسها وتسجل في قواعد مكتوبة، كما أن المسؤولين البيروقراطيين بحاجة إلى تدريب من قبل خبراء، ويتم تطبيق القواعد من قبل مسؤولين محايديين ويعتمد التقدم الوظيفي على التقنية ومؤهلات الحكم عليها تكون من خلال المنظمة وليس الأفراد والعلاقات الشخصية. وقد اعتبر وبيبر أن البيروقراطية المثالية



wondershareTM تتصف بالموصفات التالية:

¹ ماكس فيبر ، مرجع سابق ، ص 36

² ماكس فيبر ، مرجع سابق ، ص 37.

- قائمة على أساس السلطة الهرمية
- غير شخصية
- قواعد السلوك مكتوبة ومنظمة
- تستند الترقية على الإنجاز
- تقسيم العمل حسب الاختصاص
- المردود العالي

وعلى الرغم من أهمية البيروقراطية في إدارة المنظمات والمجتمعات الحديثة إلا أن فيبر رأى أن البيروقراطية ستعمل على تدمير حرية الإنسان، وأن هذه البيروقراطية ستزيد من عقلانية الإنسان لكنها ستحاصر الإنسان ضمن قفص حديدي من القوانين والقواعد والتحكم العقلاني.¹

4.1.3.4 القفص الحديدي (العقل المادي) :

القفص الحديدي مبدأ اجتماعي قدمه ماكس فيبر ويرى أن العقلانية تزداد تأصلها في الحياة الاجتماعية وخاصة في المجتمعات الغربية الرأسمالية. وبالتالي سيعتمد الإنسان على عقله (المادي) وحسب، ويرفض أية غيبيات أو مثاليات أو مطلقات ليصل إلي الجوهر (المادي الحقيقي) للأشياء. وعلى الرغم من أن هذا سيؤدي إلي سعادة الإنسان وسيطرته على نفسه وعلى العالم، ولكن ما حدث هو العكس، هيمن على الإنسان المادية، وأن ما فعله هو تفكيك الإنسان حين رده إلي عناصره وأصبح مادة محضة، وأصبح كل شيء فيه محسوباً. وبذلك فإن القفص الحديدي سيدد من الحرية الفردية في النظام الاجتماعي، بالاستناد بشكل أساسي على كفاءة التكنولوجيا. وسرعان ما وضع السبب الأساسي للإنسان في تحقيق النجاح المادي واستبدال بأهداف أخرى. فأصبح الحفاظ على النظام هدفاً في حد ذاته.

فالناس يجب أن تعمل لكسب المزيد من المال لتتفق المزيد من الأموال. وأصبح العلماء حلفاء في هذا النظام بتطوير الآلات كما فقد الدين هدفه. خلق هذا مشكلة وسجن الناس في قفص دون وسائل لتركه، ليصبح الإنسان عبداً للنظام، وتحول الناس إلى آلات

¹ ماكس فيبر ، مرجع سابق ، ص 38

لجني المال. فقد الناس القدرة على التحكم في حياتهم لأنهم لم يعد لديه خياراً غير أن يكونوا جزءاً من هذا النظام.¹

وهكذا تميز المجتمع الحديث بإزاحة في تحفيز السلوكيات الفردية. أصبح أساس الفعل الاجتماعي مبني على الكفاءة بدلاً من الأنواع القديمة من الأفعال الاجتماعية التي تركز على النسب أو القرابة. أصبح سلوك يهيمن عليه العقلانية الموجهة نحو أهداف معين أقل من سلوكه الناجم عن التقاليد والقيم. التحول من النموذج القديم إلى شكل جديد يفرض مجموعة صارمة من القواعد هو نتيجة مباشرة لنمو البيروقراطية والرأسمالية.

5.1.3.4 العقلانية في التعليم:

ربط فيبر ظاهرة التعليم بالظاهرة الدينية للتطور التاريخي للرأسمالية الغربية، والتي فرضت نوعاً من التعليم العقلاني والذي نشأ تراكم رأس المال بين يدي البروتستانت. فلاحظ تدني نسبة الكاثوليك في المدارس الثانوية مقارنة بالبروتستانت. إضافة إلى تدني نسبة الكاثوليك المتخرجين من المؤسسات التقنية والصناعية والتجارية مقارنة بالبروتستانت، وميل الكاثوليك إلى دراسة الآداب القديمة.

تتنوع أساليب التعليم وفقاً لمدى التطور التقني من بلد لآخر ويرتبط بمدى التطور الاقتصادي، فتنزع الدول المتقدمة إلى تعليم المهارات والقيم، وبذلك تنتقل طريقة الحياة من جيل لآخر. وتتخذ الاختصاصات التقنية والاقتصادية أهمية خاصة نظراً لأهمية انصهارها في سوق العمل، إضافة إلى إمدادها بالأبحاث التي ستساهم في نمو المؤسسة حيث يكون ترقية الفرد في النظم العقلانية البيروقراطية على مقدار كفاءة الشخص بدلاً من العلاقات الشخصية. في حين في الدول الأقل تطوراً تكون نسب التعليم منخفضة نظراً لعدم تطور سوق العمل الرأسمالي وتطلب مهارات وكفاءات .



wondershare™

¹ ماكس فيبر ، مرجع سابق ، ص 39

6.1.3.4 السلطة السياسية:

لا يفرق فيبر بين السلطة والقوة أو السطوة، ويرى أن السلطة الشرعية لها ثلاثة أنماط، فهي عقلانية قانونية (كروءساء المؤسسات والجنرالات) ثم السلطة التقليدية، والتي تقوم على تقديس العادات المتبعة (ملوك أوروبا في القرن الماضي، والبابوات) ثم السلطة الكاريزمية، وهذه تختلف في كونها شخصية، وتشبه السحر، ويرى فيبر أنها تأتي إلى الوجود بسبب فشل الصور الأخرى من السلطة.

عرف فيبر سلطة القانون العقلانية بأنها سلطة البيروقراطية وهي قوة الشرعية فرضت بواسطة سن تنظيمات وقوانين وقواعد. وهي التي تفرض السلطة التشريعية القانونية للحكومة. وهكذا فإن النظرة العقلانية تعمل على تعزيز البيروقراطية وفي نفس الوقت تضعف النظم والإجراءات التقليدية، فبدلاً من النظر إلى الماضي فإن المجتمع الحديث ينظر إلى العدالة من خلال سن قواعد قانونية. بذلك تصبح القوانين جزء رئيسي من حياتنا اليومية وفي مختلف مجالات الحياة كقوانين تنظيم الجامعات والصفوف. وعلى العكس من ذلك فإن النظرة التقليدية تعتمد على الفكر العائلي فالنظام الملكي يحكم الملك ومن بعده عائلته على مدى الحياة، بينما أصبح من الطبيعي أن يعطي الرئيس سلطته إلى رئيس آخر وفق سلطة القوانين المتبعة في المجتمعات العقلانية.¹

7.1.3.4 الماركسية والعقلانية:

جاءت أول نظرة كلاسيكية حديثة للمجتمع من قبل كارل ماركس، والذي أمضى معظم شبابه في لندن ليلاحظ أن رؤوس الأموال والصناعات الحديثة تركزت في يد أقلية من الناس لتتمو طبقة جديدة من المجتمع تحاول تحويل الناس إلى عمال في مصانعهم (البروليتاريا). وهكذا هيمنت مؤسسة اجتماعية واحدة وهي الاقتصاد على باقي المؤسسات الاجتماعية. وبالتالي فإن مفتاح التطور إلى الرأسمالية كان هو العامل الاقتصادي. في حين رأى فيبر أن تطور الرأسمالية لم تنشأ فقط بسبب الفعل المادي الاقتصادي، وركز على المعتقدات والقيم الإنسانية ودورها في تحفيز العقل. وناقش في كيف أن التغيرات الاجتماعية

¹ ماكس فيبر، مرجع سابق، ص 40.

لا تنشأ فقط من كيفية الإنتاج الإنساني، إنما في كيفية تفكير الناس في العالم. ومن هنا يكمن الخلاف الأساسي بين الماركسية والعقلانية فرؤية فيبر هي أن العامل التفسيري الأساسي هو حزمة الأفكار الدينية التي أنتجت الثورات الدينية في القرن السادس عشر. كما يرى فيبر أن المؤسسات العسكرية والدينية والعسكرية والعدلية مرتبطة بشكل وظيفي بالاقتصاد. لذلك رأى فيبر أن الرأسمالية الغربية هي عقلانية لأنها تحاول كسب المال في كافة الطرق في حين كانت رؤية ماركس للرأسمالية الغربية بأنها غير عقلانية فهي لأنها أخفت في تلبية الحاجات الأساسية لمعظم البشر.¹

وعلى الرغم من الرؤية السوداوية المشتركة لكلا العالمين للنظام الرأسمالي وموافقة فيبر على وجود الصراع الطبقي ودوره التاريخي، إلا أنه رفض رؤية الصراع الطبقي كمحرك مركزي في التغيير التاريخي. ورفض المبدأ الاشتراكي ولم يراه حلاً للمشاكل الاجتماعية، فنقل وسائل الإنتاج إلى الملكية العامة سيؤدي إلى زيادة البيروقراطية ضمن أنظمة الدولة السياسية والاقتصادية وتصبح بيروقراطية أكثر مما هي عليه في النظام الرأسمالي.²

تعتبر تفسيرات وتحليلات فيبر ضمن فترات تاريخية محددة. مما يجعل من الصعب تعميم تحليلاته وتعديل نظرياته تبعاً لتغير الظروف. كذلك اختلف الكثير من العلماء مع الأوضاع الخاصة التي فرضها فيبر في تحليله التاريخي. فعلى سبيل المثال، قال الخبير الاقتصادي جوزيف شومبيتر أن الرأسمالية لم تبدأ مع الثورة الصناعية ولكن في إيطاليا في القرن الرابع عشر حيث قادت الحكومات في فينيسيا وميلانو وفلورنسا إلى تطورات أقرب ما تكون إلى الرأسمالية. كما كانت مدينة أنتويرب المركز التجاري في أوروبا كما أن البلاد التي تقطنها أغلبية كالفينية كاسكتلندا لا تتمتع بنفس النمو الاقتصادي هولندا وانكلترا ونيو إنجلاند. كما أن هولندا ذات الأغلبية الكالفينية تأخرت في الصناعة عن بلجيكا

الكاثوليكية. كما أن الكونفوشيوسية لا تختلف كثيراً عن كل من المسيحية واليهودية، فهي تدعو إلى النزعة العملية في الحياة، كما أن تعاليم كنفوش تضمن نظرية منظمة عقلياً في تنشئة

¹ كارل ماركس ، رأس المال ، ترجمة فهد كرفش ، دار التقدم ، الاتحاد السوفييتي ، 1985 ، ص 536

² ماكس فيبر ، مرجع سابق ، ص 40

الفرد. وعلى الرغم من أنها الديانة السائدة في اليابان، استطاعت اليابان أن تحرز تقدماً كبيراً على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والثقافي.¹

2.3.4 الإبداع الإداري :

1.2.3.4 القدرات الإبداعية :

يشير العديد من الكتاب والباحثين في مجال الإبداع إلى أن هناك عوامل أساسية مستقلة للقدرة الإبداعية ، بدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع ، ومن ابرز الباحثين في هذا المجال جليفورد (Guilford) الذي حدد ثمان قدرات أساسية يرى أنها تقف وراء التفكير الإبداعي وهي : الحساسية للمشكلات ، إعادة التنظيم أو إعادة التحديد ، الطلاقة ، المرونة ، الاصالة ، قدرات تحليلية وتأليفية ، مدى التركيب في البناء التصوري ، التقييم ، وذكر أن من بين هذه القدرات الإبداعية أربع قدرات ذات وضوح بارز وهي : الطلاقة ، المرونة ، الاصالة ، الحساسية للمشكلات ، أما جروان فقد أشار إلى أن أهم قدرات التفكير الإبداعي التي حاول الباحثون قياسها تتمثل في الآتي : الطلاقة ، المرونة ، الاصالة ، الإفاضة ، الحساسية للمشكلات ، كما أوضح المعايطة أن هناك ست قدرات تقف وراء التفكير الإبداعي وهي : الطلاقة ، المرونة ، الاصالة ، الحساسية للمشكلات ، التفاصيل (الإكمال) ، التأليف ، ويذكر عبد الستار إبراهيم انه بفضل استخدام التحليل العملي في مجال الإبداع فقد أمكن اكتشاف أن هناك عوامل أساسية مستقلة للقدرة الإبداعية من أهمها : الطلاقة ، المرونة ، الاصالة ، الحساسية للمشكلات ، الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته .

وورد في احد تعريفات الإبداع بأنه عبارة عن عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها

فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والاصالة والحساسية

للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته.¹



wondershare

¹ نفس المرجع سابق ، ص 42.

ومما سبق يلاحظ أن هناك اتفاق على أربع قدرات من مجموع القدرات التي يشير إليها الباحثين ، والتي يرون إنها تقف وراء التفكير الإبداعي وهي : الطلاقة ، والمرونة ، والحساسية للمشكلات ، والاصالة ، لذلك سيتم عرض هذه القدرات بشيء من التفصيل على النحو التالي :

1- الطلاقة : وتعني ((القدرة على إنتاج عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين ، والسرعة في توليدها ، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات او خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها)) ، وتقسّم إلى عدة أنواع من خلالها يمكن قياس القدرة على الطلاقة وذلك كالآتي (:

2- المرونة : ويقصد بها تنوع أو اختلاف الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وقدرته على تغيير أو تحويل مسار تفكيره أو وجهة نظره تبعا لمتطلبات الموقف ، فهي عكس الجمود أو التصلب الذهني والذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفا وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة ، ويمكن تقسيم المرونة الى نوعين :

أ- المرونة التكيفية : وهي قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها الى حل مشكلة محددة ، بمعنى أنها عكس التصلب العقلي أو ما يسمى بالجمود الذهني ، وتسمى تكيفية لان الفرد يحتاج لتعديل مقصود في السلوك ليتفق مع الحل السليم ، وكمثال على ذلك إذا علقنا خيطين في طرفي حجرة بحيث يكون كل منهما بعيدا عن الآخر ، وطلبنا من شخصين ان يقف كل منهما على حده في وسط الحجرة ، وان يحاول كل منهما أن يجد حلا يساعده على الإمساك بالخيطين في وقت واحد ، فالشخص المرن يستطيع أن يسلك سلوكا ناجحا يمكنه من مواجهة هذه المشكلة ، فيقترح مثلا القيام بارجحة احد الخيطين عند تناول الخيط الآخر ، بينما الشخص الآخر غير

المرن عقليا فانه لا يستطيع أن يجد حلا لتلك المشكلة لأنه لا يتمكن من أن يواجه

¹ أبو فارس ، محمود عودة محمود ، الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية ، رسالة دكتوراه غير

منشورة ، قسم الإدارة العامة وكلية الدراسات العليا ، الأردن ، الجامعة الأردنية.

الموقف بحل عقلي مناسب ، ويمكن أن تقاس على ذلك جميع المشكلات التي تواجه الشخص وتحتاج إلى حلول مرنة مثل هذا النوع .¹

ب- المرونة التلقائية : وهي ((المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف ، فيعطي الشخص عدد من الاستجابات لا تنتمي الى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع)) ، فمثلا إذا طلب من الشخص أن يذكر الاستخدامات الشائعة لقلب الطوب الأحمر فان الشخص المرن تكون لديه القدرة على الانتقال من فئة للاستجابة الى فئة أخرى مختلفة ، فمن استخدامه في البناء إلى استخدامه كمقذوف أو كمادة للحصول على مسحوق احمر وهكذا ، بينما يميل ذو التفكير المتصلب إلى التفكير داخل فئة واحدة (البناء) مثلا ولا يظهر حرية وسرعة في الانتقال من فئة إلى أخرى. ويلاحظ مما سبق أن الاهتمام في عامل المرونة ينصب على تنوع الأفكار أو الاستجابات ، بمعنى ان عامل المرونة يبرز أهمية تغيير اتجاه الأفكار ، بينما يتركز الاهتمام في عامل الطلاقة على الكم دون الكيف أو التنوع أي أن عامل الطلاقة يبرز أهمية كثرة الأفكار فقط .

3- الحساسية للمشكلات : ويعرفها جيلفورد (Guilford) ((بقدرة الشخص على رؤية المشكلات في أشياء أو أدوات أو نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون فيها ، أو التفكير في تحسينات يمكن إدخالها على هذه النظم أو هذه الأشياء ، وذلك على افتراض أن إدخال تحسين معين يعني ضمنا الإحساس بمشكلة ما)) ، فالشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد ، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور والنقص ويحس بالمشكلات أحساسا مرهفا ، ويتحدث بعض العلماء عن هذه القدرة بمصطلحات أخرى كارتفاع الوعي ، ويقول كنيبلر (kneller) في هذا المعنى أن

الشخص المبدع أكثر حساسية لبيئته من المعتاد ، فهو يرقب الأشياء التي لا يرقبها غيره كالألوان ، وملمس الأشياء ، واستجابات الآخرين ، وبعض الفقرات في الصحف

¹ سرور ، نادي ، مقدمة في الإبداع ، ط 1 ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، 2002 ، ص 19

اليومية ، وبعض الثغرات في الأفكار الشائعة وغيرها ، وهو بهذا المعنى أكثر تفتحا على بيئته ، ويقوم من خلال مجهوداته الإبداعية بعد ذلك بدافع من تلك الأشياء إلى فهمها ووضعها في إطار آخر ، ويقول الكناني ((إن الإحساس بالمشكلات يعني قدرة الفرد على أن يرى أن موقفا معينا ينطوي على عدة مشكلات تحتاج إلى حل ، وهذه هي البداية الضرورية للابتكار))¹.

4- الاصاله : ويقصد بها التجديد أو الانفراد بالأفكار ، فالشخص المبدع ذو تفكير أصيل أي أنه يبتعد عن المألوف أو الشائع ، فهو لا يكرر أفكار الآخرين ، فتكون الأفكار التي ينتجها جديدة إذا ما حكمنا عليها في ضوء الأفكار التي تبرز عند الأشخاص الآخرين ، ويرى الكناني أن هذه القدرة من أهم العوامل المكونة للقدرة على التفكير الابتكاري ، حيث يتضح ذلك من التعريفات المختلفة للابتكار ويورد التعريفات الآتية كمثال على ذلك : ((تعريف فروم (Fromm) للابتكار بأنه إنتاج شيء جديد يراه الآخرون ويسمعونه ، وتعريف سيمبسون (Simpson) للابتكار بأنه المبادأة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير وأتباع نمط جديد من التفكير ، وتعريف روجرز (Rogers) للابتكار بأنه ظهور إنتاج جديد نابع من التفاعل بين الفرد وما يكتسبه من خبرات ، وتعريف هارموت (Harmot) للابتكار بأنه العملية التي تنتج شيئا جديدا سواء كان هذا الشيء فكرة أو موضوع أو شكل جديد أو انتقالات من عناصر قديمة إلى أخرى جديدة)).

وبالنظر إلى الاصاله في ضوء عوامل الطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات يلاحظ أنها تختلف عن كل منها في الآتي :

5- ان الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يعطيها ، بل تعتمد على قيمة

تلك الأفكار ونوعيتها وجدتها ، وهذا ما يميزها عن الطلاقة.

¹ أحمد، محمد ، كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات، إدارة الإبداع والابتكار، ج2 ، ط2، دمشق: دار الرضا للنشر، 2001، ص68.

6- إن الأصالة لا تشير إلى نفور الشخص من تكرار تصوراته أو افكاره هو شخصيا كما في المرونة ، بل تشير إلى النفور من تكرار ما يفعله الآخرون ، وهذا ما يميزها عن المرونة .

7- الأصالة لا تتضمن شروطا تقويمية في النظر إلى البيئة ، كما لا تحتاج إلى قدر كبير من الشروط التقويمية لنقد الذات ، وهذا ما يميزها عن الحساسية للمشكلات التي تحتاج إلى قدر مرتفع من التقويم سواء في تقويم البيئة أو الذات .¹

2.2.3.4 مراحل عملية الإبداع :

لا يوجد اتفاق تام بين الباحثين على مراحل العملية الإبداعية ، كما أن البعض يقتصرها على مرحلة واحدة وهي ما تسمى بمرحلة الإلهام أو الإشراف ، بل أن البعض ينتقد فكرة المراحل في عملية الإبداع ويرى أن هذا التقسيم يحول العملية إلى أجزاء متعسفة ويستشهدون على ذلك بأنك لو سألت احد المبدعين عن مسار تفكيره الإبداعي لما استطاع أن يحدد لك مراحل بهذا الشكل وسيظهر إلى ذلك بأنه تصوير متعسف لعملياته العقلية المتفردة ، ولذلك يرون أن العملية الإبداعية عملية كلية تبدأ كشكل كلي وتنتهي إلى ذلك أيضا ، غير أن ذلك لا يمنع من عرض أكثر المحاولات شهرة وقبولا لدى جمهور المفكرين والمتمثل في المراحل الأربعة التي حددها والاس (Wallas) للعملية الإبداعية والتي يرى عبد الستار إبراهيم بأنها أثبتت فائدتها العملية في وصف البيانات المتجمعة من مصادر مختلفة عن عملية الإبداع وبزوغ الأفكار .²

1- مرحلة التهيؤ والاستعداد :

وتعتبر هذه المرحلة البذرة الأساسية للإبداع وفيها يفتح المبدع على البدايات الأولى لعمله ، وتأتي تلك البدايات في الغالب بشكل مفاجئ وغامض - حيث يذكر نيتشه

(Nietzsche) ان أفكار كتابه (هكذا أيضا تكلم زرادشت) جاءت في لحظة مفاجئة في

¹ هلال محمد عبد الغني حسن، مهارات التفكير الابتكاري : كيف تكون مبدعاً، ط1، مركز تطوير الإدارة والتنمية، القاهرة ، 2004، ص 65.

² هلال محمد عبد الغني حسن، مرجع سابق، ص 57.

نزهة بين الغابات الواقعة على بحيرة (سيلفا بلانا) في ايطاليا ، لكنه لم يبدأ في تدوينه الا بعد مرور ثمانية عشر شهرا من تلك اللحظة - وفي هذه المرحلة يتجه المبدع إلى تنمية تلك البذرة الأولى بالقراءة ، وتدوين الملاحظات وإدارة الحوار والمناقشات وإلقاء الأسئلة وجمع الشواهد وتسجيلها ، ويرتحن نجاح هذه المرحلة بوجود تلك القدرات قوية وحية لدى المفكر ، بحيث يستطيع الفكر أن يكون الخامات الضرورية التي تساعده على الانتقال الناجح إلى المرحلة الثانية ، فعملية التهيؤ يجب أن تأخذ لديه شكلا منظما فقراءاته وملاحظاته وإدارته للحوار وإلقائه للأسئلة ، كل ذلك يجب أن لا يتم بشكل عشوائي متخبط ، وكذلك يجب أن تكون لديه القدرة على تحرير نفسه وفكره من الأفكار الثابتة ، وإلا فان القراءات قد تتحول إلى عائق خطر نحو الانطلاق والتحرر ، فسيطرة الخبرات السابقة الناتجة من القراءات على أفكار الباحث قد تكون من اشد المخاطر على العمل الإبداعي في هذه المرحلة ، حيث يأتي عملة متأثرا بتلك الخبرات فيقع في التكرار الذي يبعده عن الأصالة في عمله.

2- مرحلة الاختمار أو الكمون :

ويطلق عليها البعض لفظ الاحتضان أو البروغ أو التفريخ ، وهي مرحلة تعقب عدة محاولات يائسة للتوصل إلى حل خارق للمشكلة بعد التفكير في كل الاحتمالات الممكنة ، وفي هذه المرحلة قد يلجأ الشخص إلى عدة أساليب لتحويل انتباهه عن المشكلة كأن يتمشى أو يذهب للسباحة أو النوم أو يتعمد الانشغال بموضوع آخر ، وتشير خبرات الأشخاص المبدعين إلى أن إنجازاتهم الخارقة تحدث بصور أكثر جاهزية خلال الأوقات التي يتركز فيها وعيهم حول موضوع آخر أو على الأقل وهم بعيدون عن مراجعة الحلول غير المقنعة أو غير المقبولة لديهم والتي توصلوا إليها ابتداء وكاد الإحباط يغمرهم ، وتصف هذه الحالة

باربرا مكلنتوك (Barbra-Maclintock) والتي حازت على جائزة نوبل لعملها في مجال الجينات - بقولها ((لقد فقدت حماسي تماما وعرفت أن هناك خطأ جسيما ... ولم

أكن أرى الأشياء ولم أكن أربط بينها ولم أكن على صواب أبدا وكنت ضائعة ... ولذلك فقد تركت المختبر وذهبت أتمشى فوجدت مقعدا تحت شجرة في حرم جامعة ستانفورد حيث

جلست أفكر ومكثت نصف ساعة وفجأة قفزت من مقعدي واندفعت مسرعة إلى المختبر فقد وجدت الحل ...)) ، وعزت إنجازها إلى تفكيرها في مستوى ما قبل الوعي أو ما يسمى اللاوعي ، حيث يكون العقل غير الواعي هو الأقدر على مسح المعلومات المخزنة وتكوين ارتباطات غير عادية بينها ، لأنه متحرر من القيود التي تجعل العقل الواعي محكوما بالقنوت المألوفة ، وهكذا فإن فترة احتضان الفكرة أو اختبارها قد تطول لسنوات وقد تقصر لبضع دقائق .¹

3- مرحلة الإشراف :

ويطلق عليها البعض لفظ الكشف أو الإلهام ، ويقصد بالإشراف ((تلك اللحظة التي يتفتق فيها التفكير فجأة عن حل أو بؤادر حل للمشكلة التي طالما شغلت حيزا كبيرا من النشاط العقلي خلال مرحلتي التهيؤ والاختمار ، وأثناء الانتقال من مستوى الوعي الكامل بجميع حيثيات المشكلة إلى مستوى اللاشعور أو ما قبل الشعور الذي تتم فيه معالجة البيانات والمعلومات في أعقاب مرحلة التهيؤ والاختمار ، إن الإشراف هو الخبرة التي تنتهي بحل اللغز المحير والشعور بالرضا والارتياح بعد معاناة ذهنية قد تطول أو تقصر لأنه لا يمكن التنبؤ بها أو استعجالها)) ، وفي هذه المرحلة تصل العملية الإبداعية إلى قمته حيث تنتظم الأمور في مواقعها الصحيحة ، ويصف هذه المرحلة عبد الستار إبراهيم بأنها : عملية عقلية تحدث على نحو مفاجئ - أي بعد عملية التصلب التي تصيب النشاط العقلي وتوقفه عن الاستمرار في نشاطه والذي قد يكون بسبب إجهاد الذهن في محاولة الوصول إلى حل - تنتظم من خلالها مجموعة من العناصر المشتتة في سياق جديد له معناه ويساعد على مواجهة المشكلة بطريقة جديدة ، ويتحدث كثير من المبدعين عن الطبيعة المباغثة لإلهام الفكرة ، فيقول

الرياضي جاوس (Gauss) - الذي توصل إلى اكتشاف نظرية الأعداد المركبة والتي كانت من أعظم الاكتشافات في نظرية الأعداد منذ عصر فيثاغورس - ((أخيرا وقبل

¹ الطبيب، حسن أبشر، التفكير الإبداعي ، ط1 ، دار الرضا للنشر ، دمشق، 1998 ، ص45.

يومين نجحت لا بفضل جهودي المضنية ولكن بفضل نعمة الله ، وكومضة برق مفاجئة أمكن حل الأحجية))¹.

4- مرحلة التحقيق :

وبانتهاء مرحلة الإشراف تدخل العملية الإبداعية طورها النهائي ، والذي يتمثل في مرحلة التحقيق والتي تتضمن المادة الخام الناتجة من المرحلة السابقة ، حيث يقوم المبدع في هذه المرحلة بتحويل تلك المادة الخام إلى أشكال متكاملة ونهائية من خلال إخضاعها للتحقيق والفحص والتطوير وتقديم الأدلة على أنها متفردة وأصيلة وغير مسبوقة ، وقد يستغرق العمل الإبداعي من مرحلة الإشراف الى مرحلة التحقيق الفعلي عدة سنوات ، فقد ظل نيوتن (Newton) إحدى وعشرين سنة يفكر في نظريته في الجاذبية ويحكمها قبل أن ينشر قوانينه ، وفي هذه المرحلة تتبدى أهمية كثير من خصائص الشخصية والعوامل العقلية ، فالقدرة الذكائية ، والقدرة على تغيير الاتجاه العقلي والمرونة ، والقدرة على التقويم والحكم والاستنتاج ، ومواصلة النشاط العقلي كلها تتضافر معا في نسق منتظم من اجل أن يصل العمل الإبداعي إلى النتائج الذي يكون فيه مقبولا ويمكن نشره.

وأخيرا لا بد من الإشارة إلى أنه ليس بالضرورة أن يمر كل عمل إبداعي بهذه المراحل على الترتيب ، فمن الممكن أن تتقدم إحدى هذه المراحل على الأخرى كما انه قد يوجد تداخل بين هذه المراحل.²

3.2.3.4 عوائق الإبداع :

يعتبر موضوع عوائق الإبداع من الموضوعات التي نالت اهتمام الكتاب والباحثين حيث حاول العديد منهم تحديد العقبات التي تقف عائقا أمام الإبداع أو التفكير الإبداعي فقد



wondershare™

¹ الحقباني تركي عبد الرحمن ، أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري، دراسة استطلاعية على الموظفين العاملين في

الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض.

² الصرن رعد ، كيف نخلق بيئة ابتكارية في منظمات إدارة الإبداع والابتكار ، الجزء الثاني، ط1 ، سلسلة الرضا للنشر والتوزيع، عمان ، 2002، ص 78.

PDF Editor

حددها زهير منصور في كتابه (مقدمة في منهج الإبداع) في ستة معوقات وذلك على النحو الآتي : عادات التفكير - العزلة - الألفة - النظرة الجزئية غير الشمولية - غياب الحرية - التركيز على النتائج دون الأصول ، أما جروان فقد أوجزها في مجموعتين :

المجموعة الأولى : العقبات الشخصية وتتمثل في الآتي : ضعف الثقة بالنفس - الميل للمجاراة - الحماس المفرط - التفكير النمطي - عدم الحساسية للمشكلات أو الشعور بالعجز - التسرع - نقل العادة .

أما المجموعة الثانية فتشتمل على العقبات الظرفية وتتمثل في الآتي : مقاومة التغيير - عدم التوازن بين الجد والفكاهة - عدم التوازن بين التنافس والتعاون .

كما حددها الهيجان في كتابه (المدخل الإبداعي لحل المشكلات) في عشر معوقات وذلك على النحو الآتي: صعوبة تحديد المشكلة - الاستعجال في محاولة الوصول إلى حل للمشكلة - الخوف من الفشل - غياب الدوافع لحل المشكلات - التمسك بالمألوف - الاختيار غير الملائم لوسيلة معالجة المشكلات - غياب المساندة أو الدعم - انعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين - عدم توفر البيئة الملائمة للإبداع - التأثير بالمعتقدات والقيم السائدة في المجتمع أو المنظمة .

أما النجار فقد لخص معوقات الإبداع في ثمانية معوقات رئيسية هي:

رفع شعار الحرص على المألوف والمعروف - دعم مدخل الحل الوحيد الصحيح - افتراض القيود والمحددات التي تقيدنا عن الخروج عن المألوف - التخوف من التحدي ومواجهة المجهول - سيطرة العادة على الأفراد حين يفكرون في الحل - التقييم المتسرع للأفكار - الخوف من الظهور ومواجهة الآخرين بطول جديدة - رفع شعار ليس بالإمكان أبدع مما كان كوسيلة للقضاء على الحلول والأفكار الإبداعية .¹

أما عبد الوهاب فقد صنّفها في أربع فئات وذلك كالآتي : المعوقات الإدراكية ، المعوقات الاجتماعية والثقافية ، المعوقات التنظيمية ، المعوقات النفسية أو العاطفية .

¹ الصرن رعد ، مرجع سابق ، ص 79.

ويلاحظ مما سبق انه ليس هناك اتفاق بين الباحثين على عدد أو مسميات العوامل التي تعيق التفكير أو العمل الإبداعي ، بالرغم من ان هناك أوجه اتفاق بينهم في بعض المعوقات مثل : مقاومة التغيير ، والخوف من الفشل وان لم تتم الإشارة إلى ذلك بصورة مباشرة في بعض الأحيان ، ويعتبر هذان العاملان ضمن المتغيرات التي سوف تتعرض لها هذه الدراسة والتي تم تحديدها كعوامل تقف عائقا أمام الإبداع في المنظمات العامة والتي سيتم استعراضها كآتي :

- تمايز المؤسسات الإجتماعية، فمع تطور المجتمعات تزداد المؤسسات الاجتماعية وتتشعب ليدخل التعليم والعناية الصحية ضمن المؤسسات الاجتماعية في المجتمعات الحديثة.
- ظهور المؤسسات الضخمة، فمع التطور العقلاني أصبح أي فرد في المجتمعات الحديثة يعمل ضمن مؤسسة ضخمة أو جهاز بيروقراطي.
- تخصيص الوظائف، فعكس المجتمعات التقليدية يملك كل فرد وظيفة خاصة يقوم بها
- الانضباط الشخصي، يعتمد المجتمع الحديث على الانضباط الشخصي فأى مؤسسة أو منظمة حكومية تقبل عاملها على أساس الانضباط الشخصي.
- أهمية الوقت، تغيرت أهمية الوقت في المجتمعات فمن قياسها تبعاً لشروق وغروب الشمس أصبحت تقدر بالساعة والدقيقة.
- الكفاءة التكنولوجية، كانت قيمة الفرد في المجتمعات التقليدية ترجع إلى عائلته ونسبه أما في المجتمعات الحديثة فأصبحت تقدر فيما هو الفرد عليه، ومهاراته وخبراته.
- غير شخصي، أساس العمل في المجتمعات الحديثة هو الكفاءة التكنولوجية. لذلك أصبحت تستبعد العلاقات الشخصية في العمل والتوظيف.¹



wondershare™

¹ المرن رعد ، مرجع سابق ، ص 80.

خلاصة الفصل :

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى التعريف بمفهوم البيئة الخارجية التي تحيط بالمدرسة الابتدائية ، حيث تم التفصيل في أنواع البيئات المحيطة بالمدرسة ، وهي البيئة الاجتماعية المتمثلة في ظاهرة المحسوبية والنفوذ والعصبية التي تنتشر بين أفراد المجتمع الجزائري بصفة عامة والمجتمع الجلفاوي بصفة خاصة ، وكذا البيئة التنظيمية المتمثلة في عدم استقرار النظام التربوي والقوانين المنظمة للعمل خاصة بعد دخول الدولة الجزائرية في السنوات القليلة الماضية في إصلاحات للمنظومة التربوية هادفة إلى تحسين أداء المدرسة الابتدائية ، أما البيئة الثقافية فتطرقنا إلى القيم والمعايير والرساميل .

أما البيئة التكنولوجية التي تتعلق بالأدوات المستخدمة في المدرسة الابتدائية ، هذه الأدوات والوسائل تلعب دورا فعالا في إنجاح العملية التربوية، فالاختراعات والابتكارات تعتبر اليوم سلاحا لتبسيط وتسهيل العمل التربوي خاصة العمل القيادي ، كاستخدام الإعلام الآلي وتوابعه، والانترنت وغير ذلك ، فقد أصبحت سمة من سمات العصر الحديث التي تتطور بسرعة فائقة حيث تساعد على تغيير أسلوب العمل وتحسينه .

فالبيئة الخارجية لها علاقة كبيرة مع المدرسة ، وهي بدورها تنعكس على علاقتها بالعمل القيادي في المنظمة ، حيث أن البيئة تتراوح بين الثبات والتغير ، وهذا ما يجعلها في أوضاع غير مرغوب فيها، فهناك التغير الذي لا يخدم المنظمة ولا القيادة ، وهناك ثبات أو ركود يؤثر على المنظمة والقيادة ، لهذا فالبيئة تؤثر بثباتها وتغيرها .



wondershare™

PDF Editor

الفصل الخامس

أداء القيادة المدرسية وإستراتيجية البيئة الخارجية

الأداء الفعال والرضا الوظيفي

نظريات الدافعية للإنجاز

إستراتيجية البيئة الخارجية



wondershare™

PDF Editor

تمهيد :

تعتبر أداء القيادة في المدرسة الابتدائية مرهون بمدى تدخلات البيئة الخارجية المتمثلة في البيئات الاجتماعية والتنظيمية والثقافية والتكنولوجية ومدى التغيرات الحاصلة فيها ومدى التكيف معها ووضع الخطط الإستراتيجية لها وتكون القيادة المدرسية على مستوى من العقلانية ومن الفعالية ما يرفع وتيرة العمل، وأن تكون دافعية وإبداع القائد من المحفزات على الأداء على المستوى الفردي في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة، وبما أن تحقيق هذه الأهداف لا يتم إلا من خلال الأداء الذي يقدمه المرؤوسين وبالتالي يكون الأداء على المستوى الجماعي ، لذلك تقع مسؤولية رفع أداء المرؤوسين الفردي والجماعي على عاتق القيادة الإدارية بشكل أساسي، وتتنوع الوسائل والأساليب التي يستخدمها القادة الإداريون للمساهمة في رفع أداء العاملين بالمنظمة، خاصة وأنهم يملكون سلطة اتخاذ القرارات فيما يتعلق بعمل المرؤوسين في مجالات مختلفة، مثل منح الحوافز بما فيها من مكافآت وجزاءات، وحل المشكلات والصعوبات التي تواجه المرؤوسين أثناء أداء العمل قصد تجاوزها، تشجيع التعاون من خلال بناء عمل الفريق التربوي ، دون أن ننسى تغيير المواقف السلبية للمرؤوسين اتجاه العمل في المنظمة.

إن البيئة الخارجية تلقي بظلالها على أداء القيادة المدرسية ولهذا يستوجب تحليل البيئة الخارجية للوقوف على المتغيرات والعوائق التي تحد من أداء القيادة المدرسية ومن ثم تحد من أداء المعلمين وبالتالي المدرسة الابتدائية ، وعلى هذا الأساس تم تفصيل هذا الطرح في الرصيد النظري للفصل الخامس .



wondershare™

PDF Editor

1.5 الأداء الفعال والرضا الوظيفي :

1.1.5 تحليل الأداء في المنظمة:

يشغل موضوع الأداء في المنظمات اهتمام الباحثين والممارسين، سواء على المستوى الكلي (الدول والقطاعات الاقتصادية) أو على المستوى الجزئي (المنظمات الربحية وغير الربحية والأفراد)، وهذا الاهتمام يرجع إلى إن البحث عن الأداء المرتفع باعتباره مقياس النجاح، فعلى مستوى الإدارة كان الاهتمام بالأداء أكبر باعتبار أن المسؤولية عن تحقيق النتائج تقع أساسا على عاتق المسيرين، أما العاملين فيتكلفون بتنفيذ القرارات والأوامر فقط، وقد تولد عن هذا الاهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهوم الأداء، ورغم ذلك يبقى يعاني من صعوبة التحديد، لهذا سنحاول في هذا البحث معالجة تحديد مفهوم الأداء، وتميزه عن المفاهيم الأخرى وبيان مصادره في المنظمة¹.

خصائص الأداء

نتيجة لصعوبة تحديد مفهوم الأداء بفعل اختلاف آراء الباحثين والممارسين حوله، لذلك سنحاول تحليل بعض خصائص مفهوم الأداء لعل ذلك يوضح أكثر معناه، يضم الأداء مجموعة من الخصائص التي يمكن إجمالها في النقاط التالية:

1- الأداء مفهوم واسع:

يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، فبالنسبة لمالكي المنظمة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المرد ودية والقدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجور الجيدة أو مناخ العمل اللائم، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المنظمة، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى، ومن منظمة أخرى²، وهذا ما يطرح

إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المنظمة، كما قد يمنع ذلك المنظمة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير.

¹ علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1984، ص: 290.

² J. Y. SAULQUIN, Gestion des ressources humaines et performances des services, Revue de GRH, N:36, Juin, Pari, 2000, P : 20

2- الأداء مفهوم متطور :

إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمنظمة أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المنظمة في المرحلة الأولى لدخول السوق - الانطلاق - يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء منظمة تمر بمرحلة النمو أو النضج، كما أنه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية تجعل الأداء مرتفعا في موقف أو ظرف معين دون أن يكون ذلك في موقف أو ظروف أخرى، لأن هذه التوليفات متعددة ومتغيرة عبر الزمن¹، لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع.

3- الأداء مفهوم شامل :

يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء، لذلك يقترحون على القادة الإداريين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه، حيث يوضح بعضها البعض، وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمنظمة، إذ أن المعايير المالية وحدها غير كاملة وغير كافية للتعبير عن أداء المنظمة، لذلك على القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير البشرية والاجتماعية لتكملها، وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة و ضرورية عن الأداء في مجالات متعددة².

4- الأداء مفهوم غني بالتناقضات :

إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض، ومنها ما يكون متناقضا، ويظهر هذا التناقض مثلا عندما يسعى القادة الإداريون إلى تحقيق هدف خفض تكاليف الإنتاج، والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات والبيع، أو السعي لخفض تكاليف وأعباء العاملين والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم، لذلك فإن مكونات الأداء تتطلب تحكيما مستديما، وبما أن مكونات

¹ M. GODET, Les dangers de la seul réactivité, Revue de gestion, N : 16, Paris, 1990, PP : 91

² J. Y. SAULQUIN, OP-CIT, P : 20

الأداء ليس لديها كلها نفس الأهمية النسبية، لذا على القائد الإداري أخذ الأولويات بعين الاعتبار، إضافة إلى محاولة التوفيق بينها¹.

5- الأداء ذو أثر رجعي على المنظمة :

يؤثر أداء المنظمة على سلوكيات القادة الإداريين، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة، فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف².

تمييز الأداء عن بعض المفاهيم القريبة منه

إن مفهوم الأداء غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه، إلا أنه رغم ذلك يوجد بينها وبين الأداء اختلاف، ولعل من أهمها ارتباطا بالأداء: الفعالية والكفاءة، لذلك وقصد تحديد أدق لمفهوم الأداء سنحاول إيجاد الفرق بينه وبين كل الفعالية والكفاءة .

2.1.5 الفعالية والكفاءة

1.2.1.5 الفعالية : l'efficacité

تعني الفعالية "فعل الأشياء الصحيحة"³، وهي تهتم بنجاح المنظمة في تحقيق غاياتها على المدى البعيد، وهي ترتبط بتحقيق مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة، بحيث توضع الأهداف الصحيحة والمناسبة لتحقيق وإشباع حاجات كل طرف.

تعرف الفعالية ببساطة على أنها "القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك"⁴.

هذا يبين أن الفعالية هي مسألة تحقيق النتائج بصرف النظر عن الجهود التي بذلت للوصول إليها، فالمهم في الفعالية هو النتائج وليس النشاطات أو الجهود المبذولة، لذلك

¹ H. OUACHRINE, Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale, Thèse de magistère, INC, Alger, 2003, P : 337

³ أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص: 23 .

⁴ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000، ص: 26 .

ينظر إلى الفعالية من زاوية الأهداف الموضوعية وليس الموارد المستخدمة، فإذا حققت المنظمة معدل الأرباح الذي سطرته كانت فعالة، وإذا أنتج العامل عدد الوحدات المطلوبة منه كان فعالاً، وإذا حقق مدير المبيعات خطة البيع و التسويق في الوقت المناسب كان فعالاً.

لذا فإن مفهوم الفعالية يحاول الإجابة على السؤال: هل المنظمة تحقق أهدافها بطريقة مرضية سواء على المستوى الكمي أو النوعي، أم لا ؟
كما تعرف الفعالية - كميًا - بأنها " النسبة بين النتائج المحققة والأهداف الموضوعية مسبقاً، ولهذا فكلما كانت النتائج قريبة من الأهداف كانت المنظمة فعالة"1، ويمكن التعبير عن الفعالية .

إلا أن تعريف الفعالية لا ينحصر في هذه العلاقة الكمية التي تعتبر بعض مدارس الإدارة وخاصة مدرسة النظم وعلى رأسها W.Bennis أنها كلاسيكية، فالفعالية يمكن تعريفها وفهمها من خلال عدة أبعاد، فقد تشير إلى قدرة المنظمة على البقاء والتكيف مع تغييرات البيئة، بالإضافة إلى تحقيق النمو و المردودية، كما قد تعرف بمدى تحقيقها للأهداف التي قامت من أجلها، وبالتالي فهي تتعلق بالأهداف طويلة الأجل (الإستراتيجية) ،متوسطة الأجل (التكتيكية) وقصيرة الأجل (العملية) 2.

إن أهمية الفعالية تكمن في أنها تتجاوز فكرة الربح كمؤشر وحيد للأداء في المنظمات الربحية، كما أن استنادها على فكرة تحقيق الأهداف يجعلها هامة حتى بالنسبة للمنظمات غير الربحية.

2.2.1.5 الكفاءة 'efficiency'

تعرف الكفاءة ببساطة على أنها "إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة3، وهي بذلك تشير

إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز الأعمال والنشاطات واستغلال الموارد المتاحة.

¹ H. M. BOISLANDELLE, OP-CIT, P : 140.

² ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الجزائر، دار المحمدية، 1998، ص: 341 .
³ ديف فرانسيس، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن أحمد الهيجان، الرياض، معهد الإدارة العامة للبحوث، 1995، ص: 91

كما تعني "الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج) نظير استخدام أقل كمية أو أقل تكلفة (الموارد والوسائل)، بعبارة أخرى إبقاء التكاليف في حدودها الدنيا والنتائج في حدودها القصوى، لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات والمدخلات فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم الحكم على المنظمة بأنها ذات كفاءة¹.

يتضح من التعريف السابق أن الكفاءة تهتم بكمية الموارد المستخدمة لبلوغ الأهداف المحددة (عدد ساعات عمل الأفراد، الإستهلاكات الوسطية، عدد ساعات عمل الآلات) ، ويمكن التعبير عن الكفاءة بالنسبة بين الأهداف المسطرة والوسائل المستخدمة لبلوغ هذه الأهداف .

علاقة الأداء بالفعالية والكفاءة :

الأداء مركز مسؤولية (منظمة ، وحدة ، قسم ، ورشة ... الخ) يعبر عن " الكفاءة والفعالية التي يحقق بها هذا المركز الأهداف التي سطرها"²، كما يعرف البعض الأداء بأنه "تعظيم المخرجات تحت قيد تدنية المدخلات"³، بمعنى أن الأداء يترجم في الفعالية (تعظيم المخرجات أو تحقيق الأهداف المسطرة) والكفاءة (تدنية المدخلات أو ترشيد استخدام الموارد)، لذا يمكن التعبير عن الأداء بالعلاقة التالية :

$$\text{الأداء} = \text{الفعالية} \times \text{الكفاءة}$$

إن فالأداء المرتفع يعني تحقيق الأهداف المسطرة بأقل قدر من الموارد في العمل أي الفعالية والكفاءة معا، لذلك فهو يترجم الظاهرتين في آن واحد:

- درجة بلوغ الهدف أو الأهداف المحددة (الفعالية)
- الطريقة التي تم بها تحقيق النتائج (الكفاءة).

إلا أن الفعالية تتأثر أكثر بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية وقدراتها على التكيف

واستغلال الفرص وتجنب التهديدات لتحقيق النمو والبقاء، أما الكفاءة فتعتمد أكثر على

¹ Michel GARVAIS, Contrôle de gestion, ed Economica , Paris, 1994, P : 14

² A. KHEMAKHEM, La dynamique de contrôle de gestion, ed Dunod, Paris, 1992, P :311.

³ الداوي الشيخ، نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة، أطروحة ماجستير، جامعة الجزائر، 1999، ص: 9 .

⁴ عايدة خطاب، العولمة وإدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار الفكر العربي، 2001، ص: 434 .

مدى استغلال المنظمة للموارد برشاده، وبما أن الأداء يشمل البعدين (الكفاءة والفعالية) فإنه يتعلق بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وهو ما يجعله يمثل مؤشرا لنجاعة المنظمة أمام العاملين فيها والمتعاملين معها.

مصادر الأداء في المنظمة : تتكون المنظمة من عدة مكونات: بشرية، مالية، مادية، تنظيمية وهي كلها تساهم في الأداء بدرجات متفاوتة دون أن ننسى ما للبيئة الخارجية من تأثير على أداء المنظمة، لذلك تشكل العناصر السابقة مصدرا للأداء وفق التقسيم التالي¹:

الأداء الظاهري *Performance extrinsèque* :

يتمثل الأداء الظاهري في الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمنظمة، والتي من خلال إدراكها واستغلالها تحقق المنظمة أداء، من هذه الفرص نذكر: انفتاح أسواق جديدة واعدة، أسعار تنازل مغرية لمنظمات أخرى، براءات اختراع يتم استثمارها، أزمات تعاني منها منظمات منافسة، ظهور قوانين حكومية مدعمة...الخ، هذه الفرص مع أنه لا يمكن إسنادها أساسا لأداء المنظمة (أداء داخلي) لأنه ليس للمنظمة دور في خلقها، ولهذا يطلق عليه أداء ظاهري أي غير حقيقي، ورغم ذلك فإن مبادرة المنظمة باكتشاف هذه الفرص واستغلالها يدل على أداء داخلي (ذاتي)، أما قدرة المنظمة على تجنب التهديدات التي تظهر في البيئة الخارجية فيدل على أداء داخلي بفعل العمل الذي تقوم به المنظمة لمواجهتها.

أداء ذاتي *Performance intrinsèque* :

يتمثل الأداء الذاتي في أداء المنظمة في مجموعها، بفعل الجهود التي يبذلها القادة الإداريين والمرؤوسين في العمل واستغلال موارد المنظمة، وهو ما ينتج من توليفة من الأداءات التالية:

1- الأداء المالي :

يصف الأداء المالي مدى فعالية وكفاءة المنظمة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي، ومؤشر التوازنات المالية من أبرز مؤشرات الأداء المالي.

¹ Hassene OUACHRINE, OP-CIT, P : 33.

3- الأداء التقني:

يتمثل الأداء التقني في قدرة المنظمة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج (الاستثمارات) في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها، وتعتبر كمية الإنتاج، نسبة استخدام الطاقة الإنتاجية، من أبرز مؤشرات الأداء التقني للمنظمة.

4- الأداء التموييني:

يتمثل الأداء التموييني في فعالية وكفاءة وظائف الشراء، النقل، التخزين لتزويد المنظمة بالمواد الأولية، المعدات والتجهيزات الإنتاجية بالنوعية والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب، ويعتبر معدل تالف المخزون، زمن وصول الطلبية من أبرز مؤشرات الأداء التموييني.

5- الأداء البشري:

يتمثل الأداء البشري في أداء العاملين بالمنظمة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي (قيادات عليا، إدارة وسطى، مشرفين، منفذين). وهو من أهم مصادر الأداء، حيث يحدد بدرجة رئيسية مستويات الأداء السابقة كلها، حيث لا يمكننا أن نتصور أي أداء بدون أفراد، ولذلك نخصص المبحث التالي لأداء الأفراد.¹

نلاحظ من الشكل أن التفاعل بين موارد المنظمة سواء كانت بشرية، تقنية، أو مالية إضافة إلى التفاعل بين المنظمة وبيئتها الخارجية وما فيها من فرص وتهديدات هو ما يعطينا في النهاية الزيادة الكلية في الأداء سواء كان مصدره داخليا أو خارجيا، وإن كان الأداء الداخلي هو المعبر فعلا وبدرجة أساسية عن أداء المنظمة.

3.1.5 تحليل أداء العنصر البشري في المنظمة

بعد أن تعرضنا في المبحث السابق لمفهوم الأداء في المنظمة، وعند تحديد مصادره

وجدنا أن العنصر البشري هو أحد أهم مصادر الأداء في المنظمة باعتبار أن الفرد هو أهم مواردها على الإطلاق، إذ لا معنى للموارد الأخرى سواء كانت مالية، تكنولوجية، أو تنظيمية

¹ B. MARTORY, D.CROZET, Gestion des ressources humaines: pilotage social et performances, 5ème édition, Dunod, Paris, 2..2, P : 165

إذا غاب عنها أداء العنصر البشري سواء في المستوى الإداري أو التنفيذي، وانطلاقاً من أهمية تحليل أداء العاملين سوف نتطرق إلى مفهوم أداء الفرد، تقيمه، علاقته بالرضا عن العمل إلى جانب محددات هذا الأداء وذلك وفق المطالب التالية:

مفهوم أداء العنصر البشري:

إن النظرة المعاصرة لأداء المنظمات أياً كانت طبيعتها وحجمها تقوم على فكرة بسيطة مفادها أن هذا الأداء يحركه ويشكله العنصر البشري أينما كان مستواه تنفيذي أو إداري، فالفرد يلعب دوراً حيوياً في كافة مستويات الأداء التي أشرنا إليها سابقاً، ولتحديد مفهوم أداء العنصر البشري ينبغي إعطاء التعريف المقبول له وتمييزه عما يشابهه من المفاهيم. أولاً- تعريف أداء العامل:

يمثل أداء العامل في "قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله" يبين هذا التعريف على بساطته أن أداء العامل هو القيام بواجبات العمل (أو الوظيفة)، إلا أن العمل البشري ظاهرة معقدة متعددة الجوانب الشخصية والسلوكية والاجتماعية، مما يجعل هذا التعريف سطحياً رغم بساطته.

يجسد أداء العاملين "مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم"¹. يبين التعريف السابق أن أداء العامل يشمل كل السلوكيات التي يظهرها العامل أثناء القيام بالعمل مثل إتمام المهام، التحسن في الإنجاز، التصرفات اتجاه الآخرين، المهارات والخبرات المكتسبة، وبهذا فأداء العامل مفهوم شامل ولا يتعلق فقط بإنجاز المهام. كما يعبر أداء العامل عن "درجة إتمام وإنجاز المهام المكونة لوظيفته، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلبات الوظيفة"².



wondershare™

يبين هذا التعريف أن أداء العامل لا يعبر فقط عن القيام بالمهام الوظيفية (كمؤشر للفعالية)، وإنما يشمل كذلك الطريقة التي ينجز بها العامل المهام كالوقت والجودة (كمؤشر للكفاءة) .

نلاحظ من التعاريف السابقة اختلاف في مفهوم أداء العامل، وهذا يعود إلى وجود جانبين لأداء العامل، جانب سلوكي وآخر مادي¹

- الجانب السلوكي: ونقصد بالجانب السلوكي صفات الفرد الشخصية، الذهنية، والفنية، بعبارة أخرى كل تصرفاته التي يقوم بها أثناء عمله كالسرعة الدقة في الإنجاز بالإضافة إلى إمكانيات العامل في تأدية العمليات المختلفة التي تتطلبها الوظيفة.

- الجانب المادي: فهو حركات العامل وتصرفاته التي يمكن ملاحظتها وقياسها، وتتمثل أساسا في مردودية العامل من الناحية الكمية والنوعية.

بما أننا ربطنا التعريف العام للأداء بمؤشري الكفاءة والفعالية على مستوى المنظمة، لذا نقترح تعريفا إجرائيا لأداء العامل بنفس الطريقة كما يلي :

" أداء العامل هو كفاءة وفعالية العنصر البشري (الفرد العامل) للقيام بالأعمال الموكلة إليه خلال فترة زمنية محددة، ومدى مطابقة ما قام به فعلا لما طلب منه والخاضع لمواصفات النوعية والكمية المطلوبة".

ثانيا- تمييز أداء العامل عن الجهد المبذول

غالبا ما يحدث لبس وتداخل بين أداء العامل والجهد المبذول من طرفه، مع أن هناك فرق كبير بينهما، إذ يشير الجهد إلى الطاقة المبذولة أثناء العمل من طرف الفرد، وهو يتكون من ثلاث عناصر هي 2:



wondershare™

¹ الطاهر مجاهدي، التدريب المهني وأثره على الأداء، أطروحة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003، ص: 51 .

² أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص: 50 .

4.1.5 الأداء والرضا :

لا تهتم المنظمات برفع أداء الأفراد بها فقط، لما لذلك من دور في تحقيق أهدافها، وإنما تعمل كذلك على رفع روحهم المعنوية وتوفير أسباب الارتياح والسعادة لهم في العمل بهدف تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، وهذا يعود لدور الرضا في زيادة إنتاجيتهم وزيادة ولاءهم للمنظمة وإخلاصهم في عملهم، لهذه الأسباب حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام كبير من قبل الباحثين و الممارسين في الإدارة، لأنه يتناول مشاعر الفرد سواء كان مديرا أو موظفا أو عاملا إزاء العمل الذي يقوم به والبيئة المحيطة به، وبما أن لهذه المشاعر تأثير كبير على أداء الفرد لعمله، لذلك يشغل الرضا الوظيفي اهتمام القادة الإداريين والمؤوسين على حد سواء.

تعريف الرضا الوظيفي:

إن الفهم الصحيح لمفهوم الرضا الوظيفي يعد أمرا هاما وضروريا لما له من أثر بالغ على العامل والمنظمة، ومن هذا المنطلق نحاول تعريفه وذلك لكونه يمثل مؤشرا عن مستوى التقدم الذي يحزره العامل من خلال أدائه لعمله.

يشير الرضا الوظيفي إلى " مجموعة من اتجاهات (ميل مستقرة إلى حد كبير) الفرد ناحية عمله، وهو تعبير عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل، وبالتالي فهو يشير إلى مجموعة من المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها العامل نحو عمله"¹.

يبين هذا التعريف أن الرضا الوظيفي هو حالة نفسية تتمثل في مشاعر الارتياح والسعادة نحو العمل، إلا أن هذه الحالة النفسية تتميز بالاستقرار النسبي، وذلك لما تحدثه التغيرات في ظروف وعلاقات ومكونات العمل على هذه الحالة النفسية، مثل الصراعات والحوادث .



wondershare™

PDF Editor

¹ عيادة خطاب، مرجع سابق، ص:136.

كما يمكن اعتبار الرضا الوظيفي بأنه "شعور نفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل والعوامل الأخرى على حد سواء"1.

يضيف هذا التعريف أن سبب الرضا هو إشباع حاجات العامل ورغباته، وهي متنوعة ومتشابهة حيث تتعلق بذات العامل ومكونات وطبيعة وبيئة العمل، وهو ما يجعل الرضا الوظيفي ظاهرة معقدة.

من خلال التعريفين نلاحظ أنه يجب التفرقة بين جانبيين على الأقل للرضا، أولهما الرضا عن جوانب العمل، وهو ميل الفرد لأن يكون راضٍ بدرجات متفاوتة عن الأوجه المختلفة للعمل مثل: العمل ذاته، الأجور، الترقية، التقدير، ظروف العمل، القيادة الإدارية وغيرها، بالإضافة إلى الرضا بوجه عام أو بمعنى آخر ملخص عام يعمل كمؤشر لاتجاه الفرد ناحية عمله، وهو يمثل متوسط أو مجموع اتجاهات الفرد ناحية الجوانب المختلفة للرضا 2.

انطلاقاً من التعريفين السابقين يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو "شعور داخلي يشعر به العامل نحو عمله، وهو يعبر عن درجة الإحساس بالراحة النفسية نحو العمل وبيئته المادية والإنسانية".

علاقة الرضا الوظيفي بالأداء:

لقد أكدت الدراسات التي تناولت العلاقة بين الأداء والرضا أن هناك تضارياً في مجمل نتائجها، ويعود ذلك لوجود عدة عوامل تؤثر على الأداء والرضا إلا أننا بشكل عام نقف على ثلاث تيارات تمثل هذه العلاقة وهي:

1- الرضا سبب الأداء:

بعد نشر دراسات هاوثورن على يد "التون مايو" وزملاءه صار الاعتقاد السائد أن

مستوى رضا العمال يؤثر على الكثير من جوانب سلوكهم خاصة الأداء والإنتاجية، لذا يفترض هذا المدخل أن الرضا متغير مستقل والأداء التابع له، بمعنى أن ارتفاع رضا العامل

¹ ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص: 19.

² رواية حسن، السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص: 169.

يؤدي إلى ارتفاع مستوى أدائه كنتيجة حتمية، حيث يؤدي تحقيق الرضا بالعامل إلى ارتفاع معنوياته وتعديل نظرتة واتجاهاته نحو الإيجابية اتجاه المنظمة، فينعكس ذلك على أداءه في الاتجاه الإيجابي، ويفسر ذلك بأن الأداء هو ناتج طبيعي ومنطقي لحالة الرضا التي يكون عليها العامل¹.

إلا أن بعض البحوث أثبتت أنه إذا كانت توجد علاقة إيجابية بين الرضا والأداء فإنها ضعيفة، إذ تتغير بعوامل أخرى، فالعامل إذا رفع أداءه لا يعني ذلك بالضرورة أنه راض عن عمله وأجره، وإن كانت هذه العلاقة تكون دالة عند العاملين في المستويات القيادية العليا الذين يحصلون على أجور و مكافئات كبيرة عن عملهم فتحقق لهم الرضا الوظيفي، كما أن الواقع يؤكد إمكانية حدوث عكس هذه العلاقة، فالعامل الذي يحب العمل وتحقيق النتائج يرتفع رضاه كلما قدم أداء أعلى.

2- الأداء يسبب الرضا :

يفترض هذا المدخل أن الأداء متغير مستقل والرضا الوظيفي تابع له، أي أن الأداء المرتفع للعامل يجعله راضيا، وما يدل على ذلك أن الفرد كلما زادت مهاراته وقدراته، وأهمية الدور والوظيفة التي يقوم بها، كلما زادت العوائد التي يحصل عليها وإلى احتلاله مكانة بارزة في المنظمة، وهو ما يجعله يشعر بالسعادة ويرفع من روحه المعنوية، وينعكس ذلك إيجابيا على الرضا الوظيفي عنده².

ومن البحوث التي دعمت هذا المدخل أعمال ليمان بورترو ادوارد لولير L. Portrer, E. Lawrler ، حيث ذهب بورترو و لولير إلى القول أن الأداء يقود إلى الرضا الوظيفي ولا يقود الرضا الوظيفي إلى الأداء، غير أن مارش و سيمون يؤكدان أن الأداء المرتفع لا يؤدي بالضرورة إلى الرضا لأن هنا الأخير مرتبط بطموحات الفرد

الشخصية وتوقعاته أي العوائد التي ينتظرها نظير ما قام به من جهد، لذا فكلما كانت العوائد

¹ نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص: 201 .

² نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص: 202 .

مساوية أو قريبة على الأقل من توقعاته كلما زاد رضاه، أما إذا كان الفرق كبيرا فإن رضاه لن يكون مرتفعا حتى ولو حقق أداءه مرتفعا¹.

الرضا والأداء يرتبطان بعوامل وسيطة:

يفترض هذا المدخل أن العلاقة بين الرضا والأداء مرهونة بعوامل وسيطة بينهما، هذا ما يجعل الرضا أحيانا متغيرا مستقلا يؤثر في أداء العامل وقد يكون تابعا أحيانا أخرى للأداء، أما تلك العوامل الوسيطة التي تحكم العلاقة فهي²:

- الصفات الذاتية للعامل كالجنس والعمر ومستوى التعليم والخبرة والسمات الشخصية.
- صفات الوظيفة تتضمن درجة الإثراء الوظيفي، السيطرة على الوظيفة، الشعور بالإنجاز، المشاركة في اتخاذ القرارات، فرص الترقية، المستوى التنظيمي للوظيفة، الحوافز، العلاقات المهنية مع الآخرين وغيرها.
- صفات المنظمة: تتضمن ظروف العمل المادية، أساليب وإجراءات العمل، التكنولوجيا المستخدمة، ونمط الإشراف.
- صفات البيئة: تتضمن نظرة المجتمع للموظف والوظيفة التي يشغلها، المعايير الثقافية للمجتمع، الانتماء الديموغرافي وغيرها.

لذلك فالتغيير في الرضا أو الأداء لا يؤدي بالضرورة إلى تغيير مماثل أو معاكس في الآخر، أي أنه لا توجد أصلا علاقة ثابتة تحكم المتغيرين (الأداء والرضا)، وعلى ذلك فإنه ليس من الضروري أن يكون العامل الراضي عن عمله ذو أداء مرتفع والعكس صحيح.

وتشير دراسة لـ: مارش وسيمون أن الأفراد لا يربطون مباشرة بين المكافآت التي يحصلون عليها والأداء الذي يقدمونه بل يعتبرون أنه توجد عوامل أخرى على أساسها تتم المكافأة، لذا يسعى العامل لاكتشاف هذه العوامل ومن ثم تبنيها باعتبارها تساهم في رفع

مكافأته ومن ثم رضاه، ومن تحليل مارش وسيمون نستنتج أن الأداء المرتفع لا يؤدي بالضرورة إلى الرضا الوظيفي - والعكس صحيح - لأن هذا الأخير يتوقف على عوامل

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص: 57 .

² عبد اللطيف عبد اللطيف، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، دمشق، دار الروضة، 2003، ص: 110 .

أخرى تتمثل في المكافآت الفعلية التي يحصل عليها ومدى تحقيقها لطموحاته وتوقعاته، فكلما كانت المكافآت قريبة من مستوى توقعاته كلما زاد رضاه، أما إذا كان الفرق شاسعا فإن الرضا لن يتحقق حتى وإن كان الأداء مرتفعا¹.

نلاحظ أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء أكثر عمقا وتعقيدا من العلاقة البسيطة التي قدمتها مدرسة العلاقات الإنسانية، هذا ما جعل L. Porter, E. lawler يقدمان نموذجا أكثر تفصيلا، إذ يعطي للأداء والرضا عوامل محددة تجعله أكثر قبولا.

إن الجهد الذي يبذله المعلم للقيام بالعمل يختلف عن الأداء، لأن الجهد يرتبط بقوة الدافع، كما أن الجهد لا يترجم مباشرة إلى أداء، إذ يعتمد ذلك على القدرات والسمات الشخصية للفرد وإدراكه للدور الوظيفي الذي يقوم به ولخصائص بيئة المنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية، كما أن كمية الجهد التي يبذلها العامل تعتمد على تقييمه للمكافآت التي يتوقعها، وإدراكه لإمكانية الحصول عليها فعلا، فإذا كان الشخص يعطي تقييما عاليا لهذه المكافآت ويدرك أنه من المحتمل جدا أن جهوده ستقوده لهذه المكافآت، فإنه سيبدل قدرا كبيرا من الجهد، ولكن رغم ذلك - حسب الباحثين- فإن هذا الجهد لا يقود مباشرة إلى مستوى عال من الأداء كما ذكرنا سابقا، هذا ما يبين أهمية المكافآت كمتغير وسيط بين الجهد المبذول والأداء من جهة والرضا الوظيفي من جهة أخرى.

ورغم أن بورتر و لولير لا يعطيان أهمية كبيرة للمكافآت المادية والمعنوية التي تضمنها نموذجهما بصفتهما شيئا مرغوبا فيه من قبل العاملين، حيث يعتبران أن المكافأة الداخلية (القناعة الداخلية) لها علاقة بالرضا أكثر من علاقة الرضا بالأداء، كما أن إدراك المكافأة له تأثير حيوي في علاقة الأداء بالرضا، حيث أن العامل يكون راضيا عندما يدرك أن المكافأة التي حصل عليها عادلة وتتناسب مع توقعاته أي المكافأة التي ينتظرها، وبالتالي



wondershare™

1محمد عدنان النجار، إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة سوريا، 1995، ص ص: 139-140

فإن الرضا هو متغير ناتج عن التناسب بين المكافأة الفعلية وإدراك العامل لعدالة هذه المكافأة وليس لذلك علاقة مباشرة بالأداء¹.

نستخلص من نموذج بورتر و لولير في العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي - الذي يختلف عن النظرة التي قدمتها مدرسة العلاقات الإنسانية- إلى ظاهرتين هما:
- أن الرضا يمكن تحديده بالمكافأة الفعلية التي يتم الحصول عليها من مقابل مستوى الأداء المنجز.

أن الرضا يعتمد على الأداء أكثر من اعتماد الأداء على الرضا، بمعنى أن الأداء يقود إلى الرضا وأن الرضا لا يقود إلى الأداء.

العوامل المحددة لأداء العنصر البشري

يتأثر أداء الفرد بجملة متعددة من العوامل المختلفة والمتشابكة التي يصعب عمليا تحديدها وتمييزها حتى أن A. BAJT يقول: "تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاجتماعية أو الاقتصادية، أو الحياة عموما لا تؤثر على الأداء"²، وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء، فإنها تختلف باختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة الفرد وكذلك العوامل الفيزيائية، كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها فبعض هذه العوامل تؤدي إلى رفع الأداء في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه، كما أن للبعض منها تأثيرا مباشرا على الأداء بينما للبعض الآخر تأثيرا غير مباشر عليه، وبغرض التبسيط يمكننا تقسيم هذه المحددات إلى نوعين هما:

العوامل الخارجية Les facteurs extrinsèques

تتعلق محددات الأداء الخارجية ببيئة العمل في المنظمة، والبيئة الخارجية العامة بمتغيراتها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية بشكل عام، إلا أن أهم عواملها:

1- ظروف العمل المادية:

¹ عيسى قبوق، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء و الرضا الوظيفي، أطروحة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001، ص: 42

² وجيه عبد الرسول العلي، الإنتاجية: مفهومها، قياس العوامل المؤثرة فيها، بيروت، دار النهضة، 1983، ص: 103.

تتمثل ظروف العمل المادية في مناخ العمل بالمنظمة مثل: الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الرطوبة، الحرارة، النظافة، ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية وغيرها، وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد، لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومريح، لذلك فلها تأثير هام على الأداء الوظيفي¹.

2- العوامل الفنية :

تتمثل العوامل الفنية في نوعية الآلات والمعدات وأساليب العمل المستخدمة، وهي تعني التكنولوجيا المستعملة في العمل والإنتاج، حيث يكون لها دور حاسم في أداء الأفراد في بعض الحالات ودور ثانوي في حالات أخرى، لأن ذلك يتوقف على طبيعة وخصائص النشاط الذي يمارسه الفرد².

يعبر البعض عن العوامل الفنية بالموارد وهي تعتبر متغير موقفي هام في الأداء، لأنه قد يوضع أفراد لديهم قدرات عالية وتدريب جيد في مواقف تحول دون القيام بالعمل عندما لا يتم إعطائهم الموارد اللازمة للأداء الفعال للمهام³.

3- العوامل الاجتماعية:

تتمثل العوامل الاجتماعية في ظروف العمل الاجتماعية التي أثبتت تجارب هاوثورن Hawthorne في ثلاثينات القرن الماضي أثرها الهام على أداء الفرد، ولعل من أهمها التنظيم الغير الرسمي لجماعات العمل، نمط القيادة والإشراف، والعلاقات الرسمية داخل جماعة العمل⁴.

ثانيا- العوامل الذاتية Les facteurs intrinsèques :

وهي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل الذي يمثل أدائه الوظيفي، هذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل والدافعية للعمل لدى الفرد في ظل البيئة أو الظروف التي

يمارس فيها العمل، وهو ما يمكن أن نعبر عنه بالعلاقة التالية:

¹ اسماعيل محمد السيد وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، القاهرة المنظمة العربية للعلوم، 1997، ص: 71 .

² نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص: 183 .

³ دفيد ويتون، تيم كامبرون، العلاقات. التفاعل الإيجابي، مرجع سابق، ص: 241 .

⁴ نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص: 185 .

الأداء = القدرة × الدافعية (الجهد) × البيئة 1

1- القدرة على العمل:

تتمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل ، ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى 2:

أ- قدرات فطرية أو موروثية :

وهي قدرات يمتلكها الفرد أصلا ويجلبها إلى الوظيفة معه، لذلك تسمى بالاستعدادات، وهي إما أن تكون بدنية مثل الصحة، اللياقة، حدة السمع والبصر أو شخصية مثل ضبط النفس ، المبادرة، حسن الخلق وغيرها.

ب- القدرات المكتسبة:

وهي قدرات يحصل عليها الفرد بالممارسة والتدريب والتعلم وتتمثل في المؤهلات العلمية، الخبرات العملية، ومعرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المنظمة، لذلك يطلق عليها مهارات إدراك الدور الوظيفي الذي قد يعتبره البعض منفصلا عن القدرة.

مصادر قوة القيادة :

صحيح أن القيادة حصيلة مزيج من العناصر، منها شخصية القائد و ما يتعلق بمروسيه وطبيعة نظام المؤسسة، إلا أن هذا لا يمنع من القول أن هنالك مصادر لقوة القيادة و تتمثل في :

1 المصادر الرسمية: و هي كذلك يمكن تصنيفها بما يلي :

- الجزاء و العقاب و الثواب، إذ إن خوف الفرد من عقوبة مخالفة الرؤساء، أو توقعه الحصول على الثواب عند إطاعته للرؤساء من العوامل الهامة في قوة القيادة؛
- المركز الرسمي الذي يتمتع به القائد وموقعه في الهيكل التنظيمي، فالمدير العام يمارس

سلطته على مدار الأقسام، و يمارس الآخرون سلطتهم على مرؤوسيههم ، و لذا فإن المركز الوظيفي يشكل قوة للقيادة؛

¹ عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، أطروحة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003، ص: 58.

² دفيد وبتون، تيم كامبرون، العلاقات.. التفاعل الإيجابي، مرجع سابق، ص: 240 بتصرف.

- ما يمتلكه القائد من مهارة و فن يميزه عن غيره من الرؤساء حيث يقبل مرؤوسيه سلطته اعترافا بمعرفته.
- **2 المصادر الشخصية و الذاتية**: تصاف القائد بالصفات الشخصية المميزة يضيف أثرا كبيرا على ما لقوة القيادة بمصدرها الرسمي. إن شخصية القائد المحببة للمرؤوسين تشكل مصدرا و إشعاعا جاذبا لمحبة مرؤوسيه و التزامهم بأوامره و تعليماته، كما أن مشاركة القائد لهموم مرؤوسيه و تسهيل عملهم وتوجيههم و تذليل صعابهم في العمل، كلها عوامل تؤثر على قوة قيادة القائد لمجموعته.¹

2.5 نظريات الدوافعية للإنجاز :

1.2.5 نظرية دوجلاس ماكرويجور (Douglas Mc.Gregor):

لقد وضع أنماطا مثالية حول مفهوم الإنسان و سلوكه وصف واحد منها بنظرية (X) ،والثاني بنظرية (Y).

- **نظرية (X)**: وهي النظرية التقليدية للعامل، فمن مسلمات النظرية التقليدية للإدارة قيامها بجمع عوامل الإنتاج و تنسيقها بالصورة التي ينتج عنها أكبر نفع اقتصادي، كما أنها تقوم بالجمع بين العامل والآلة و الموارد و الجهود البشرية و بالكيفية التي تعطي أكبر مردود اقتصادي و لولا قيام إدارة المؤسسة بذلك لما تحقق ما تهدف إليه، و ذلك نتيجة لافتراضها عن حقيقة النفس البشرية و محددات السلوك التالية :

- الإنسان بطبيعته كسول و لا يحب العمل؛
- إنه خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل؛
- يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده و يوجهه و يشرح له ماذا يعمل؛
- العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الإنسانية لدفع الإنسان على العمل؛

TM- لا بد من الرقابة الشديدة و الدقيقة على الإنسان لكي يعمل حيث لا يؤمن الفرد على شيء هام دون هذه الرقابة؛

¹ عمر سرار ، مرجع سابق ، ص 59

- إن الأجر و المزايا المادية الأخرى أهم حوافز العمل.

و على أساس هذه الافتراضات اتخذت الإدارة التقليدية الخطط و الأساليب الملائمة لإدارة الجهد البشري، جعلت التهديد و الإشراف المحكم على العاملين وسائلها، إن هذه السياسة التقليدية في إدارة العاملين وضعت لتتناسب مع افتراضات خاطئة في سلوك الأفراد أثبت بطلانها العلوم الاجتماعية و تجاربها الكثيرة، كما دحضتها حقائق علمية كثيرة نفت تلك الصفات التي تم إلصاقها بالبشرية و أثبتت أنها لم تكن من صفات البشر الموروثة و لا من طبائعه ، بل أنها أصداء لما تنتهجه الإدارة من خطط دفاعية ضد افتراضات خاطئة في السلوك البشري.

-نظرية (Y) :تخالف هذه النظرية أولاً تلك الافتراضات في السلوك البشري و التي وردت في نظرية (X) و التي وصفت البشرية بصفات ظالمة ليست من طبيعتها، تلك الافتراضات التي تنكرت للجانب الإنساني في الإنتاج و تناست دوافع العاملين نحو العمل و التي تشكل أساس السلوك الإنساني.

إن هذه النظرية إلى جانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين فإنها تحاول تقديم افتراضات أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني و هي :

-إن الجهد الجسمي و العقلي الذي يبذله العامل في العمل هو شيء طبيعي كاللعب و الراحة، إن العمل يمكن أن يكون مصدر رضا و لذلك سوف يتم إنجازه و بشكل تطوعي، كما يمكن أن يكون مصدر عقوبة و بذلك يتم تجنبه إذا كان ذلك ممكناً؛

-إن الرقابة الخارجية و التهديد بالعقاب ليسا الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ أن العامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية و التوجه الشخصي من أجل إنجاز الأهداف التي يلتزم بها.

-إن العنصر البشري (وتحت ظروف عادية) يعرف كيف يبحث عن المسؤولية و ليس فقط قبولها؛

-في ظروف الحياة الصناعية الحديثة فإن الطاقات الكامنة للعنصر البشري قد تمت الاستفادة منها بشكل جزئي؛

يعمل الإنسان آملا في الحصول على المكافآت لا خوفا من العقاب، إن أهم مكافأة للفرد على سبيل المثال: تتمثل في الرضا الشخصي، و إشباع حاجة تحقيق الذات و اللذين قد يحققهما في عمله الذي يقوم به.

تلك هي افتراضات نظرية (Y) و التي تركز على القيادة الإدارية من خلال الدافعية بالأهداف (Motivation by objectives) و من خلال السماح للمرؤوسين لتحقيق الرضا الشخصي مادامت تساهم و تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

2.2.5 نظرية ذات العاملين لهيرزبرغ (Herzberg two factor theory):

تتمثل نظرية ذات العاملين لهيرزبرج نظرية أخرى هامة للدافعية، و قد لعبت هذه النظرية دورا كبيرا في الفكر الإداري الخاص بالدافعية.

وفي محاولة قام بها هيرزبرغ و مجموعة من الباحثين في أوائل الستينيات، لتنمية نظرية ذات العاملين للدافعية، قام بمقابلة عينة من مائتي فرد من المهندسين و الممارسين، و قد طلب هيرزبرج من الأفراد العينة أن يتذكروا بعض المواقف التي يشعروا فيها بالرضا و الدافعية و الحماس في عملهم، و بعض المواقف الأخرى التي شعروا فيها بعدم الرضا و عدم الحماس و الدافعية في عملهم، ثم طلب منهم تحديد مسببات شعورهم في المواقف.

وقد كانت مفاجأة لهيرزبرج عندما اكتشف أن هناك مجموعتين منفصلتين و مختلفتين تماما ترتبطا بالنوعين من المشاعر في العمل (مشاعر الرضا، و عدم الرضا)، و يعني هذا أن توافر العوامل التي تسبب الرضا، ليست هي نفسها التي يؤدي عدم توافرها إلى الشعور بعدم الرضا. فمثلا: إذا كان الأجر منخفضا مسببا لعدم الرضا، فلا يعني هذا أن الأجر العالي يؤدي أو يسبب شعور الفرد بالرضا، فما توصل إليه هيرزبرج كان نقیضا للنموذج التقليدي للرضا و الدافعية، حيث كان ينظر إلى الرضا كبعد واحد يقع في مدى يتراوح بين

الرضا و عدم الرضا.

فوفقا لهيرزبرغ أنه بينما قد يؤدي انخفاض الأجر إلى عدم الرضا، فإن الرضا قد

يتحقق بعوامل أخرى غير الأجر المرتفع، مثل تحقيق الفرد لمستوى عالي أو حصوله على تقدير من الآخرين... أما بعد أبحاث هيرزبرج و وفقا لتوصله لمجموعتين مختلفتين يتراوح

البعد الأول من الشعور بالرضا إلى الشعور بعدم وجود مسببات الرضا، أما البعد الثاني فيتراوح بين الشعور بعدم الرضا إلى الشعور باختفاء مسببات عدم الرضا . و يعني هذا أن الفرد يمكن أن يكون راضي و غير راضي، أو أن يكون مستاء، أو غير مستاء.

ويوضح الشكل رقم العوامل الأولية التي حددها هزربرج و أطلق عليها " عوامل دافعة" وهي ترتبط بمكونات العمل و تسبب الرضا و تتمثل في العوامل التالية :

-القدرة على إنجاز العمل؛

-وضوح مسؤولية الفرد عن العمل الذي يقوم به؛

-حصول الفرد على تقدير الآخرين له و احترامهم؛

-فرص التقدم و النمو في العمل؛

-أداء عمل ذو قيمة للمؤسسة.

أما المجموعة الثانية من العوامل فقد أطلق عليها هزربرج " العوامل الوقائية" ، أي التي تمنح شعور الفرد بعدم الرضا و النقص في الحماس للعمل...إلخ، و لكن في نفس الوقت توافرها لا يؤدي بالضرورة إلى شعور الفرد بالرضا، و هي عوامل خارجية لا ترتبط بالعمل،و تشمل عوامل منها :

-ظروف العمل المادية؛

-العلاقة بين الفرد و الرؤساء في العمل؛

-العلاقة بين الفرد و زملائه؛

-نمط القيادة و الإشراف ؛

-الأجر؛

-سياسات المؤسسة.

TM و قد وضع هزربرج بطريقة عملية للمديرين في مجال العمل كيفية تطبيق نظريته و هذا ما تميز به عن سابقه، حيث ركز على الأساليب مثل : إثراء العمل التي يمكن للإدارة

أن تطبقها لتمنع شعور الفرد بعدم الرضا (العوامل الوقائية)، و الاهتمام بزيادة توفير العوامل التي تؤدي إلى الرضا (العوامل الدافعة).

بالرغم من إسهامات النظرية في تحسين فهم دافعية الفرد، و تأثيرها على سلوكه في العمل، إلا أنها تعرضت أيضا لبعض الانتقادات، منها:

- التشكيك في مدى صدق النظريات إذا ما تم اختبارها بطرق و أساليب تختلف عن الأساليب البحثية التي استخدمها هرزبرج و مؤيديه؛
- عينة البحث للمجتمع شملت فقط المهندسين و المحاسبين؛
- لم تأخذ النظرية في اعتبارها الاختلافات الفردية؛
- لم تحدد النظرية العلاقة بين الرضا و الدافعية.

الشكل رقم (09)

نظرية ذات العاملين لهيرزبرغ



المصدر : راوية حسن ، " السلوك في المؤسسة " ، (مرجع سبق ذكره) ، ص: 215.



wondershare™

PDF Editor

3.2.5 الدافعية للعمل:

تشير الدافعية إلى "الطاقة الكامنة داخل الفرد والتي تحركه وتوجهه للتصرف بطريقة معينة، كما تمثل قوة الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل"¹، أي أنها قوة تدفع الفرد لإعطاء اتجاه 2 لحاجاته، بواعثه التي تحدد سلوك الفرد الذي يهدف إلى تقليل التوتر وبالتالي تحقيق التوازن لديه وهي تعبر عن الرغبة في العمل وتتعكس في شكل جهد يبذله الفرد في العمل وفي درجة مثابته واستمراره فيه، بمعنى آخر الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته في العمل.

يرتبط الجهد الذي يبذله الفرد في العمل بقوة الدافع لديه ، هذا الأخير يعتمد على التفاعل بين تقييم الفرد للمكافأة أو الجزاء (المادي أو المعنوي) الذي سيحصل عليه (دافع قوة جذب المكافأة أو تنفير الجزاء)، وكذلك إدراكه لاحتمالية هذه المكافأة أو الجزاء (دافع التوقع)، ولعل من أبرز الدوافع التي يحرك جهد الفرد المبذول وبالتالي سلوك الأداء هي تلك الحاجات التي يشعر بالنقص في إشباعها فيسعى جاهدا لإرضائها، وبالتالي تعتبر من أهم محددات الأداء، فالفرد الذي تحركه حاجة تأكيد الذات مثلا يختلف أداءه عن الفرد التي تحركه الحاجات الفيزيولوجية أو حاجة الأمن (الحفاظ على منصب العمل).

رغم أهمية الرغبة في العمل لتحقيق الأداء، إلا أن تأثيرها على الأداء يبقى غير كافي إن لم يكن معها التعهد أو المثابرة في العمل، فقد يرغب الفرد في إنجاز مهمة ما، لكن يتم بسهولة ذهوله وتثييطه، فهذا لديه رغبة قوية وتعهده منخفض، كما أن فردا آخر قد يواظب على العمل أي لديه تعهد ومثابرة قويين، إلا أن عمله غير ملهم له، فهذا لديه تعهد أو مثابرة مرتفعة ولكن رغبة منخفضة في العمل³.

إن العوامل التي تعرضنا لها سابقا تتفاعل فيما بينها، ويكون نتاج هذا التفاعل هو

مستوى الأداء الفعلي للفرد، كما أن لهذه المحددات أوزان مختلفة في تأثيرها على الأداء، إضافة إلى تأثيرها في بعضها البعض، فارتفاع القدرات مثلا قد يزيد من دافعية أو رغبة

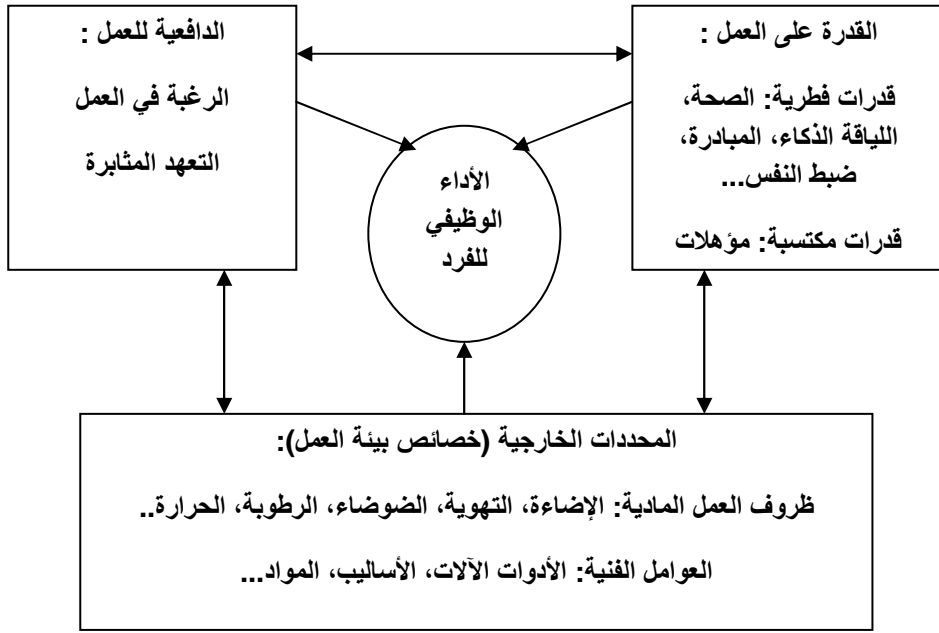
¹ رواية حسن، السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص: 109 .

² Lakhdar SEKIOU et autres, OP-CIT, P : 410

³ دفيد ويتون، تيم كامبرون، العلاقات .التفاعل الإيجابي، مرجع سابق، ص: 241 .

الفرد في العمل، كما أن الدافعية قد تجعل الفرد يسعى لتطوير وتنمية قدراته، مما يتطلب منا أن ننظر إلى هذه المحددات نظرة شاملة وفق المقاربة النظامية، والشكل التالي يوضح العوامل المحددة أو المؤثرة على أداء الفرد

الشكل رقم () : العوامل المؤثرة على أداء الفرد



المصدر: الصالح جليح ، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين ، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر

إن الشكل السابق يبين أن محددات أداء العامل (القدرة، الدافعية، البيئة) تتفاعل فيما بينها لتعطي في الأخير الأداء الوظيفي للفرد، كما أنها بدورها تتكون من متغيرات كثيرة يؤثر بعضها في بعض لتكون محصلة هذا التأثير والتفاعل هو الأداء، فمثلا توفر القدرة على العمل لدى الفرد قد يزيد من دافعيته أي رغبته في العمل، كما أن وجود دافعية قوية للعمل قد يساهم في تعويض أو تجاوز الصعوبات والعوائق التي تفرضها بيئة العمل، وكل هذا يبين أن فهم الأداء البشري يتطلب نظرة شاملة وديناميكية لكل المحددات التي تساهم في الأداء، فلا يكفي تحسين أحد المحددات ليتحسن الأداء.



Wondershare

مساهمة القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين :

بعد أن تطرقنا في المبحث السابق إلى أداء الفرد في المنظمة - وهو المتغير الثاني في بحثنا - من حيث مفهومه ، علاقته بالرضا الوظيفي، تقييمه، والعوامل التي تحدد مستواه لدى الفرد، ونظرا لأن موضوعنا الأساسي يتعلق بالقيادة الإدارية التي تتمثل وظيفتها في التأثير في المرؤوسين أو العاملين للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وبما أن أداء العامل يعد الركيزة الأساسية في تحقيق هذه الأهداف، لذلك سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى الوسائل والأساليب التي يستخدمها القادة الإداريين في تحسين أداء العاملين أو التي تساعدهم في ذلك، ونظرا للدور الواسع للقادة الإداريين في المنظمة: تحفيز العاملين، مساعدتهم في إنجاز العمل، خلق روح الفريق بينهم، معالجة الصراعات التي تحدث بينهم، تغيير اتجاهاتهم السلبية نحو العمل والمنظمة .

دور القيادة الإدارية في عمل العامل

تؤدي القيادة الإدارية الجيدة إلى بناء علاقات إنسانية سليمة بين القادة والمرؤوسين، لذا يعتبر ركيزة هامة في وظيفة التوجيه التي يقع عبؤها على عاتق القادة الإداريين، ويمكن نجاح التوجيه من خلال خلق المناخ الملائم الذي يمكن للمرؤوسين في ظلّه أداء العمل بكفاءة وفعالية، دون أن ننسى الحوافز (المكافآت والجزاءات) التي يمكن للقائد أن يستعملها لرفع أداء مرؤوسيه، فقبل العمل يساهم القائد في رفع قدرة مرؤوسيه على الإنتاج وتحديد أهداف ومعايير الأداء المطلوب الوصول إليها، أما أثناء العمل فيساعد المرؤوسين في بلوغ هذه الأهداف من خلال تيسير عملهم وتقديم المساعدة والتوجيهات والإرشادات لهم للتغلب على الصعوبات التي تواجههم ، وبعد أداء العمل يأتي دور إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية، خاصة من خلال المكافآت التي يمنحها نظير الأداء الجيد.

أولاً تحسين القدرة

بما أن أداء المرؤوس يتوقف إلى حد كبير على المؤهلات والمهارات التي يمتلكها في مجال عمله، لذا يجب على القائد الإداري المساهمة في استغلال وتنمية هذه القدرات وذلك من

خلال:



wondershare

PDF Editor

1- التدريب والتعليم

في ظل بيئة عمل سريعة التغيير فإن المهارات والمعارف تتقدم بسرعة، لذا يجب عن القائد أن يساهم في تعليم وتدريب مرؤوسيه¹، سواء بأن يقوم بذلك بنفسه من خلا التكليف بمهام خاصة، المرافقة أثناء العمل بالتدريب والتوجيه والمتابعة (Coaching) أو تدوير الوظائف بين المرؤوسين، أما إذا لم يكف ذلك فيمكن للقائد الإداري توجيه المرؤوسين إلى دورات تدريبية سواء داخل أو خارج المنظمة، وهذا دون أن ينسى تشجيعهم وحثهم على التدريب والتعليم الذاتيين، وهو ما يؤكد ضرورة توافر سمة التدريب والتعليم في القائد .

2- التوزيع

يعني توزيع المرؤوسين على مهام ووظائف تناسب قدراتهم ومؤهلاتهم، وهذا يتطلب من القائد تحليل ودراسة مهارات ومعارف كل مرؤوس ثم البحث عن الوظيفة التي تلاؤمه كي يشغلها²، وهكذا فإن وضع المرؤوس في عمل يناسب قدراته الفيزيائية والمعرفية والسلوكية يمكنه من إبراز واستخدام قدراته ومهاراته، وبالتالي يرفع من أدائه .

3- الملائمة:

وهي عكس عملية التوزيع، أي يبقى المرؤوس في الوظيفة لكن يتم تحليل مكونات العمل قصد اكتشاف توليفة من المهام التي يمكن أن يكون أداءه مرتفعا فيها³، هذه التوليفة تشمل: المعدات، الآلات، الأفراد، النفوذ، ... الخ، وهذا الميدان أصبح يشكل علما قائما بذاته يسمى Ergonomie الذي يهدف لمعالجة عدم تلاؤم الأفراد مع مناصب العمل وتقليص الإصابات، الملل والسأم⁴، وهذا ما يبين أهمية توافر مهارات التنظيم لدى القائد الإداري.

4- توفير الموارد:



wondershareTM

¹ ويتون، تيم، اميرون، مرجع سابق، ص: 245.

² مرجع السابق، ص: 246.

⁴ M. DARBALET, L. IZARD, M. SCARAMUZZA, Notions fondamentales de gestion d'entreprise, ed Foucher, Paris.-, 95, P : 230

يتمثل توفير الموارد في توفير الوسائل التي يحتاجها المرؤوس في أداء العمل، وهذا يتطلب من القائد أن يتابع المرؤوسين أثناء العمل، ويسمح لهم أن يعبروا عن مدى كفاية الموارد، فيسارع لتوفيرها لهم، بل لدرجة أن Edson De Bueno مدير شركة AMIL وهي إحدى كبريات المنظمات الصناعية في البرازيل يقول أن "أهم مسؤوليات القائد الإداري هي توفير المعدات التي يحتاجها المرؤوسين لدعم النشاط"¹.

ثانياً- تحسين بيئة العمل :

يعتبر توفير بيئة عمل داعمة بمثابة حافز للمرؤوسين على رفع أدائهم، لذا على القائد أن يبذل جهده لتحسين شروط العمل وضمان الأمن والسلامة لهم أثناء العمل، وهذا ما يحقق للمرؤوسين الاطمئنان والراحة أثناء العمل مما يرفع من أدائهم، حيث أن توفير أجهزة الوقاية من الحوادث والحرائق، مكافحة تلوث مكان العمل، التهوية والحرارة المناسبين وغيرها تبين اهتمام القيادة بالمرؤوسين وأن في نظرها كائنات حية وليسوا مجرد آلات ، مما يشكل له حافزاً على العمل بتفاني وإخلاص.

ثالثاً: تحسين الدافعية:

المكون الثالث لأداء العامل هو الدافعية، ويتمتع القائد الإداري الذي يتوافر على سمات القيادة بتأثير قوي على دافعية المرؤوسين للعمل، وذلك من خلال تخصيص وقته لشحذ و تقوية دافعيتهم، وهو ما ينعكس على الجهود المبذولة من طرفهم والرغبة في العمل لديهم، ومن أجل تحسين دافعية المرؤوسين على القائد الالتزام بتطبيق العناصر التالية:

1- وضع أهداف الأداء للمرؤوسين

مساهمة المرؤوسين في وضع أهداف الأداء، وهو ما يجعلها مفهومة ومقبولة لديهم، كما أن ذلك يخلق فيهم الالتزام والمسؤولية لبلوغها بما أنهم ساهموا في إعدادها، وهذا ما يبرز أهمية توافر سمة المشاركة في صنع القرارات لدى القائد الإداري.



wondershare™

PDF Editor

¹ ريتشارد ويتلي، ديان هيسان، مرجع سابق، ص: 188

- يجب أن تكون أهداف الأداء محددة، قابلة للقياس، متناسقة وطموحة، حيث أن الأهداف المحددة تقلل سوء التفاهم بشأن السلوكيات التي سيتم مكافأتها، أما قابلية الأهداف للقياس فتعني ألا تكون في عبارات عامة مثل اعمل ما بوسعك أو اعمل بجدية، بل يجب أن يكون مستوى أهداف الأداء قابل للقياس مثل أنجز كذا قطعة في اليوم، أما تناسق الأهداف فيعني يوجد تنقض فيما بينها حتى يمكن انجازها في وقت واحد، وأخيرا تعني الأهداف الطموحة أن تحمل تحديا لقدرات المرؤوس مع عدم استحالة تحقيقها، أي أن تتوفر على مستوى من الصعوبة يمكن تجاوزه.
- يجب تبادل تغذية مرتدة متكررة بين القائد والمرؤوس، فالقائد يستقبل معلومات عن توقعات المرؤوس واقتراح تعديلات لصعوبات الأهداف، وهو ما يعطي فرصة للمرؤوس لتحديد كيف يعمل، أمال المرؤوس فيستقبل معلومات عن سير عمله ومستوى أدائه، مما يشكل له دافع على التحسن

تعتبر الإدارة بالأهداف لـ Drucker Peter من أبرز الأدوات لتجسيد وضع الأهداف كأداة لتحسين دافعية العاملين، وهي أسلوب في الإدارة يسمح بوضع أهداف الأداء للأفراد في المنظمة لفترة معيينة على أساس النتائج التي ينبغي التوصل إليها إذا ما أريد للأهداف العامة للمنظمة أن تتحقق، وفي نهاية الفترة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف المسطرة، ثم يتم تحديد الانحرافات ومعالجتها وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المتفق عليها.

2 - تيسير أداء المرؤوسين:

تتمثل وظيفة القائد التيسيرية في جعل الطريق نحو تحقيق الأداء المرتفع سهلا بالنسبة للمرؤوسين، وذلك بأن يدرك العقبات التي يواجهونها إزاء الأداء، كما يجب أن يملك الاستعداد، الحزم والمبادرة لإزالتها، وإلا فإنهم سيعتبرونه جزء من مشاكلهم، ومع ذلك فتدخل القائد في عمل المرؤوسين لا يجب إلا عندما يكون مطلوبا وإلا فإنهم سينظرون للقائد الذي يتدخل باستمرار في تفاصيل أداء عملهم أنه متطفل ولا يثق بقدراتهم وإخلاصهم، ويتجسد واجب القائد في تيسير أداء المرؤوسين في نظرية المسار والهدف التي قدمها

روبرت هاوس Robert House سنة 1971 ثم طورها أكثر بالاشتراك مع تيرانس ميتشيل Teranis.Mitchel سنة 1974، وسميت هذه النظرية بـ: المسار والهدف لأنها يبين للقائد المسار الذي يسلكه في قيادته للمرؤوسين لتحقيق أهداف العمل (الأداء)، حيث أنها تحاول الإجابة على السؤال المحوري التالي:

ما هو مقدار المساعدة التي يجب أن يقدمها القائد للمرؤوس ليساهم في رفع أدائه؟

يرى هاوس وميتشيل أن حجم المساعدة يتوقف على ثلاث عوامل رئيسية وهي: خصائص المهمة أو العمل، توقعات المرؤوس، وقدرات المرؤوس وتوضيحها فيما يلي¹:

أ- خصائص المهمة:

أي مدى هيكلتها وصعوبتها، فالمهام مرتفعة الهيكلة وسهلة الأداء لا تتطلب توجيهها من القائد، لأن تدخله بالنصح والتوجيه سيعتبر لدى المرؤوس بأنه تحكم مزعج، أما المهام الغير المهيكلة والصعبة والغامضة فسينظر المرؤوس لمساعدة القائد في أدائها على أنها بناءة ومفيدة

ب- توقعات المرؤوس:

تتمثل في مقدار المساعدة التي يريدها، وهي تتأثر بمدى رغبته في الاستقلال والحرية، فالمرؤوس الذي يرغب في الاستقلال يفضل القائد مرتفع المشاركة لأنه يعطيه مزيد من حرية العمل، أما المرؤوس الذي يحتاج إلى المساعدة فيتوقع من القائد التدخل في عمله بالنصح والتوجيه قصد حل المشكلات التي تعيق أدائه.

ج- قدرة المرؤوس:

يشعر المرؤوس ذو القدرة والخبرة بقلة الحاجة للمساعدة من قائده حيث يتوفر

على التدريب الكافي ويعرف كيف يحصل على الوسائل الضرورية لأداء العمل، كما

يستطيع حل المشاكل التي تعترضه لذا يفضل القائد الذي يفسح له حرية العمل ولا

¹ دفيد ويتون، تيم كاميرون مرجع سابق، ص: 260 - 261.

يتدخل إلا إذا كانت هناك مساعدة مطلوبة، في حين أن المرؤوس قليل الخبرة والقدرة بحاجة إلى قائد يصغي لأسئلته ويوجهه في عمله.

إن فهم القائد لهذه العوامل الثلاثة يسمح له بتقديم المساعدة المناسبة للمرؤوس، فلا يقدم مساعدة لا يحتاجها المرؤوس أو لا يرغب فيها، كما لا يتركه يواجه الصعوبات والمشاكل لوحده، لذا يشكل هذا الفهم وبالتالي المساعدة حافزا له لأداء العمل لأنه يشعره باهتمام القائد، وتجنبه التخبط في المشكلات كما تساهم في رفع مهاراته وقدراته، إلا أن هذه المساعدة يجب أن تتم وتدعم مصادر الدعم العادية المتمثلة في إجراءات وقواعد العمل المحددة في التنظيم، بدلا من أن تكون نسخة مطابقة لها، أي أن يتدخل القائد لتقديم مزيد من الدعم في مواقف عدم وضوح أو كفاية قواعد العمل التي تحكم الأداء، وذلك ما يوضحه تضح من الشكل السابق أن تأثير القائد في أداء المرؤوسين لا يتم من خلال أنماط قيادية مثلما رأيناه في مداخل تفسير القيادة (السلوكية والموقفية)، وإنما في صورة أنشطة محددة تشتق من محددات أداء المرؤوسين، فوفقا للنموذج التكاملي لعاشور تتمثل عناصر السلوك القيادي فيما يلي¹:

توفير الخبرة والممارسة المباشرة للمرؤوسين من خلال تطويع ظروف البيئة عن طريق تصميم العمل، توزيع المهام، تحديد مسار تدفق العمل بين الأعمال المختلفة، تصميم الظروف المادية والاجتماعية للعمل وتوفير الموارد اللازمة للأداء، كما أن القائد يمكنه التأثير على الخبرة والممارسة المباشرة للمرؤوسين من خلال استخدام المكافآت والجزاءات المباشرة التي تعقب قيام المرؤوسين بالعمل، بما في ذلك التحكم في قيمتها، شرطيتها ونمطها.

توفير الخبرات غير المباشرة للمرؤوسين من خلال شرح القائد لظروف البيئة،

عن طريق توضيح المهام، الظروف المحيطة بالأداء، وضع أهداف الأداء، بيان الموارد المستخدمة، كما يمكن للقائد توفير الخبرات غير المباشرة للمرؤوسين من خلال شرح

¹ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص ص: 218-219.

أنظمة المكافآت والجزاءات وتيسير عملية الملاحظة والاقتراء بتوجيه المرؤوسين نحو نماذج الاقتداء (بشكل خاص القائد) المطلوب إتباعها أثر ذلك الاقتداء عليهم.

مزج الخبرات المباشرة بالخبرات غير المباشرة من خلال تطويع ظروف البيئة مع شرحها وربط خبرات المكافأة والجزاء التي يقدمها مع شرحها وتفسيرها، بالإضافة إلى الربط بين خبرات المرؤوس المستفاد من الملاحظة والاقتراء بالممارسات والخبرات المباشرة.

يتبين لنا من خلال عرض محددات سلوك القائد في النظرية التكاملية لعاشور أنها تتطابق مع محددات سلوك المرؤوسين، وهو ما تطرحه هذه النظرة الشاملة في تحليل تأثير القيادة الإدارية على سلوك المرؤوسين.

أهمية القيادة لبناء عمل الفريق :

يحتاج بناء عمل الفريق إلى الاتفاق بين أعضائه على توزيع العمل فيما بينهم وتحديد مساهمة كل الأعضاء في المشاركة في أداء عبء العمل، هذا بالإضافة إلى الحاجة إلى تحديد أسلوب جدولة العمل و المهارات التي يجب تطويرها، وكيف يمكن حل الصراعات وكيف تتخذ وتعديل القرارات، وطرق التوفيق بين مهارات أعضاء الفردية ومواصفات العمل... الخ ، كل ذلك يتطلب القيادة الإدارية البناءة للفريق التي تعمل على الربط والتنسيق بين أعضاء الفريق، نظرا لما يوجد بينهم من اختلاف في المهارات والمعتقدات، فيحدد القائد الجهد المطلوب من كل فرد على قدر ما يملكه من المهارات والقدرات¹، لذلك يجب أن يعرف القائد أعضاء الفريق جيدا حتى يوظف قدراتهم المتنوعة لخدمة الهدف المشترك، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

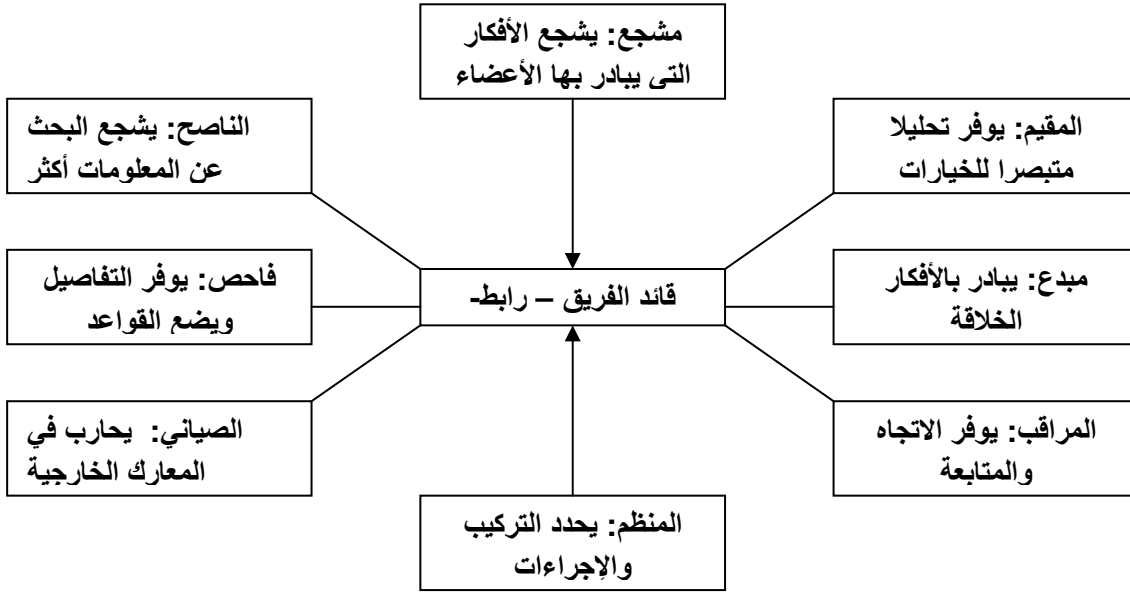


wondershare™

PDF Editor

¹ ماجدة العظيمة، مرجع سابق، ص: 159 .

الشكل رقم(1): دور القائد في الربط بين أعضاء الفريق



المصدر: ماجدة عطية، مرجع سابق، ص : 158 بتصرف

نلاحظ من الشكل أن القائد من خلال وظيفة الربط والتنسيق، يتمكن من الاستفادة من مهارات أعضاء الفريق المتنوعة، مما يتطلب من القائد عناية فائقة لجمع هذا المزيج المتكامل من الأفراد في فريق متوازن وبصورة جيدة، فالقائد يشكل مصدرا قويا لتنشيط الأفراد الذين تكتمل قدراتهم ببعضهم البعض بفعل مهارة القائد في بناء العلاقات الإنسانية والذكاء للاستفادة من إمكانياتهم¹.

دور القائد في تحسين أداء الفريق:

يتوقف أداء فريق العمل ومدى نجاحه على قائد الفريق، فالقائد الفعال هو الذي يحقق الحاجات الاجتماعية لأعضاء الفريق وحاجات المهام أو الأداء، كذلك يقوم القائد بتحديد أهداف طموحة وواضحة للفريق، بحيث يحضى بثقة أعضاء الفريق كما أنه يمارس تأثيره عليهم من أجل تحقيق أداء جماعي مرتفع مع تقديم المساعدة اللازمة لإنجاز ذلك، ولا شك أن الأهداف الطموحة تستنهض الهمة وروح التحدي لدى الفريق كذلك يساعد وضوح الهدف على وضع قواعد صحيحة لفريق العمل، ومعنى ذلك أن القائد الفعال للفريق هو

¹ديف فرانسيس، مايك وود كوك، مرجع سابق، ص: 145 .

الذي يحدد قواعد العمل ومعايير الأداء ويستخدم مهاراته لمساعدة الفريق في حل المشاكل بغرض تحسين أداء الفريق، وذلك بإتباع الخطوات التالية¹:

- ✓ توفير حوافز جماعية للفريق مثل العوائد المادية، الثناء والتقدير إضافة إلى الحوافز الفردية لأعضاء الفريق حيث حصول عضو في الفريق على حافز من قائد الفريق نتيجة مساعدته أو تعاونه مع الآخرين يجعل أعضاء الفريق يزيدون من العمل الجماعي للحصول على كل من الحوافز الفردية والجماعية.
- ✓ منح الفريق الحرية الكافية لممارسة درجة أعلى من الاستقلالية، وذلك من خلال تفويض القرارات الهامة للفريق أو على الأقل مشاركته في اتخاذها، وهذا ما يشكل دافعا داخليا لأعضاء الفريق لتحقيق أهداف الأداء التي يجب أن تكون طموحة وتحتوي قدرا معقولا من التحدي الذي يثير همة الفريق.
- ✓ وضع قواعد السلوك والتصرف باعتبارها أكثر العوامل أهمية وتأثيرا على أداء الفريق، وتشمل قواعد السلوك طرح الأفكار والآراء بحرية، النقد الموضوعي للأداء بدل الهجوم الشخصي، الاعتراف بالأداء المرتفع ومكافأته وغيرها من القواعد السلوكية التي إذا كانت محفزة للعمل فإن الفريق يتجه إلى تحسين الأداء، إلا أنه لكي يتبع الفريق هذه القواعد فعلى القائد أن يخصص الوقت الكافي لمناقشتها مع الفريق وتقرير ما سيتم إتباعه منها.
- يتبين لنا من الأدوار التي يجب أن يلعبها القائد الإداري في بناء فريق العمل، أن القائد الناجح هو - كما تقول ماري فوليت M.Follet - الذي يستطيع أن يشكل فريق متعاون من مرؤوسيه رغم أوجه الاختلاف التي بينهم²، بحيث يعتبر مرؤوسيه يشكلون أسرة واحدة وهو بمثابة الأب لها.



wondershare™

PDF Editor

¹اسماعيل محمد السيد وآخرون، مرجع سابق، ص: 137 - 139 .

²نواف كنعان، مرجع سابق، ص: 103

3.5 إستراتيجية البيئة الخارجية

1.3.5 مفهوم الإستراتيجية :

يمكن اعتبار موضوع الإستراتيجية من أكثر المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين لارتباطها برسم المسار المستقبلي للمنظمة وباعتبار الإستراتيجية هي رسم للأهداف وللمنظمة هدف أو مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها ، فيمكن لنا تعريف الهيكل التنظيمي على أنه نتيجة عقلانية يمارسها الانسان في المنظمة . وفي هذا الصدد يعتبر (Drucker) أن الهيكل التنظيمي هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة ، فالتأثير الخاص بالاستراتيجية على معالم الهيكل التنظيمي يكون عضويا أو ميكانيكيا انطلاقا من أنه " ليس للإستراتيجية معنى إن لم تكن مبنية على أولويات وتحتوي في نفس الوقت على توجهات دفاعية وهجومية ¹. والتي تجعل من الهيكلة أول جدار دفاعي أو هجومي في عمل القيادة في بيئة تتميز بعدم الاستقرار .

تعريف الاستراتيجية :

عرفت الاستراتيجية من قبل (Drucker) على " أنها تحليل الموقف الحالي وتغييره عند الضرورة مع الأخذ بعير الاعتبار مقدار الموارد المتاحة والمتوقعة " بينما يعتبرها (Chandler) " تحديد الغايات الأساسية للمؤسسة البعيدة المدى واتخاذ مسالك العمل وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها " بينما يعرفها (Mentzberg) على " أنها تمثل كلا من خطط المستقبل ونماذج مشتقة من الماضي " ².

وما يمكن استنتاجه من التعاريف التالية حول الاستراتيجية هو أن القيادة المدرسية وفق هذه الاستراتيجية تقوم بتحديد الأهداف طويلة الأمد ، وتخصص الوسائل الضرورية لتحقيق تلك الأهداف وفق منهجية للتفكير والعمل على مستوى البيئة السياسية والاجتماعية والثقافية

والتنظيمية والتكنولوجية ، بحيث تسمح بالتفاعل بدرجة كبيرة معها .

¹ Crozier.M,La strategie et le changement Derecoction et gestion ,N°03,1978,P98

² فلاح تايه النعيمي ، الحجم والاستراتيجية والتركيب التنظيمي والإدارة العامة ، العدد 66 ، 1990 ، ص 90

أبعاد الاستراتيجية :

أولاً : الرؤية التربوية (التصور الاستراتيجي):

تمثل الرؤية الاستراتيجية أحلام المؤسسة وطموحاتها المستقبلية التي لا يمكن تحقيقها في ظل الأوضاع الحالية والإمكانات الحالية وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأمد لا يتحدد بتاريخ معين وإن كان البعض يعطي مدد فرعية لتحقيق الرؤية تمتد لـ (1.سنوات ،2.سنة،5.سنة) وتتكون الرؤية الاستراتيجية من جزأين هما :

1. الإيديولوجيا الأساسية وتتضمن المبادئ والإرشادات العليا المشتقة من الفلسفة التربوية التي تمثل الغرض من وجود المؤسسة التربوية وروحها النابضة ، إن المؤسسة التربوية لا تقوم بخلق الإيديولوجيا الأساس ولا تحتاج إلى تصنيعها بل تكتشفها وتستقرئها من خلال الفلسفة التربوية المتناسقة مع البيئة الخارجية ،إن النقطة الأساسية والجوهرية هنا هي ليست إيجاد بيان أو تعبير صحيح فقط بل الوصول إلى فهم حقيقي عميق لقيم المؤسسة الأساس وغرضها ، وبالتالي التعبير عنها بصورة صحيحة من خلال صياغة الرؤية .

2. المستقبل المتصور : تتجلى فائدة المستقبل المتصور للمؤسسات في تأثيراته على العديد من مظاهر تنفيذ الاستراتيجيات المستقبلية لكونه يمثل ما تطمح أن تكون عليه المؤسسة مستقبلاً ، وذلك يتطلب إحداث تغيير مستمر ومتواصل في سياقات العمل لتتناسب مع التغييرات المتحققة في بيئة المؤسسة وإعادة بناء التحالفات الداخلية والخارجية وعدم السماح للانحراف عن المسار الصحيح نحو المستقبل ، وهكذا يتوجب على القيادة المدرسية الإستراتيجية صياغة الرؤية الإستراتيجية بصورة صحيحة تعبر عن فلسفتها الأساسية ، فأى تناقض بين الفلسفة والرؤية سوف يشوش الأجواء ولن تكون قدرة على

تحقيق الأهداف لأنها سوف تكون غير واضحة وربما متناقضة .
فوائد المدرسة الابتدائية إذا ما أراد أن يقيم أداءه ويحكم على صواب عمله فعليه أن يقرأ

الرؤية ويفهمها



WonderShare

PDF Editor

جيدا فإذا كانت أفعاله وأقواله تتطابق مع الرؤية فإنه سيكون مساهما في تحقيقها ودافعا إلى تطويرها ، أما إذا كان العكس فعليه أن يراجع نفسه ويحدد أسباب مخالفته للرؤية الإستراتيجية لأنها تمثل الإطار العام للمدرسة الابتدائية والذي يجب أن يلتزم به جميع أعضائها إذا ما أرادوا تحقيق الغرض من وجودها ، ولذلك تقع على عاتق القيادة المدرسية الإستراتيجية نشر وتفسير الرؤية للمعلمين والعمال والتلاميذ وإقناعهم بها ولا يتم ذلك إلا من خلال الاتصال الفعال والعلاقات القيادية والعلاقات القيادية المستمرة واتباع سياسة الباب المفتوح ، وعلى القيادة المدرسية الإستراتيجية أن تكون ديمقراطية تتبع أسلوب الحوار مع جميع الموارد البشرية التي لديها ولكن حسب المستوى الثقافي التي تحمله كل فئة .

الرسالة:

هي ترجمة لرؤية المؤسسة في بضع جمل تحمل بين طياتها السبب الرئيس لوجودها ، ويمكن التعبير عن الرسالة بأنها (تلك الخصائص المميزة التي تضعها المؤسسة لنفسها لتميزها عن المؤسسات الأخرى فينظران إلى الرسالة بأنها تعبير عام عن المنطقة التي تكون منسجمة بشكل أنموذجي مع قيم وتوقعات أصحاب المصلحة الرئيسيين (أعضاء المؤسسة التربوية) ومن المنطقي أن تهتم بالغرض الكلي للمؤسسة مداها وحدودها ويشار لها أحيانا بصيغة السؤال البسيط ولكن المثير والصعب فهي تمثل الإجابة عن السؤال التالي : ماهو العمل الذي نقوم به ؟

وعندما يتم تحويل الرؤية إلى رسالة تصبح هي العقيدة الفكرية لكل القادة الاستراتيجيين والمدراء في المستويات الأخرى ومن هنا تعكس رسالة المؤسسة التربوية رؤيتها وفلسفتها الأساسية كما وتعبّر عن الصورة الذهنية التي يرغب قائد المؤسسة في ترسيخها في أذهان الآخرين للتعبير عن المؤسسة ، ذلك إن الفلسفة الكلية لمؤسسة ما هي مثل (المفهوم الشامل للعالم من وجهة نظر معينة ذلك الدمج لأكثر العناصر الأساسية في شخصية الفرد)

وتبقى الحدود الفاصلة بين الفلسفة والرؤية والرسالة غير واضحة المعالم وإنما تتحدد من خلال التفكير الذهني والتصور العقلي للقائد فهي مثل الحدود الفاصلة بين بعض البلدان

والتي تكون مرسومة على الورقة فقط ولكن إذا ما تم تجاوزها من قبل أي طرف ستحدث الكارثة ، إن الرؤية هي الأساس الذي نستند إليه في التعبير عن الرسالة وتركز المؤسسة على ثلاثة أبعاد رئيسية لصياغة الرسالة هي :

1. الرؤية (الحلم) الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها .
2. العمليات والنشاطات التي تقوم بها المؤسسة والتي تميزها عن باقي المؤسسات .
3. الموارد (المدخلات) التي تتمثل في الموارد البشرية التي تعكس مدى قدرتها على جذب الأفراد ذوي الكفاءة العالية ودرجة الاستقرار الكبيرة في المؤسسة والموارد المالية والمادية الأخرى الضرورية لإنجاز العمل .
4. وتستخدم الأبعاد الثلاثة للحكم على مدى جودة العبارات التي تعكس رسالة المؤسسة .وعليه فإن رسالة المؤسسة التربوية يمكن أن تصاغ من خلال عن الأسئلة الآتية :

1. ما غرض وجود المؤسسة التربوية ؟

2. كيف يمكن أن تصل المؤسسة إلى تحقيق أغراضها المستقبلية ؟

3. ما هي الأنشطة التي تقوم بها لتحقيق ذلك؟

4. كيف يتم التناغم بين البيئة المحلية والدولية؟¹

وتعتمد هذه الإجابات على القائد الاستراتيجي في المؤسسة التربوية فهو الذي سيحدد رسالة المؤسسة ويمكن بطبيعة الحال الاستعانة بباقي القادة في المؤسسة للوصول إلى صياغة رسالتها التي تعبر رؤيتها الإستراتيجية وفلسفتها الأساسية .

أو التجارية أو الأمنية كما أم رسالة كل مؤسسة تربوية لا بد أن تتفرد وتتميز عن رسالة مؤسسة تربوية أخرى، لأن الرسالة تعكس الفلسفة الاجتماعية التي تكون الفلسفة التربوية جزء لا يتجزأ منها .



wondershare™

¹ محسن عبد علي وحيدر نعمة غالي ، القيادة التربوية مدخل استراتيجي ، عشتار مع دارحديثه ، ط2 منقحة ، عمان ،

الأهداف :

تعتبر الأهداف الإستراتيجية أحد أهم محركات النشاط في المؤسسات المختلفة بغض النظر عن طبيعتها وحجمها وقدرتها التنظيمية وتمثل عملية تحديد الأهداف الإستراتيجية الخطوة الأولى للانتقال من النظرية إلى التطبيق من الجانب الخيالي و التصوري إلى الجانب التطبيقي أو العملي الواقعي ، فالأهداف الإستراتيجية هي : النتائج أو النهايات المستقبلية التي تسعى المؤسسات إلى الوصول إليها خلال فترة زمنية محددة من خلال إنجاز مجموعة من الأنشطة المتكاملة .

وبذلك فإنها الأهداف الإستراتيجية هي تفصيل وترجمة لرسالة المؤسسة و رؤيتها ، وهي تجزئة لكل إلى أجزاء أصغر وأسهل للتحقيق ، وترتبط الأهداف بنتائج ملموسة غالبا قابلة للتحقيق خلال فترة زمنية محددة ، وإذا كانت المنظمات أو المؤسسات تمتلك فلسفة واحدة و رؤية واحدة ومحددة و رسالة واحدة ومحددة فإنها يمكن أن تمتلك مجموعة أهداف لأكثر من مرحلة عمرها أو تطورها .¹

ويمكن تحديد خصائص الأهداف بأنها :

1.صيرورة مستقبلية: فقد عبّر الباحثون عن ذلك بتعبيرات مختلفة مثل (نتائج مستقبلية)، (حالة مستقبلية مرغوبة)أو (نتيجة محددة) . وهكذا فالأهداف دائما ما ترتبط بالحالة المستقبلية للمؤسسة سواء أكانت الفترة المستقبلية قريبة أم بعيدة. ولم تأت هذه الصيرورة من فراغ وإنما جاءت من خلال ربط الماضي بالحاضر وصولا إلى المستقبل في سعي دائم وحثيث لتحقيقها بأفضل صورة و لذلك فإن المؤسسة تقوم بتوجيه كل الموارد والجهود المتاحة باتجاه تحقيق هذه الأهداف والمؤسسة الناجحة هي تلك المؤسسة التي تتمكن من ربط كل نشاط من أنشطتها وكل مورد من مواردها بجزء محدد من الأهداف بحيث يتم الاستغلال

الموارد بكفاءة وفاعلية كاملة من قبل جميع العاملين في المؤسسة وبما يؤدي إلى وصولهم إلى تلك النتائج أو النهايات المرغوبة بأفضل صورة ممكنة .

¹ رداح وأحمد محمود الخطيب ، القيادة دراسة حديثة ، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2013 ، ص

2. إن الأهداف تشتق من رسالة المؤسسة و بالتالي فإنها تعبر أفضل تعبير عن فلسفة المؤسسة. فأى تعارض بين الأهداف والرسالة سوف يؤدي إلى تعارض أو تصادم الجهود وعدم تكامل الأنشطة، وبالتالي عدم إمكانية تحقيق الأهداف والرسالة معا، وهنا يبرز دور القائد الإستراتيجي الذي يتمكن من تحديد الأهداف المناسبة للمرحلة بحيث تتكامل مع رسالة المؤسسة و تصب في تحقيقها، ولان الرسالة والرؤية عادة ما تكون تصورية أو تخيلية فإنه عادة ما يكون من الصعوبة بمكان تحويلها أو ترجمتها إلى أهداف واقعية عملية و هنا تبرز أهمية المهارات الفنية للقائد الإستراتيجي إذ يتم استخدامها لصياغة الأهداف الواقعية المتكاملة مع الرسالة و الرؤية.

3. إنها قابلة للتحقيق ولكنها في الوقت نفسه تعطي فرصة للتحدي في حدود الموارد المتاحة للمؤسسة، فإذا كانت الأهداف سهلة التحقق فإنها لن تؤدي إلى تحفيز العاملين على بذل أفضل جهودهم واستغلال مواردهم بكفاءة صورة، كما أن الأهداف السهلة لن تؤدي إلى الارتقاء بالمؤسسة إلى مستويات عالية من التطور والنقدم باتجاه تحقيق رسالتها في المجتمع إن وجود أهداف سهلة التحقق يعني انه ستكون هناك طاقات معطلة غير مستغلة في المؤسسة كما يعني أن المؤسسة تتهرب من مواجهة المنافسة أو التحديات البيئية وإنها لن ترتقي باتجاه المستقبل المرغوبة بطريقة مناسبة.¹

4. وفي الوقت نفسه فإن وجود أهداف طوباوية أو مثالية جدا وبعيدة عن واقع وقدرات المؤسسة سوف يؤدي على شعور العاملين بالإحباط لأنهم سيكونون غير قادرين على إنجازها، كما إن فشل المؤسسة في تحقيقها سيعطي مؤشرا للقيادة بضعف المؤسسة وعدم أهليتها وهذا التصور خاطئ لأن الأهداف هي الخاطئة وغير مناسبة لإمكانات وموارد المؤسسة وليس العكس. وعليه فإن الأهداف يجب أن تكون بين هاتين النهايتين، أي أنها أهداف قابلة للتحقق ولكن ليس بسهولة، أي يجب أن تبذل المؤسسة جهودا كبيرة وتسنغل مواردها بصورة متميزة لتحقيقها.

1 محسن عبد علي وحيدر نعمة عالي ، مرجع سابق ، ص 78 .

5. إنها قابلة للتجزئة، أي أن المنظمة قد تمتلك أهدافا رئيسية متعددة حسب مجالات نشاطها وهذه الأهداف الشاملة يجب أن تتم تجزئتها حسب المراحل الزمنية للنشاط أو حسب المستويات الإدارية المختلفة، فالأهداف على المستوى الإستراتيجي العام ستكون أكثر شمولية واتساعا وأطول زمنا، في حين يتم اشتقاق الأهداف على مستوى القطاعات والمستويات التنفيذية من الأهداف الإستراتيجية ولفترات زمنية أقصر بحيث تتكامل كافة الأنشطة وتصب في تحقيق الهدف الإستراتيجي .

إن تقسيم الهدف الإستراتيجي إلى أجزاء سوف يؤدي إلى عدة نتائج أهمها وضوح الأهداف للمستوى القيادي المعني والوضوح يعد من أهم خصائص الأهداف المناسبة إذ إن عدم وضوح الهدف سيؤدي إلى عدم تحقيقه، كما أن الأهداف المجزئة سوف تكون أسهل للتحقيق لأن العملية ستكون تراكمية و تكاملية إذ سيكون لدينا وضوح في مسؤولية كل طرف أو مستوى عن تحقيق جزء محدد من الهدف العام الإستراتيجي كما يسهل عملية الرقابة الإستراتيجي.¹

6. أنها محددة بإطار زمني محدد، إذ يجب أن تكون الأهداف مرتبطة بمبديات زمنية واضحة ولا تكون مفتوحة الفترات، فنقول بأن هدف المؤسسة خلال السنة القادمة وهكذا.

إن تحديد فترة زمنية محددة لتحقيق الهدف يؤدي إلى وضوح الأهداف كما أنه ضروري جدا لصياغة الخطط المستقبلية وإعداد الجداول الزمنية و مخططات العمل التي تجعل من الفترة الزمنية المطلوبة لإنجاز الهدف معيارا زمنيا تتم على أساسه وفي ضوءه الفعاليات والأنشطة المستقبلية كافة ضمن خطة واضحة ومتكاملة وموحدة للمؤسسة. أما إذا لم تكن الأهداف محددة بفترة زمنية فإن ذلك سيؤدي إلى التلكؤ والإهمال والالتكالية في تحقيقها وعلى عدم التمكن من تقييم أداء الوحدات الإدارية بصورة مناسبة، كما سيؤدي إلى ضياع الوقت

والجهود وعدم إمكانية صياغة خطة واضحة ومتكاملة للمؤسسة و ترتبط الفترة الزمنية للأهداف بالمستويات الإدارية كان تكون الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل (أكثر من خمس سنوات) بينما تكون الأهداف التكتيكية قصيرة الأجل (سنوية) بحيث تتكامل وتتراكم

¹ محسن عبد علي وحيدر نعمة عالي ، مرجع سابق ، ص 80.

الأهداف السنوية لتحقيق الهدف الإستراتيجي، وعلى القائد الإستراتيجي أن يحدد الإطار الزمني المناسب لتحقيق الأهداف الإستراتيجية بحيث تتطابق مع الخصائص سابقة الذكر.¹

إنها تحظى بالإجماع قدر الإمكان، فلا يمكن تحديد أهداف تقتصر على قنوات و رؤية شخص واحد أو مجموعة صغيرة فقط من الأفراد داخل المؤسسة لأن ذلك سيؤدي إلى صعوبة تحقيقها و إقناع الآخرين بها، بل يجب أن تحظى الأهداف الإستراتيجية بقبول و رضا أغلب العاملين في المؤسسة، فتحقيق الأهداف مهمة جماعية وليست فردية في كل الأحوال، وهنا يبرز أيضا دور القائد الإستراتيجي الذي يجب أن يحصل على هذا الإجماع، و يمكن تحقيق ذلك من خلال تحديد الأهداف بطريقة الاتجاه الصاعد، أي أن يقوم كل مستوى بتحديد الأهداف المرغوبة له خلال فترة زمنية معينة، و يرفعها إلى المستوى الأعلى الذي يقوم بالمواعمة بينها وتنسيقها بصورة متكاملة و رفعها إلى المستوى الأعلى وصولا إلى القيادة الإستراتيجية التي تقوم بتنسيق كافة الجهود والهام المستويات الإدارية المختلفة لتبني أهداف تتواءم مع رسالة المؤسسة و رؤيتها، ومن خلال هذه العملية تقوم القيادة الإستراتيجية و إعادة تجزئتها بطريقة الاتجاه النازل حيث يتبنى كل مستوى أهدافا محددة تتكامل مع الهدف الإستراتيجي، وقد يكون الإجماع الكامل صعب التحقق في معظم المؤسسات، إلا أن هذه العملية بكل تأكيد ستؤدي إلى تحقيق إقناع نسبة كبيرة من العاملين في المؤسسة لأنهم اشتركوا فعلا في تحديد و اختيار الأهداف الإستراتيجية لمؤسساتهم.

وعلى مستوى القيادة الإستراتيجية التربوية يتم العمل على صياغة وتبني الأهداف الإستراتيجية التربوية ويجب على القائد التربوي أن يشرك جميع المستويات التربوية في صياغة هذه الأهداف من خلال تقديم المقترحات و تحفيز المشاركة الفاعلة في هذه العملية الحيوية.

أي البيئة تتمثل بكافة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة و التي يكون لها تأثير في أنشطتها و أعمالها ، كما أنها تتمثل بكافة المتغيرات الداخلية للمؤسسة نفسها و التي تؤثر أيضا في

¹ رداح وأحمد محمود الخطيب ، مرجع سابق ، ص 98.

هذه الأنشطة . و تعتبر البيئة المحدد الأساسي لنطاق عمل المؤسسات فمنها تأخذ المؤسسة الموارد المادية و البشرية وفيها تقدم مخرجاتها المادية و البشرية .¹

2.3.5 متغيرات البيئة الخارجية :

1.2.3.5 المتغيرات (العناصر) الاقتصادية

وتتمثل بكافة متغيرات الاقتصاد المحلي و الدولي التي تنعكس بصورة واضحة في مدى قدرة الحكومات على تخصيص الأموال لقطاع التربية و التعليم و الإيفاء باحتياجاته من خلال الموازنة الحكومية حيث إن التدخل الحكومي أو رعاية الحكومات لقطاع التربية هو صفة شائعة في معظم الدول بمختلف أنظمتها الاقتصادية و يتم تقديم خدمات التعليم في المراحل الأساسية مجاناً إذ تتحمل الموازنة الحكومية كافة التكاليف الإدارية و التشغيلية و الرأسمالية و إن كانت بمستويات دعم مختلفة من بلد إلى بلد .

كما أن القدرة الاقتصادية للبلد و من ثم الموارد الاقتصادية المتاحة لدعم القطاع التربوي ستعكس بصورة واضحة في عدد و نوعية الأبنية المدرسية و التجهيزات المستخدمة في المدارس .

كما تؤثر الحالة الاقتصادية للبلد بصورة عامة في عدد الأفراد المتوجهين للتعليم إذ تشير مجموعة من الدراسات و المسموحات البيئية إلى أن عدد الأفراد المتعلمين يزداد بصورة واضحة مع تحسن الظروف الاقتصادية للبلدان بصورة عامة ، و دخول الأفراد بصورة خاصة ، وهكذا فأننا نجد أن عدد و نسبة الأفراد المتعلمين تزداد في البلدان الغنية و المتقدمة اقتصادياً بينما نجد أن هذه النسبة تتخفض بصورة واضحة في البلدان المتخلفة اقتصادياً

كما أن التطور الاقتصادي ووجود الشركات الكبرى التي تمتلك رؤوس أموال كبيرة

يمكن أن يؤدي إلى تطوير القطاع التربوي من خلال مساهمة القطاع الخاص في دعم القطاع التربوي و فتح بعض المؤسسات التربوية الاستثمارية التي تساهم في تحسين مستوى

¹ رداح وأحمد محمود الخطيب ، مرجع سابق 97 .

التعليم في المجتمع ، كما ان المؤسسات التربوية و المدارس بصورة خاصة تستلم مقدار اكبر من المعونات و التبرعات من المؤسسات الخاصة في الدول المتقدمة اقتصاديا مقارنة بالمدارس في الدول التي تعاني من المشاكل الاقتصادية .

2.2.3.5 المتغيرات السياسية:

تلعب السياسة دورا أساسيا في النظام التربوي الكلي للبلد و بالتالي التأثير في كل مؤسسات القطاع التربوي نزولا الى المدارس و الصفوف ¹. و تشير إحدى الدراسات (نيكول، 3..2) إلى أن طبيعة النظام السياسي تؤثر بصورة كبيرة في طبيعة النظام التربوي ، ففي النظم السياسي الشمولية (الشيوعية سابقا) (كالاتحاد السوفيتي السابق) و الصين و دول أوروبا الشرقية يكون هناك تخطيط مركزي و رقابة مركزية شديدة على كامل النظام التربوي ، و يمتد التدخل الحكومي إلى كافة مفاصل العملية التربوية من تحديد المناهج-تحديد الملاك التربوي-ساعات الدوام-الخطط السنوية و غيرها،و بالمقابل فان النظم السياسية الليبرالية كأوروبا الغربية و اليابان و أمريكا تحاول الابتعاد عن التدخل المباشر في تفاصيل العملية التربوية و قد تكفي بتحديد الخطوط العامة لهذا النظام من خلال إصدار القوانين والتشريعات التي تحدد آليات العمل التربوي ، كما أنها تقوم بتهيئة مستلزمات تطوير و تنمية القطاع التربوي دون التوسع في التدخل .

ان المتغيرات السياسية لا تتضمن التأثير الحكومي فقط و إنما النظام السياسي للبلدان يشمل الأحزاب و المؤسسات السياسية و البرلمان ووجود الانتخابات من غيرها، فكل هذه العوامل تؤثر بصورة عامة في المؤسسات التربوية كلها ، ففي الدول ذات الاستقرار السياسي يلاحظ تطور القطاع التربوي مستند إلى الاستقرار العام للبلد و الاستقرار في الأنظمة و القوانين المنظمة للعمل التربوي ، بينما تعاني الدول التي تمر بفترات من عدم

الاستقرار السياسي بعدم استقرار واضح في المؤسسات التربوية التي ستعاني من صعوبات

¹ محسن عبد علي وحيدر نعمة غالي ، مرجع سابق ، ص81.

في تنفيذ الخطط التربوية و الحصول على مستلزمات العمل ، و تسرب الطلبة من النظام التربوي ، و قد يصل عدم الاستقرار السياسي إلى مرحلة الصراع العسكري الذي يشكل أهم المخاطر و التهديدات التي تواجه القطاع التربوي في الدول التي تعاني من الصراعات العسكرية ، حيث أظهرت الدراسات إن نسبة التسرب ترتفع بصورة واضحة في البلدان التي تمر بفترات من الحروب و الصراعات الداخلية أو الخارجية ويتدهور النظام التربوي ككل ، وقد ينهار بصورة كاملة في المجتمعات التي تمر بفترات طويلة من الصراعات و يكون من الصعوبة البالغة إعادة هذا النظام للعمل بصورة كف .¹

3.2.3.5 المتغيرات الاجتماعية و الثقافية:

تمثل منظومة القيم والتقاليد و العادات الاجتماعية احد أهم المتغيرات الحاكمة لطبيعة و تطور النظام التربوي ، فاحترام المجتمع للتعليم والمتعلمين يحفز على الالتحاق بالمؤسسات التربوية ، في حين تمثل نظرة المجتمع لطبيعة دور المرأة فيه دورا أساسيا في التحاق الإناث بالتعليم ، وكلما تطور المجتمع ثقافيا كلما كان هناك توجه أكثر نحو التعليم ودعم المؤسسات التربوية ، كما إن الحلة تكون متكاملة أيضا ، أي إن النظام التربوي المتطور والكفاء سيساهم بكل تأكيد في تطوير المجتمع وثقافته ، وهناك العديد من النظريات والمداخل التي لا يتسع المجال لذكرها هنا والتي تربط بين منظومة القيم الاجتماعية والنظام التربوي يمكن الرجوع إلى المصادر الخاصة بها لمزيد من الاطلاع .

ويعد التوزيع العمري للسكان من أهم محددات العملية التربوية فارتفاع عدد المواليد بأعمار سنوات مثلا سيؤدي إلى خلق تحد كبير للنظام التربوي ككل لاستيعاب هذه الأعداد المتزايدة وتوفير المستلزمات الضرورية لتعليمهم في المدارس الابتدائية ، وهكذا لباقي المستويات العمرية .



wondershare™

¹ محسن عبد علي وحيدر نعمة غالي ، مرجع سابق ، ص82.

إن هذه المتغيرات تخلق تحديات كبيرة للنظام التربوي تتمثل بنسبة الأمية وذوي الاحتياجات الخاصة والمتأخرين في التعليم والمتسربين وغيرها حيث إن النظام التربوي ينظر إليه باعتباره جزءاً لا يتجزأ من المتغيرات الاجتماعية والثقافية للمجتمعات .

3.2.3.5 المتغيرات التكنولوجية :

يساهم التقدم التقني بصورة كبيرة في تطوير المؤسسات التربوية حيث أدت الثورة التقنية وثورة المعلومات إلى تغيير طبيعة النظام التربوي بصورة كاملة، فانتقلت أساليب التعليم في المدارس من الأساليب التقليدية الورقية إلى التعليم الإلكتروني المستند إلى الحاسوب، كما أصبح التعليم عن بعد أسهل بكثير، وتزايد اعتماد كل من المعلم والتلميذ على الانترنت لتطوير مهاراته وقدراته. وهكذا فإن التقدم التقني والمعلوماتي يعد عاملاً مساعداً على تنمية وتطوير القطاع التربوي.¹

وفي الوقت نفسه فإن ثورة المعلومات وظهور الانترنت أدى إلى زيادة الانفتاح على تجارب العالم وظهور العديد من التحديات التعليمية التي تتطلب زيادة مستوى التعليم المعلمين و المدرسين و إتقانهم لاستخدام الحاسوب و الانترنت، كما يتطلب ذلك إيجاد التخصصات الدراسية المناسبة وتطوير المناهج التربوية لتناسب مع هذه التطورات.

3.3.5 إستراتيجية القيادة و المدرسة في ظل المتغير البيئي

1.3.3.5 البيئة الخاصة (بيئة المهمة) :

وهي التي تتضمن التغيرات التي تملك تأثيراً خاصاً ومختلفاً على كل مؤسسة أو قطاع ويكون هذا التأثير أوضح وأكثر مباشرة من تأثير البيئة العامة، إن متغيرات هذه البيئة تكون هي الأقرب للمؤسسات التربوية وتتفاعل معها بصورة مستمرة وتوافر المدخلات الضرورية للعملية التربوية وتستخدم مخرجاتها بصورة مباشرة، وعلى الرغم من أن البيئة الخاطئة هي جزء من البيئة الخارجية، إلا أن متغيراتها قد تتداخل و تتربط مع المؤسسات

¹ محسن عبد علي وحيدر نعمة غالي ، مرجع سابق ، ص83.

بصورة أكبر بحيث لا يمكن الفصل بينها وبين بعض متغيرات البيئة الداخلية وتتضمن بيئة المهمة (بيئة الأعمال) التربوية المتغيرات الآتية:

2.3.3.5 علاقة المدرسة بالمؤسسات الأخرى:

بما أن المؤسسة التربوية هي مؤسسة تعليمية تهتم بإعداد وتربية أجيال من المواطنين بأعمار محددة فإنها ترتبط بعلاقات تأثير متبادل مع عدد آخر من المؤسسات التعليمية الأخرى مثل الجامعات و المعاهد التي تختص بالتعليم العالي حيث إن مخرجات التربية ستصب في نظام التعليم العالي كمدخلات نوعية و كمية، وهكذا فإن النظام التربوي سيؤثر بصورة أساسية في النظام التعليمي العالي و في الوقت نفسه فإن جزءا مهما من مخرجات التعليم العالي ستعود إلى النظام التربوي كمدخلات أساسية تتمثل بالكفاءات والمهارات التدريسية و الإدارية و عليه فإن العلاقة متداخلة بين هذين النوعين من المؤسسات الأمر الذي قد يؤدي إلى إيجاد نوع من التكامل في التخطيط المستقبلي خصوصا في الدول المركزية، كما أن هناك مجموعة أخرى من المؤسسات التعليمية المختصة بالتدريب و التطوير المهني حيث تقوم هذه المؤسسات بإعداد برامج تدريبية خاصة لفترات قصيرة نسبيا لتطوير المهارات في عدد من المجالات المتخصصة كالحاسوب-اللغات-الإدارة والمحاسبة وغيرها من التخصصات، و عليه فإن هناك تداخلا وترابطا بين نشاطات و وظائف هذه المؤسسات التي تشكل مجموعها النظام التربوي والتعليمي للبلد أو المجتمع.¹

إن الخلل الذي يمكن أن يصيب أحد القطاعات يمكن أن ينتقل أو يؤثر بصورة سلبية في القطاع الآخر وبصورة واضحة، فانهيار النظام التربوي وتردي مخرجاته سيؤدي بكل تأكيد إلى تردي نوعية مدخلات النظام التعليمي العالي، وبكل تأكيد فإن تردي نوعية

مخرجات التعليم العالي سيؤدي إلى انخفاض نوعية الملاك التربوي والتدريسي في المدارس

¹ حيدر نعمة الفرجي ، الإدارة الإستراتيجية أداة لصناعة المستقبل ، ط1، دار السامرية ، بغداد ، 2005 ، ص 78.

وبالتالي انخفاض نوعية الطلبة الخريجين من النظام التربوي وهذه الدورة المتكاملة في التأثير تبين مدى أهمية رصد وتحليل المتغيرات المؤثرة في النظامين ومحاولة تجنب كل ما يؤدي إلى ضعف الأداء فيهما.

3.3.3.5 المجتمعات المحلية (مجالس الآباء و المعلمين):

من أهم المتغيرات المؤثرة في طبيعة وخطط النظام التربوي ككل، والمؤسسات التربوية بصورة عامة المجتمعات المحلية التي تستفيد من خدمات هذه المؤسسة إذ إن الحالة الاقتصادية والاجتماعية-الثقافية لهذه المجتمعات تؤثر في طبيعة العلاقة بين المدرسة وعائلات الطلبة، ولا يخفي أهمية مجالس الآباء و المعلمين في تحسين الأداء التربوي، وفي بعض المجتمعات المتقدمة في دول أوروبا الغربية تقوم هذه المجالس بتحديد و تطوير الخطة المدرسية إذ تمتلك المدارس مرونة كبيرة في رسم هذه الخطة وفقا لاحتياجات المجتمعات المحلية وما يتم التوصل إليه من إنفاق مع أولياء أمور الطلبة والتلاميذ ولذلك نجد أن هناك اختلافا إلى درجة ما في نوع المناهج والمواد المستخدمة في المدرسة وحتى عدد ساعات الدراسة و توزيعها، و تزداد أهمية المجتمعات المحلية في الدول الكونفدرالية و الفيدرالية حيث يتم استخدام النظام التربوي اللامركزي متعدد المستويات والذي تكون فيه المرونة العالية هي الصفة الغالبة للتخطيط والنشاط التربوي الذي لمستوى المحافظة والقضاء و ربما القرية أو الوحدة الدولية.

4.3.3.5 نقابات المعلمين :

كما هو الحال مع أية مهنة، فإن للمعلمين و المدرسين نقابات و اتحادات خاصة تدافع عن حقوقهم وتسعى إلى تطوير قدراتهم، و تلعب هذه النقابات دورا مهما في الدول المتقدمة إذ إنها عادة ما تدخل في مفاوضات مطولة مع المؤسسات التربوية المختلفة لتحديد

مستويات الأجور و ساعات العمل و ضمان عدم التمييز على أساس الجنس أو العرق في توظيف الملاكات التربوية، و تساهم الضغوط التي تسببها هذه النقابات في تشكيل الإطار

العام للنظام التربوي للبلد و صياغة التوجهات العامة للمعلمين و المدرسين و بما يؤثر في نشاطاتهم وجهودهم في المدارس ومن الجدير بالذكر أن نقابات المعلمين في بعض الدول

هي التشرف على الجوانب التربوية والعلمية في المؤسسات التربوية باعتبارها الجهة المختصة بقطاع التربية والتعليم خصوصا في مجال القطاع الخاص حيث تقوم بإجراء العديد من الزيارات الميدانية لتحديد مدى مطابقة ظروف العمل وضوابط الإدارة مع التعليمات وذلك للحفاظ على حقوق الكادر التربوي.

كما تلعب هذه النقابات دورا محوريا في تطوير وتدريب المعلمين من خلال عقد دورات التدريبية و ورش العمل المتخصصة لزيادة مهارات التعليم والخبرات المتخصصة في المجالات الحديثة في التربية والتعليم.¹

5.3.3.5 مقاومة التغيير :

تعرف مقاومة التغيير بأنها ذلك السلوك الفردي أو الجماعي الذي يؤدي إلى عرقلة الجهود المبذولة لطرح الأفكار والحلول التي تؤدي إلى تغيير في نمط العمل ومساره. وحيث أن المدرسة تعيش في عالم متغير فرضته عدة عوامل سياسية واقتصادية واجتماعية وتقنيه ، وهذا التغيير أوجب ضرورة وجود أفكار إبداعية تساعد على إعادة النظر في أهدافها والوسائل التي تمكنها من تحقيق تلك الأهداف ، وبالرغم من ذلك فانه من الاحتمالات الواردة غالبا مقاومة التغيير وذلك لعدة أسباب ، هذه الأسباب قد تمثل معوقات للإبداع أو التفكير الإبداعي ، ومن الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير التنظيمي ، والتي أشار إليها الطجم في كتابه(التطوير التنظيمي) ، وهي ذات ارتباط واضح بالإبداع مايلي :

1- التمسك بالمألوف والخوف من المجهول : حيث يميل الإنسان إلى المحافظة على المألوف والمعروف والاطمئنان إليه ، لأنه يرى أن ذلك أكثر أمنا وسلامة ، وهذه الرغبة في الأمان جعلت الفرد يفضل التعامل مع الأمور والحلول التي من الممكن

التنبؤ بنتائجها بدلا من التعامل مع المواقف الغامضة والدخول في عالم المخاطرة ، فتجد المدراء والأفراد في المنظمات يشعرون بأنه يتوجب عليهم الالتزام بالقواعد

¹ سلام محمد ، الإدارة الاستراتيجية المراحل والنتائج ، ب ط ، دار الوقاق ، بغداد ، 2005 ،ص 123.

والأنماط التي تم إيجادها في السابق ، والتي تم استخدامها في حل المشكلات ، ومن ثم تطبيقها على أي مشكلات تواجههم ، حيث يعد في اعتقادهم الخروج عن هذه القواعد والأنماط شيئا غير مقبول ، بمعنى أن هناك حلول معتادة لجأ إليها السابقون ويجب أن نحتذي بهم نحن الحاضرون في المواقف المماثلة ، وفي ذلك يقول راولسون (Rawlison) ((إن التمسك بالقواعد والأنظمة السائدة التي تشير إلى الرغبة في البقاء على المألوف شيء مهم ، لكن إذا ما حرصنا على أن يسير كل شيء وفقا لما مضى أو تبعنا للخطة المعدة سلفا في كل الأحوال فإننا يجب ألا نتوقع الإبداع)) ، بمعنى انه يجب علينا أن نختار بين الأمن والمخاطرة ، بين النمو والركود ، بين التقدم والتأخر ، فاختيار الأمن يعنى البقاء بجانب ما هو معروف ومألوف ، وحينئذ تصبح المخاطرة أمرا لا قيمة له ، أما اختيار النمو فيعني أن يفتح المرء آفاق ذاته أمام الخبرات الجديدة ، وان يخاطر بمعرفة الجديد والمجهول .¹

2- العادات : حيث يشعر الفرد بالارتياح لأنماط السلوك والعادات والتقاليد التي اعتادها ، لأنه كما تدل نظريات التعلم أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للمواقف ، ولذلك فكثيرا ما تكون عاداته في التفكير من اكبر العوائق أمام ذهنه والتي تحول دون انبثاق أفكار جديدة ، ومن ثم تولد فيه ميلا إلى إغلاق الذهن ، ويذكر كاريل (E- kareel) عن الافرازات السلبية لدى الغرب والناجئة عن تلك العادات فيقول ((إننا لا نستطيع تجديد أنفسنا وبيئتنا قبل أن نغير عاداتنا في التفكير ، ولسوف يكون من الصعب أن نتخلص من مذهب ظل يسيطر طوال أكثر من ثلاثمائة عام على عقول الأناس المتحضرين)) ، ويورد عبد الفتاح سيطرة العادة على الأفراد حين يفكرون في الحل كأحد معوقات التفكير الإبداعي ، وفي ذلك يقول ((وهنا



¹ سامي سلطي عريفج ، الإدارة التربوية المعاصرة ، الإدارة التربوية المعاصرة ، ط2، دار الفكر ، عمان الأردن ، 2004،

يجب ان نعلم بان الابتكار يعد خروجاً عن العادة التي ترتبط بالأفكار النمطية التقليدية الشائعة)).

- 3- الإدراك : وهو ((تصورنا للناس والأشياء من حولنا ، وهو تحصيل للمعلومات المتوافرة في البيئة المحيطة بنا حيث تتفاعل هذه المعلومات مع الذاكرة ومن ثم تتكون أفكارنا واتجاهاتنا والمعاني التي نلصقها بالناس والأشياء)) ، ولذلك يختلف الأشخاص في إدراكهم للأمور باختلاف خبراتهم وتوقعاتهم ودوافعهم ، فمثلاً منهم من يفسر التغيير تفسيراً ايجابياً ، بينما يفسره البعض تفسيراً سلبياً وذلك لعدم قدرته على إدراك المزايا المترتبة عليه ، ويذكر عبد الوهاب أن الإدراك قد يتعرض لمجموعة من المشكلات .¹
- أ- خطأ الإدراك : ويعني أن نرى في الشخص أو الشيء صفة ليست موجودة فيه فعلاً ، فمثلاً قد نرى شخصاً يعنف ابنه ويوجه إليه لوماً شديداً فنصفه بأنه قاس بينما هو ليس كذلك ، وذلك لعدم إدراكنا للدوافع من وراء ذلك أو الأسباب التي جعلته يفعل ذلك .
- ب- محدودية الإدراك : ويعني أن الإدراك قد ينحصر في دائرة ضيقة فيحجب عن صاحبه رؤية أبعاد وزوايا أو خصائص معينة ، وكمثال على ذلك فقد يرى شخص يقود سيارته الضوء الأصفر في إشارة المرور وهو في عجلة من أمره فيقرر مواصلة السير فيمنعه التعجل من رؤية ما في الطريق المقابل من سيارات أو عوائق أخرى تحتم عليه أن ينتظر بالرغم من أن الضوء لم يصبح احمر بعد .

هذه المشكلات تشكل معوقاً يحول دون الإبداع ، وذلك لأنها تحصر تفكير الشخص في الدائرة التي رسمها الإدراك فلا يخرج عنها وبالتالي لا يتوصل إلى أفكار جديدة ، أما إذا استطاع الشخص أن يخرج نفسه من هذه الدائرة ويمد ناظره لأبعاد وزوايا مختلفة للشيء الذي يراه أو يدرسه فإن مجال التفكير يتسع وتزيد بالتالي فرصة الإبداع لديه .

ولذلك وبناء على ما سبق عرضه يمكن القول بان مقاومة التغيير ربما تكون من أقوى العوامل التي تقف عائقاً أمام طرح الأفكار الإبداعية في المنظمات ، لأنه من خلال عملية

¹ عبد الله عبد الرحيم ، القيادة التربوية ، ط2 ، دار الوصال ، بيروت ، لبنان ، 2002 ، ص 156.

التغيير يتم تحويل الفكرة الإبداعية إلى واقع ملموس ذا نفع بالنسبة للمنظمة ، ومقاومة التغيير أو محاولة تعطيله أو منعه يعني مقاومة تبني الفكرة أو العملية الإبداعية وبالتالي وأدأها في مهدها .¹

3- العمل الجماعي

يقول روشكا (Rosca) ((إن السمة المميزة لعصرنا الحاضر هي البحث العلمي

ضمن فرق أو جماعات ، وهذه السمة بدأت تتسع شيئاً فشيئاً لتأخذ طابعاً راسخاً وثابتاً))

ولقد أصبح الاسلوب الجماعي في حل المشكلات مطلباً رئيسياً لضمان نجاح المنظمات

واستمراريتها في أداء الدور المطلوب منها ، وهناك العديد من الأسباب التي تجعل منظمات

اليوم تميل إلى الأخذ بالاسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات وحل المشكلات ومنها :

1- المعلومات : فمدير المنظمة قد لا يملك في كل الأحوال المعلومات اللازمة

للوصول إلى حل أو قرار جيد لحل مشكلة ما ، وبالتالي فإن استخدام الأسلوب

الجماعي يعتبر هنا الأسلوب الامثل في الوصول إلى هذه المعلومات.

2- الالتزام : فعادة ما يكون تنفيذ أي حل أو قرار مناطاً بالجماعة ، لذلك ومن أجل

ضمان التزام هذه الجماعة بتنفيذ الحل أو القرار الذي تم التوصل إليه ، فانه من

الأفضل إشراك الجماعة وخاصة إذا كان تنفيذ الحل يعتمد عليهم بدرجة كبيرة .

3- الإبداع والتطوير : حيث يوجد في الكثير من المواقف أو المشكلات عدد كبير من

البدائل أو الحلول ، وفي هذه الحالة فإن العمل الجماعي من الممكن أن يؤدي إلى

توليد أو اكتشاف بدائل أو حلول أكثر مما يستطيع الفرد ، وبذلك يتيح للمنظمة

الاستفادة من معلومات وآراء الجميع ، وخاصة عندما تحتاج المنظمة لأفكار

إبداعية لا يمكن التوصل إليها من خلال العمل الفردي وهنا تظهر أهمية الإبداع



wondershareTM الجماعي .

1 عبد الله عبد الرحيم، مرجع سابق ، ص 157.

PDF Editor

والإبداع الجماعي كما عرفه كنج واندرسون (King & Anderson) هو ((العمل الذي يؤدي إلى ابتكار أو تبني أو فرض أفكار جديدة في محيط الجماعة ، بحيث تعمل الجماعة على وضع هذه الأفكار والمقترحات موضع التنفيذ من خلال المناقشات ومحاولة إعادة بناء وصياغة الأفكار والمقترحات الأصلية مع مرور الوقت)) ، وهذا التعريف كما يقول ويست وفار (West & Farr)¹.

النقطة الأولى : إن الأفكار الجديدة التي تتوصل إليها المجموعة ربما تكون مبتكرة أي من أفكار المجموعة بالكامل ، أو متبناة أي مأخوذة من مصادر أخرى غير الجماعة بحيث تعمل الجماعة على تكييفها وتعديلها وفقا لاحتياجاتها ، أو قد تكون الأفكار مفروضة على الجماعة من قبل الإدارة العليا ، وهذه الأنواع الثلاثة من الإبداع تختلف فيما بينها من حيث العمليات التي تمر بها ، فبالنسبة للأفكار المبتكرة فان العملية التي تمر بها تتطابق مع تلك العملية التي تمر بها الأفكار الفردية (التهيؤ والاستعداد ، الاختمار ، الإشراف ، التحقيق) والتي تم ذكرها سابقا ، أما فيما يتعلق بالأفكار المتبناة فان دور الجماعة يتمثل في دراسة هذه الأفكار وقبولها أو تعديلها أو رفضها بالكامل ، أما الأفكار المفروضة فينحصر دور الجماعة في محاولة تنفيذ هذه الأفكار فقط .

النقطة الثانية : أن العملية التي يتم في إطارها التوصل إلى الأفكار الإبداعية من خلال العمل الجماعي تؤكد على أهمية التفاعل بين أعضاء الجماعة ، الذي يتم من خلال المناقشة والتفاوض اللذين يؤديان بدورهما إلى قيام المجموعة بالمبادرة سواء فيما يتعلق بطرح أفكار جديدة أو تبنيها ، ومن ثم العمل على تنفيذها .

ولقد بقي الإبداع الجماعي مرفوضا وغير معروف خاصة في المجتمع الرأسمالي وذلك استنادا إلى المفاهيم الفردية الموجودة في ذلك المجتمع ، والتي ترى أن الإبداع هو من إنتاج الأفراد وليس الجماعة حيث يتوقف على مفهوم النخبة المبدعة في مواجهة الجمهور أو الجماعات ولذلك كان مفهوم الإبداع الفردي يلاقي قبولا عند كثير من الباحثين مثل كارليل

¹ محمد حسن محمد حمدات ، وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية ، ط1، البتراء، عمان ، 2007 ، ص 129.

وريفيز (Carlyle & Revesz) والذين يرون أن الإبداع نتاج فردية لان الاكتشافات والابتكارات التي تمت في الماضي وفي الحاضر أيضا قد ارتبطت باسم شخص أو فرد واحد وهذا ما أكد عليه تجمع بحثي عقد لبحث موضوع الإبداع حيث يقول المهندس باس (S - Bass) وهو احد المنظمين لهذا التجمع ((انه لم يتم في تاريخ العلم أي إنجاز متميز من قبل الجماعة حيث كانت النظريات الكبرى والأفكار الفعالة نتاجا لروح فردية أو لشخص واحد)) ، وضمن دراسة قدمها ليبوتيت (L - Leboutet) أشار فيها إلى أن الإبداع قد يتم في إطار الجماعة إلا انه في حقيقته ليس إلا نتاج أفراد أو نتاج لروح فردية واحدة.¹

ومع أن الإبداع في أساسه عملية فردية غير أن ذلك لا يتعارض مع محاولات الأفراد العمل بشكل جماعي ، فمن خلال العمل الجماعي يمكن للأفراد في المنظمات أن يقدموا مقترحات وطرقا جديدة لتحسين العمل ، ((حيث تلعب العوامل الجماعية دورا مهما في تسهيل أو إعاقة الإبداع ، بل يمكن القول بان الإبداع الجماعي في داخل المنظمة قد يكون له تأثير أقوى من الإبداع الفردي وبخاصة إذا كان أعضاء الجماعة يمثلون قوة مشتركة سواء كانت هذه القوة من مراكزهم الوظيفية أو تخصصاتهم أو المعلومات التي يمتلكونها في إطار العمل)).

ويشير الهيجان إلى مجموعة من العوامل التي يرى أنها مهمة لفعالية العمل الجماعي في حل المشكلات بطريقة إبداعية وذلك كالآتي :

1- بناء الجماعة : ومن ابرز الموضوعات التي يتضمنها هذا العامل ، حجم الجماعة والأدوار التي يقوم بها الأفراد داخل الجماعة ، ودرجة التلاحم بينهم ، فبالنسبة لحجم الجماعة ينبغي أن يكون عددا معقولا بحيث لا يتجاوز ستة إلى ثمانية

أشخاص كما يشير جيشكا (Gescka) على أن يمثلوا عدة مجالات أو أقسام أو وظائف مختلفة ، أما بالنسبة للأدوار التي يقوم بها الأفراد داخل الجماعة فيشير

¹ محمد حسن محمد حمدات ، مرجع سابق ، ص 130.

جيردهام (Guerdham) إلى ثلاثة ادوار بارزة يقوم بها الأفراد خلال عملهم في الجماعة وهي:

2- دور إنجاز المهمة : وأفراد هذه الجماعة يتميزون بمحاولتهم حفز الجماعة وتوجيهها نحو إنجاز المهام التي تكونت من اجلها الجماعة .

3- دور الحفاظ على روح الجماعة : وأعضاء هذه الجماعة يحاولون المحافظة على تماسك الجماعة وعملها كوحدة واحدة وذلك من خلال تشجيع العمل الجماعي ونبذ الخلافات بين الأعضاء .¹

4- البحث عن المكاسب الذاتية : وهذه المجموعة أو الجماعة يركزون على تحقيق مكاسبهم وأهدافهم الشخصية حتى ولو كانت على حساب الآخرين ، ولذلك كثيرا ما يكون بعضهم مصدرا للصراع بين أعضاء الجماعة ، وقد يكون سببا في إعاقة الجماعة عن تحقيق أهدافها .

أما بالنسبة لتلاحم أو تماسك الجماعة والذي يعبر عنه أحيانا بالتجانس أو التنافر بين أعضاء الجماعة أو بمعنى آخر الروح الجماعية التي تتحلى بها الجماعة والذي ينعكس في رغبة أفرادها في العمل بشكل جماعي .

5- قواعد العمل الجماعي : والتي تعبر عن الأنظمة والقيم التي تحكم سلوك الأفراد داخل المجموعات ، وتحدد لهم ما هو مقبول وما هو مرفوض أثناء العمل الجماعي

6- قيادة الجماعة : حيث تعتبر ضرورية لتوجيه جهود الجماعة وتنسيقها للوصول إلى الأهداف المرسومة .

7- الاتصالات : حيث يعتمد نجاح الجماعة في القيام بدورها في حل المشكلات وبطريقة إبداعية على سهولة الاتصال بين أعضائها بما يمكنهم من تبادل

المعلومات وحرية المشاركة والتعبير عن آرائهم دون وجود أي عوائق .



Wondershare

¹ محمد شكر ، الإدارة التربوية المعاصرة ، ط1، عمان ، الأردن ، 2002، ص 47.

6.3.3.5 المعلومات:

تعتبر المعلومات أحد العناصر الأساسية للنشاط البشري ، تشترك مع العناصر الأخرى كالطاقة والمواد لتوفير الحاجات المادية للإنسان من مأكّل ومشرب ومأوى ، كما أنها تمثل جوهر النشاط الفكري للإنسان ، فهي أساسية لعملية التعلم واكتساب المهارات الذهنية التي تمكن الإنسان من ممارسة الوظائف المختلفة في حياته ، فالإنسان كفرد بحاجة إلى معلومات تمكنه من اتخاذ القرارات السليمة في حياته بما يحقق أهدافه الشخصية ، وفي إطار المنظمات تبرز أهمية المعلومات باعتبارها مورداً جوهرياً يحتاج إليها جميع الموظفين لأداء مهامهم ومسئولياتهم ، واتخاذ القرارات السليمة التي تؤدي إلى النجاح في تحقيق الأهداف التنظيمية وإن كانت تختلف احتياجاتهم للمعلومات حسب المستوى الإداري الذي يقع فيه كل منهم .¹

ولذلك تعتبر المعلومات بمثابة العمود الفقري للعمل الإداري في أي منظمة سواء كانت عامة أو خاصة لكونها القاعدة الأساسية في اتخاذ القرارات الإدارية ، وبناء على ذلك فإن جودة القرارات التي تتخذ في جميع المستويات الإدارية يتوقف على مدى توفر المعلومات المتاحة لمتخذ القرار ، ويتضح ذلك من خطوات اتخاذ القرارات وفقاً للأسلوب العملي والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

- (1) تحديد المشكلة بوضوح .
- (2) جمع المعلومات حول الأسباب الحقيقية التي أدت إلى ظهورها .
- (3) اقتراح بدائل الحل الممكنة .
- (4) المفاضلة والتقييم لتلك الحلول في ظل المعلومات المتوفرة .
- (5) اختيار البديل الأنسب في ضوء القيود المفروضة والإمكانات المتاحة .

(6) تنفيذ الحل المقترح .
(7) المتابعة وتصحيح الانحرافات .



wondershare

PDF Editor

¹ محمد شكر ، مرجع سابق ، ص 48 .

حيث يلاحظ أن العنصر الحاكم في هذه الخطوات هو مدى توفر المعلومات حول المشكلة المراد بحثها ، وتتجلى أهمية توفر المعلومات في كل خطوة من الخطوات المشار إليها .

وبدون المعلومات يكون المدير في حالة عدم التأكد ، ولذلك فإن المشكلة الرئيسية التي يمكن أن يواجهها المدير عند اتخاذ القرارات وفقا للأسلوب العلمي تتمثل في إما عدم توفر المعلومات ، أو عدم دقتها ، أو أن تكلفة الحصول عليها عالية جدا من حيث الوقت والجهد والمال ، الأمر الذي يقتضي أن يعمل المدير فكره ويستحث طاقاته الإبداعية لمحاولة التغلب على الفجوة في المعلومات لتكون القدرات الإبداعية وما يسفر عنها من حلول بمثابة الجسر الذي يعبره متخذ القرار ليصبح في حالة أقرب ما يكون فيها من حالة التأكد التام.

ويقترح نبيل عبد الفتاح نموذج يطلق عليه (نموذج الشبكة الإبداعية) وهذا النموذج يحدد العلاقة بين القدرات الإبداعية للمديرين وبين مدى توفر المعلومات حول المشكلة التي يواجهونها ، ووفقا لهذا النموذج هناك أربعة أنماط أو مواقف يمكن أن يكون فيها المدير .¹

أولا : المدير المضغوط

وهو المدير الذي تكون قدراته الإبداعية متدنية ، كما أن المعلومات المتوافرة حول المشكلة التي يواجهها تكون غير وافية ، فيجد نفسه في موقف لا يحسد عليه ، وهو أسوأ المواقف التي يمكن أن يواجهها حيث يصبح هذا النمط من المديرين اقرب ما يكون إلى حالة عدم التأكد ، وتزداد درجة المخاطرة في القرار الذي يتخذه .

ثانيا : المدير المحظوظ

وهذا المدير يكون قدراته الإبداعية منخفضة لكنه محظوظا ، نظرا لوفرة المعلومات المتاحة حول المشكلة محل القرار ، فيصبح من السهل عليه اتخاذ قرار بشأنها ، وهو في



¹ محمد قاسم القريوتي ، التطوير الإداري المفهوم والمعوقات وأليات التنفيذ، ط2 ، المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، عمان

وضع اقرب ما يكون من حالة التأكد التام ، ولا يجد نفسه في حاجة إلى اتخاذ قرارات إبداعية قد يكون فيها نوع من المخاطرة .

ثالثا : المدير المبتكر

وهو المدير الذي يمتلك قدرات إبداعية عالية وطاقات متجددة ، ولا يحبس نفسه في الأفكار التقليدية الجامدة ، لكنه في نفس الوقت يواجه مشكلة تكون المعلومات المتوافرة عنها غير وافية ، وهنا تظهر قدراته الإبداعية في ابتكار الحلول وإثارة الفكر وتفجير الطاقات الإبداعية فيمن حوله من المساعدين حتى يحسن المناخ العام لعملية اتخاذ القرار ، وتأتي قراراته الإبداعية من منطلق فكري متجدد وجريء .

رابعا : المدير المرموق

وهو المدير الذي يمتلك قدرات وطاقات إبداعية في التطوير والتحسين بشكل مستمر ، ويفتح المجال لكل رأي أو فكرة جديدة ويشجعها ، وهو في نفس الوقت يعمل في ظل حالة اقرب ما تكون من حالة التأكد التام من حيث مدى توفر المعلومات حول المشكلة موضع القرار ، فتتجلى طاقاته الإبداعية في اقتراح بدائل متعددة وحلول مبتكرة تسهم في تحسين نوعية القرارات التي يتم اتخاذها .¹

وبناء على ذلك يمكن القول بان كل مدير يتمنى أن يجد نفسه في النمط الرابع (المدير المرموق) حيث يعتبر من أفضل الأنماط المتاحة ، ولكن هذا النمط غير دائم ، فقد يواجه المدير موقف معين أو مشكلة معينة لا يملك معلومات كافية تساعد في عملية اتخاذ القرار بشأنها ، فيجد نفسه في موقع المدير المبتكر الذي يسعى جاهدا لتحسين نوعية القرار اعتمادا على قدراته الإبداعية ، كما يمكن أن يجد المدير نفسه في بعض الأحيان ليس في حاجة لاستخدام قدراته الإبداعية في مواجهة مشكلة ما نظرا لوفرة المعلومات حولها ،

فيصبح مديرا محظوظا يبذل جهدا بسيطا في حل المشكلات معتمدا على وفرة المعلومات المطلوبة وغزارتها ، وتتمثل أسوأ الأحوال في أن يصاب المدير بحالة من الإحباط حينما

¹ محمد قاسم القريوتي ، التطوير الإداري المفهوم والموقوت وأليات التنفيذ، مرجع سابق ، ص 96.

تتخفف قدراته الإبداعية في مواجهة مشكلة صعبة لا تتوفر عنها أي معلومات ، فيجد نفسه وقد انتقل إلى نمط المدير المضغوط .

ويتضح مما سبق أهمية المعلومات وأثرها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات ، ويشير الهيجان في كتابه (المدخل الإبداعي لحل المشكلات) إلى أن هناك ارتباط وعلاقة وثيقة بين هذين المصطلحين (اتخاذ القرارات وحل المشكلات) ، فبعض الكتاب يستخدم مصطلح أو مفهوم حل المشكلات باعتباره عملية واسعة تتضمن اتخاذ القرارات ، بينما ينظر البعض الآخر إلى ذلك بصور مغايرة حيث يعتبرون حل المشكلات عنصرا من عناصر عملية اتخاذ القرارات ، وهناك مجموعة ثالثة تنظر إلى حل المشكلات واتخاذ القرارات باعتبارها مصطلحين مترادفين وبالتالي فإنهم يستخدمون كلا اللفظين لوصف عملية شاملة تضم في عناصرها جمع المعلومات وتحليلها وطرح البدائل والأفكار والاختيار من بينها ، وهذا ما سيتم تبنيه في هذه الدراسة وذلك للصلة الوثيقة بين هذين المصطلحين وتداخلهما مع بعضهما البعض ، حيث أن اتخاذ قرار متعلق بمشكلة معينة يعني الوصول إلى حل المشكلة ، وحل المشكلة يعني الوصول إلى قرار أو اتخاذ قرار معين بشأنها .¹

وأما فيما يتعلق بعلاقة حل المشكلات بالإبداع فيشير الهيجان إلى أن دراسة الإبداع تعتبر إحدى القنوات التي توفر للفرد والجماعة والمنظمة بل وللمجتمع فرصة كبيرة للتعامل مع المشكلات التي تواجههم بطرق جديدة وفعالة ، ولذلك فهناك من ينظر إلى الإبداع باعتباره مرادفا لحل المشكلات ، ويعرف الإبداع تبعا لوجهة النظر هذه بأنه ((عملية بسيطة لحل المشكلات بطريقة مناسبة)) .

وبالتالي فإن الحصول على أكبر قدر من البيانات والمعلومات عن المشكلة يعتبر هدفا أساسيا لتحديد المشكلة أو توضيحها وذلك كمرحلة من مراحل الحل الإبداعي لها .

5 تحديد الأهداف

تعرف الأهداف بأنها ((النتائج أو الأغراض التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها))

¹ محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق ، ص 97.

فالمنظمات تستلزم وجود غرضا يكون مقبولا بصفة عمومية من أعضاء المنظمة ، ولابد للشخص أن يعرف ما الغرض قبل أن يوافق عليه ، ولهذا فان من الأمور الأساسية للعمل الإداري أن نثبت في أذهاننا اعتقاد بوجود حقيقي لغرض مشترك كما يقول برنارد (Barnard).

ماري باركر فوليت (M - Follett) أدركت أهمية التوصل إلى الوحدة في المنظمات ومكانة تحديد الأهداف في هذه العملية ، وترى بان اختبار قوة المنشأة تتعلق بمسألة إن كانت كل وحداتها تتحرك معا أي كونها متناسقة ، هذا الكل الوظيفي أو الوحدات كما أسمتها تستهدف تحويل المنظمة إلى كل واحد تعمل أجزاءه المترابطة في تناسق وهي تسعى نحو أهداف مشتركة.¹

ومما سبق فالتحديد الواضح للأهداف في أي منظمة يعتبر من العوامل المهمة التي تساهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بطريقة إبداعية وذلك في ضوء التقييم الشامل لإنجازات الأفراد وتزويدهم بالمعلومات الضرورية عن سير أدائهم في المهام الموكلة إليهم بما يمكنهم من تعديل أدائهم بما يتلاءم مع الملاحظات الواردة فيها ، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها .

6- الخوف من الفشل :

الخوف من الفشل ربما يكون من أكبر العوائق التي تحد من قدرة الفرد على التفكير في الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهه ، بحيث يجعل الشخص يميل إلى طرح الأفكار والآراء التي لا تبدو شاذة أو غريبة وذلك من أجل الحفاظ على صورته الذاتية وحمايتها حتى لا يوصف بالأحمق من قبل الآخرين أو يكون موضع السخرية بهم ، وذلك على الرغم من أنه قد يدرك أن ارتكاب الخطأ شيء طبيعي في الحياة بل انه يعتبر أسلوبا من أساليب التعلم التي قد يلجأ إليها الشخص ، غير أنه يخاف من ارتكاب هذه الأخطاء لأنه يعتقد أن الآخرين سوف لن يغفروا له هذه الأخطاء وبل وربما يقيمونه على أساسها ، مما يحول بينه

¹ عبد السلام فتوح ، إدارة الضغوط ، ط2 ، الأفكار الدولية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000 ، ص78.

وبين التفكير بطريقة إبداعية وطرح الأفكار الإبداعية لمواجهة المشكلات التي قد يتعرض لها .

يقول الهيجان ((وهذا العائق (أي الخوف من الفشل) من الممكن أن نلمسه بوضوح عندما يجتمع عدة مديرين أو أشخاص من مستويات مختلفة في المنظمة لحل مشكلة ما ، حيث نجد أن المدير ذا المرتبة العليا المشارك في الفريق أو اللجنة يحاول أن يتجنب طرح الأفكار والحلول الغريبة أو الإبداعية وذلك من أجل أن يحمي صورته الذاتية التي كان قد بناها في السنوات السابقة بوصفه مديرا ناجحا ، كذلك فإنه يحجم في بعض الأحيان عن الموافقة على الفكرة أو الحل الغريب الذي يتقدم به أحد مديري الإدارة الدنيا في الاجتماع وذلك حتى لا يبدو أحمق بموافقته على هذا الحل الغريب))¹.

وقد حاول كامبل (Campel) أن يصنف مسببات الخوف من الفشل إلى ثلاثة عوامل رئيسية:

1) طبيعة المكافآت :

حيث يكون العقاب الناجم عن الفشل يفوق بكثير المكافآت المترتبة على النجاح في الكثير من المنظمات ، لذلك ونتيجة لهذا السلوك العقابي فإن العاملين في المنظمات يختارون السبل التي تجنبهم الوقوع تحت طائلة العقاب أو أنهم لا يعملون شيئا على الإطلاق لان رواتبهم لن تتوقف ولن يعاقبهم احد .

2) الضغط للوصول إلى نتائج سريعة :

لان النجاح يتطلب في الغالب جهودا متواصلة ، وقد يستغرق ذلك وقتا طويلا ، ولذلك فإن الإخفاق السريع منذ المحاولات الأولى محتمل جدا ، وغالبا ما تلقى التبعة في ذلك على شخص واحد ، لذلك وتفاديا للفشل فإن الأفراد وكذلك المنظمات يفضلون في

الغالب التركيز على البرامج قصيرة الأجل التي تؤدي إلى نتائج سريعة وملموسة ، مع

¹ عبد السلام فتوح ، مرجع سابق ، ص 79.

أنهم يدركون أن هذه النتائج قد لا تكون دالة على النجاح المتميز إلا أنها لا تعرضهم في نفس الوقت للإخفاق أو الفشل .

(3) عدم الرغبة في المخاطرة والرغبة في الأمان :

مما يجعل الفرد يفضل الأعمال الروتينية والبرامج التي يمكن التنبؤ بنتائجها بدلا من التعامل مع المواقف الغامضة والدخول في عالم المخاطرة والذي قد يترتب عليه الفشل الذي يقود إلى العقاب أو يلحق أضرارا بالأفراد .

إضافة إلى ذلك فإن ضعف الثقة بالنفس قد تكون من مسببات الخوف من الفشل لأنها تدفع الفرد إلى الخوف من مواجهة الآخرين بحلول جديدة وذلك حرصا على ألا يكون مدعاة للسخرية والاستخفاف ، فيظل حافظا لهذه الحلول أو الأفكار في أعماقه دون الإفصاح عنها ، ولذلك يقول رو شكا (Rosca) ((ويمكن أن نشير إلى العوامل السلبية للحياة الانفعالية الشخصية التي تعيق أو تكبح النشاط الإبداعي مثل : عدم القدرة على اتخاذ القرار ، والتردد ، والجبن والخجل ، والنقد المفرط للذات ، وعدم الثقة بالنفس ، والخوف من النقد)) ، ويذكر أن هذه العوامل ليست جميع العوامل الشخصية التي يمكن ملاحظتها ولكنها أكثرها ظهورا لدى الأشخاص المبدعين¹.



wondershare™

PDF Editor

¹ محمد عبد القادر عديين ، مرجع سابق ، ص 252.

خلاصة

بينت البيئة الخارجية تفرعاتها وتشابكها مع جميع أنساق المدرسة فالقيادة المدرسية ليس لها منفذا سوى استراتيجيه تحدد وفقها الفرص والتهديدات التي تحيط بالمنظمة ومن ثم تشكل خطة للتكيف مع هذه المتغيرات الديناميكية ، حيث يشكل العنصر البشري أهم مورد في المؤسسة باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في عملية مخرجات المنظمة أما العوامل الأخرى فهي بالدرجة الأولى التي يتحكم فيها العنصر البشري، حيث أن القرار الذي يتخذه الإنسان والعمل الذي يؤديه هو الأساس في تحديد الجودة الشاملة وهذا ما يجعل أداء الفرد سواء كان إداريا أو تنفيذيا هو الأساس في أداء المنظمة ككل.

وتعتبر القيادة الإدارية من أكثر العمليات تأثيرا في سلوك العنصر البشري في المنظمة، فهي تؤثر في أداء الأفراد ورضاهم عن العمل، وتعتبر محورا رئيسيا للعلاقة بين القادة الإداريين والمرؤوسين، حيث أن القائد يمد مرؤوسيه بالوسائل التي تساعدهم على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، كما يقدم لهم المكافآت، ويهتم بمساعدتهم في حل المشكلات التي تواجههم في العمل وحتى خارجه، كما يدافع عن مصالحهم الفردية والجماعية في المنظمة. كما أن القائد يعتبر المحور الذي يتجمع حوله المرؤوسين لتكوين فريق عمل فعال، من خلال دوره في خلق الانسجام والتلاحم بينهم، وبالتالي فالقيادة تساهم بشكل كبير في خلق أثر التعاضد بالعمل على إدارة الصراعات داخل الفريق وتوجيه جهوده نحو تحقيق أهداف المنظمة.

إن توفر سمات القيادة في القائد الإداري ، وخاصة الرؤية المستقبلية الملهمه والإيمان بأهداف المنظمة والعمل المتفاني من أجل تحقيقها، إضافة إلى الشخصية السوية وضرب المثل والسلوك الرمز من خلال أقواله وأفعاله، وقدرته على إقامة علاقات متينة مع مرؤوسيه ومهنية على الاحترام والثقة المتبادلين، تجعل منه قوة حسنة لهم، مما يمكنه من تعديل وتوجيه اتجاهاتهم وسلوكياتهم تعديلا إيجابيا نحو العمل والمنظمة، وذلك وفق تحليل البيئة

الخارجية لمعرفة الفرص التي تتيحها للمنظمة وبالتالي القيادة والتهديدات التي تعيق العمل داخل المدرسية من مختلف البيئات خصوصا الثقافية والاجتماعية .

الفصل السادس

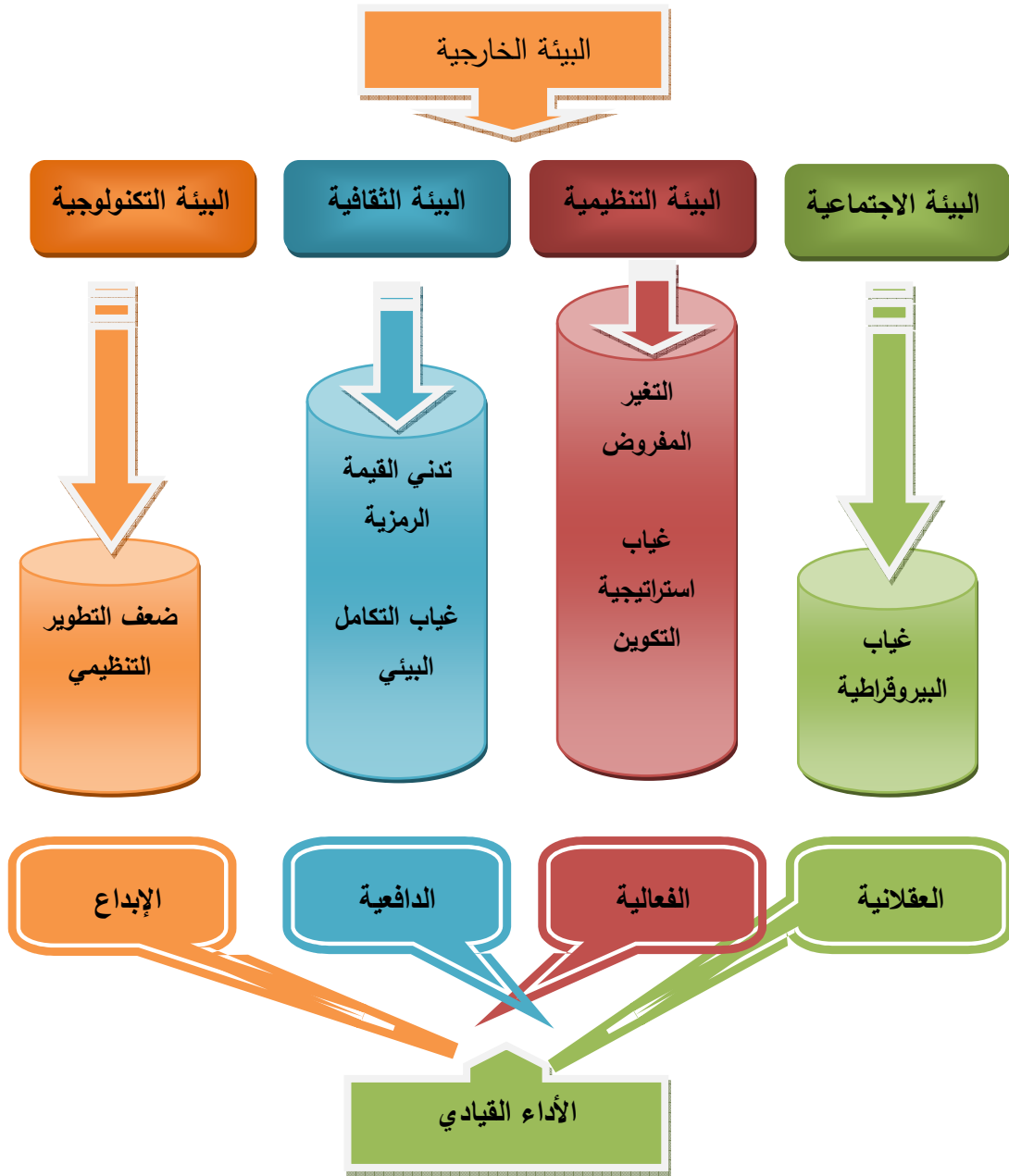
الهيكل المنهجي للدراسة الميدانية

- مجتمع وعينة ومنهج الدراسة
- الإطار المكاني والزمني والموضوعي للدراسة
- أدوات ومحاور الدراسة والبيانات العامة
- صدق وثبات أداة الدراسة
- أساليب تحليل البيانات



wondershare™

PDF Editor



شكل (12): مخطط متغيرات وأبعاد الدراسة

إعداد : صاحب البحث

1.6 مجتمع وعينة و منهج الدراسة :

1.1.6 مجتمع الدراسة: **wondershare** TM
 يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد الذين يشغلون منصب مدير مدرسة ابتدائية حسب التسمية

الجديدة ، حيث كل مدير يعنى بإدارة وقيادة مدرسة ابتدائية وبعد البحث والتحري عند المصالح

المعنية والمتمثلة في مديرية التربية لولاية الجلفة بمصلحة البرمجة والمتابعة وقفنا على العدد الحقيقي للمدارس وهو 459 مدرسة ابتدائية بين حضرية وشبه حضرية وريفية ، وكانت المناصب المالية الممنوحة من الوزارة لمدير مدرسة ابتدائية 384 منصبا ، أما المناصب المفتوحة 371 منصبا مفتوحا ، والمناصب المشغولة 341 منصبا مشغولا ، حيث لا حظنا الفرق بين المدارس والمناصب الممنوحة من الوزارة فتبين لنا أن المدارس الباقية غير صالحة للتدريس بفعل القدم أو بسبب الدمار الذي أصابها إبان العشرية السوداء، ثم لاحظنا الفرق بين المناصب الممنوحة من طرف الوزارة والمناصب المشغولة فتبين لنا أن باقي المناصب يشغلها مكفون .

2.1.6 المعاينة :

وقد قمنا بعملية المسح الشامل لـ 420 مدير مدرسة بين مدير ومكلف بالإدارة نظرا لقلّة العدد وإمكانية الوصول لكل المدرء باستغلال فرص تجمعهم في الأيام الدراسية في مقر الولاية ، حيث كان الغائبون 7 مدرء وبالتالي أصبح عدد المبحوثين 413 فردا .

3.1.6 المنهج :

لقد تم اتباع المنهج الوصفي الذي يقوم على تحديد خصائص الظاهرة ثم يقوم بوصفها لمعرفة مدى تأثير البيئة الخارجية على الأداء القيادي وتم اعتماد أسلوب التحليل للوقوف على أبعاد ومؤشرات هذه الظاهرة ، ومدى تأثيرها ببعضها البعض ، وذلك استنادا إلى بيانات إحصائية والتي جمعت عن طريق الاستمارة كأداة رئيسية ، وقبلها الملاحظة بالمشاركة وكذلك المقابلة مع السادة المفتشين ، حيث تم تحليل الأبعاد التالية :

- تحليل البيئة الاجتماعية والمتمثلة في المحسوبة والنفوذ والعصبية ومدى تأثيرها على اتخاذ قرارات القائد المتمثلة في العقلانية .

- تحليل البيئة التنظيمية والمتمثلة في عدم استقرار النظام التربوي والقوانين المنظمة للعمل والتي تؤثر على أداء القائد ، والذي ينعكس على مردودية المنظمة .

- تحليل البيئة الثقافية والمتمثلة في تدني القيمة الرمزية للمدرسة والقيادة في المجتمع .



wondershare™

PDF Editor

- تحليل البيئة التكنولوجية والتي تتمثل في عدم مواكبة المدرسة الابتدائية للتطور التكنولوجي الحاصل في البيئة الخارجية ، والذي ينعكس على ابداع القائد .

2.6 الإطار المكاني والزماني والموضوعي :

1.2.6 الإطار المكاني :

تم اختيار ولاية الجلفة حيث كون مدينة الجلفة موقع استراتيجي بالنسبة للجزائر وكون المجتمع الجلفاوي¹ مجتمع مفتوح قابل للآخر وهذا ما يساعدنا في توضيح فكرة المحسوبة والنفوذ والعصبية حيث تفشي هذه الظاهرة في هذه المنطقة أما باقي الخصائص فإنها متوفرة في كل الولايات كذلك يتميز المجتمع الجلفاوي بتنوع مناطقه فهناك الحضرية وهناك شبه الحضرية ، وهناك الريفية ، وهذا ما يساعدنا على اكتشاف اختلاف العصبية بين هذه المناطق .

قمنا باختيار المدرسة الابتدائية كونها أكبر شريحة من ناحية عدد المؤسسات ومن ناحية العاملين بها ، كذلك كون العلاقة بين المتعاملين مع المدرسة يقترنون أكثر منها مقارنة بالمتوسطات والثانويات حيث يرونها أقل بيروقراطية وصرامة من المدارس الابتدائية الأخرى ، وهذا ما يوضح لنا أكثر مدى التأثير الخارجي على المنظمة مثل المحسوبة والنفوذ والعصبية ، كذلك توضح لنا بصورة أكبر نظرة المجتمع للمدرسة كمنظمة خاصة بالجانب التربوي ، حيث كثرة التعاملات مع الأولياء و كون المدرسة الابتدائية هي المرحلة الأولى في السلم التربوي فإن التغيير الحاصل في النظام التربوي سوف يظهر جليا كون المعلمين أظهروا مقاومة وتذمر كبيرين ، ومن الناحية الوسائل المعلوماتية فإن المدرسة الابتدائية تعاني من عدم الاستقلال المالي ولهذا لا تتوفر لديهم أجهزة معلوماتية ، وهذا ما يساعدنا في بحثنا هذا لمعرفة مدى تأثير عدم المواكبة في هذا المجال ومدى تأثيرها على الإبداع .

2.2.6 الإطار الزماني :

تمت بداية الدراسة الميدانية في بداية شهر 5 فيفري 2013 حيث كانت هناك أيام دراسية

للسادة مدراء المدارس الابتدائية لولاية الجلفة أيام 5،6،7 تحت إشراف مفتش التربية والتكوين ، إذ

¹ الجلفاوي : نسبة لولاية الجلفة

استغلنا هذه الفرصة بوجود هذا التجمع الكبير ووزعنا عليهم الاستبيان .

3.3.6 الإطار الموضوعي :

لقد تم اختيار الجانب الاجتماعي والثقافي والتنظيمي والتكنولوجي وتم استبعاد الجانب الاقتصادي ، وهذا يرجع لمدى اتساع أنساق هذه الأبعاد على الأداء القيادي أما الجانب الاقتصادي فرأينا أنه يندرج تحت الجانب السياسي وكذلك خوفا من تشعب الموضوع .

3.6 أدوات ومحاوـر الدراسة والبيانات الديمغرافية :

1.3.6 أدوات الدراسة :

نظرا لكبر واتساع مجال الدراسة حيث شمل خمس مجالات ، والمتمثلة في البيئة الاجتماعية والتنظيمية ، والثقافية ، والتكنولوجية ، سيتم الاعتماد على مجموعة من الأدوات الأساسية في البحث العلمي وهي :

1.1.3.6 الملاحظة بالمشاركة :

حيث لا حظنا هذه الأبعاد وعيشناها مدة عملنا في الإدارة المدرسية كقيادة ولمسنا الأبعاد هذه

بوضوح وكذلك المؤشرات حيث كانت شبكة ملاحظتنا تعتمد على الأبعاد التالية

العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء القيادي

العوامل الاجتماعية :

- وجود المحسوبية : حيث يتعامل مدير المدرسة وفق حسابات لصالحه أو لصالح المدرسة مع شركاء المدرسة ، كالمقايضة بالمصالح .

- وجود العصبية باعتبار الانتماء القبلي أو الجهوي .

- وجود النفوذ باستخدام السلطة المخولة للأفراد من طرف المجتمع سواء كانت سلطة تقليدية أو

قانونية أو روحية .

- وجود الزبونية باعتبار مستخدمي التربية كزبائن والخدمات التي تقدمها المدرسة سلعا .

- وجود القرابة والزمانة والجيرة ، حيث يعمل القائد وفق هذا النسق أو سيلاقي صراعا .

- ضعف القيادات على مستوى التكوين في استعمال الوسائل المعلوماتية.



WondershareTM

PDF Editor

- ضعف على مستوى استيعاب المفاهيم التي يطرحها النظام الجديد وبالتالي ضعف التوجيه وضعف في إعطاء النموذج للمعلمين .
- تعاني القيادة من الروتين والنمطية في العمل ، والخوف من طرح أفكار جديدة نظرا لتعسف السلطة الوصية ، فالعلاقة بين القيادة والسلطة الوصية علاقة ديكتاتورية وليس تكاملية
- تداخل الصلاحيات وصراع المراكز والأدوار مع المفتشين .
- نقص التمويل المالي الذي يخضع للبلدية ولا يوجد تسيير ذاتي للمدرسة .
- النظرة الدونية للمجتمع للمدرسة والذي ينعكس على القيادة .

2.1.3.6 المقابلة :

تعد المقابلة وسيلة مباشرة لمعرفة أبعاد الظاهرة ومدى تأثيرها في الواقع وذلك بطرح أسئلة على المبحوثين للوقوف على مدى تطابق التصور النظري مع الواقع المعاش وفي هذا الصدد قمنا بإجراء مقالات مع المسؤولين في قطاع التربية وهم مفتش التربية والتكوين ، والسادة مفتشوا مقاطعات ولاية الجلفة ، من أجل التأكد من وجود هذه الظاهرة والتحقق من أبعادها ومؤثراتها ، حيث تبين لنا مدى التطابق بين المنطلق النظري الذي انطلقنا منه مع الواقع وتم تأكيد كل الأبعاد بأنها مؤثرات حقيقية من بعد اجتماعي وبعد سياسي وبعد تكنولوجي.

3.1.3.6 الاستثمار :

استخدام الاستثمار والمتمثلة في مقياس لكرت كأداة رئيسية من أجل جمع البيانات حول تأثير الأبعاد المختلفة للبيئة الخارجية من وجهة نظر القيادة في المدرسة الابتدائية والمتمثلة في مدير المدرسة الابتدائية ، لمعرفة خصائص الأشخاص ، وخصائص البيئة التي يعمل بها أي المنطقة التي تتواجد فيها المدرسة .

كذلك يرجع اختيارنا لهذه الأداة هو دراسة مدى تأثير العلاقة بين متغيري البيئة الخارجية

الأداء القيادي الشيء الذي يتطلب التعبير عنها ببيانات إحصائية ثم يتم تحليل تلك البيانات الميدانية كيفية حيث أن هذا يأتي عن طريق هذه الأداة .

وكنا نهدف بهذه الأداة إلى معرفة :

- معرفة مدى تأثير العادات والتقاليد السائدة في المجتمع والتي تكونت جراء التنشئة الاجتماعية أو جراء التغيير الحاصر في الفكر البشري جراء الحركة العالمية كالعولمة والتي تؤثر على العمل القيادي المتمثل في اتخاذ القرار .
 - معرفة مدى حركية السياسة والإيديولوجيا والقوانين المنظمة للعمل ، والتي تؤثر على عمل القائد والمتمثل في الأداء والمتابعة .
 - معرفة مدى تأثير الثقافة السائدة في المجتمع حول النظرة السائدة تجاه المدرسة والتي تؤثر على تقدير الذات لدى القائد ومن ثم تدني مستوى الدافعية لديه.
 - معرفة مدى مساهمة المدرسة الابتدائية التطور التكنولوجي الحاصل خارج المدرسة والتي تؤثر على امبادرة وابتكارات القائد ومن ثم على ابداعه .
 - معرفة مدى تأثير عدم استقلالية المدرسة من الناحية المالية
- وقد تم تصميم الاستبانة نحو 82 عبارة ، مقسمة على المحاور التالية :

وقد استخدمنا مقياس لكرت وفق تدرج خماسي اعتمد الشكل المغلق للإجابة ، الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال من بين عدة استجابات وهي (موافق بشدة ، موافق ، لا أري ، غير موافق ، غير موافق بشدة) وتأخذ كل استجابة قيمة تعبر عن أهمية كل عبارة أثناء التحليل الإحصائي ، وذلك وفقا للتدرج التالي : (موفق بشدة =5، موافق =4 ، لأدري =3، غير موافق =2 ، غير موافق بشدة =1) ، وكانت المعادلة كالتالي :

$$1 \times 5 + 2 \times 4 + 3 \times 3 + 4 \times 2 + 5 \times 1$$

مج

وعلى ضوء المعادلة السابقة فإن قيم (ت) تشير إلى تكرارات استجابات الباحثين إزاء كل عبارة من عبارات محاور الدراسة وذلك على النحو التالي :

ت1: مجموع التكرارات لكل إجابة تحت الاختبار (موافق بشدة)

ت2: مجموع التكرارات لكل إجابة تحت الاختبار (موافق)

ت3: مجموع التكرارات لكل إجابة تحت الاختبار (لأدري)



wondershareTM

PDF Editor

ت4: مجموع التكرارات لكل إجابة تحت الاختبار (غير موافق)

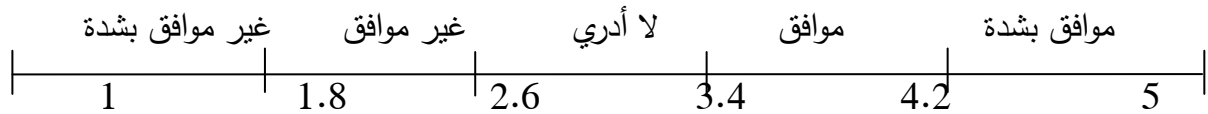
ت5: مجموع التكرارات لكل إجابة تحت الاختبار (غير موافق بشدة)

ويتم تحديد مستوى المتوسط الحسابي وفقا للمعادلة التالية :

$$\text{المتوسط} = \frac{4}{5} = 0.8$$

عدد الخانات = 5

$$\text{قيمة الفاصل} = \frac{5}{4} = 0.8$$



المقياس :

إذا كان المتوسط الحسابي أقل من 1.8 فإنه منخفض جدا

إذا كان المتوسط الحسابي أقل من 1.8 إلى 2.6 فإنه أقل من المتوسط

إذا كان المتوسط الحسابي أقل من 2.6 إلى 3.4 فإنه متوسط

إذا كان المتوسط الحسابي أقل من 3.4 إلى 4.2 فإنه فوق المتوسط

إذا كان المتوسط الحسابي أقل من 4.2 إلى 5 فإنه عال جدا .

2.3.6 محاور الدراسة :

1.2.3.6 المتغير المستقل :

تضمن هذا المتغير البيئة الخارجية والتمثلة في البيئة الاجتماعية والسياسية والثقافية والتكنولوجية ومدى ممارستها للضغط على القيادة أو تأثيرها على الموروث القديم في مجال التكوين للقيادة والنظرة للمجتمع تجاه المنظمة ككل ومدى تماشي المنظمة مع مستجدات البيئة الخارجية وكانت في أربعة محاور .

1.1.2.3.6 البعد الاجتماعي:

وتضمن البيئة الاجتماعية والتمثلة في المحسوبية والنفوذ والعصبية وكانت في 8 عبارات وذلك من خلال عبارات تقيس مدى انتشار القيم الاجتماعية السلبية وقوة جماعات الضغط والعلاقات الشخصية .

2.1.2.3.6 البعد التنظيمي:

وتضمن البيئة السياسية المتمثلة في عدم استقرار الهيكل التنظيمي المتمثل في النظام التربوي والقوانين المنظمة للعمل ، وكانت في 13 عبارة تقيس مدى تغير النظام التربوي والقوانين المنظمة للعمل ومدى تأثير القيادة والعاملين والمؤسسة بهذا التغير .

3.1.2.3.6 البعد الثقافي:

أردنا في هذا البعد معرفة المحيط الثقافي حول المدرسة من أولياء ونظرتهم للقيادة والمدرسة ، ومن جمعية أولياء التلاميذ ودورها المنوط بها ، وتصور المدير لنظرة المجتمع له وذلك لاستخراج الرأسمال الاجتماعي للقيادة المدرسية التي تتصورها القيادة وفق المرأة المجتمعية ، وذلك بطرح 11 عبارة تقيس وجود هذا التصور .

4.1.2.3.6 البعد التكنولوجي:

والمتمثل في البيئة التكنولوجية والمتمثل في عدم مواكبة التطور التكنولوجي كإكتساب وسائل المعلوماتية والوسائل التربوية وتعلمها وكان في 8 عبارات تقيس مدى توفر هذه الوسائل في المدرسة الابتدائية والتكوين في مجالاتها .

2.2.3.6 المتغير التابع :

هذا المتغير التابع والمتمثل في أداء القائد والذي يظهر في شكل العقلانية أثناء اتخاذ القرارات ،والفعالية أثناء ممارسة الوظيفة والمهام والمسؤولية، والدافعية التي تحركه للعمل ، والإبداع الإداري المتمثل في طرح أفكار جديدة ومبادرات بناءة، وقد كان في أربع محاور هي :

1.2.2.3.6 العقلانية :

تطرقنا لكيفية اتخاذ القرارات ونظرة القيادة حولها مع العلم أن هذا المحور فيه نوع الصعوبة تتمثل في عدم إباحة القائد بنقاط ضعفه أو الأخطاء التي ارتكبها وكان في 10

عبارات تقيس صعوبة اتخاذ القرارات واستقرارها ومدى تكوين قاعدة بيانات حولها ومدى استعمال السلطة والعلاقات الإنسانية .

2.2.2.3.6 الفعالية :

315

في هذا المحور أردنا معرفة مدى مقاومة القيادة والعاملين للتغيير فالقيادة يضعف لديها المتابعة والتوجيه جراء القطيعة بين الموروث القديم والجديد ولا يظهرون المقاومة أما العاملين يقابلون ذلك بالمقاومة وتظهر في عدم الفهم والتذمر ، وكان ذلك في 10 عبارات تقيس الصعوبة ، والتوجيه وعدم الرضا والقلق والغموض ، والصراع في الأدوار وضعف النتائج وعدم وضوح الطموح .

3.2.2.3.6 الدافعية :

في هذا المحور أردنا معرفة دافعية القائد للإنجاز وهي الرغبة في العمل وتحمل المسؤولية وليس أداء المهام وفق مقتضيات الوظيفة فقط فالدافعية هي الرغبة وحب هذه المهنة والطموح في تطويرها ، وكان ذلك في 11 عبارة تقيس ضعف الدافعية للإنجاز وكانت أسئلة كمين لا تظهر الضعف والتذمر لكي تكون الاستجابة موضوعية وليس فيها تمثيل .

4.2.2.3.6 الإبداع :

وتضمن تأثر القائد بنقص الوسائل التكنولوجية الحديثة وكان ذلك في 11 عبارة تقيس التأقلم مع الواقع الجديد ، والمبادرة ، والابتكار ، و المواكبة ، البحث ، الوقت ، العمل التقليدي والإبداعي ، التفكير العلمي .

3.3.6 البيانات العامة :

تتضمن 8 عبارات متعلقة بمعطيات شخصية حول المبحوثين تتمثل في :

- الجنس : لمعرفة مدى تأثير نوع الجنس حول كيفية التعامل مع المتغيرات البيئية
- العمر : لمعرفة مدى تأثير الخبرة في الحياة في التعامل مع المتغيرات البيئية
- الشهادة العلمية : لمعرفة مدى دور المستوى التعليمي في كيفية التعامل مع العقلانية أو الخضوع للضغوط الخارجية .
- الشهادة المهنية : لمعرفة مدى دور التكوين في مجال المهنة في كيفية التأقلم مع متغيرات الأوضاع الجديدة وخاصة تغير النظام التربوي ومدى الفهم والإستعاب للجديد من أجل الأداء الحسن والمتابعة . الخبرة في الإدارة : لمعرفة هل لخصائص الخبرة في الإدارة دور في اكتساب الخبرة اللازمة لمعرفة التعامل مع متغيرات البيئة وضغوطها.

الأوضاع الجديدة وخاصة تغير النظام التربوي ومدى الفهم والإستعاب للجديد من أجل الأداء الحسن والمتابعة . الخبرة في الإدارة : لمعرفة هل لخصائص الخبرة في الإدارة دور في

اكتساب الخبرة اللازمة لمعرفة التعامل مع متغيرات البيئة وضغوطها.



WondershareTM

PDF Editor

- الخبرة العامة : لمعرفة مدى دور الخبرة العامة في إدراك خبايا المدرسة الابتدائية من احتياجات وتعاملات .
- التوظيف في الإدارة : لمعرفة مدى تأثير التكوين في المعاهد التكنولوجية على العمل القيادي لتسيير الموارد البشرية وفق العقلانية وعدم الخضوع للسلطة التقليدية للمجتمع .

4.6 صدق وثبات أداة الدراسة :

1.4.6 الصدق الظاهري للأداة :

قمنا بعرض أداة الدراسة (الإستبانة) في صورتها الميدانية على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والبالغ عددهم (12 محكما) وذلك للتأكد على الصدق الظاهري لأداة الدراسة وطلبنا من المحكمين إبداء آرائهم حوا مدى مناسبة العبارات لما وضعت لقياسه ومدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه ومدى ملائمة العبارات لخصائص المستجوبين ومدى وضوح العبارات وما إذا كانت تحتاج إلى تعديلات في الصياغة ، وهل تلك العبارات يوجد منها ما هو في حاجة إلى إضافة أو حذف ، بعد ذلك قمنا بإجراء تعديلات التي اتفق عليها الغالبية من المحكمين وجاءت هذه التعديلات في صياغة بعض العبارات لتزداد وضوحا

2.4.6 الصدق البنائي : (الاتساق الداخلي لأداة الدراسة)

هناك عدة طرق لمعرفة الصدق البنائي وذلك وفق ما أشار إليه (KERLINGER) كيرلنجر فمنها حساب درجة ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية ن فدرجة الارتباط ستكون المحك للحكم على مدى صدق كل فقرة في قياس السمة التي تسعى الدرجة الكلية إلى قياسها . وعلى هذا فإنه وبعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا بتطبيق عينة استطلاعية عشوائية قوامها 20 من أفراد الدراسة المتمثلة في القيادة المدرسية من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لجميع العبارات لهذا المحور

الذي تنتمي إليه تلك العبارة وذلك لكل محور من محاور الدراسة .
(1) طريقة إعادة تطبيق الاختبار:

تمكنا من إعادة تطبيق الاختبار على عدد 15 محاسبا من عينة الصدق والثبات، وذلك

بعد 10 أيام من تطبيق الاختبار الأول، وقد استخدمنا معادلة بيرسون للارتباط، وذلك كما يلي:

$$\text{معامل ارتباط بيرسون (R)} = \frac{\text{مجح س} \times \text{مجح ص}}{(\text{مجح س} \times \text{مجح ص})^{1/2}}$$

$$0.77 = \frac{428.9}{(525.7 \times 591.7)^{1/2}}$$

وهذا يشير إلى أن معامل الثبات المحسوب جيدا (0.77)، وهو دليل على ثبات المقياس⁽²⁾، وهذا يعني أن معامل الصدق الذاتي للاختبار = (0.77)^{1/2} = 0.88، وهذا يعني أن المقياس صادق ذاتيا وثابت قياسيا. وذلك باستخدام برنامج spss17.

جدول رقم (05):

معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المحور الأول (البيئة الاجتماعية) مع مجموع عبارات المحور

درجة المعنوية (Sig)	معامل ارتباط بيرسون	العبارة
.000	.760**	انتشار القيم الاجتماعية السلبية في البيئة الإدارية. (المحابة، المجاملات، عدم الانضباط)
.000	.523**	قوة جماعة الضغط (الأقارب ، الأصدقاء ، الجيران)
.000	.486**	قوة النفوذ (أصحاب المناصب العليا ، أصحاب الجاه ، الأعيان)
.000	.225**	أثر العلاقات الشخصية في التعامل مع الأولياء
.000	.419**	وجود الوساطة في التعاملات الخارجية
.000	.535**	دخول العلاقات الشخصية في التعامل مع السلطة الوصية والشركاء
.000	.242**	مراعاة الانتماء القبلي لمحيط المدرسة

(²) معامل الثبات المناسب هو 0.7 فأكثر، ويتناسب معامل الثبات تناسباً عكسياً مع حجم العينة. (مرجع السابق، ص360).

.000	.456**	فكرة التبادل المنفعي لسير التعاملات مع البيئة الخارجية
.000	.678**	وجود الحسابات الشخصية في تسيير المؤسسة

**درجة المعنوية الإقتراضية 0.01

* درجة المعنوية الإقتراضية 0.05

يضح من خلال الجدول (5) السابق أن جميع العبارات دالة عند درجة المعنوية (0.00) مما يشير إلى القيمة المعنوية لكل قيمة من قيم الارتباط وبالتالي فإن جميع العبارات متسقة داخليا ، حيث لا حظنا أن الارتباط القوي كان للعبارات التالية على الترتيب ، العبارة رقم 9 ثم العبارة رقم 6 ثم العبارة رقم 2 ثم تليها العبارات ذات الارتباط المتوسط على الترتيب وهي العبارة رقم 3 ثم العبارة رقم 8 ثم العبارة رقم 5 في حين جاءت العبارات الضعيفة الارتباط على هذا الترتيب ، العبارة رقم 7 ثم العبارة رقم 4 .

وما نلاحظه أن العبارات ذات الارتباط القوي هي عبارات متعلقة بالقيم السائدة في المحيط وهذا ما يمكن للقيادة أن تصرح به دون حرج ، وينطبق أيضا على العبارات ذات الارتباط المتوسط ، أما العبارات التي ظهر فيها الارتباط ضعيفا فهي عبارات متعلقة بالعصبية والجهوية والقراية ، والوساطة وهذا يجعل المستجيب في تردد حين التصريح بأمر متعلقة بسلوكه وشعوره .

لكن في عموم العبارات فإنها تخدم المحور ككل وبقوة والمتمثل في الظروف الاجتماعية السائدة في البيئة الخارجية .

جدول رقم: (06)

معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني (البيئة التنظيمية) مع مجموع عبارات المحور



wondershare™

PDF Editor

درجة المعنوية (Sig)	معامل ارتباط بيرسون	العبارة
.000	.530**	مقاومة المعلمين للنظام الجديد
.000	-.318**	عدم تكوين المدير بصورة عملية وفق النظام الجديد
.155	-.070	صعوبة الإشراف على تطبيق طرق وأساليب النظام الجديد
.001	.158**	ضعف الاهتمام بتكوين المدير من الناحية القانونية والإدارية
.423	.040	عدم استقرار التنظيم داخل المدرسة بسبب (النقل ، الفائض ، الانتداب)
.000	.403**	نقص الإطار الإداري المعاون لمدير المدرسة
.000	.511**	كثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة
.000	.375**	عدم توفر الوقت الكافي لدى المدير لإنجاز جميع المهام
.000	.497**	قانون الأجور والتصنيف غير محفز للمدير
.000	.283**	عدم استقلال المؤسسة التربوية من الناحية المالية عن البلدية

** درجة المعنوية الإقتراضية 0,01

* درجة المعنوية الإقتراضية 0,05

يتضح من خلال الجدول (6) السابق أن جميع العبارات دالة عند درجة المعنوية (0.00) مما يشير إلى الدلالة المعنوية لكل قيمة من الارتباط وبالتالي فإن جميع العبارات متسقة داخليا ، حيث لاحظنا أن الارتباط كان قويا في العبارات على الترتيب ، العبارة رقم 1 والعبارة رقم 7 وكان الارتباط متوسطا في العبارة رقم 9 ثم العبارة رقم 6 ثم العبارة رقم 5 أما الارتباط الضعيف والسلبى فكان للعبارة رقم 2 ثم العبارة رقم 3 أما الارتباط الضعيف الموجب فكان لباقي العبارات والمتمثلة في العبارة رقم 8 ثم العبارة رقم 10 ثم العبارة رقم 4.

وما لاحظناه في هذا المحور أن الاستجابات وفق معيار التقسيم التالي جزء للأعباء والمسؤولية

والذي حظي بالارتباط القوي ثم جاء الجزء الثاني من استجابات الباحثين للهيكل التنظيمي السادس في المدرسة أما العبارات التي أظهرت ارتباطا ضعيفا وموجبا فهي عبارات متعلقة بالوقت والتسيير المالي للمؤسسة ، واما فيما يخص العبارات ذات الارتباط السلبى فهي عبارات متعلقة بتكوين

القيادة ومستوىها التربوي والفني يمكن القول أن العبارات تخدم محور البيئة التنظيمية .



جدول رقم: (07)

معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المحور الرابع (البيئة الثقافية) مع مجموع عبارات

المحور

درجة المعنوية (Sig)	معامل ارتباط بيرسون	العبارة
.000	.597**	قلة اهتمام الأولياء بأبنائهم التلاميذ
.000	.501**	عدم قيام جمعية أولياء التلاميذ بالدور الملقى على عتقها لتفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي
.000	.208**	ضعف إقبال الأولياء على النشاطات التي تقيمها المدرسة
.000	.261**	قلة استجابة أولياء الأمور لإستدعاءات المدرسة
.000	.253**	الاعتقاد السائد بأن المدرسة هي المؤسسة الوحيدة المسؤولة عن تربية الأبناء
.000	.187**	عدم مساهمة الأولياء في دعم المؤسسة ماديا ومعنويا وعدم التعاون معها
.000	.194**	عدم تقدير الأولياء للمجهودات المبذولة من طرف المدير والمدرسة
.000	.308**	عدم تقدير الأولياء لشأن مدير المدرسة باعتبار المدرسة مؤسسة لا تدر عليهم أمولا ولا تقدم خدمات مباشرة
.000	.778**	عدم تكامل المؤسسات الاجتماعية مثل الأسرة و المسجد مع المدرسة
.000	.833**	عدم تقدير حجم المسؤولية الملقاة على عاتق المدير من طرف المتعاملين مع المدرسة

** درجة المعنوية الإقتراضية 0,01

* درجة المعنوية الإقتراضية 0,05

يتضح من خلال الجدول (7) أن جميع عبارات محور (البيئة الثقافية) دالة عند درجة المعنوية (0,00) مما يشير إلى القيمة المعنوية لكل قيمة من قيم الارتباط ، حيث كانت قيم الارتباط تتراوح

بين الارتباط القوي والمتوسط بلغت في أصاها (0.833) عند العبارة (عدم تقدير حجم المسؤولية الملقاة على عاتق المدير من طرف المتعاملين مع المدرسة) وفي أدناها (0,253) للعبارة (

الاعتقاد السائد بأن المدرسة هي المؤسسة الوحيدة المسؤولة عن تربية الأبناء) أما العبارتين التين

أظهرتا ضعفا في الارتباط مع المحور فهما على التوالي (عدم مساهمة الأولياء في دعم المؤسسة

ماديا ومعنويا وعدم التعاون معها

(بقيمة لمعامل ارتباط بيرسون 0,187 ثم العبارة (عدم تقدير الأولياء للمجهودات المبذولة من طرف المدير والمدرسة) بقيمة لمعامل ارتباط بيرسون 0,194 ، ومنه يمكن القول أن العبارات في مجملها تخدم محور البيئة الثقافية .

جدول رقم : (08)

معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المحور الخامس(البيئة التكنولوجية) مع مجموع عبارات المحور

العبارة	معامل ارتباط بيرسون	درجة المعنوية (Sig)
عدم توفر الوسائل التكنولوجية بخصائص حديثة مثل الحاسوب وتبعاته بصورة كافية	.819**	000
عدم وجود وسائل الإتصال الحديثة مثل الإنترنت ،الفاكس	.841**	000
عدم وجود قاعات مخصصة للإجتماعات مجهزة بوسائل العرض مثل (data show)	.446**	.000
عدم وجود اعتمادات مالية مخصصة لكل مدرسة لتطوير الوسائل التعليمية	.722**	.000
عدم توفير التدريب المناسب للمدراء والعاملين على استخدام التقنيات الحديثة	.693**	.000
عدم وجود برامج معلوماتية خاصة للجانب الإداري والتربوي	.038	.440
هيمنة الأمية المعلوماتية في المؤسسات التربوية	.355**	.000
عدم تحديث التقنيات والوسائل المتاحة	.808**	.000

** درجة المعنوية الإقتراضية 0,01

* درجة المعنوية الإقتراضية 0,05

يتضح من خلال الجدول (08) السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط كانت دالة إحصائيا عند درجة معنوية (0.01) مما يشير إلى القيمة المعنوية لكل قيمة من قيم الارتباط عند كل

عبارة من عبارات المحور ، في حين أن جميع قيم الارتباط دالة على وجود ارتباط قوي ، حيث كانت النتائج تتراوح في أقصاها 0.806 عند (عدم توفير التدريب المناسب للمدراء والعاملين على

استخدام التقنيات الحديثة) وفي أنداها عند قيمة 0.712 للعبارة (عدم وجود برامج معلوماتية خاصة للجانب الإداري والتربوي)،حيث كانت استجابات أفراد الدراسة المتمثلة في القيادات

المدرسية تجاه محور البيئة التكنولوجية مستقرة مما يجعلها تخدم المحور في مجمله.

جدول رقم: (09)

معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المحور السادس (العقلانية) مع مجموع عبارات المحور

العبارة	معامل ارتباط بيرسون	درجة المعنوية (Sig)
صعوبة اتخاذ القرار أثناء التعامل مع القرابة	.839**	.000
عدم تكوين قاعدة بيانات من أجل اتخاذ القرار	.612**	.000
هناك تأثير للذاتية في اتخاذ القرارات	.690**	.000
غياب العقلانية عند اتخاذ بعض القرارات بسبب الضغوط	.497**	.000
التردد عند اتخاذ القرارات	.375**	.000
صعوبة العدالة في تطبيق نظام العدالة	.404**	.000
استعمال قوة السلطة في التعاملات	.364**	.000
استعمال متانة العلاقات الإنسانية في التعاملات	.579**	.000
اختلاف المعايير في التعامل المعلمين أو العمال	.446**	.000
الخضوع للضغوطات أحيانا تقاديا لمشاكل أكبر كحل استراتيجي	.734**	.000

** درجة المعنوية الإقتراضية 0,01

* درجة المعنوية الإقتراضية 0,05

يتضح من خلال الجدول (09) السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط كانت دالة إحصائيا عند درجة معنوية (0.00) مما يشير إلى القيمة المعنوية لكل قيمة من قيم الارتباط عند كل عبارة من عبارات المحور ، في حين أن جميع قيم الارتباط دالة على وجود ارتباط قوي ، حيث كانت النتائج تتراوح في أقصاها 0.839 عند (صعوبة اتخاذ القرار أثناء التعامل مع القرابة) وفي أدناها عند قيمة 0.364 للعبارة (استعمال قوة السلطة في التعاملات) بحيث كانت استجابات أفراد الدراسة ثابتة ومستقرة وهذا يدل أن العبارات تخدم المحور ككل .

جدول رقم: (10)

معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المحور السادس (الفعالية) مع مجموع عبارات المحور

العبارة	معامل ارتباط بيرسون	درجة المعنوية (Sig)
صعوبة توجيه المعلمين وفق الأهداف المسطرة للمناهج	.821**	.000
وجود مشاكل في إهمال المعلمين نظرا لكثافة العمل	.396**	.000
صعوبة تكوين المعلمين وفق النظام الجديد	.869**	.000
صعوبة إعطاء النموذج في العمل لكثرة الاهتمامات	.580**	.000
عدم الرضا عن هذه المهنة لكبر المسؤولية	.288**	.000
القلق النفسي نتيجة ضغوط المسؤولية	.228**	.000
غموض دور المدير أحيانا نظرا لتداخل الصلاحيات	.096	.050
صراع دور المدير بين مهامه داخل المدرسة ومسؤولياته خارجها	.318**	.000
النتائج المحققة غير مرضية	-.069-	.163
الطموح في تحقيق نتائج كبيرة غير واضح	.904**	.000

**درجة المعنوية الإقتراضية 0,01

*درجة المعنوية الإقتراضية 0,05

يتضح من خلال الجدول (10) السابق أن غالبية قيم معاملات الارتباط كانت دالة إحصائيا عند درجة معنوية (0.00) مما يشير إلى القيمة المعنوية لكل قيمة من قيم الارتباط عند كل عبارة من عبارات المحور ، في حين أن جميع قيم الارتباط دالة على وجود ارتباط قوي ، حيث كانت النتائج تتراوح في أقصاها 0.904 عند (الطموح في تحقيق نتائج كبيرة غير واضح) وفي أنداها عند قيمة -0,069 للعبارة (النتائج المحققة غير مرضية) وهي دالة على ارتباط ضعيف وعكسي لأن القيادة لا يمكن لها أن تبوح بأنها لا تحقق نتائج ومنه يمكن القول في مجمل العبارات

أن استجابات أفراد الدراسة ثابتة ومستقرة وهذا يدل أن العبارات تخدم المحور ككل
جدول رقم: (11)

معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المحور (الدافعية) مع مجموع عبارات المحور

درجة المعنوية (Sig)	معامل ارتباط بيرسون	العبرة
.000	.981**	إذا بدأت بعمل لا أتركه حتى أكمله
.000	-.212**	أحب القيام بالأعمال التي لا تتطلب جهدا كبيرا
.016	.118*	أحب القيام بالأعمال التي لا يتطلب إنجازها وقتا طويلا
.000	.842**	أصر على إتمام العمل إذا كان صعبا
.714	-.018	أتوقف عن إتمام ما أقوم به من عمل عندما تواجهني مشكلات وصعوبات
.000	.556**	أتحمل المشكلات والأعباء التي أواجهها
.000	-.336**	أبذل جهدا قليلا في تحقيق هدف ذي قيمة
.000	-.551**	أقوم بعمل الأشياء قبل التفكير بها
.000	.250**	أتجنب تحدي الآخرين في عملي على مهمة ما
.000	.613**	أقوم بعمل كل ما يطلب مني مهما كانت درجة صعوبته

**درجة المعنوية الإقتراضية 0,01

*درجة المعنوية الإقتراضية 0,05

يتضح من خلال الجدول (11) السابق أن غالبية قيم معاملات الارتباط كانت دالة إحصائيا عند درجة معنوية (0.00) إلا في عبارة واحدة لم تكن لها دلالة معنوية حيث بلغت 0,714 وهي (أشتتير السلطة الوصية عندما تواجهني مشكلات أو صعوبات) فاضطررنا لتغيير صياغة العبارة بـ (أتوقف عن إتمام ما أقوم به عندما تواجهني مشكلات أو صعوبات) ، في حين أن جميع قيم الارتباط دالة على وجود ارتباط في غالبية قوي ومتوسط إلا في نفس العبارة التي لم يكن لها دلالة معنوية والتي قمنا بتغييرها حيث كانت النتائج تتراوح في أقصاها 0.981 عند (إذا بدأت بعمل لا أتركه حتى أكمله) وفي أدناها عند قيمة -0,336- للعبارة (أبذل جهدا قليلا

في تحقيق هدف ذي قيمة) وهي دالة على ارتباط ضعيف وعكسي لأن القيادة لا يمكن لها أن تظهر هذا النوع من السلوكات ومنه يمكن القول في مجمل العبارات العشرة أن استجابات أفراد

الدراسة ثابتة ومستقرة وهذا يدل أن العبارات تخدم المحور ككل .

جدول رقم: (12)

معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المحور السادس (المبادرة) مع مجموع عبارات المحور

درجة المعنوية (Sig)	معامل ارتباط بيرسون	العبارة
.000	.625**	صعوبة أقلمة التغير المطلوب أو تكيفه بما يناسب واقع العمل التربوي
.000	.536**	صعوبة تطبيق أساليب جديدة متنوعة بما يكفي في ظل واقع المدرسة
.000	.231**	عدم تشجيع العاملين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لنقص الإمكانيات المالية والمادية
.000	.453**	عدم عقد الاجتماعات بصورة علمية مفيدة لضعف الوسائل
.000	.245**	عدم مواكبة الجديد لمعرفة ما يحدث في مجال الاهتمام لنقص وسائل الاتصال
.000	.200**	ضعف استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة
.000	.436**	احتياج المدرسة للوسائل التعليمية الحديثة لتحسين الأداء والنتائج
.000	.359**	عدم وجود الوسائل التربوية الحديثة إهدار للوقت
.684	-.020-	ضعف الابتكار نظرا لعدم الدراية بلغة المعلوماتية
.000	.862**	طغيان العمل التقليدي و الروتيني

يتضح من خلال الجدول (12) السابق أن غالبية قيم معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً عند درجة معنوية (0.00) إلا في في عبارة واحدة لم تكن لها دلالة معنوية حيث بلغت 0,684 وهي (وجود ضعف لدى القيادة المدرسية في ابتكار أفكار جديدة) فاضطررنا لتغيير صياغة العبارة بـ (ضعف الابتكار نظراً لعدم الدراية بلغة المعلوماتية) ، في حين أن جميع قيم الارتباط دالة على وجود ارتباط في غالبية قوي ومتوسط إلا في نفس العبارة التي لم يكن لها دلالة معنوية والتي قمنا بتغييرها حيث كانت النتائج تتراوح في أقصاها 0.862 عند (إذا بدأت بعمل لا أتركه حتى أكمله) وفي أدناها عند قيمة 0,200 للعبارة (ضعف استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة

في طرح أفكار جديدة) وهي دالة على ارتباط ضعيف ومنه يمكن القول في مجمل العبارات أن استجابات أفراد الدراسة ثابتة ومستقرة وهذا يدل أن العبارات تخدم المحور ككل .

جدول رقم: (13) معامل ثبات أداة الدراسة (ألفا كرونباخ)

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الدراسة	المتغير	نوع المتغير
0.741	9	البيئة الاجتماعية	البيئة الخارجية	المستقل
0.645	13	البيئة التنظيمية		
0.810	10	البيئة الثقافية		
0.833	8	البيئة التكنولوجية		
0.827	10	العقلانية	الأداء القيادي	التابع
0.784	10	الفعالية		
0.495	11	الدافعية		
0.772	10	الإبداع		
0.910	89	معامل ثبات أداة الدراسة		

N: 413

يتضح من خلال الجدول (13) السابق أن معامل الثبات لأداة الدراسة (ألفا كرونباخ) بلغ (0.910) وهو معامل مرتفع مما يشير إلى إمكانية إثبات النتائج التي يمكن الحصول عليها من خلال أداة الدراسة عند تطبيقها .

وبعد التأكد من الصدق الظاهري والبنائي وثبات أداة الدراسة أصبحت الأداة في صورتها النهائية كما نجدها في الملاحق .

6.6 أساليب تحليل البيانات :

بما أن الانتقال يكون من الكيف إلى الكم لقياس واستنتاج العلاقات ومقارنة النتائج ، بهدف التعبير عن مدى الارتباط بين البيئة الخارجية والعمل القيادي، في هذا الإطار تم استخدام

(SPSS STATISTICS 20.0) :

وتتمثل المعالجة التي تمت للبيانات في الإحصاءات الآتية:

1. التكرارات والنسب المئوية :



wondershareTM

PDF Editor

وذلك لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة ، وتحديد استجاباتهم إزاء المحاور التي تضمنتها أداة الدراسة بواسطة النسب المئوية.

2. المتوسط الحسابي :

وذلك لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء محاور الدراسة المختلفة واستخراج متوسط الترتيب لكل عبارة من عبارات تلك المحاور .

3. الانحراف المعياري :

لقياس مدى التشتت في إستجابات المبحوثين إزاء كل عبارة من عبارات الإستبانة ، أي أن استجابات المبحوثين في مسار واحد وليست متناقضة .

4. معامل ارتباط بيرسون :

وذلك لتحديد مدى الصدق البنائي والاتساق الداخلي لأداة الدراسة ، وكذلك لتحديد مدى الارتباط بين مؤشرات المتغير المستقل والمتغير التابع، وكذا قياس مدى الارتباط بين المؤشرات للمتغير المستقل والمؤشرات للمتغير التابع ، وبين المؤشرات والأبعاد .

5. معامل الثبات ألفا كرونباخ :

وذلك لتحديد استقرار وثبات المستجيبين حول محاور الموضوع وللتأكد من أن هذه الإجابات ليست عشوائية وليدة اللحظة بل نابعة مما يؤمنون به ويلمسونه في الواقع .

6. اختبار (T) للفروق بين أفراد الدراسة :

وذلك لتحديد مدى تأثير خصائص العينة المتمثلة في الجنس والعمر ، والخبرة والتكوين والمستوى التعليمي في استجاباتهم إزاء محاور الدراسة .



wondershare™

PDF Editor

تحليل البيانات الديمغرافية :

جدول رقم : (14) الإحصاء الوصفي للبيانات الديمغرافية لعينة الدراسة

إحصاء	الجنس	العمر	الشهادة العلمية	الشهادة المهنية	الخبرة المهنية كمدير	الخبرة العامة	المنطقة التي يعمل بها	التوظيف في الإدارة
المتوسط الحسابي	1.37	2.81	3.82	1.91	1.77	2.59	1.28	1.14
الانحراف المعياري	.483	.780	.778	.289	1.041	1.033	.620	.343
التباين	.233	.608	.605	.084	1.084	1.068	.385	.117
أقل قيمة	1	1	2	1	1	1	1	1
أكبر قيمة	2	4	5	2	5	2	3	2

N: 413

يظهر هذا الجدول أن غالبية عينة البحث هم من الذكور ومن الفئة العمرية الثالثة وأن غالبيتهم من حملة شهادة البكالوريا والليسانس وأن خبرتهم كمدير مدرسة ابتدائية من الفئة الثانية وهي خبرة قليلة أما الخبرة العامة فهي من الفئة الثالثة ، وأن جلهم من الحضرية ، وأن غلبتهم اعتلوا منصب الإدارة عن طريق المسابقة . أما الانحراف المعياري فيظهر ضعفا كبيرا وهو دليل على عدم تذبذب الاستجابات وأن الاستجابات غير مشتتة إلا في حالتي الخبرة المهنية كمدير والخبرة العامة ، وأن كل الفئات موجودة أي التنوع في العينة موجود .



wondershare™

PDF Editor

الفصل السابع

تحليل الجداول واستخلاص النتائج

- تحليل البيانات الديمغرافية
- دراسة الاتجاهات
- دراسة الارتباط
- دراسة الفروق
- تحليل المقابلة
- استخلاص نتائج البيانات الديمغرافية والفرضيات
- النتائج العامة
- التوصيات



wondershare™

PDF Editor

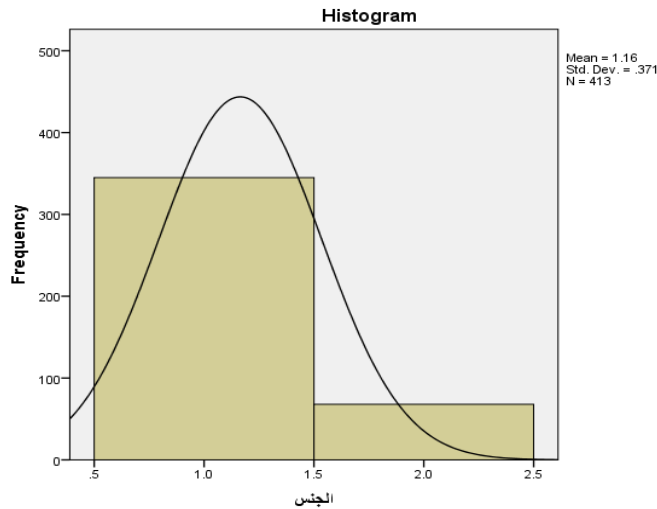
1.7 تحليل البيانات العامة

جدول رقم (15): يبين توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الجنس

النسبة	التكرار	الفئة
83.53	345	ذكر
16.46	68	أنثى
100.0	413	المجموع

من خلال الجدول (15) تبين أن أفراد مجتمع الدراسة المتمثل في القيادة في المدرسة الابتدائية بولاية الجلفة مقسم إلى 413 مدير بنسبة 83.53% ذكور أما الإناث فقد كانت 68 بنسبة 16.46% وهذا يدل على أن المجتمع مازال ذكوريا وأن نسبة مشاركة المرأة في المجالات القيادية مازال لم يرق إلى مستوى الرجال ويمكن إرجاع ذلك إلى أن المجتمع مازال يخضع للسلطة التقليدية والمتمثلة في النظرة المحافظة تجاه عمل المرأة .

شكل رقم: (13)

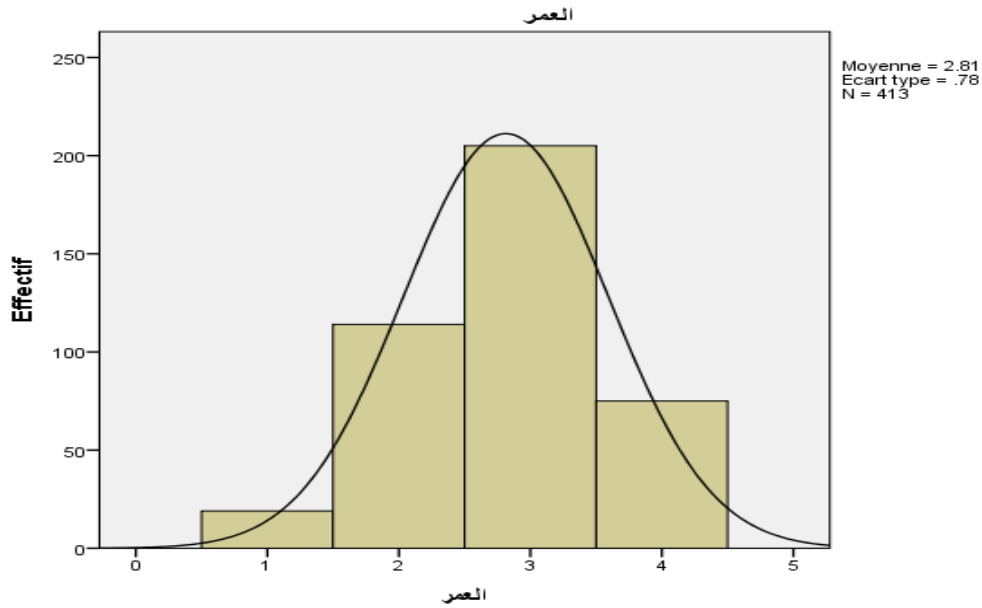


جدول رقم (16) : يبين توزيع أفراد مجتمع البحث حسب العمر

النسبة	التكرار	الفئة
4.6	19	20-29
27.6	114	30-39
49.6	205	40-49
18.2	75	من 50 فما فوق
100.0	413	المجموع

من خلال الجدول (16) تبين أن الفئة الغالبة هي من فئة الأربعينيات بنسبة 49,6 بالمائة أما أقل فئة فهي فئة الثلاثينيات بنسبة 27,9 بالمائة أما فئة الخمسينيات فقد كانت نسبتها 18,2 بالمائة في حين كانت الأخيرة فئة العشرينيات بنسبة 4,6 بالمائة، يمكن أن نفسر ذلك بأن غالبية القيادة المدرسية هم من الذين عاصروا تغير النظام التربوي في مرحلتين الأساسيين والمقاربة بالكفاءات وهم من الذين يقاومون التغيير والتحقوا بالإدارة عن طريق التأهيل ، أما الفئة الثانية فهم من القيادات المدرسية التي لم تعاصر التغيير وهم من الذين التحقوا بالإدارة المدرسية عن طريق المسابقة ومن الذين يحملون شهادات عليا ، أما الفئة القليلة هي من القيادات المشرفة على التقاعد وهم من الذين التحقوا بالإدارة المدرسية عن طريق التأهيل ولا يحملون شهادات عليا .

شكل رقم (14)

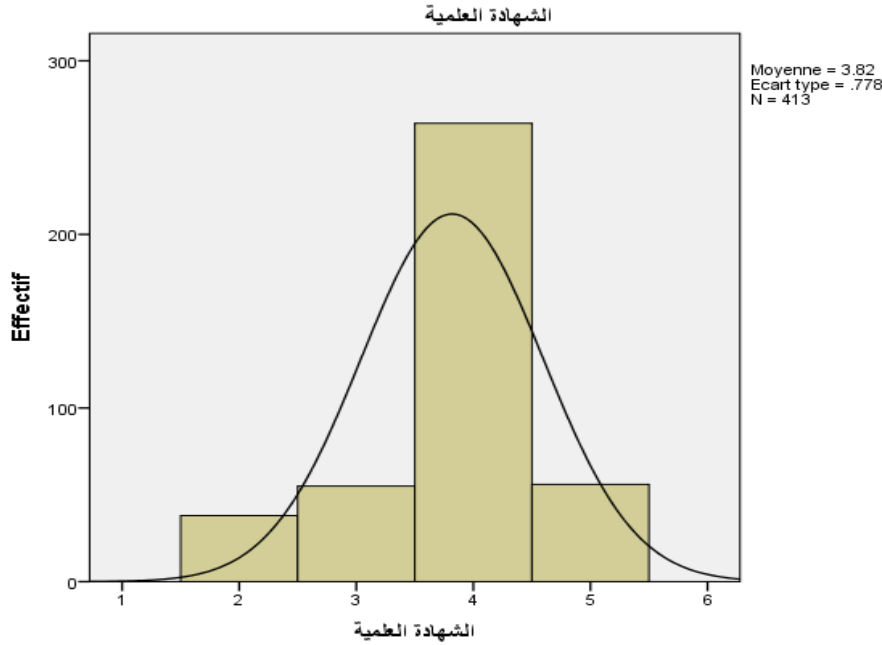


جدول رقم (17) : يبين توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الشهادة العلمية

النسبة	التكرار	الفئة
9.2	38	متوسط
13.3	55	بكالوريا
63.9	264	ليسانس
13.6	56	ماجستير فما فوق
100.0	413	المجموع

من خلال جدول البيانات الديمغرافية لعينة البحث تبين أن الغالبية الساحقة من القيادة المدرسية تحمل شهادة ليسانس بنسبة 63,9 بالمائة وتليها القيادة المتحصلون على شهادة الماجستير فما فوق بنسبة 56 بالمائة ثم تليها البكالوريا بنسبة 55 بالمائة ثم المتوسط بنسبة 38 بالمائة في حين انعدمت القيادات المتحصلة على شهادة التعليم الابتدائي ، يمكن النظر لهذه البيانات من زاويتين ، الأولى أن المستوى التعليمي تحسن وأن الجامعة أصبحت تخرج إطارات ، أما الثانية فهناك ظاهرة أخرى مواصلة التدرج التعليمي ما بعد الوظيفة وهذا ما لاحظنا في نوعية الطلبة الجامعيين ، لهذا فيمكن رفع سقف عبارات المقياس حسب هذا المستوى .

شكل رقم (15)



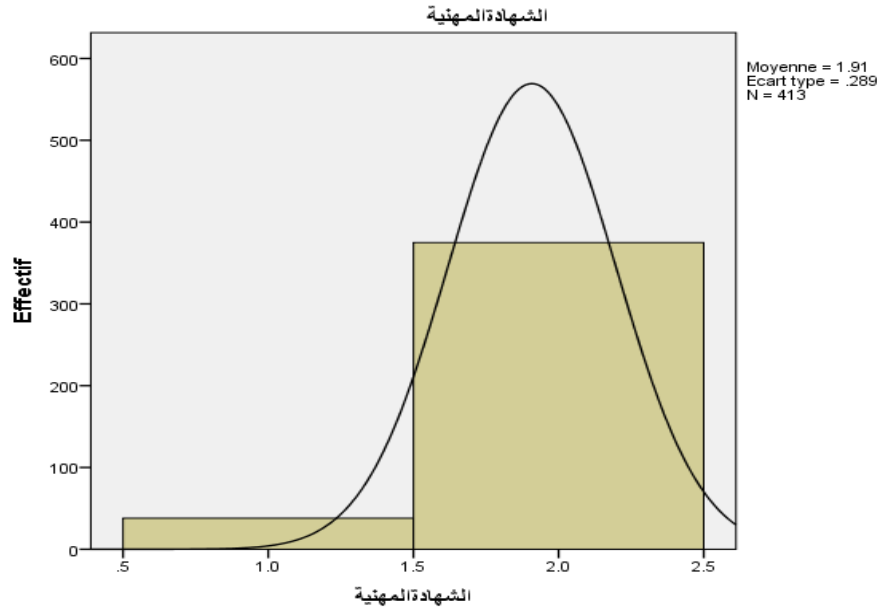
جدول رقم (18) : يبين توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الشهادة المهنية

النسبة	التكرار	الفئة
9.2	38	شهادة الكفاءة العليا
90.8	375	دبلوم المعهد التكنولوجي للتربية
100.0	413	المجموع

من خلال الجدول (18) تبين لنا أن أفراد الدراسة مقسمون إلى فئتين ، حيث جاءت في المرتبة الأولى فئة المتخرجين من المعهد التكنولوجي بنسبة 84.1 % وهم بذلك النسبة

الكبيرة التي تلقت تكويناً جيداً في مجال التربية والذي يمكن أن يساعد القيادة التربوية في الأداء والإحاطة بكل الجوانب المتعلقة بمتابعة البرامج والتقييم والتوجيه ، أما في المرتبة الثانية فقد جاءت أصحاب شهادة الكفاءة العليا بنسبة 15.9 % وهذه الشهادة تمنح للمعلم بعد إدماجه في الميدان مباشرة دون تكوين وهذا مؤشر على أن هذه الفئة التي لم تتلق تكويناً في مجال علم النفس وعلوم التربية والبيداغوجيا قد تتأثر في أدائها أثناء ممارسة العمل القيادي داخل المدرسة الابتدائية. والشكل التالي يوضح توزيع المبحوثين حسب خاصية الشهادة المهنية .

شكل رقم: (16)

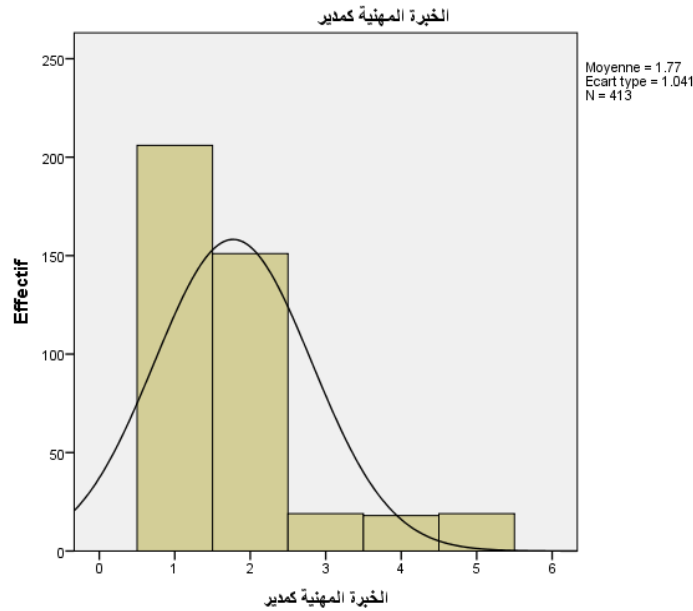


جدول رقم (19): يبين توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الخبرة المهنية كمدير مدرسة ابتدائية

النسبة	التكرار	الفئة
49.9	206	أقل من 5 سنوات
36.6	151	من 5 إلى 10 سنوات
4.6	19	من 11 إلى 15 سنة
4.4	18	من 16 إلى 20 سنة
4.6	19	من 21 فما فوق
100.0	413	المجموع

من خلال الجدول (19) تبين أن الفئة الغالبة هي فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 49,9 بالمائة وهي فئة القيادة الملتحقة بالوظيفة عن طريق المسابقة وغالبيتهم متحصلون على شهادة ليسانس ولكن تنقصهم الخبرة في الإدارة المدرسية ، كذلك الفئة الثانية هي من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 36,6 بالمائة مستواها التعليمي مرتفع ولديها سنوات من الخبرة أما الفئات الباقية فلديها الخبرة ولكن ينقصها المستوى الدراسي لأن المستوى الدراسي تحسن في الآونة الأخيرة فقط ، حيث لاحظنا كلما زادت الخبرة نقص المستوى الدراسي .

شكل رقم (17):



جدول رقم (20) : يبين توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الخبرة العامة في القطاع

النسبة	التكرار	الفئة
23.0	95	أقل من 9 سنوات
13.3	55	من 10 إلى 19 سنة
45.5	188	من 20 إلى 29
18.2	75	من 30 فما فوق
100.0	413	المجموع



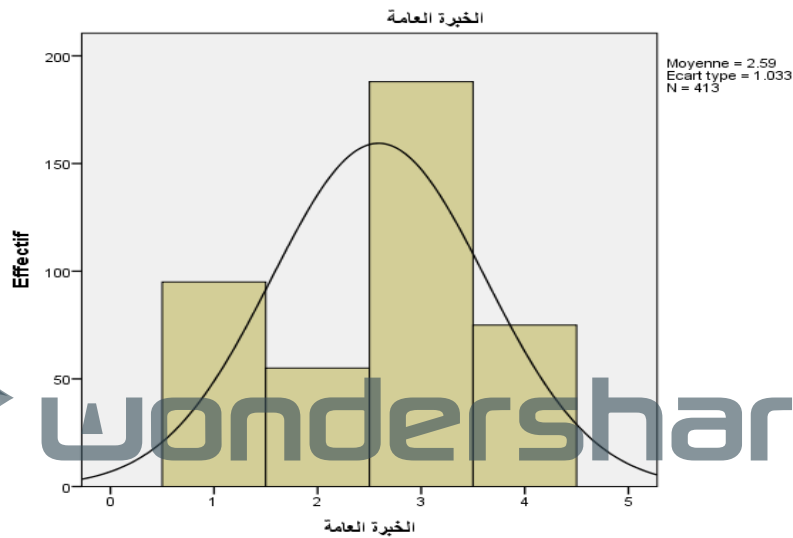
Wondershare PDF Editor™

PDF Editor

الخبرة العامة هي الخبرة التي اكتسبتها القيادة أثناء مسارها الوظيفي من مساعد معلم إلى معلم إلى مدير مدرسة ابتدائية وهذا العنصر له دور في أداء القيادة المدرسية ، فالقيادة المتدرجة في مراحل التعليم تكون على دراية بخبايا العملية التربوية ، وكذلك تكون قد اكتسبت أفعال استراتيجية من خلال خضوعها لتسلط القيادة ، وبالتالي فهي على دراية برود أفعال المعلمين والعمال .

في هذا الجدول نجد الفئة الغالبة هي لذوي الخبرة من 20 إلى 29 بنسبة 45.5 بالمائة مما يدل على أن غالبية القيادات المدرسية لها خبرة تربوية كبيرة حيث مرت عليها تغيرات النظم التربوية وتغيرات القوانين المنظمة للعمل ، أما الفئة الثانية فهي أقل من 9 سنوات خبرة عامة وهؤلاء هم من الذين دخلوا إلى الإدارة المدرسية عن طريق المسابقة ولا يملكون أي خبرة مرحلية أو ميدانية ولكن لديهم ديناميكية العمل والرغبة في التميز ، أما الفئة الثالثة فهم من 30 سنة فما فوق وهم من الذين اعتلوا منصب مدير مدرسة ابتدائية عن طريق التأهيل وغالبتهم ينتظرون الخروج إلى التقاعد فليس لديهم رغبة في العمل بل من أجل تحسين وضعهم المادي، أما الفئة الأخيرة والرابعة فهي فئة الذين لديهم نسبة من الخبرة وهم من المخضرمين الذين عايشوا التغير ولديهم طاقة العمل .

شكل رقم (18)



wondershare™

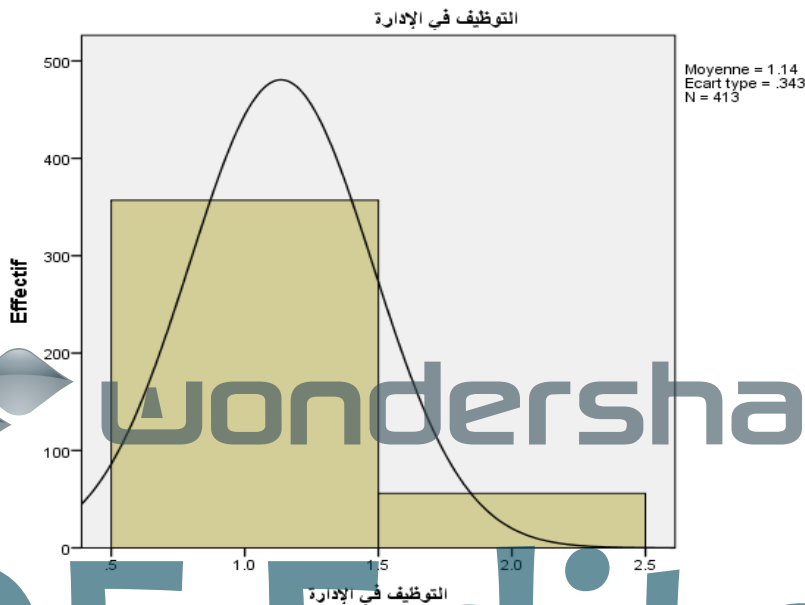
PDF Editor

جدول رقم (21) : يبين توزيع أفراد مجتمع البحث حسب التوظيف في الإدارة

النسبة	التكرار	الفئة
86.4	357	مسابقة + تكوين
13.6	56	تأهيل + تكوين
0	0	تأهيل
100.0	413	المجموع

هذه الخاصية لأفراد الدراسة رأينا أنها ضرورية لمعرفة دور المسابقة في اختيار النخبة من القادة فهذه المسابقة لها مقاييس تختار بهم القادة ، وكذلك دور التكوين في تعاملات القائد مع الوضع في المدرسة من الجانب التقني وجانب الاتصال، حيث بين الجدول (21) أن الفئة مسابقة + تأهيل جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 47.3 % وهذه الفئة هم الذين تأهلوا إلى منصب مدير عن طريق الأقدمية وتلقوا تكويناً في ذلك ، أما الفئة تأهيل جاءت في المرتبة الثالثة بنسبة 12.3 % فهذه الفئة آيلة للزوال لهذا جاءت في المرتبة الأخيرة والشكل التالي يوضح ذلك.

شكل رقم (19):



Wondershare™

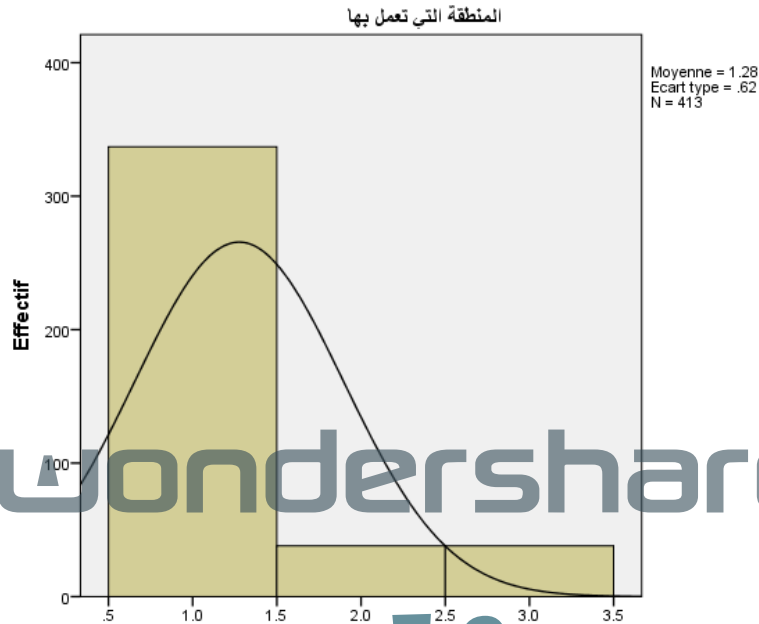
PDF Editor

جدول رقم (22) : يبين توزيع أفراد مجتمع البحث حسب المنطقة التي يعمل بها

النسبة	التكرار	الفئة
81.6	337	حضرية
9.2	38	شبه حضرية
9.2	38	ريفية
100.0	413	المجموع

لقد تم اختيار هذه الخاصية لكون أن المنطقة تلعب دورا كبيرا في توجيه فكر القائد فالعصبية تزداد حسب بن خلدون لكما اتجهنا من الحضارة إلى البداوة ، كذلك بالنسبة للوسائل التكنولوجية فالمناطق النائية تفتقدها تماما . ومن خلال الجدول (19) تبين أن الفئة حضرية جاءت بنسبة 77.2 % لأن أغلب المدارس تتموقع في المدن الحضرية أما في المرتبة الثانية فقد جاءت الفئة شبه حضرية بنسبة 16.5 % لأن هناك قرى عديدة تحوي مدارس وهي ليست بلديات أو دوائر ، أما المرتبة الثالثة والأخيرة فقد جاءت فئة الريفية بنسبة 6.3 % وهذا راجع إلى النزوح الريفي الذي شهدته المنطقة خلال العشرية السوداء ، وكذلك التدمير والتخريب الذي لحق بالمدارس الريفية في تلك الحقبة ، والشكل يوضح ذلك .

شكل رقم (20):



Wondershare™

PDF Editor

2.7 تحليل الاتجاهات

جدول (23) : يوضح استجابات أفراد الدراسة إزاء البيئة الاجتماعية السائدة والمتعلقة بالأداء القيادي داخل المدرسة الابتدائية الجزائرية

ترتيب البارة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	نوع الاستجابة					البيئة الاجتماعية	رقم العبارة	
					موافق بشدة	موافق	لاأري	غير موافق	غير موافق بشدة			
8	موافق	1.266	3.46	413	132	18	0	93	170	ت	انتشار القيم الاجتماعية السلبية في البيئة الإدارية .(المحابة ،المجاملات ، عدم الانضباط)	1
				100	32.0	4.4	0	22.5	41.2	%		
2	موافق	1.20	4.01	413	189	131	19	56	18	ت	قوة جماعة الضغط (الأقارب ، الأصدقاء ، الجيران)	2
				100	45.8	31.7	4.6	13.6	4.4	%		
3	موافق	1.241	4.00	413	207	93	38	57	18	ت	قوة النفوذ (أصحاب المناصب العليا ، أصحاب الجاه ، الأعيان	3
				100	50.1	22.5	9.2	13.8	4.4	%		
1	موافق	.818	4.13	413	150	187	57	19	0	ت	تؤثر العلاقات الشخصية في التعامل مع الأولياء	4
				100	36.3	45.3	13.8	4.6	0	%		
5	موافق	.962	3.73	413	75	226	37	75	0	ت	وجود الوساطة في التعاملات الخارجية	5
				100	18.2	54.7	9.0	18.2	0	%		
4	موافق	.848	3.92	413	95	225	56	37	0	ت	دخول العلاقات الشخصية في التعامل مع السلطة الوصية والشركاء	6
				100	23.0	54.5	13.6	9.0	0	%		
6	موافق	1.112	3.60	413	76	206	38	75	18	ت	مراعاة الانتماء القبلي لمحيط المدرسة	7
				100	18.4	49.9	9.2	18.2	4.4	%		
9	لا أري	1.173	3.01	413	38	133	74	130	38	ت	فكرة التبادل المنفعي لسير التعاملات مع البيئة الخارجية	8
				100	9.2	32.2	17.9	31.5	9.2	%		
6	موافق	1.119	3.60	413	114	112	93	94	0	ت	وجود الحسابات الشخصية في تسيير المؤسسة	9
				100	27.6	27.1	22.5	22.8	0	%		
موافق				1.08	3.72	المتوسط الحسابي لجميع الفقرات						

من خلال الجدول (23) يتضح أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات إزاء وجود تأثير البيئة الاجتماعية على الأداء القيادي (3,72) من خمس نقاط وهو في درجة موافق وهو مستوى قريب من مجال موافق بشدة ، في حين أن الانحراف المعياري قد بلغ (1,08) وهو انحراف بسيط يدل على ضعف التشتت وهو لا يؤثر على المسار العام للاتجاه ومنه فإن القيادة في المدرسة الابتدائية ترى أن مؤشرات البيئة الاجتماعية وعواملها موجودة وهي مؤثرة على العمل القيادي في المدرسة الابتدائية الجزائرية ، ويبين الجدول (23) أن جميع عبارات الجدول تراوحت متوسطاتها بين أقصاها (4,13) و أدناها (3,01) وجاء ترتيب أهميتها على النحو التالي :

1. العبارة رقم (4) التي تشير إلى تؤثر العلاقات الشخصية في التعامل مع الأولياء جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4,13) درجة وهي في الاتجاه موافق وبانحراف معياري (0,81) درجة تبين هذه النتيجة إلى أن القيادة تتأثر أثناء تعاملاتها بالعلاقات الشخصية وتضطر لاستخدامها في التعاملات مع الأولياء إذ لا يمكن للقائد التعامل وفق القوانين واللوائح إذ أنه سيواجه صعوبات كبيرة وتعت من الأولياء بل عليه التحايل وإقناع أحد المؤثرين من الأولياء الذي تربطه معه علاقة شخصية لإقناع الآخرين فهو في منصب سلطة مواجه لهم لا يمكنه إقناعهم وهذا لا ينجح دائما، ويمكن أن نرجع ذلك إلى أن القيادة تعمل في بيئة اجتماعية أي مجتمع مازال تقليديا وأن العقلية القبلية مازالت تسيطر عليه .

2. العبارة (2) التي تشير إلى قوة جماعة الضغط (الأقارب ، الأصدقاء ، الجيران) جاءت في المرتبة الثانية حيث كان المتوسط الحسابي (4,01) وهو في درجة موفق ، وبانحراف معياري (1,20) ، تبين هذه النتيجة أن الإدارة الجزائرية لا تعمل وفق القوانين واللوائح بل بواسطة شبكة العلاقات الشخصية ، وهذا ما يضطر القائد في المدرسة الابتدائية التعامل وفق هذا وخاصة مع الشركاء أمثال البلدية والدائرة والمديرية ، وإن أراد خلافا لهذا أي العمل وفق القوانين واللوائح فسوف يلاقي التهميش والعزلة ، ويمكن أن نرجع ذلك إلى المحسوبية والمصلحة الذاتية التي سادت على تفكير الموظف خصوصا والفرد الجزائري عموما وهذا يعود إلى طغيان المصلحة الخاصة على المصلحة العامة .

3. العبارة (3) والتي تشير قوة النفوذ (أصحاب المناصب العليا ، أصحاب الجاه ،

الأعيان جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4,00) وهو بدرجة موافق ، في حين أن

الانحراف المعياري كان (1.20) درجة وهو انحراف متوسط ، وتبين هذه النتيجة أن القيادة في المدرسة الابتدائية مضطربة لاستعمال أحد الأساليب السابقة الذكر في التعامل مع الشركاء من أجل تسيير المؤسسة حيث وجدت عدم جدوى التعامل وفق القوانين والقرارات والمناشير إذ أنها تتعرض للمطلة واللامبالاة . ويمكن إرجاع ذلك إلى أن القيم الاجتماعية المتثلة في القيم الدينية والعرفية والقانونية قد انهارت وفقد الفرد روح المواطنة ودخل في مرحلة التفكير المادي .

4. العبارة (6) والتي تشير إلى دخول العلاقات الشخصية في التعامل مع السلطة الوصية والشركاء جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,92) وهو في درجة موافق ، وانحراف معياري (0,85) وهو انحراف ضعيف م يؤكد صحة الاتجاه ، وتبين كون الوساطة أصبحت سائدة في التعاملات الإدارية ، وأن التعاملات وفق المناشير والقرارات أصبحت لاتجدي نفعاً، ونرجع ذلك كون أن الثقافة المكتسبة الجديدة هي ثقافة الوساطة والمحسوبية حتى يستطيع الفرد تفعيل العملية ، وهذا ما أدى بالقيادة إلى دخولها في صراع مع الإدارة .

5. العبارة (5) وجود الوساطة في التعاملات الخارجية جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3,73) وهو بدرجة موافق ، في حين أن الانحراف المعياري كان (0,96) هو انحراف متوسط ، تبين هذه النتيجة أن القيادة في المدرسة الابتدائية الجزائرية أصبحت تعاني من انتقادات الأولياء الذين يعملون في شتى المؤسسات الإدارية فحين يقوم القائد بالصرامة في بتطبيق القوانين والمناشير أثناء تعاملاته مع الأولياء فإنه يعرض مصالحه الشخصية للانتقادات عند تعامله مع مؤسسات أخرى ولهذا فإن القيادة في المدرسة الابتدائية الجزائرية ترى أن تتخلى عن الصرامة في تطبيق القوانين من أجل قضاء مصالحها الشخصية ، ونرجع ذلك إلى كون وجود حالة من عدم عمومية الانضباط القانوني في جميع المؤسسات الجزائرية ، لهذا يضطر القائد في المدرسة الابتدائية التنازل عن هذه الصرامة .

6. العبارة (7) مراعاة الانتماء القبلي لمحيط المدرسة جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.60) وهو في درجة موافق ، وانحراف معياري (1,11) ، تبين هذه النتيجة أن القيادة في المدرسة الابتدائية الجزائرية تتعرض إلى ضغوط اجتماعية كبيرة عند التعامل مع النفوذ المتمثل في قيادات عسكرية أو شرطة أو درك أو أصحاب

المناصب العليا ، أو أعيان المنطقة ولهذا فإنها تحيد بقراراته عن العقلانية ، ونرجع ذلك إلى أن البيئة الاجتماعية في منطقة الجلفة مازلت بيئة تقليدية أو روحية تسيطر فيها القوة والسلطان والجاه والمركز وهي بعيدة بذلك عن العقلانية .

7. العبارة (9) وجود الحسابات الشخصية في تسيير المؤسسة جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3,60) هو بدرجة موافق ، في حين أن الانحراف المعياري (1,12) ، فتبين هذه النتيجة أن القيادة في المدرسة الابتدائية ترى وجود هذه الجماعات الضاغطة لأن القيادة إذا لم تخضع لهذه الضغوطات سوف تجد مقاطعة اجتماعية وتضع نفسها في موقف العزلة وتعرض المدرسة للتهميش وكذلك تتأثر مصالح القائد الشخصية ، ونرجع ذلك إلى أن العقلية القبلية مازالت قائمة في المجتمع وهو ما أسفر عن مثل هذه الظواهر .

8. العبارة (1) انتشار القيم الاجتماعية السلبية في البيئة الإدارية (المحابة ، المجاملات عدم الانضباط) جاءت في المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3,46) وهو بدرجة موافق ، في حين أن الانحراف المعياري (1,27) ، لقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الأخيرة كون أن هذه الظاهرة لا يشعر بها بصورة واضحة سوى القيادات المتواجدة في المناطق الريفية أو الشبه حضرية ، وبما أن هذه المدارس نسبتها قليلة مقارنة مع المدارس الحضرية ، لهذا جاءت في المرتبة الأخيرة لكن هناك موافقة على هذه العبارة ونرجع ذلك إلى أن المجتمع مازال يحمل مظاهر العصبية .

9. العبارة (8) : فكرة التبادل المنفعي لسير التعاملات مع البيئة الخارجية جاءت في المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3,01) وهو بدرجة لا أدري ، في حين أن الانحراف المعياري (1,17) وهو انحراف لا يؤثر على التثنت العام للعبارة ، بما أن العبارة صريحة نوعا ما فقد تردد المستجيبون في التصريح بها حيث أن القيادة تتعامل مع السلطة الوصية بشبكة من العلاقات الشخصية أو التبادل المنفعي بين الخدمات التي تقدمت مصالح البلدية أو مديرية التربية أو المفتشية وبين ما تقدمه المدرسة من خدمات في إطار عملها

استنتاج: wondershare
من خلال النتائج العامة لقياس اتجاه القيادة المدرسية نحو البيئة الاجتماعية تبين أن القيادة المدرسية توافق على العبارات السلبية المطروحة للبيئة الاجتماعية المحيطة بالمدرسة ، حيث كان المتوسط الحسابي لجميع الفقرات 3,72 وهي بدرجة موافق في حين بلغ الانحراف

المعياري 1,08 وه انحراف لا يؤثر على التشتت العام للدراسة ومفهوم هذه الدلالة أن الإدارة المدرسية يوجد فيها العديد من الممارسات الاجتماعية التي تتنافى مع الثقافة التنظيمية للمدرسة مثل المحاباة ، المجاملات ، عدم الانضباط ، المحسوبية ، الزبونية ، كذلك ترى القيادة أنه يمارس عليها ضغوط من طرف أفراد يرتبطون مع القيادة بعلاقات اجتماعية يستغلها أصحابها في الضغط على القيادة المدرسية من أجل قضاء مصالح شخصية ضيقة وذلك مثل القرابة والأصدقاء ، الجيران ، كذلك الأفراد الذين يحملون مراكز وأدوار اجتماعية بارزة في المجتمع يستغلها أصحابها في ممارسة ضغوط على القيادة المدرسية وذلك مثل أصحاب المناصب العليا كرئيس بلدية أو كقائد فرقة الدرك أو كقائد الأمن ، كذلك الأعيان أصحاب السلطة الدينية ، والسلطة القانونية ، فالقيادة ترى أن البيئة الاجتماعية تمارس عليها ضغوطا سواء كان هذا الضغط عن طريق القوة أو السلطة ، ولها إشكالية علائقية فيما يخص الأولياء حيث تتدخل الأزمة ونوع الاتصال بينها وبين المتعاملين مع المدرسة ، وبالنسبة للسلطة الوصية المتمثلة في المفتش ومدير التربية أيضا لاتخضع هذه التعاملات للمعايير البيروقراطية بل تتدخل فيها مستويات من العلاقة ، كذلك ترى القيادة أن العصبية تطرح نفسها بقوة في المدارس فهناك صراع قبلي سواء داخل المدرسة أو خارجها وهذا يرجع في منظورنا إلى نمط المجتمع الذي مازال يحمل في طياته البداوة على الرغم من أن ظاهره متمدن ، في حين يتدخل عامل آخر وهو الفعل الفردي المتمثل في المحسوبية وهو التعامل وفق التبادل المصلي مع الأفراد المتعاملين مع المدرسة بعيدا عن أهداف المدرسة . وتتفق مع دراسة الدكتور الفضيل الرتيمي في أطروحته المؤسسة الصناعية بين التنشئة والعقلانية حيث يرى وجود التعاملات القرابية والمحسوبية والزبونية موجودة في المؤسسة الصناعية .

في هذا الصدد تظهر لنا مقاربتين ألا وهما النسق المفتوح والفعل الاستراتيجي (لميشال كروزي) حيث يرى النسق المفتوح أن المنظمة والمتمثلة في المدرسة لا يمكن لها بأي حال من الأحوال الهروب من تدخلات البيئة الاجتماعية التي تحمل مجموعة من العلاقات والمراكز والأدوار الاجتماعية للأفراد الذين يؤثرون بها على عمل القيادة المدرسية ، أما المقاربة الثانية فيرى ميشال كروزي أن الفعل الاستراتيجي هو نتيجة هامش الحرية فالقيادة المدرسية بما أنها تملك السلطة وتقع في تأثيرات البيئة الاجتماعية فما عليها إلا أن تسير وفق السياق كفعل استراتيجي يجلب مجموعة من الحلول للقيادة المدرسية .

الجدول (24): يوضح استجابات أفراد الدراسة إزاء البيئة التنظيمية السائدة والمتعلقة بالأداء القيادي داخل المدرسة الابتدائية الجزائرية

ترتيب البارة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	نوع الاستجابة					رقم العبارة		
					موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة			
13	لا أدري	.873	3.32	413	0	244	57	112	0	ت	مقاومة المعلمين للنظام الجدي	1
				100	0	59.1	13.8	27.1	0	%		
9	موافق	.737	4.09	413	113	243	38	19	0	ت	عدم تكوين المدير بصورة عملية وفق النظام الجديد	2
				100	27.4	58.8	9.2	4.6	0	%		
6	موافق بشدة	.673	4.23	413	132	262	0	19	0	ت	صعوبة الإشراف على تطبيق طرق وأساليب النظام الجديد	3
				100	32.0	63.4	0	4.6	0	%		
8	موافق	.694	4.14	413	131	207	75	0	0	ت	ضعف الإهتمام بتكوين المدير من الناحية القانونية والإدارية	4
				100	31.7	50.1	18.2	0	0	%		
7	موافق	.671	4.22	413	149	207	57	0	0	ت	عدم استقرار التنظيم داخل المدرسة بسبب (النقل ، الفائص ، الانتداب)	5
				100	36.1	50.1	13.8	0	0	%		
5	موافق بشدة	.976	4.31	413	243	94	38	38	0	ت	نقص الإطار الإداري المعاون لمدير المدرسة	6
				100	58.8	22.8	9.2	9.2	0	%		
1	موافق بشدة	.466	4.68	413	282	131	0	0	0	ت	كثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة	7
				100	68.3	31.7	0	0	0	%		
2	موافق بشدة	.586	4.50	413	226	168	19	0	0	ت	عدم توفر الوقت الكافي لدى المدير لإنجاز جميع المهام	8
				100	54.7	40.7	4.6	0	0	%		
3	موافق بشدة	.725	4.46	413	245	111	57	0	0	ت	قانون الأجور والتصنيف غير محفز للمدير	9
				100	59.3	26.9	13.8	0	0	%		
9	موافق	.996	4.09	413	188	112	76	37	0	ت	عدم استقلال المدرسة الابتدائية من الناحية المالية عن البلدية	10
				100	45.5	27.1	18.4	9.0	0	%		
11	موافق	1.130	4.00	413	188	112	38	75	0	ت	إلزام المدارس بالتقيد الحرفي بالقوانين والتعليمات	11
				100	45.5	27.1	9.2	18.2	0	%		
11	موافق	1.000	4.00	413	150	169	38	56	0	ت	كثرة التعليمات والقرارات بشكل يجعل	12

				100	36.3	40.9	9.2	13.6	0	%	متابعة تنفيذها يتطلب وقتا وجهدا على حساب الأعمال الأخرى	
4	موافق بشدة	1.06	4.32	413	263	75	18	57		ت	طغيان الجانب الإداري والشكلي على الهدف العام للمؤسسة	13
				100	63.7	18.2	4.4	13.8		%		
	موافق بشدة	0.81	4.18	المتوسط الحسابي لجميع الفقرات								

من خلال الجدول (24) يتضح أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات إزاء وجود تأثير البيئة التنظيمية على العمل القيادي (4.18) من خمس نقاط وهو في درجة موافق بشدة في حين أن الانحراف المعياري قد بلغ (0.81) وهو انحراف بسيط يدل على ضعف التنشئت وهو لا يؤثر على المسار العام للاتجاه ومنه فإن القيادة في المدرسة الابتدائية ترى أن مؤشرات البيئة التنظيمية والمتمثلة في عدم استقرار النظام التربوي والقوانين المنظمة للعمل مؤثرة على العمل القيادي في المدرسة الابتدائية الجزائرية ويبين الجدول (21) أن جميع عبارات الجدول تراوحت متوسطاتها بين أقصاها (4.68) وفي أدناها (3.32) وجاء ترتيب أهميتها على النحو التالي :

1. العبارة (7) كثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,68) وهو بدرجة موافق بشدة ،في حين أن الانحراف المعياري كان (0,47) وهو انحراف لا يؤدي إلى تنشئت الاتجاه العام للعبارة ، ونرجع ذلك لتدثر القائد في المدرسة الابتدائية الجزائرية في المرحلة الابتدائية من كثرة الأعباء والمهام والمسؤوليات حيث نجده يتكفل بالجانب الإداري والجانب التربوي والجانب البيداغوجي ، والجانب المالي والمادي بمفرده دون أن توضع له إطارات معاونة في حين نجد في المتوسطات والثانويات تقسيم المهام بين المدير والمراقب العام والمقتصد .

2. العبارة (8) عدم توفر الوقت الكافي لدى المدير لإنجاز جميع المهام جاءت هذه

العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4,50) وهو بدرجة موافق بشدة ، ويانحراف معياري (0,59) بنشئت غير مؤثر على الاتجاه العام للعبارة ، فقانون الأجرور يراه القادة

غير محفز لهم مقارنة مع المهام والمسؤوليات الكبيرة الموكلة إليهم ، حيث يستدل المدراء

بأن تصنيف معلم بالمؤسسة أحسن من المدير وهم يقصدون بذلك الأسناد المجاز حيث

سلمه 12 في حين المدير سلمه 11، ويمكن إيعاز ذلك أيضا للوضع الاقتصادي المتأزم والذي أدى إلى ضعف الدخل و القدرة الشرائية ، وأدى إلى عدم ترقية تصنيف القائد المدرسي.

3. العبارة (9) قانون الأجور والتصنيف غير محفز للمدير جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4,46) وهو بدرجة موافق بشدة ، في حين أن الانحراف المعياري (0,73) لا يؤدي إلى التشتت المؤثر على الاتجاه العام فاستجابة القادة تجاه هذه العبارة كانت من منطلق أن التوقيت الجديد في المؤسسة من الساعة الثامنة صباحا حتى الرابعة والربع بالنسبة للمعلم قد أثرت على أداء المعلم وبالتالي أداء القائد ، كذلك يرى القادة عدم مقدرتهم على إتمام العمل التربوي في حين تنتظرهم أعباء كبيرة في الجانب الإداري وقد أعزو ذلك لتغير الأسلوب الإداري مع النظام التربوي الجديد حيث كثر التوثيق .

4. العبارة (13) طغيان الجانب الإداري والشكلي على الهدف العام للمؤسسة جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4,32) وهو في درجة موافق بشدة وهو في نفس الرتبة مع العبارة السابقة ،وبانحراف معياري (1,06) لا يؤدي إلى تشتت الاتجاه العام ويرجع موافقة القيادة في المدرسة الابتدائية الجزائرية في المرحلة الابتدائية على العبارة بسبب الأعباء والمسؤوليات وعدم وجود معاونين رسميين مختصين ، إذ يعانون من عمال الشبكة الاجتماعية بنقص الدراية والتكوين في المجال وعدم استقرارهم في مناصبهم .

5. العبارة (6) نقص الإطار الإداري المعاون لمدير المدرسة جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4,31) بدرجة موافق بشدة في حين أن الانحراف المعياري (0,98) يمكن أن يؤدي إلى التشتت العام لاتجاه العبارة ، ونرجع لمطابقة الجانب الشكلي فالشكلية وسيلة لخدمة الهدف ، وإذا زادت عن حدها أدت إلى الاتجاه العكسي ، فالقادة يرون أن هناك مبالغة كبيرة في الجانب الشكلي خاصة في تقنين

WonderShare

متابعة النتائج لحظة بلحظة بوثائق إدارية في حين ينصب انشغال المدير بالجانب الشكلي تاركا الجانب المهم والمتمثل في الشق التربوي .

6. العبارة (3) صعوبة الإشراف على تطبيق طرق وأساليب النظام الجديد جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (4,23) وهو بدرجة موافق بشدة ، في حين أن الانحراف المعياري (0,67) وهو غير مؤثر على الاتجاه العام للعبارة ، وافق القادة على هذه العبارة لأنهم يرون المدرسة الابتدائية في المرحلة الابتدائية ليست كمثيلاتها في المراحل الأخرى المتوسط والثانوي حيث أنها غير مستقلة ماليا وماديا خاضعة لسلطة البلدية والدائرة ، وأن ليس لها ميزانية مخصصة حتى عند البلدية بل هناك ميزانية جماعية مخصصة لكل المدارس في البلدية ، وهذا يمكن أن يؤدي إلى تقييد حرية القائد وجعله يعاني البيروقراطية السلبية وهذا من شأنه أن يعرق مهام القائد المالية والمادية ومن ثمة ينعكس على الجانب البيداغوجي ومن ثمة التربوي.

7. العبارة (5) عدم استقرار التنظيم داخل المدرسة بسبب (النقل ، الفاض ، الانتداب) جاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (4,22) بدرجة موافق ، في حين أن الانحراف (0,67) وهو انحراف يمكن أن يؤدي إلى تشتت الاتجاه العام للعبارة ، فالقيادة في المدرسة الابتدائية ترى أن كثرة التعليمات تؤدي إلى عدم الإلتقان في الأداء وبالتالي الانحراف عن الهدف العام للمنظمة .

8. العبارة (4) ضعف الاهتمام بتكوين المدير من الناحية القانونية والإدارية جاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (4,14) وهو بدرجة موافق ، في حين بلغ الانحراف المعياري (0,69) وهو انحراف ملحوظ يمكن أن يؤدي إلى تشتت الاتجاه العام للعبارة ، حيث يرى القادة في المدارس الابتدائية أن التقيد الحرفي بالنظم والتعليمات

أوجد النمطية للقيادة والروتين الممل وقلل من فرص الإبداع والابتكار .

9. العبارة (2) عدم تكوين المدير بصورة عملية وفق النظام الجديد جاءت هذه

العبارة في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (4,09) بدرجة موافق ، في حين بلغ الانحراف المعياري (0,74) وهو انحراف مؤثر نسبيا ، وافق القادة على هذه العبارة

كونهم يرون أن عدم الاستقرار أثر على أدائهم في المدرسة الابتدائية ، وجعل استراتيجياتهم وخططهم ومشروع المؤسسة غير مجدية بسبب التغير المستمر المفروض.

10. العبارة (10) عدم استقلال المدرسة الابتدائية من الناحية المالية عن البلدية جاءت هذه العبارة في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (4,09) وهو بدرجة موافق ، في حين كان الانحراف المعياري (1,00) ، وتبين هذه النتيجة أن القيادة لا تستطيع الإشراف عن المعلمين وفق النظام الجديد ، وهذا بسبب عدم الدارية بالنظام وعدم معرفة مقاصده وأهدافه وكذلك الطرق والأساليب التي يستعملها ، ويمكن إرجاع ذلك إلى عدم تكوين القادة وفق النظام الجديد ، وعدم تهيئتهم للاستعداد إليه، فموروث النظام القديم مازال قائما في أذهان القادة والمعلمين .

11. العبارة (12) كثرة التعليمات والقرارات بشكل يجعل متابعة تنفيذها يتطلب وقتا وجهدا على حساب الأعمال الأخرى جاءت هذه العبارة في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي(4,00) وهو بدرجة موافق ، في حين كان الانحراف المعياري (1,00) وهو انحراف غير مؤثر على تشتت الاتجاه العام للعبارة ، فالمدير في المدرسة الابتدائية يجهل بصورة كبيرة القوانين الإدارية فهو يعمل بطريقة تقليدية موروثه غير مستندة إلى أسس علمية قانونية .

12. العبارة (11) إلزام المدارس بالتقيد الحرفي بالقوانين والتعليمات جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي (4,00) وهو بدرجة موافق ، في حين كان الانحراف المعياري (1,13) وهو غير مؤثر نسبيا، ويرجع القادة في المدرسة الابتدائية الجزائرية المقاومة لأسباب عدة منها تأثير موروث النظام التربوي القديم ، الاختلاف مع التوجه البرغماتي للنظام والتخلي عن المبدأ المثالي ويمكن تفسير ذلك باعتقاد المعلمين

والقادة أن النظام الجديد قد يمس أو يقلل من القيم الدينية أو يساهم في انهيار القيم الاجتماعية.

13. العبارة (1) مقاومة المعلمين للنظام الجدي جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي (3,32) وهو بدرجة موافق ، في حين كان الانحراف المعياري (

1.06) وهو غير مؤثر نسبياً على التثنت العام لاتجاه العبارة ، حيث يرى القادة أنهم يواجهون العمل في الميدان بدون أي رصيد معرفي علمي ومنهجي ، وهذا لعدم تكوينهم وفق معطيات النظام الجديد ، حيث يجد القائد نفسه محرجاً أمام المعلمين عند جهله لإحدى مصطلحات النظام الجديد أو طريقة .ويمكن تفسير ذلك بالتناقضية في التغيير دون الدراسة والتخطيط للبيئة ومقوماتها، وكذلك انعدام التكوين الاستراتيجي للإطارات .

استنتاج :

نستنتج من خلال نتائج الجدول(24) وترتيب العبارات أن البيئة التنظيمية للمدرسة الابتدائية المتمثلة في عدم استقرار النظام التربوي والقوانين المنظمة للعمل قد فرضت تغييراً على مستوى المدرسة والقيادة حيث جاءت العبارات المتعلقة بالأعباء والأجر والوقت في المرتبة الأولى وهذه المعاناة التي تقترب من الجانب الملموس القريب جداً من القيادة إذ يرى أنها من أهم العراقيل التي تواجهه حيث تكثر المسؤوليات وينخفض الأجر في حين تضعف القدرة الشرائية لديه في ظل زيادة الأسعار ، وعدم مناسبة استعمال الزمن للمعلم والتلميذ وفي المرتبة الثانية جاءت العبارات المرتبطة بالعمل الإداري كما وكيفا واستقلاليته وكثرته ونوعيته ، حيث نرى أن القيادة تعاني من كل هذه الجوانب في العمل الإداري

وبالتالي فإننا نرى أن القيادة تطالب بتغيير جذري في العمل الإداري في المدرسة الابتدائية و يرجع ذلك إلى التغيير الكبير الذي حصل في الجانب التربوي ولم يصاحبه نفس التغيير في الجانب الإداري ، كذلك ظهور عبارات متعلقة بعدم الاستقرار في التنظيم والإشراف والتكوين والمقاومة في المرتبة الأخيرة ، لأن هذه العبارات ليست بالدرجة ذات الأهمية الكبيرة حيث تبتعد عن الاتجاه الشخصي للقائد وتقترب من الإدارة والمدرسة ، بل تظهر نوعية المستجيبين والمستوى الثقافي الذي يحملون، فكلما اقتربنا من المصلحة الشخصية للقائد زاد القبول للعبارة وكلما ابتعدنا زاد الرفض فالقيادة لا تقبل التغيير الذي يمس المصلحة العامة للمؤسسة بصفة أكبر من المصلحة المصالح الشخصية للفرد.

وهنا تبرز القيم التي يحملها القائد ، ويتفق هذا مع دراسة (بيرن وستولكر) (Stalker

et Burn) والمتمثلة في معاناة المنظمات والقيادات التي لا تستطيع التأقلم مع البيئات الدينامية ، وكذلك تتفق مع دراسة (عبد الله الحربي) في مقاومة التغيير وهذا ما تراه نظرية النسق المفتوح التي ترى وجود التغيير ضرورة في حياة المؤسسة ويرى أن على المؤسسة بذل جهود واعية مستمرة لتطوير مناهجها بما يتفق مع مطالب البيئة المحيطة بها

واحتياجات تلاميذها والتي يمكن أن تمدها بمدخلات جديدة ، فكما تطور النظام المفتوح واعتمد على مصادر بيئته تزايد اسهامه وحقق وجوده الحركي .

الجدول (25): يوضح استجابات أفراد الدراسة إزاء البيئة الثقافية السائدة والمتعلقة

بالأداء القيادي داخل المدرسة الابتدائية الجزائرية

ترتيب البارة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	نوع الاستجابة					البيئة الثقافية	رقم العبارة	
					موافق بشدة	موافق	لاأدري	غير موافق	غير موافق بشدة			
1	موافق بشدة	.569	4.64	413	283	111	19	0	0	ت	قلة اهتمام الأولياء بأبنائهم التلاميذ	1
				100	68.5	26.9	4.6	0	0	%		
2	موافق بشدة	.841	4.50	413	282	75	37	19	0	ت	عدم قيام جمعية أولياء التلاميذ بالدور الملقى على عتقها لتفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	2
				100	68.3	18.2	9.0	4.6	0	%		
5	موافق بشدة	.721	4.41	413	208	0	186	19	0	ت	ضعف إقبال الأولياء على النشاطات التي تقيمها المدرسة	3
				100	50.4	0	45.0	4.6	0	%		
10	موافق بشدة	.890	4.18	413	168	188	19	38	0	ت	قلة استجابة أولياء الأمور لإستدعاءات المدرسة	4
				100	40.7	45.5	4.6	9.2	0	%		
8	موافق بشدة	.765	4.31	413	187	188	19	19	0	ت	الإعتقاد السائد بأن المدرسة هي المؤسسة الوحيدة المسؤولة عن تربية الأبناء	5
				100	45.3	45.5	4.6	4.6	0	%		
4	موافق بشدة	.584	4.45	413	206	188	19	0	0	ت	عدم مساهمة الأولياء في دعم المؤسسة ماديا ومعنويا وعدم التعاون معها	6
				100	49.9	45.5	4.6	0	0	%		
2	موافق بشدة	.586	4.50	413	225	169	19	0	0	ت	عدم تقدير الأولياء للمجهودات المبذولة من طرف المدير والمدرسة	7
				100	54.5	40.9	4.6	0	0	%		
8	موافق بشدة	.765	4.31	413	187	188	19	19	0	ت	عدم تقدير الأولياء لشأن مدير المدرسة باعتبارالمدرسة مؤسسة لا تدر عليهم أموالا ولاتقدم خدمات مباشرة	8
				100	45.3	45.5	4.6	4.6	0	%		

6	موافق بشدة	.766	4.32	413	188	187	19	19	0	ت	عدم تكامل المؤسسات الاجتماعية مثل الأسرة و المسجد مع المدرسة	9
				100	45.5	45.3	4.6	4.6	0	%		
6		.824	4.32	413	207	149	38	19	0		عدم تقدير حجم المسؤولية الملقاة على عاتق المدير من طرف المتعاملين مع المدرسة	10
				100	50.1	36.1	9.2	4.6	0			
				المتوسط الحسابي لجميع الفقرات								
موافق بشدة		0.75	4.37									

من خلال الجدول (25) يتضح أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات إزاء وجود تأثير البيئة التنظيمية على العمل القيادي (4,37) من خمس نقاط وهو في درجة موافق بشدة في حين أن الانحراف المعياري قد بلغ (0,75) وهو انحراف بسيط يدل على ضعف التشتت وهو لا يؤثر على المسار العام للاتجاه ومنه فإن القيادة في المدرسة الابتدائية ترى أن مؤشرات البيئة التنظيمية والمتمثلة في عدم استقرار النظام التربوي والقوانين المنظمة للعمل مؤثرة على العمل القيادي في المدرسة الابتدائية الجزائرية ويبين الجدول (25) أن جميع عبارات الجدول تراوحت متوسطاتها بين أقصاها (4,64) وفي أدناها (4,18) وجاء ترتيب أهميتها على النحو التالي :

1. العبارة (1) قلة اهتمام الأولياء بأبنائهم التلاميذ جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,64) وهو بدرجة موافق بشدة ،في حين أن الانحراف المعياري كان (0,57) وهو انحراف لا يؤدي إلى تشتت الاتجاه العام للعبارة ، يمكن ارجاع ذلك لنمط المجتمع الريفي أو حضري فالمجتمع الحضري يولي أهمية كبير للعلم وكذلك يمكن ارجاع ذلك لنوعية الفكر السائد في المجتمع والمتمثل في الفكر البرغماتي أي النفعي فالمجتمع الريفي لا يرى المدرسة مؤسسة نفعية لأن نظره قاصر على الملموس المباشر

2. العبارة (7) عدم تقدير الأولياء للمجهودات المبذولة من طرف المدير والمدرسة جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4,50) وهو بدرجة موافق بشدة ،في حين أن الانحراف المعياري كان (0,58) وهو انحراف لا يؤدي إلى تشتت الاتجاه العام للعبارة فالمجتمع يتفاعل مع المدرسة عن طريق القيادة المدرسة وفق القيمة الرمزية لها ومنه إذا كانت القيمة الرمزية للمدرسة متدنية فكيف يقدر الأولياء المجهودات المبذولة للقيادة فالقيمة الرمزية للقيادة المدرسية لصيقة بالمنظمة حيث نرى عند الأولياء

التذمر من النظام التربوي الجديد وهذا ما أدلى به السادة المفتشون في المقابلة وما لاحظناه في الميدان

3. العبارة (2) عدم قيام جمعية أولياء التلاميذ بالدور الملقى على عتقها لتفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4,50) وهو بدرجة موافق بشدة، في حين أن الانحراف المعياري كان (0,84) وهو انحراف لا يؤدي إلى تشتت الاتجاه العام للعبارة، يرى القادة في المدرسة الابتدائية بأن جمعية أولياء التلاميذ لآتمارس دورها المنظر منها بل أصبحت وسيلة ضغط على القيادة حيث تتدخل في صلاحياتها حيث تغطي عليها المصالح الشخصية الضيقة، كذلك نوعية الأفراد الذين يتحكمون في الجمعية من المستويات التعليمية المتدنية

4. العبارة (6) عدم مساهمة الأولياء في دعم المؤسسة ماديا ومعنويا وعدم التعاون معها جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4,45) وهو بدرجة موافق بشدة، في حين أن الانحراف المعياري كان (0,58) وهو انحراف لا يؤدي إلى تشتت الاتجاه العام للعبارة، ترى القيادة في المدرسة الابتدائية الجزائرية أن المساهمات المادية والمعنوية في دعم المدرسة ومن ثم تذليل بعض العقبات لدى القيادة شبه منعدمة وهذا دليل على نوع القيم التي يحملها المجتمع تجاه المدرسة حيث كانت المدرسة مقدسة باعتبارها قلعة من قلاع العلم والمعرفة والآن سقطت هذه القدسية ومن منشراتها الإحجام عن دعمها

5. العبارة (3) ضعف إقبال الأولياء على النشاطات التي تقيمها المدرسة جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4,41) وهو بدرجة موافق بشدة، في حين أن الانحراف المعياري كان (0,72) وهو انحراف لا يؤدي إلى تشتت الاتجاه العام للعبارة، النشاطات العلمية التي تقيمها المدرسة متعلقة بتنشئة التلاميذ من الناحية النفسية والاجتماعية والاحجام عليها من طرف المجتمع دليل على أن المجتمع غير حضري ولم يكتسب آليات التحضر فالتنشئة السليمة للتلاميذ هي صناعة لملاح

6. العبارة (9) عدم تكامل المؤسسات الاجتماعية مثل الأسرة و المسجد مع الشخصية الوطنية في العدم

المدرسة جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (4,32) وهو بدرجة موافق بشدة، في حين أن الانحراف المعياري كان (0,77) وهو انحراف لا يؤدي إلى



wondershare

PDF Editor

تشنت الاتجاه العام للعبارة ، يرى القادة عدم تكامل الأنساق الفرعية لنسق التربية حيث تتعارض القيم المكتسبة لدى الطفل خارج المدرسة مع القيم التي يكتسبها داخل المدرسة حيث تحت عملية التثاقف وهذا من شأنه تعنيف التلاميذ رمزياً ومن شأنه إعادة الانتاج أو عدم تكافؤ الفرص التعليمية حيث يسبب عائقاً للقيادة المدرسية في تحقيق نتائج وغايات مرجوة.

7. العبارة (10) عدم تقدير حجم المسؤولية الملقاة على عاتق المدير من طرف المتعاملين مع المدرسة جاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (4,32) وهو بدرجة موافق بشدة ، في حين أن الانحراف المعياري كان (0,82) وهو انحراف لا يؤدي إلى تشنت الاتجاه العام للعبارة ، يرى القائد في المدرسة أن حجم المسؤولية كبير ولا يقدره المتعاملون معها لهذا يضمنون أن بعض القرارات التي تصدرها القيادة هي من قبيل خياراتهم لهذا يمارسون عليهم ضغوطاً إضافية .

8. العبارة (8) عدم تقدير الأولياء لشأن مدير المدرسة باعتبار المدرسة مؤسسة لا تدر عليهم أمولا ولا تقدم خدمات مباشرة جاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (4,31) وهو بدرجة موافق بشدة ، في حين أن الانحراف المعياري كان (0,76) وهو انحراف لا يؤدي إلى تشنت الاتجاه العام للعبارة ، يرى القادة في المدرسة الابتدائية أن الرأسمال الرمزي الذي يمتلكونه في المجتمع هو نتاج رأسمال ثقافي ورأسمال اجتماعي في المجتمع حيث الفكر المادي والفكر البرغماتي هو السائد فالقيادة المدرسية في نظر المجتمع الذي يرى الموارد البشرية استثماراً هي قيادة ليست لها أي قيمة اجتماعية على خلاف القيادة قيادة في بنك أو قيادة في الوكالة العقارية فالمجتمع يرى الجوانب المادية أو الجوانب الخدمائية المباشرة .

9. العبارة (5) الاعتقاد السائد بأن المدرسة هي المؤسسة الوحيدة المسؤولة عن تربية الأبناء جاءت هذه العبارة في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (4,31) وهو بدرجة موافق بشدة ، في حين أن الانحراف المعياري كان (0,77) وهو انحراف لا يؤدي إلى تشنت

الاتجاه العام للعبارة ، ترى القيادة المدرسية أن المتعاملين مع المدرسة يتخلون عن المشاركة مع المدرسة في تربية الأطفال المتدرسين بإلقاء العبء التربوي كاملاً على عاتق المدرسة متخلين عن مسؤولياتهم الاجتماعية والمعيارية والقانونية .

10. العبارة (4) قلة استجابة أولياء الأمور لاستدعاءات المدرسة جاءت هذه العبارة في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (4,18) وهو بدرجة موافق بشدة ،في حين أن الانحراف المعياري كان (0,89) وهو انحراف لا يؤدي إلى تشتت الاتجاه العام للعبارة ، ترى القيادة المدرسية أن الأولياء لا يشاركون في حل المشكلات العالقة بين المدرسة والبيئة الخارجية بل يعتبرونها خصما ويساهمون في تعقيد المشاكل وهذا نتاج للقطيعة مع المدرسة لأنهم لا يعتبرونها شريكا اجتماعيا .

استنتاج :

من خلال الاتجاه العام للقيادة المدرسية نحو البيئة الثقافية فقد أبدوا موافقتهم بشدة حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات 4.37 في بلغ الانحراف المعياري 0.75 وهو انحراف ضعيف جدا لا يؤثر على الاتجاه العام للقيادة المدرسية ، فالمقياس مطروح بطريقة سلبية ، فأظهرت القيادة موافقتها بشدة عليها حيث ترى أن الأولياء لا يهتمون بأبنائهم ويمكن أن نرجعه لنمط المجتمع أو لأسباب تعليمية أو ثقافية ، كذلك يرون أن جمعية أولياء التلاميذ لا تقوم بالدور المنوط بها لتفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع ونرجع ذلك لكون المسؤولين عن جمعية أولياء التلاميذ يمثلون شريحة من المتنطفلين على المدرسة ليستغلوا المنصب لأغراض سياسية أو شخصية ، أيضا ترى القيادة المدرسية ضعف التعامل مع المدرسة بالنسبة لنشاطاتها واستدعاءاتها ، كذلك ترى القيادة عدم التكامل بين المؤسسات التربوية الأخرى والمدرسة ، وأيضا هناك ضعف في دعم المدرسة من الناحية المادية ، فنحن نعلم أن المدرسة تتلقى إعاناتها المالية من البلدية على شكل تجهيز ، والبلدية في حد ذاتها تعاني من الصراع والاختلاس وتدني المستوى الثقافي ، أما تقدير عمل القيادة المدرسية ومجهودات المدرسة عموما إذ نرى أن الأولياء لا يشعرون بحجم المسؤولية الملقاة على عاتق القيادة والمدرسة .

وفي هذا الطرح ترى نظرية (هيرزبرغ) التي تسمى نظرية العاملين أن هناك عاملين لرضا القيادة المدرسية عن وضعها الحالي وهي العوامل الوقائية والعوامل الدافعة ، فالبيئة الثقافية بيئة غير دافعة للعمل القيادي داخل المدرسة وهذا في نظرها ، لأن عتبة الرضا من منظور هيرزبرغ هي أن تتساوى العوامل الدافعة المتمثلة في الحوافز المادية والمعنوية والتقدير مع العوامل الوقائية المتمثلة في المهام والمسؤولية القانونية والاجتماعية .

الجدول (26): يوضح استجابات أفراد الدراسة إزاء أبعاد البيئة التكنولوجية السائدة

والمعلقة بالأداء القيادي داخل المدرسة الابتدائية الجزائرية

ترتيب البارة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	نوع الاستجابة					البيئة التكنولوجية	لرقم	
					موافق بشدة	موافق	لأدري	غير موافق	غير موافق بشدة			
6	موافق	1.072	4.04	413	170	0	167	76	0	ت	عدم توفر الوسائل التكنولوجية بخصائص حديثة مثل الحاسوب وتبعاته بصورة كافية	1
				100	41.2	0	40.4	18.4	0	%		
4	موافق بشدة	.886	4.36	413	226	149	0	38	0	ت	عدم وجود وسائل الإتصال الحديثة مثل الإنترنت ،الفاكس	2
				100	54.7	36.1	0	9.2	0	%		
8	موافق	1.276	3.54	413	94	186	19	76	38	ت	عدم وجود قاعات مخصصة للإجتماعات مجهزة بوسائل العرض مثل (data show)	3
				100	22.8	45.0	4.6	18.4	9.2	%		
1	موافق بشدة	.725	4.45	413	225	0	0	169	19	ت	عدم وجود اعتمادات مالية مخصصة لكل مدرسة لتطوير الوسائل التعليمية	4
				100	54.5	0	0	40.9	4.6	%		
7	موافق	1.002	3.99	413	148	170	38	57	0	ت	عدم توفير التدريب المناسب للمدراء والعاملين على استخدام التقنيات الحديثة	5
				100	35.8	41.2	9.2	13.8	0	%		
2	موافق بشدة	.578	4.41	413	187	207	19	0	0	ت	عدم وجود برامج معلوماتية خاصة للجانب الإداري والتربوي	6
				100	45.3	50.1	4.6	0	0	%		
2	موافق بشدة	.578	4.41	413	188	206	19	0	0	ت	هيمنة الأمية المعلوماتية في المؤسسات التربوية	7
				100	45.5	49.9	4.6	0	0	%		
5	موافق بشدة	1.045	4.09	413	188	131	37	57	0	ت	عدم تحديث التقنيات والوسائل المتاحة	8
				100	45.5	31.7	9.0	13.8	0	%		
				المتوسط الحسابي لجميع الفقرات								
موافق بشدة		0.90	4.16									

من خلال الجدول (26) يتضح أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات إزاء وجود تأثير

أداء القيادة في المدرسة الابتدائية بالبيئة التنظيمية بمتوسط حسابي (4,16) من خمس نقاط وهو في درجة موافق ، في حين أن الانحراف المعياري قد بلغ (0,90) وهو انحراف بسيط يدل على ضعف التثنت وهو لا يؤثر على المسار العام للاتجاه ومنه فإن استجابات القيادة في المدرسة الابتدائية من خلال العبارات ترى أن الأداء القيادي قد تأثر بالبيئة التنظيمية يبين الجدول (26) أن جميع عبارات الجدول تراوحت متوسطاتها بين أقصاها (4,45) وفي أدناها (3,54) وجاء ترتيب أهميتها على النحو التالي :

1. العبارة (4) عدم وجود اعتمادات مالية مخصصة لكل مدرسة لتطوير الوسائل التعليمية جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,45) وهو بدرجة موافق في حين الانحراف المعياري بلغ (0,73) وهو انحراف متوسط لا يؤثر على التثنت العام للعبارة، حيث يرى القائد في المدرسة الابتدائية الجزائرية في مرحلة التعليم الابتدائي أن الاعتمادات المالية ضرورة ملحة وأن عدم وجودها يعتبر عائق للعمل القيادي المتعلق بجانب الإبداع. لأن توفر المادة تذلل كل العوائق والصعوبات فيما يخص المتعلقة بالجانب التجهيزي ، وهذا في حد ذات دافع للإنجاز .

2. العبارة (6) عدم وجود برامج معلوماتية خاصة للجانب الإداري والتربوي جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4,41) وهو بدرجة موافق في حين الانحراف المعياري بلغ (0,59) وهو انحراف متوسط لا يؤثر على التثنت العام للعبارة، كانت استجابات القادة حول هذه العبارة بالموافقة لأنهم يرون أن عملهم الإداري يتميز بالعشوائية وضعف التوجيه والنظام لذا فإنهم يرون احتياجهم لهذه البرامج قد يساعد ويسهل هذين الجانبين . ويظهر أن المدرسة الجزائرية تفتقد تطبيق المعلوماتية في الشق الإداري كوسيلة للهدف الأكبر وهو التربية والتي نجد أي محاولة لإدخال تكنولوجيا المعلومات للاستفادة منها كوسيلة إيضاحية .

3. العبارة (7) هيمنة الأمية المعلوماتية في المؤسسات التربوية جاءت هذه

العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4,41) وهو بدرجة موافق في حين الانحراف

المعياري بلغ (0,58) وهو انحراف متوسط لا يؤثر على التثنت العام للعبارة، حيث كانت استجابات القادة تعبر عن معانتهم من عدم الدراية بالوسائل التكنولوجية الحديثة ولغتها

الخاصة وكذا العاملين بالمؤسسة ، حيث أن وجود فرد أو فردين يتقنون هذه التقنية قد يسهل

العملية على القائد ولكن هيمنة الأمية على كل الأفراد جاء عائقا كبيرا لتكوين البقية وكذلك

هناك من لديهم الأجهزة و يمارسون هذه التقنية بعشوائية وبالتالي عدم الجدوى من استعمالها .

4. العبارة (2) عدم وجود وسائل الإتصال الحديثة مثل الإنترنت جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4,36) وهو بدرجة موافق في حين الانحراف المعياري بلغ (0,89) وهو انحراف متوسط لا يؤثر على التثنت العام للعبارة، حيث يرى القادة انعدام وسائل الاتصال الحديثة التي يرون أنها ذات أهمية كبيرة في عمل القائد واتصالاته ، و ذلك لكون العصر الحديث عصر يحتاج إلى السرعة في الاتصال وخاصة عند قيام بعض المؤسسات بتطوير هذا الجانب ، فإنه يحتم بالضرورة على المدرسة الابتدائية الأخرى توفير هذه الميزة وحتى تفتح القيادة تواصل مع الآخرين.

5. العبارة (8) عدم تحديث التقنيات والوسائل المتاحة جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4,09) وهو بدرجة موافق في حين الانحراف المعياري بلغ (1,05) وهو انحراف متوسط لا يؤثر على التثنت العام للعبارة، حيث يرى القادة أن الوسائل التكنولوجية التي يمتلكونها في الحالات القليلة تقنيات قديمة حيث أن جانب المعلوماتية ووسائله يحتاج إلى التحديث المستمر في ظل العولمة والسوق المفتوحة وهذا ما نلاحظه من خلال التطور الدائم لهذه الوسائل التكنولوجية

6. العبارة (1) عدم توفر الوسائل التكنولوجية بخصائص حديثة مثل الحاسوب وتبعاته بصورة كافية جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (4,04) وهو بدرجة موافق في حين الانحراف المعياري بلغ (1,07) وهو انحراف متوسط لا يؤثر على التثنت العام للعبارة، حيث يرى القادة الأهمية الكبرى في توفر هذه الوسائل التكنولوجية وضرورتها في الجانب الإداري والتربوي. ونرجع ذلك لكون الحاسوب وسيلة مهمة للقيام بالمهام الإدارية والتربوية والبيداغوجية حيث أصبح ضرورة ملحة في المدرسة الابتدائية وخاصة في ظل ظهور المخطوطات والمطبوعات والمناشير على الأقراص الليزرية .

7. العبارة (5) عدم توفير التدريب المناسب للمدراء والعاملين على استخدام

التقنيات الحديثة جاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3,99) وهو بدرجة موافق في حين الانحراف المعياري بلغ (1,00) وهو انحراف متوسط لا يؤثر على التثنت

العام للعبارة، حيث كانت استجابات القادة في المدرسة الابتدائية الجزائرية في المرحلة الابتدائية تعبر عن احتياجهم للتدريب على أجهزة المعلوماتية ، فهناك من لديه بعض

الأجهزة ولا يعرف كيف يستعملها ، أو ينظر من يساعد في ذلك حيث هذا الأخير يحتاج إلى مساعدة .ويظهر أن القيادة في المدرسة الابتدائية عديمة التكوين في المجال المعلوماتي .

8. العبارة (3) عدم وجود قاعات مخصصة للاجتماعات مجهزة بوسائل العرض مثل (data show) جاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (3,54) وهو بدرجة موافق في حين الانحراف المعياري بلغ (1,28) وهو انحراف متوسط لا يؤثر على التثنت العام للعبارة، حيث كانت استجابات القيادة المدرسية بالموافقة على هذه العبارة لأنهم يرون في عدم وجود مثل هذه القاعات عائق مادي لطرح افكارهم وانشغالاتهم بخصوص الأداء في المؤسسة وكذلك التشارك مع المستخدمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بسير المؤسسة .

استنتاج :

من خلال نتائج الجدول وترتيب العبارات تبين أن القيادة تعاني أثناء اتخاذ القرار وذلك من موافقتهم على عبارة وجود صعوبة في اتخاذ القرار وأنهم يعانون من الضغوط ويترددون أثناء اتخاذ القرار و أن قراراتهم لا تتميز بالعقلانية وهذا إقرار منهم بوجود ضغط كبير في حين نجدهم لا يستعملون قوة السلطة مع أن الموقف يتطلب ذلك لكنهم يستعملون العلاقات الإنسانية وذلك ليس كأسلوب من أساليب مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة لمايو بل كنتيجة للضغوط ، وتعترف القيادة في المدرسة الابتدائية بأنها لا تلم بالبدائل كما ينبغي مم يجعلها تتخذ القرار الصحيح بل أحيانا تستعمل الذاتية واللاعلاقة في التقويم وتختلف معايير التقويم لديه حسب القرابة والمصلحة .وهذا ما يتفق مع دراسة (المنصوري) الذي يرى بأنه لا بد من مراعاة الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة ، وأن القرارات تتخذ في حالة الاتزان النفسي واستخدام العقلانية أمام البدائل المتاحة ، إلا أن المنصوري يرى إمكانية التساهل في اتخاذ القرار حسب الظروف الداخلية والخارجية ، لكننا نختلف معه في هذه النقطة نسبيا حيث يمكن التساهل حينما لا نجد البدائل القانونية .

TM ومن هذا المنطلق فالنظرية الموقفية ترى بضرورة أن يكون للقائد موقف حازم من هذا الإشكال يؤدي لاتخاذ القرار وفق الأهداف العامة للمدرسة وهنا تظهر السمات القيادية التي يتمتع بها القائد ، فإذا كانت نظرة القائد أكثر موضوعية فإنه يستعمل الأسلوب البيروقراطي لماكس فيبر كنموذج مثالي حتى ولو يرى بعض الناقدون لهذه النظرية بأنها

أسلوب كلاسيكي يفتقد إلى الجانب الإنساني ويجعل من الموظف آلة لتطبيق القوانين ولا يحرص على تحقيق الهدف العام للمدرسة ، لكن نقول إن الوقت الذي يعيشه المجتمع الجلفاوي مازال في الوقت الذي تبنى فيه ماكس فيبر البيروقراطية الإيجابية حيث مازالت تسود العقلية القبلية والقرابة والمحسوبية وهذا النموذج لعله يتحصل على تحقيق الحد الأدنى من أهداف المدرسة ، المطالبة بالكثير للحصول على أخف الأضرار.



wondershare™

PDF Editor

الجدول (27): يوضح استجابات أفراد الدراسة إزاء أبعاد العقلانية السائدة والمتعلقة

بالأداء القيادي داخل المدرسة الابتدائية الجزائرية

ترتيب البارة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	نوع الاستجابة					العقلانية	الرقم	
					موافق بشدة	موافق	لأدري	غير موافق	غير موافق بشدة			
2	موافق	1.23	3.63	413	132	130	19	132	0	ت	صعوبة اتخاذ القرار أثناء التعامل مع القرابة	1
				100	32.0	31.5	4.6	32.0	0	%		
5	لا أدري	.830	3.36	413	0	244	75	94	0	ت	عدم تكوين قاعدة بيانات من أجل اتخاذ القرار	2
				100	0	59.1	18.2	22.8	0	%		
9	لا أدري	1.023	3.04	413	38	111	95	169	0	ت	هناك تأثير للذاتية في اتخاذ القرارات	3
				100	9.2	26.9	23.0	40.9	0	%		
6	لا أدري	1.196	3.18	413	57	149	38	150	19	ت	غياب البيروقراطية عند اتخاذ بعض القرارات بسبب الضغوط	4
				100	13.8	36.1	9.2	36.3	4.6	%		
4	موافق	1.034	3.45	413	56	188	56	113	0	ت	التردد عند اتخاذ القرارات	5
				100	13.6	45.5	13.6	27.4	0	%		
8	لا أدري	1.244	3.08	413	38	167	57	94	57	ت	صعوبة العدالة في تطبيق نظام المردودية	6
				100	9.2	40.4	13.8	22.8	13.8	%		
10	لا أدري	1.151	2.95	413	38	111	94	132	38	ت	استعمال قوة السلطة في التعاملات	7
				100	9.2	26.9	22.8	32.0	9.2	%		
2	موافق	.887	3.63	413	57	205	94	57	0	ت	استعمال متانة العلاقات الإنسانية في التعاملات	8
				100	13.8	49.6	22.8	13.8	0	%		
1	موافق	.834	3.82	413	57	281	19	56	0	ت	اختلاف المعايير في التعامل مع المعلمين أو العمال	9
				100	13.8	68.0	4.6	13.6	0	%		
6	لا أدري	.985	3.18	413	19	186	57	151	0	ت	الخضوع للضغوطات أحيانا تقاديا لمشاكل أكبر كحل استراتيجي	10
				100	4.6	45.0	13.8	36.6	0	%		
				المتوسط الحسابي لجميع الفقرات								
موافق		1.04	3.18									

من خلال الجدول (27) يتضح أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات إزاء

العقلانية بمتوسط حسابي (3,18) من خمس نقاط وهو في درجة موافق ، في حين أن الانحراف المعياري قد بلغ (1,04) وهو انحراف بسيط يدل على ضعف التثنت وهو لا يؤثر على المسار العام للاتجاه ومنه فإن استجابات القيادة في المدرسة الابتدائية من خلال العبارات ترى أن الأداء القيادي قد تأثر بالبيئة التنظيمية ويبين الجدول (27) أن جميع عبارات الجدول تراوحت متوسطاتها بين أقصاها (3,82) وفي أدناها (3,54) وجاء ترتيب أهميتها على النحو التالي :

1. العبارة (9) اختلاف المعايير في التعامل المعلمين أو العمال جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,82) وهو بدرجة موافق في حين الانحراف المعياري بلغ (0,83) وهو انحراف متوسط لا يؤثر على التثنت العام للعبارة، حيث كانت استجابة القيادة المدرسية بالموافقة على هذه العبارة لأن القيادة تقع غالبا في مساومات وضغوط تؤدي بعم إلى عدم العقلانية في اتخاذ القرار مثال يمارس على القيادة ضغط من السلطة الوصية مثل مديرية التربية أو المفتشية أو البلدية لتقييم بطريقة ما عامل أو معلم أو حتى تلميذ وإلا سوف نعاقبك بطريقة غير مباشرة كأن نعزل مصالح المؤسسة أو مصالحك الشخصية ، وبطريقة إستراتيجية يكون رد القيادة بالموافقة

2. العبارة (8) استعمال متانة العلاقات الإنسانية في التعاملات جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,63) وهو بدرجة موافق في حين الانحراف المعياري بلغ (0,89) وهو انحراف متوسط لا يؤثر على التثنت العام للعبارة، حيث كانت استجابات القيادة المدرسية بالموافقة على هذه العبارة لأنهم يرون أن العلاقات الإنسانية من الأساليب الناجحة في التعامل سواء مع الشركاء أو المستخدمين أو السلطة الوصية حيث الأسلوب البيروقراطي من شأنه خلق صراع أو عدم تفهم للموقف يمكن أن يروونه تعسف في استخدام السلطة

3. العبارة (1) صعوبة اتخاذ القرار أثناء التعامل مع القرابة جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,63) وهو بدرجة موافق في حين الانحراف المعياري بلغ (1,23) وهو انحراف متوسط لا يؤثر على التثنت العام للعبارة، حيث استجابات القيادة المدرسية تعبر عن صعوبة اتخاذها للقرار في التعامل مع القرابة حيث القرابة تمارس ضغطا على القيادة المدرسية لأن القيادة تعرف أن التعامل مع القرابة بطريقة

بيروقراطية يمكن أن يؤدي إلى مشاكل عائلية

4. العبارة (5) التردد عند اتخاذ القرارات جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,45) وهو بدرجة موافق في حين الانحراف المعياري بلغ (1,03) وهو انحراف متوسط لا يؤثر على التشتت العام للعبارة، حيث استجابات القيادة المدرسة ترى أنها تتردد في اتخاذ القرارات خاصة عند استخدام البيروقراطية لأنها لاتدري تبعات الأمور لأن المجتمع مازال تقليديا لا يؤمن بالبيروقراطية، لهذا تفكر القيادة في القرار المناسب وتحتار في اختيار الأنجع وبهذا تحدث التردد.

5. العبارة (2) عدم تكوين قاعدة بيانات من أجل اتخاذ القرار جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3,36) وهو بدرجة موافق في حين الانحراف المعياري بلغ (0,83) وهو انحراف متوسط لا يؤثر على التشتت العام للعبارة، حيث استجابات القيادة المدرسية تجاه هذه العبارة كانت بالموافقة لأن القيادة المدرسية ليس لديها الإطارات المعاونة في الجوانب الإدارية فتغيب عليها المعطيات نظرا لكثرة الاهتمامات والمهام فتتخذ القرار دون الدراية بالمعطيات، لهذا فالقرار معرض للخطأ.

6. العبارة (10) الخضوع للضغوط أحيانا تقاديا لمشاكل أكبر كحل استراتيجي جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3,18) وهو بدرجة موافق في حين الانحراف المعياري بلغ (0,96) وهو انحراف متوسط لا يؤثر على التشتت العام للعبارة، حيث استجابات القيادة المدرسية كانت بـ لا أدري لأنها تخضع في العديد من المواقف للضغوط سواء من البيئة الاجتماعية المتمثلة في القرابة والنفوذ والعصبية أو البيئة التنظيمية السلطة الوصية مديرية التربية أو المفتشية أو البلدية

7. العبارة (4) غياب العقلانية عند اتخاذ بعض القرارات بسبب الضغوط جاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3,18) وهو بدرجة موافق في حين الانحراف المعياري بلغ (1,20) وهو انحراف متوسط لا يؤثر على التشتت العام للعبارة، حيث كانت استجابات القيادة تجاه عبارة العقلانية بـ لا أدري لأن العقلانية تتذبذب في مفهوم القيادة هل هي العقلانية السلبية أي الاستراتيجية بحيث تخضع للضغوط أم هي عقلانية

ماكس فيبر واستخدام سلطة المكتب

8. العبارة (6) صعوبة العدالة في تطبيق نظام المردودية جاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (3,08) وهو بدرجة موافق في حين الانحراف المعياري بلغ (1,25) وهو انحراف متوسط لا يؤثر على التشتت العام للعبارة، حيث ترى القيادة في

المدرسة الابتدائية أنها تعاني من العدالة حيث أن منح كل العاملين نقاط الحوافز المادية في نظام المردودية ظلم للعاملين المجتهدين ، لأن القيادة بعدم المنح تكون قد مارست نوع من العقوبة المادية للمهملين وهذا ما يجعل هذه الفئة تستخدم كل الضغوط والوسائل لمنحهم العلامة الكاملة ، وهذا في إطار إرجاع المال إلى الدولة وحرمان أفراد منه بحيث لا ينظرون إلى تبعات الإهمال من الناحية التربوية للمنظمة .

9. العبارة (3) هناك تأثير للذاتية في اتخاذ القرارات جاءت هذه العبارة في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (3,04) وهو بدرجة موافق في حين الانحراف المعياري بلغ (1,02) وهو انحراف متوسط لا يؤثر على التشتت العام للعبارة، حيث تعاني القيادة المدرسية من صراع بين الموضوعية والذاتية فالفرد لم يخلق ذاتي بل الذات هي كذلك نتاج اجتماعي وبالتالي القهر الاجتماعي للفرد كما يرى دوركهايم ، كذلك ترى القيادة أن المحسوبية وهي التعامل وفق الحسابات الشخصية قد تظهر في الساحة نتيجة لضعف الوطنية وليس المواطنة لدى الفرد ، كذلك الاغتراب الحاصل لدى الفرد الجزائري نتيجة اتساع مفهوم الدولة والفرد بالطريقة السلبية حسب صراع الناتج بين النخبة والبلوريتاريا .

استنتاج :

أسفرت اتجاهات القيادة تجاه بعد العقلانية المطروحة بعبارات سلبية عن موافقتها بمتوسط حساب لجميع عبارات المحور 3.08 حيث بلغ الانحراف المعياري 1.04 وهو انحراف لا يؤثر على التشتت العام للعبارة ، فقد بينت القيادة المدرسية صعوبة في اتخاذ القرار ويرجع ذلك للضغوط الممارسة على القيادة ، في بينت أنها لا تستطيع تكوين على قاعدة بيانات من أجل اتخاذ القرار ويرجع ذلك لخلل في الهيكل التنظيمي أو لكثرة المهام وتداخلها ، وبينت القيادة ضعف الموضوعية حيث صرحت بعدم التخلي عن الذاتية وغياب السلطة المكتب حيث تعاني القيادة من التدخلات العشوائية للبيئة الاجتماعية المحيطة بالمدرسة ، هذه الأسباب قد تؤدي إلى التردد في اتخاذ القرارات وهذا من شأنه إضعاف القيادة ، وأظهرت القيادة معاناة على مستوى العدالة أثناء تقييم المعلمين أو العمال في نظام المردودية بسبب العلاقات والقرابة والزمالة والسلطة والنفوذ والمحسوبية و الزبونية ، وهذا مما قد ينعكس على أداء العاملين ، أظهرت القيادة استعمال قوة السلطة وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على ضعف القيادة فالقيادة المستندة إلى قوة السلطة تفتقد إلى القابلية والتأثير في الآخرين وبالتالي تعوض النقص بقوة السلطة ، أما استعمال متانة العلاقات الإنسانية فهذا جانب

إيجابي وله شق سلبي يتمثل في ضعف الجانب البيروقراطية وكثرة التدخلات الخارجية إلا أن هذا الأسلوب قد يجعل من القيادة قد تحسن مستوى العلاقات الخارجية للمدرسة ، كذلك المعايير تختلف من عند القادة وذلك حسب المستوى الاجتماعي والثقافي والمعرفي لقائد ، والقيادة تنتهج منهج استراتيجي للتخفيف من عبء الضغوط والتدخلات الخارجية ، وهذا ما أكدت عليه نظرية (ميشال كروزي) بالفعل الاستراتيجي نتيجة لهامش الحرية التي تتمتع بها القيادة والتي يتركها المجتمع لها وكذلك السلطة الوصية ، في حين نرى نظرية (البيروقراطية) لماكس فيبر تظهر عند خضوع القيادة للضغوطات المجتمعية ، فماكس فيبر يرى أن على القيادة أن تنزع ثوب القيم الاجتماعية عند الدخول إلى المنظمة وتلبس ثوب القيم الثقافية للمنظمة والمتمثلة في سلطة المكتب والتي تتبع الأسلوب العقلاني الراشد المستعمل للموضوعية والمتخلي عن الذاتية ، فالأسلوب البيروقراطي ينزع عن القيادة المدرسية ذلك الحرج الذي تقع فيه جراء تدخل العلاقات الاجتماعية والتي تدمر نظام العدالة والكفاءة والجدارة وتقضي عن الأهداف العامة للمدرسة ، وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة (هانم بنت حمد ياركندي) في ضغوط العمل وعلاقتها بالقيادة المدرسية والتي توصلت إلى نفس النتائج التي نحن بصدددها وهي ضعف البيروقراطية وسيطرة البدوقراطية ، وكذلك تتفق مع دراسة برنز (Berns) التي توصلت إلى وجود عوائق اجتماعية تؤثر على عمل القيادة في المدرسة والتي تؤثر على عقلانية القرارات .



wondershare™

PDF Editor

الجدول (28): يوضح استجابات أفراد الدراسة إزاء الفعالية السائدة والمتعلقة بالأداء

القيادي داخل المدرسة الابتدائية الجزائرية

ترتيب البارة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	نوع الاستجابة					الفعالية	الرقم	
					موافق بشدة	موافق	لاأري	غير موافق	غير موافق بشدة			
3	موافق	.852	3.91	413	75	281	0	57	0	ت	صعوبة توجيه المعلمين وفق الأهداف المسطرة للمناهج	1
				100	18.2	68.0	0	13.8	0	%		
7	موافق	1.020	3.67	413	74	225	19	95	0	ت	وجود مشاكل في إهمال المعلمين نظرا لكثافة العمل	2
				100	17.9	54.5	4.6	23.0	0	%		
6	موافق	1.253	3.72	413	131	169	94	19	0	ت	صعوبة تكوين المعلمين وفق النظام الجديد	3
				100	31.7	40.9	22.8	4.6	0	%		
8	موافق	1.06	3.62	413	73	207	57	57	19	ت	صعوبة إعطاء النموذج في العمل لكثرة الاهتمامات	4
				100	17.7	50.1	13.8	13.8	4.6	%		
9	موافق	1.11	3.45	413	56	206	38	94	19	ت	عدم الرضا عن الوظيفة لكبر حجم المسؤولية	5
				100	13.6	49.9	9.2	22.8	4.6	%		
4	موافق	.851	3.90	413	93	225	57	38	0	ت	القلق النفسي نتيجة ضغوط المسؤولية	6
				100	22.5	54.5	13.8	9.2	0	%		
4	موافق	.903	3.90	413	93	244	19	57	0	ت	غموض دور المدير أحيانا نظرا لتداخل الصلاحيات	7
				100	22.5	59.1	4.6	13.8	0	%		
2	موافق	.932	3.95	413	113	225	18	57	0	ت	صراع دور المدير بين مهامه داخل المدرسة ومسؤولياته خارجها	8
				100	27.4	54.5	4.4	13.8	0	%		
1	موافق	.709	3.96	413	76	262	56	19	0	ت	النتائج المحققة غير مرضية	9
				100	18.4	63.4	13.6	4.6	0	%		
10	لا أري	1.14	3.27	413	57	149	75	113	19	ت	الطموح في تحقيق نتائج كبيرة غير واضح	10
				100	13.8	36.1	18.2	27.4	4.6	%		
موافق		0.98	3.27	المتوسط الحسابي لجميع الفقرات								

من خلال الجدول (28) يتضح أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات إزاء العقلانية بمتوسط حسابي (3,27) من خمس نقاط وهو في درجة موافق ، في حين أن الانحراف المعياري قد بلغ (0,98) وهو انحراف بسيط يدل على ضعف التشتت وهو لا يؤثر على المسار العام للاتجاه ومنه فإن استجابات القيادة في المدرسة الابتدائية من خلال العبارات ترى أن الأداء القيادي قد تأثر بالبيئة التنظيمية يبين الجدول (28) أن جميع عبارات الجدول تراوحت متوسطاتها بين أقصاها (3,96) وفي أدناها (3,27) وجاء ترتيب أهميتها على النحو التالي :

1. العبارة (9) النتائج المحققة غير مرضية جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,96) وهو بدرجة موافق في حين الانحراف المعياري بلغ (0,71) وهو انحراف متوسط لا يؤثر على التشتت العام للعبارة، حيث كانت استجابات القيادة المدرسة موافقة لهذه العبارة مبرزين عدم رضاهم عن النتائج المحققة وهذا له دلالتين إما يدل عن ضعف النتائج حقيقة أو يدل على رغبة في تحسين مستوى النتائج فكل المفهومين ينم عن الرضا حقيقة.

2. العبارة (8) صراع دور المدير بين مهامه داخل المدرسة ومسؤولياته خارجها جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,95) وهو بدرجة موافق في حين الانحراف المعياري بلغ (0,71) وهو انحراف متوسط لا يؤثر على التشتت العام للعبارة، حيث استجابات القيادة بالموافقة على هذه العبارة لأنهم هناك عدم توفيق بين المهام الكبيرة الموكلة له من طرف المدرسة والمتمثلة في القيادة وبين دوره داخل الأسرة كأب حيث كثيرا ما تنقل القيادة المدرسية الأعمال إلى داخل الأسرة وخاصة الإدارية وكذلك نقل المشاكل إلى داخل الأسرة مما يسبب ضغطا مستمرا فتؤدي بالقيادة إلى فقدان دور رب الأسرة لأن هذا التداخل في الأدوار يهضم حق الأسرة في ممارسة القيادة دورها كأب في الجهة المقابلة نجد أن القيادة تستقر في السكن الإلزامي داخل المدرسة ما يجعلها بجانب الأسرة فتكون محاصرة من طرف مصالح الأم والأولاد وهذا سيكون على حساب

دوره كقائد داخل المدرسة .

3. العبارة (1) صعوبة توجيه المعلمين وفق الأهداف المسطرة للمناهج جاءت هذه

العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,91) وهو بدرجة موافق في حين الانحراف المعياري بلغ (0,85) وهو انحراف متوسط لا يؤثر على التشتت العام للعبارة، حيث ترى

القيادة أن الأهداف المسطرة في المناهج لا تتوافق مع الموروث الموجود عند المعلمين من النظام التربوي السابق فالمعلمين يتعاملون شكليا مع النظام التربوي الجديد أما من ناحية الطرق والأساليب البيداغوجية والتصور للأهداف والمرامي فهي حسب النظام القديم .

4. العبارة (6) القلق النفسي نتيجة ضغوط المسؤولية جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,90) وهو بدرجة موافق في حين الانحراف المعياري بلغ (0,85) وهو انحراف متوسط لا يؤثر على التثنت العام للعبارة، حيث ترى القيادة أنه يمارس عليها ضغوطا وأن هذه الضغوط تنتج القلق النفسي وهذا ينعكس بدوره على الأداء القيادي حيث تضعف الكارزمية وتكون القرارات غير متزنة .

5. العبارة (7) غموض دور المدير أحيانا نظرا لتداخل الصلاحيات جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3,90) وهو بدرجة موافق في حين الانحراف المعياري بلغ (0,90) وهو انحراف متوسط لا يؤثر على التثنت العام للعبارة، حيث بينت القيادة أنها تعاني تداخل الصلاحيات كأن يتدخل المفتش التربوي مثلا في نظام المردودية كاستخدام تعسفي للسلطة لصالح بعض مستخدمي التربية أو بعض العمال تربطه معهم قرابة أو زمالة أو عصبية أو جهوية أو محسوبية أو زبونية

6. العبارة (3) صعوبة تكوين المعلمين وفق النظام الجديد جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3,72) وهو بدرجة موافق في حين الانحراف المعياري بلغ (1,25) وهو انحراف متوسط لا يؤثر على التثنت العام للعبارة، حيث ترى القيادة المدرسية أنه يصعب عليها التكوين الميداني للمعلمين فالموروث السابق كبير وعميق والمهام المتعددة والمختلفة للقيادة لا تسمح بذلك .

7. العبارة (2) وجود مشاكل في إهمال المعلمين نظرا لكثافة العمل جاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3,67) وهو بدرجة موافق في حين الانحراف المعياري بلغ (1,02) وهو انحراف متوسط لا يؤثر على التثنت العام للعبارة، حيث ترى

القيادة المدرسية أنها تعاني من إهمال المعلمين وهذا نتيجة لكثافة البرامج والمحاوور في المنهاج وكذا الأساليب والطرق غير الواضحة لدى المعلمين لهذا النظام التربوي الجديد .

8. العبارة (4) صعوبة إعطاء النموذج في العمل لكثرة الاهتمامات جاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (3,62) وهو بدرجة موافق في حين الانحراف

المعياري بلغ (1,06) وهو انحراف متوسط لا يؤثر على التثنت العام للعبارة، حيث ترى القيادة أن النموذج يصعب إعطاؤه للمعلمين لأن القيادة في حد ذاتها تقفد إلى آليات النظام التربوي الجديد .

9. العبارة (5) عدم الرضا عن هذه المهنة لكبر المسؤولية جاءت هذه العبارة في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (3,45) وهو بدرجة موافق في حين الانحراف المعياري بلغ (1,11) وهو انحراف متوسط لا يؤثر على التثنت العام للعبارة، حيث أبدت القيادة بموافقتها على هذه العبارة عدم الرضا عن هذه المهنة لأنهم يرون أن حجم المسؤولية أكبر مما كانوا يتوقعونه حيث هناك مسؤولية قانونية ومسؤولية اجتماعية ومسؤولية أخلاقية .

10. العبارة (10) الطموح في تحقيق نتائج كبيرة غير واضح جاءت هذه العبارة في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (3,27) وهو بدرجة موافق في حين الانحراف المعياري بلغ (1,14) وهو انحراف متوسط لا يؤثر على التثنت العام للعبارة، حيث ترى القيادة بموافقتها على هذه العبارة عدم وضوح الأفق في تحقيق النتائج ومن ثمة الأهداف لأنهم يرون أن المشكلة مركبة وهي واسعة اتساع البيئة الخارجية فهناك اختلالات على مستوى كل نسق .

استنتاج :

تظهر اتجاهات القيادة المدرسية نحو فعالية الأداء لديها بالموافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المقياس (3.27) وبلغ الانحراف المعياري (0.98) وهو انحراف بسيط لا يؤثر على التثنت العام للعبارة ، حيث أبدت القيادة المدرسية موافقتها على العبارات السلبية لبعدها الفعالية وتتمثل صعوبة توجيه المعلمين وفق الأهداف المسطرة للمناهج حيث يرجع السبب لصعوبة مصطلحات ومفاهيم النظام التربوي الجديد المقاربة بالكفاءات نظرا للتغيير الواقع في النظام التربوي دون أن يتلقى المعلمون تكويننا على ذلك فهم يقاومون التغيير ، وهذا بطبيعة الحال سيقود إلى إهمال المعلمين ، وكذلك الأمر بالنسبة للقيادة التي لم تتلق تكويننا وفق النظام الجديد فيصعب لديها التوجيه ومن ثمة إعطاء النموذج للآخرين ، والقيادة أظهرت عدم الرضا عن الوظيفة نظرا لكثافة مسؤوليتها وعدم وجود الحوافز ، حيث ظهر القلق النفسي عند القيادة وهذا منطقي حيث هناك ضغوط خارجية كبرى ، وكبر حجم المسؤولية ، أما غموض دور المدير فهذا يرجع لتدخل المفتشين في صلاحيات المدير

باستخدام تعسفي للسلطة فيتدخلون في المردودية والتعيين والتخطيط ، وتعاني القيادة صارح الأدوار بين مسؤولية المدرسة والبيت و المركز الاجتماعي وفي الأخير نتائج ضعيفة محققة وطموح غير واضح نتيجة لضعف الهدف وتدني الدافعية .

ترى نظرية النسق المفتوح أن أي تغير في أحد الأنساق سيؤثر على البناء الكلي وهذا سينعكس على المنظمة باعتبارها نسق مفتوح على البيئة الخارجية وستتأثر المدخلات وهنا تتمثل في النظام التربوي والقوانين المنظمة للعمل كالحوافز والأجور، وهذه النتائج تتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراسة هيفات (Highett) للمعوقات التي تعيق من تحد من فاعلية الأداء في المدرسة والتي توصلت إلى وجود معوقات تنظيمية كالتغير واشكالية السلطة والقيادة ، كذلك كانت النتائج مشابهة لنتائج دراسة عادي النعيمي (أثر المعوقات البيئية على أداء الأجهزة الأمنية) حيث توصلت إلى أقوى البيئات تأثير وهي البيئة الثقافية والاجتماعية ثم البيئة التنظيمية ، كذلك تتفق مع النتائج التي توصل إليها حسن العديقي في معوقات التطوير التنظيمي وأثرها على أداء الأجهزة الأمنية والتي توصلت إلى أن التغير الذي لا يتلائم مع البيئة سيؤثر بالسلب على المنظمة



wondershare™

PDF Editor

الجدول (29): يوضح استجابات أفراد الدراسة إزاء الدافعية السائدة والمتعلقة بالأداء

القيادي داخل المدرسة الابتدائية الجزائرية

ترتيب البارة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	نوع الاستجابة					الدافعية	الرتبة	
					لا تنطبق	تطبيق	لا أدري	تطبيق	تنطبق تماما			
10	لا أدري	1.54	3.08	413	94	130	94	95	0	ت	إذا بدأت بعمل لا أتركه حتى أكمله	1
				100	22.8	31.5	22.8	23.0	0	%		
1	موافق	.832	4.19	413	68	224	0	37	0	ت	أحب القيام بالأعمال التي لا تتطلب جهدا كبيرا	2
				100	36.8	54.2	0	9.0	0	%		
3	موافق	1.03	3.60	413	76	188	55	94	0	ت	أحب القيام بالأعمال التي لا يتطلب إنجازها وقتا طويلا	3
				100	18.4	45.5	13.3	22.8	0	%		
9	لا أدري	1.42	3.13	413	94	93	75	75	76	ت	أصر على إتمام العمل إذا كان صعبا	4
				100	22.8	22.5	18.2	18.2	18.4	%		
2	موافق	.805	4.15	413	132	245	0	36	0	ت	أتوقف عن إتمام ما أقوم به من عمل عندما تواجهني مشكلات وصعوبات	5
				100	32.0	59.3	0	8.7	0	%		
8	لا أدري	1.51	3.22	413	112	112	18	95	76	ت	أتحمل المشكلات والأعباء التي أواجهها	6
				100	27.1	27.1	4.4	23.0	18.4	%		
4	لا أدري	1.45	3.28	413	114	112	19	111	57	ت	أبذل جهدا قليلا في تحقيق هدف ذي قيمة	7
				100	27.6	27.1	4.6	26.9	13.8	%		
7	لا أدري	1.38	3.23	413	94	132	0	149	38	ت	أقوم بعمل الأشياء قبل التفكير بها	8
				100	22.8	32.0	0	36.1	9.2	%		
5	لا أدري	1.43	3.32	413	114	112	38	92	57	ت	أتجنب تحدي الآخرين في عملي على مهمة ما	9
				100	27.6	27.1	9.2	22.3	13.8	%		
11	موافق	1.45	2.99	413	56	168	0	94	95	ت	أقوم بعمل كل ما يطلب مني مهما كانت درجة صعوبته	10
				100	13.6	40.7	0	22.8	23.0	%		
6	لا أدري	1.55	3.31	413	131	111	0	95	76	ت	أسعى نحو النجاح مهما كانت الظروف	11
				100	31.7	26.9	0	23.0	18.4	%		
موافق				1.31	3.41	المتوسط الحسابي لجميع الفقرات						

من خلال الجدول (29) يتضح أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات إزاء الدافعية للإنجاز بمتوسط حسابي (3,41) من خمس نقاط وهو في درجة موافق ، في حين أن الانحراف المعياري قد بلغ (1,31) وهو انحراف بسيط يدل على ضعف التشتت وهو لا يؤثر على المسار العام للاتجاه ومنه فإن استجابات القيادة في المدرسة الابتدائية من خلال العبارات ترى أن الأداء القيادي قد تأثر بالبيئة التنظيمية ويبين الجدول (29) أن جميع عبارات الجدول تراوحت متوسطاتها بين أقصاها (4,19) وفي أدناها (2,99) وجاء ترتيب أهميتها على النحو التالي :

1. العبارة (2) أحب القيام بالأعمال التي لا تتطلب جهدا كبيرا جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,19) وهو بدرجة موافق في حين الانحراف المعياري بلغ (0,83) وهو انحراف متوسط لا يؤثر على التشتت العام للعبارة، حيث أبدت القيادة نوعا من الكسل والتراخي بموافقتها على هذه العبارة لأن القيادة الحقيقية هي القيادة المغامرة وهي تخوض غمار المهام الصعبة .

2. العبارة (5) أتوقف عن إتمام ما أقوم به من عمل عندما تواجهني مشكلات وصعوبات جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4,15) وهو بدرجة موافق في حين الانحراف المعياري بلغ (0,81) وهو انحراف متوسط لا يؤثر على التشتت العام للعبارة، حيث أثبتت القيادة اندهاشها روح انهزامية بمجرد اصطدامها بالعوائق والضغط .

3. العبارة (3) أحب القيام بالأعمال التي لا يتطلب إنجازها وقتا طويلا جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,60) وهو بدرجة موافق في حين الانحراف المعياري بلغ (1,03) وهو انحراف متوسط لا يؤثر على التشتت العام للعبارة، حيث أثبتت القيادة عدم تصخير وقتها للمدرسة وهذا دليل على ضعف الأهداف لديها .

4. العبارة (7) أبذل جهدا قليلا في تحقيق هدف ذي قيمة جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,28) وهو بدرجة موافق في حين بلغ الانحراف المعياري (1,45) وهو انحراف متوسط لا يؤثر على التشتت العام للعبارة ، حيث أن القيادة باستجابتها لهذه العبارة تثبت سطحيتها وهامشيتها في العمل .

5. العبارة (9) أتجنب تحدي الآخرين في عملي على مهمة ما جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3,32) وهو بدرجة موافق في حين الانحراف المعياري

- بلغ (1,43) وهو انحراف متوسط لا يؤثر على التثنت العام للعبارة، حيث تثبت القيادة باستجابتها لهذه العبارة أنها قيادة لا تستطيع مجابهة التهديدات المحيطة بالمؤسسة .
6. العبارة (11) أسعى نحو النجاح مهما كانت الظروف جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3,31) وهو بدرجة موافق في حين الانحراف المعياري بلغ (1,55) وهو انحراف كبير يؤثر على التثنت العام للعبارة، حيث أثبتت القيادة أن لها إرادة في تحقيق الأهداف إلا أن الانحراف المعياري يظهر تثنت استجابات المبحوثين وهو دليل على عدم ثبوت هذه الإجابة.
7. العبارة (8) أقوم بعمل الأشياء قبل التفكير بها جاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3,23) وهو بدرجة موافق في حين الانحراف المعياري بلغ (1,38) وهو انحراف متوسط لا يؤثر على التثنت العام للعبارة، حيث تثبت القيادة أنها تمارس العمل بردود الأفعال وليس الفعل لأن الفعل يحتاج إلى تفكير واستراتيجية.
8. العبارة (6) أتحمل المشكلات والأعباء التي أواجهها جاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (3,22) وهو بدرجة موافق في حين الانحراف المعياري بلغ (1,51) وهو انحراف كبير يؤثر على التثنت العام للعبارة ، حيث تثبت القيادة أنها تستطيع تحمل المشكلات والأعباء إلا أن الانحراف المعياري يثبت غير ذلك فهو كبير يبين مدى تثنت استجابات المبحوثين تجاه هذه العبارة .
9. العبارة (4) أصر على إتمام العمل إذا كان صعبا جاءت هذه العبارة في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (3,13) وهو بدرجة موافق في حين الانحراف المعياري بلغ (1,42) وهو انحراف متوسط لا يؤثر على التثنت العام للعبارة، حيث
10. العبارة (1) إذا بدأت بعمل لا أتركه حتى أكمله جاءت هذه العبارة في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (3,08) وهو بدرجة موافق في حين الانحراف المعياري بلغ (1,54) وهو انحراف كبير يؤثر على التثنت العام للعبارة، حيث بينت القيادة أن لها إصرار على النجاح إلا أن الانحراف المعياري يثبت غير ذلك بكونه يؤثر على التثنت في استجابات المبحوثين تجاه هذه العبارة .
11. العبارة (10) أقوم بعمل كل ما يطلب مني مهما كانت درجة صعوبته جاءت هذه العبارة في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي (2,99) وهو بدرجة موافق في حين الانحراف المعياري بلغ (1,45) وهو انحراف متوسط لا يؤثر على التثنت العام للعبارة،



حيث تثبت القيادة جاهزيتها للعمل إلا أن هناك دلالة على أن هذه القيادة نمطية ولها عقلية غير نقدية وهدفها هو إرضاء السلطة الوصية وليس الهدف العام المنشود للمدرسة .

استنتاج :

أظهرت اتجاهات القيادة المدرسية في محور الدافعية بالموافقة على العبارات التي كانت عبارة عن فقرات سلبية ولكن العبارة الأولى والثانية إيجابية فقط لتمويه المستجيبين حتى لا يخفوا ما يشعرون فكانت أسئلة كمين حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور (3.41) وبانحراف معياري 1.31 لا يؤثر على التثنت العام للعبارة ، حيث أبدى السادة المدراء ضعفا كبيرا الدافعية بمطابقة الفقرات عليهم حيث ظهر التكاسل في استجاباتهم على العبارة الثانية وضعف في المثابرة في العبارة الثانية ، أما العبارة الرابعة فأظهرت العناد والتعنت وهذا حمق إداري لأن الإدارة تتطلب العقلانية وليس العناد الذي يؤدي إلى عواقب وخيمة يخلق بها الصراع ، وظهر ضعف العزيمة في الفقرة الخامسة وهي التوقف عن العمل عند مواجهة مشكلة ، كذلك وجود اللامبالاة لدى القيادة عند اعترافها بذل جهد قليل على هدف ذي قيمة ، العبارة الثامنة فتدل على اندفاع القيادة بدون التفكير في النتائج فالقيادة يجب أن يكون لديها الفعل وليس رد الفعل ، أما روح المنافسة فقد ظهر ضعفها عند اعترافها بعدم تحدي الآخرين ، أما العبارة العشرة فقد على تدنى مستوى الكاريزمية والإبداع لدى القائد فهو لا يناقش كل ما يطلب منه فهو إذا نمطي مقهور .



wondershare™

PDF Editor

الجدول (30): يوضح استجابات أفراد الدراسة إزاء الإبداع القيادي داخل المدرسة الابتدائية الجزائرية

ترتيب البارة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	نوع الاستجابة					الإبداع	رقم العبارة	
					موافق بشدة	موافق	لاأدري	غير موافق	غير موافق بشدة			
6	موافق	.873	3.86	413	75	262	19	57	0	ت	صعوبة أقلمة التغيير المطلوب أو تكييفه بما يناسب واقع العمل التربوي	1
				100	18.2	63.4	4.6	13.8	0	%		
5	موافق	.815	3.86	413	74	245	56	38	0	ت	صعوبة تطبيق أساليب جديدة متنوعة بما يكفي في ظل واقع المدرسة	2
				100	17.9	59.3	13.6	9.2	0	%		
1	موافق بشدة	.745	4.28	413	169	207	19	18	0	ت	عدم تشجيع العاملين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لنقص الامكانيات المالية والمادية	3
				100	40.9	50.1	4.6	4.4	0	%		
10	لا أدري	1.18	3.31	413	76	148	19	170	0	ت	عدم عقد الاجتماعات بصورة علمية مفيدة	4
				100	18.4	35.8	4.6	41.2	0	%		
8	موافق	1.31	3.54	413	132	111	38	113	19	ت	عدم مواكبة الجديد لمعرفة ما يحدث في مجال الاهتمام لنقص وسائل الاتصال	5
				100	32.0	26.9	9.2	27.4	4.6	%		
2	موافق بشدة	.754	4.27	413	170	205	19	19	0	ت	ضعف استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة	6
				100	41.2	49.6	4.6	4.6	0	%		
4	موافق	1.02	4.04	413	168	151	37	57	0	ت	احتياج المدرسة للوسائل التعليمية الحديثة لتحسين الأداء والنتائج	7
				100	40.7	36.6	9.0	13.8	0	%		
3	موافق بشدة	.904	4.23	413	188	169	18	38	0	ت	عدم وجود الوسائل التربوية الحديثة إهدار للوقت	8
				100	45.5	40.9	4.4	9.2	0	%		
7	موافق	.908	3.86	413	113	187	57	56	0	ت	ضعف الابتكار نظرا لعدم الدراية بلغة المعلوماتية	9
				100	27.4	45.3	13.8	13.6	0	%		
9	موافق	1.34	3.54	413	131	131	132	19	0	ت	طغيان العمل التقليدي و الروتيني	10
				100	31.7	31.7	32.0	4.6	0	%		
موافق				1.34	3.54	المتوسط الحسابي لجميع الفقرات						

من خلال الجدول (29) يتضح أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات إزاء العقلانية بمتوسط حسابي (3,54) من خمس نقاط وهو في درجة موافق ، في حين أن الانحراف المعياري قد بلغ (1,34) وهو انحراف بسيط يدل على ضعف التشتت وهو لا يؤثر على المسار العام للاتجاه ومنه فإن استجابات القيادة في المدرسة الابتدائية من خلال العبارات ترى أن الأداء القيادي قد تأثر بالبيئة التنظيمية يبين الجدول (29) أن جميع عبارات الجدول تراوحت متوسطاتها بين أقصاها (4,28) وفي أدناها (3,31) وجاء ترتيب أهميتها على النحو التالي.

1. العبارة (3) عدم تشجيع العاملين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لنقص الإمكانيات المالية والمادية جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,28) وهو بدرجة موافق في حين الانحراف المعياري بلغ (0,76) وهو انحراف ضعيف لا يؤثر على التشتت العام للعبارة، حيث تظهر القيادة أن لا تشجع الأفكار والاقتراحات لأن الوسائل المادية غير متوفرة .
2. العبارة (6) ضعف استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4,27) وهو بدرجة موافق في حين الانحراف المعياري بلغ (0,75) وهو انحراف متوسط لا يؤثر على التشتت العام للعبارة، حيث تظهر القيادة أنها لا تستخدم الوسائل التكنولوجية الحديثة .
3. العبارة (8) عدم وجود الوسائل التربوية الحديثة إهدار للوقت جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4,23) وهو بدرجة موافق في حين الانحراف المعياري بلغ (0,90) وهو انحراف متوسط لا يؤثر على التشتت العام للعبارة، حيث تبين القيادة أن الأساليب التقليدية في العمل تساهم في إهدار الوقت مما يبقي القيادة في مستوى ضغط كبير .
4. العبارة (7) احتياج المدرسة للوسائل التعليمية الحديثة لتحسين الأداء والنتائج جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4,04) وهو بدرجة موافق في حين الانحراف المعياري بلغ (1,02) وهو انحراف متوسط لا يؤثر على التشتت العام للعبارة، حيث تبين القيادة الوسائل التكنولوجية لا تستخدم فقط للجوانب المكملة لهدف المنظمة والمتمثل في الجانب الإداري بل يجب استخدام الوسائل التكنولوجية في الجوانب المهمة كالجانب التربوي والبيداغوجي .

5. العبارة (2) صعوبة تطبيق أساليب جديدة متنوعة بما يكفي في ظل واقع المدرسة جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3,86) وهو بدرجة موافق في حين الانحراف المعياري بلغ (0,81) وهو انحراف متوسط لا يؤثر على التثنت العام للعبارة، حيث
6. العبارة (1) صعوبة أقلمة التغيير المطلوب أو تكييفه بما يناسب واقع العمل التربوي جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3,86) وهو بدرجة موافق في حين الانحراف المعياري بلغ (0,87) وهو انحراف متوسط لا يؤثر على التثنت العام للعبارة، حيث تظهر القيادة أن التغيير الحاصل في المجال المعلوماتي لتسايره المدرسة لأنها لا تملك التكوين والمستوى المناسبين لأقلمة هذا التغيير مع ما يخدم المدرسة وأهدافها .
7. العبارة (9) ضعف الابتكار نظرا لعدم الدراية بلغة المعلوماتية جاءت هذه العبارة في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3,86) وهو بدرجة موافق في حين الانحراف المعياري بلغ (1,02) وهو انحراف متوسط لا يؤثر على التثنت العام للعبارة، حيث
8. العبارة (10) عدم مواكبة الجديد لمعرفة ما يحدث في مجال الاهتمام لنقص وسائل الاتصال جاءت هذه العبارة في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (3,86) وهو بدرجة موافق في حين الانحراف المعياري بلغ (1,02) وهو انحراف متوسط لا يؤثر على التثنت العام للعبارة، حيث ترى القيادة أنها لا تساير الجديد من أساليب وطرق في الحقل التربوي بنقص إطلاعها على ما يحدث حولها في هذا المجال .
9. العبارة (5) طغيان العمل التقليدي و الروتيني جاءت هذه العبارة في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (3,54) وهو بدرجة موافق في حين الانحراف المعياري بلغ (1,31) وهو انحراف متوسط لا يؤثر على التثنت العام للعبارة، حيث ترى القيادة أنها تقوم بعمل روتيني طاغ بحيث لا يترك مجال للفكر ولا للمبادرة ولا للإبداع .
10. العبارة (4) عدم عقد الاجتماعات بصورة علمية مفيدة جاءت هذه العبارة في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (3,54) وهو بدرجة موافق في حين الانحراف المعياري بلغ (1,34) وهو انحراف متوسط لا يؤثر على التثنت العام للعبارة، حيث ترى القيادة أن الاجتماعات المنعقدة والقليلة إنا تصب في إناء خارج الوعاء التربوي الذي يعود بالفائدة على المستخدمين ويساهم في تحسين المستوى .

استنتاج :

أسفرت اتجاهات السادة المدراء حول هذا محور الإبداع بالموافقة وهي عبارات سلبية حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور (3.54) وبلغ الإنحراف المعياري (1.34) وهو انحراف لا يؤثر على التشتت العام للعبارة ، حيث أظهر السادة المدراء أنهم لم يتأقلموا مع التغير الجديد للمدرسة والواقع في العمل الإداري المدرسي وذلك بسبب كثرة المهام الإدارية التي تتطلب استعمال كفاء للمعلوماتية لأن العمل التقليدي لا يجدي نفعا مع الواقع الجديد ، كذلك أظهر القادة عدم تشجيع طرح الأفكار العلمية والتربوية والتقنية لهم وللعاملين لضعف الوسائل التقنية والمالية ، وهذا يرجع لقدم استقلالية المدرسة من الناحية المالية عن البلدية ، وظهر عدم مواكبة القيادة المدرسية ضعف في استخدام المعلوماتية وكذا عدم مواكبتها للتطورات الجديدة الحاصلة في هذا المجال ، كذلك ظهرت القيادة المدرسية بأنها تقوم بعمل روتيني تقليدي خال من الابتكار والإبداع ، وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة (محمد بن علي بن حسين الليثي) المعنونة بالثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري ، حيث توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية التقليدية تؤثر على أبداع القيادة المتمثل في طرح أفكار جديدة غير نمطية ، وهذا ما تراه نظرية النسق المفتوح بتأثير البيئة الخارجية على النسق الداخلي للمدرسة ، وخاصة الجوانب التكنولوجية التي تساعد القيادة في إبراز قدراتهم وطرح أفكارهم باستعمال التقنيات الحديثة .



wondershare™

PDF Editor

3.7 تحليل الارتباط

الجدول (31): يوضح معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لمؤشرات البيئة الاجتماعية مع مؤشرات العقلانية

وجود الحسابات الشخصية في تسير المؤسسة	فكرة التبادل المنفعي لسير التعاملات مع البيئة الخارجية	مراعاة الانتماء القبلي لمحيط المدرسة	دخول العلاقات الشخصية في التعامل مع السلطة الوصية والشركاء	وجود الوساطة في التعاملات الخارجية	تؤثر العلاقات الشخصية في التعامل مع الأولياء	قوة النفوذ (أصحاب المناصب العليا، أصحاب الجاه، الأعيان.....)	قوة جماعة الضغط (الأقارب ، الأصدقاء ، الجيران).....	انتشار القيم الاجتماعية السلبية في البيئة الإدارية، المحاباة، المجاملات	مؤشرات البيئة الاجتماعية	مؤشرات العقلانية
.839**	.395**	.185**	.014	.334**	.138*	.412**	.336**	.157**	صعوبة اتخاذ القرار أثناء التعامل مع القرابة	
.000	.000	.000	.770	.000	.005	.000	.000	.001	عدم تكوين قاعدة بيانات من أجل اتخاذ القرار	
.216	.237*	.506**	-.080-	.461**	.669**	.438	.457**	.228**	هناك تأثير للذاتية في اتخاذ القرارات	
.065	.041	.000	.103	.000	.000	.124	.000	.000	غياب العقلانية عند اتخاذ بعض القرارات بسبب الضغوط	
.539	.459**	.370**	.066	.475**	-.013	.099*	.146**	.298**	التردد عند اتخاذ القرارات	
.123	.000	.000	.182	.000	.796	.044	.003	.000	صعوبة العدالة في تطبيق نظام المردودية	
.741**	.165**	.196**	.286**	.167**	-.025	-.030	.063	.186**	استعمال قوة السلطة في التعاملات	
.000	.001	.000	.000	.001	.616	.547	.201	.000	استعمال متانة العلاقات الانسانية في التعاملات	
.089	.229*	.081**	-.108-	.580**	.032**	-.044-	.106**	.080**	اختلاف المعايير في التعامل المعلمين أو العمال	
.069	.045	.102	.028	.000	.519	.369	.031	.107	الخضوع للضغوطات أحيانا تفاديا لمشاكل أكبر كحل استراتيجي	
.131**	.001	.423**	.117**	.092	.347**	.082	.274**	.259**		
.008	.980	.000	.017	.061	.000	.098	.000	.000		
-.046-	.173**	.030	-.096-	.204**	.206**	.005	.104*	.113**		
.349	.000	.550	.050	.000	.000	.916	.035	.022		
.592	.357**	-.103-	.262**	.151**	.131**	.087	.092	.112**		
.089	.000	.037	.000	.002	.008	.078	.061	.023		
-.078-	-.004	.652**	.348**	.329**	.305**	.031	.263**	-.106*		
.114	.941	.000	.000	.000	.000	.531	.000	.031		
.191	.200**	.362**	-.305**	.250**	.251**	-.036	.046	.009		
.077	.000	.000	.000	.000	.000	.465	.354	.851		

من خلال الجدول (31) والمتعلق بارتباط كل مؤشرات البيئة الاجتماعية مع مؤشرات

العقلانية تبين لنا أن :

1. المؤشر صعوبة اتخاذ القرار له ثمان ارتباطات ذات دلالة معنوية مع البيئة

الاجتماعية وهم (انتشار القيم الاجتماعية السلبية في البيئة الإدارية المحاباة المجاملات

(...،) (قوة جماعات الضغط ، التكتل العصبي ، الأقارب الزملاء ، الأصدقاء الجيران) (قوة النفوذ، أصحاب المناصب العليا أصحاب الجاه ، الأعيان)، (تؤثر العلاقات الشخصية في التعامل مع الأولياء)، (وجود الوساطة في التعاملات الخارجية)، (دخول العلاقات الشخصية في التعامل السلطة الوصية والشركاء) (مراعاة الانتماء القبلي لمحيط المدرسة) ، (فكرة التبادل المنفعي لسير التعاملات مع البيئة الخارجية) (وجود الحسابات الشخصية في تسيير المؤسسة) (حيث يتراوح الارتباط بين القوي والمتوسط فبلغ في أقصاه 0.839 وفي أدناه 0.157 حيث كانت درجات المعنوية تتراوح بين درجة المعنوية الافتراضية (0.05) في حالة واحدة و درجة المعنوية الافتراضية (0.01) في سبع حالات ، إلا مع عبارة (دخول العلاقات الشخصية في التعامل مع السلطة الوصية والشركاء) لم يكن هناك ارتباط حيث بلغت درجة المعنوية $\text{sig}2 = (0,77)$ ويتضح أن صعوبة اتخاذ القرار تتأثر بعدة عوامل للبيئة الاجتماعية والمتمثلة في القيم السائدة في المجتمع ، وتتأثر بقوة النفوذ وكذلك المستوى العلائقي ، وظواهر أخرى كالوساطة وكذلك دخول الذاتية في المعاملات والمتمثلة في المنفعة والمصلحية .

2. المؤشر عدم تكوين قاعدة بيانات له ست ارتباطات ذات دلالة معنوية مع البيئة الاجتماعية وهم (انتشار القيم الاجتماعية السلبية في البيئة الإدارية المحاباة المجاملات (...،) (قوة جماعات الضغط ، التكتل العصبي ، الأقارب الزملاء ، الأصدقاء الجيران) ، (تؤثر العلاقات الشخصية في التعامل مع الأولياء)، (وجود الوساطة في التعاملات الخارجية) ، (مراعاة الانتماء القبلي لمحيط المدرسة) ، (فكرة التبادل المنفعي لسير التعاملات مع البيئة الخارجية) (حيث يتراوح الارتباط بين القوي والمتوسط فبلغ في أقصاه 0.669 وفي أدناه 0.228 حيث كانت درجات المعنوية تتراوح بين درجة

المعنوية الافتراضية (0.05) في حالة واحدة و درجة المعنوية الافتراضية (0.01) في خمس حالات ، إلا مع عبارة (قوة النفوذ، أصحاب المناصب العليا أصحاب الجاه الأعيان)، (دخول العلاقات الشخصية في التعامل السلطة الوصية والشركاء) و (وجود الحسابات الشخصية في تسيير المؤسسة) لم يكن هناك ارتباط حيث بلغت درجات

المعنوية الافتراضية (0.05) في حالة واحدة و درجة المعنوية الافتراضية (0.01) في خمس حالات ، إلا مع عبارة (قوة النفوذ، أصحاب المناصب العليا أصحاب الجاه

الأعيان)، (دخول العلاقات الشخصية في التعامل السلطة الوصية والشركاء) و (وجود الحسابات الشخصية في تسيير المؤسسة) لم يكن هناك ارتباط حيث بلغت درجات

- المعنوية sig2 على الترتيب (0,124)، (0,103)، (0,065) ويتضح أن عدم تكوين قاعدة بيانات تتأثر بعدة عوامل للبيئة الاجتماعية والمتمثلة في
3. هناك تأثير للذاتية في اتخاذ القرارات له ست ارتباطات ذات دلالة معنوية مع البيئة الاجتماعية وهم (انتشار القيم الاجتماعية السلبية في البيئة الإدارية المحاباة (المجاملات ...))، (قوة جماعات الضغط ، التكتل العصبي ، الأقارب الزملاء الأصدقاء الجيران)، (قوة النفوذ، أصحاب المناصب العليا أصحاب الجاه ، الأعيان)، (وجود الوساطة في التعاملات الخارجية)، (مراعاة الانتماء القبلي لمحيط المدرسة) ، (فكرة التبادل المنفعي لسير التعاملات مع البيئة الخارجية) حيث يتراوح الارتباط بين القوي والمتوسط فبلغ في أقصاه 0.475 وفي أدناه 0.146 حيث كانت درجة المعنوية الافتراضية (0.01) في كل الحالات ، إلا مع عبارة (تؤثر العلاقات الشخصية في التعامل مع الأولياء)، (دخول العلاقات الشخصية في التعامل السلطة الوصية والشركاء)، (وجود الحسابات الشخصية في تسيير المؤسسة) لم يكن هناك ارتباط حيث بلغت درجات المعنوية sig2 كالتالي على الترتيب (0,796)، (0,182)، (0,123) ويتضح أن عبارة هناك تأثير للذاتية تتأثر بعدة عوامل للبيئة الاجتماعية والمتمثلة في
4. غياب العقلانية عند اتخاذ بعض القرارات بسبب الضغوط له ست ارتباطات ذات دلالة معنوية مع البيئة الاجتماعية وهم (انتشار القيم الاجتماعية السلبية في البيئة الإدارية المحاباة ، المجاملات ...))، (قوة النفوذ، أصحاب المناصب العليا أصحاب الجاه ، الأعيان)، (دخول العلاقات الشخصية في التعامل السلطة الوصية والشركاء) (مراعاة الانتماء القبلي لمحيط المدرسة) ، (فكرة التبادل المنفعي لسير التعاملات مع البيئة الخارجية) (وجود الحسابات الشخصية في تسيير المؤسسة) حيث يتراوح الارتباط بين القوي والمتوسط فبلغ في أقصاه 0.471 وفي أدناه 0.165 حيث كانت درجة المعنوية الافتراضية (0.01) في كل الحالات إلا مع عبارة (قوة جماعات الضغط التكتل العصبي ، الأقارب الزملاء ، الأصدقاء الجيران)، (تؤثر العلاقات الشخصية في التعامل مع الأولياء)، (وجود الوساطة في التعاملات الخارجية) لم يكن هناك ارتباط

حيث بلغت درجة المعنوية sig2 في العبارة الأولى (0,201) وفي العبارة الثانية (0,616) ويتضح أن غياب العقلانية عند اتخاذ بعض القرارات بسبب الضغوط تتأثر بعدة عوامل للبيئة الاجتماعية والمتمثلة في

5. التردد عند اتخاذ القرارات له أربع ارتباطات ذات دلالة معنوية مع البيئة الاجتماعية وهم ، (قوة جماعات الضغط ، التكتل العصبي ، الأقارب الزملاء الأصدقاء الجيران)، (وجود الوساطة في التعاملات الخارجية)،(دخول العلاقات الشخصية في التعامل السلطة الوصية والشركاء) ، (فكرة التبادل المنفعي لسير التعاملات مع البيئة الخارجية) حيث يتراوح الارتباط بين القوي والمتوسط فبلغ في أقصاه 0.580 وفي أدناه -0.108 علاقة عكسية حيث كانت درجات المعنوية تتراوح بين درجة المعنوية الافتراضية (0.05) في ثلاث حالات و درجة المعنوية الافتراضية (0.01) في حالة واحدة ، إلا مع عبارة (انتشار القيم الاجتماعية السلبية في البيئة الإدارية المحاباة المجاملات ...) (قوة النفوذ، أصحاب المناصب العليا أصحاب الجاه ، الأعيان) ،(تؤثر العلاقات الشخصية في التعامل مع الأولياء)، (مراعاة الانتماء القبلي لمحيط المدرسة) (وجود الحسابات الشخصية في تسيير المؤسسة) لم يكن هناك ارتباط حيث بلغت درجة المعنوية sig2 حسب الترتيب (0,107)، (0,369)، (0,519)، (0,102)، (0,069) ويتضح أن عبارة التردد أثناء اتخاذ القرارات تتأثر بعدة عوامل للبيئة الاجتماعية.

6. صعوبة العدالة في تطبيق نظام المردودية له ست ارتباطات ذات دلالة معنوية مع البيئة الاجتماعية وهم (انتشار القيم الاجتماعية السلبية في البيئة الإدارية المحاباة المجاملات ...)، (قوة جماعات الضغط ، التكتل العصبي ، الأقارب الزملاء الأصدقاء الجيران)، (تؤثر العلاقات الشخصية في التعامل مع الأولياء)، (دخول العلاقات

الشخصية في التعامل السلطة الوصية والشركاء) ، (مراعاة الانتماء القبلي لمحيط المدرسة) ، (وجود الحسابات الشخصية في تسيير المؤسسة)حيث يتراوح الارتباط

بين القوي والمتوسط فبلغ في أقصاه 0.423 وفي أدناه 0.131 حيث كانت درجة المعنوية الافتراضية (0.01) في كل الحالات ، إلا مع عبارة (قوة النفوذ، أصحاب

المناصب العليا أصحاب الجاه ، الأعيان) (وجود الوساطة في التعاملات الخارجية (فكرة التبادل المنفعي لسير التعاملات مع البيئة الخارجية) لم يكن هناك ارتباط حيث بلغت درجة المعنوية sig2 حسب الترتيب (0,098)، (0,061)، (0,980)، ويتضح أن صعوبة العدالة في تطبيق نظام المردودية تتأثر بعدة عوامل للبيئة الاجتماعية

7. استعمال قوة السلطة في التعاملات له ست ارتباطات ذات دلالة معنوية مع البيئة الاجتماعية وهم (انتشار القيم الاجتماعية السلبية في البيئة الإدارية المحاباة المجاملات (...، (قوة جماعات الضغط ، التكتل العصبي ، الأقارب الزملاء ، الأصدقاء الجيران) (وجود الوساطة في التعاملات الخارجية)، (دخول العلاقات الشخصية في التعامل السلطة الوصية والشركاء) ، ، (فكرة التبادل المنفعي لسير التعاملات مع البيئة الخارجية) حيث يتراوح الارتباط بين القوي والمتوسط فبلغ في أقصاه 0.206 وفي أدناه -0.096 علاقة عكسية حيث كانت درجات المعنوية تتراوح بين درجة المعنوية الافتراضية (0.05) في ثلاث حالات و درجة المعنوية الافتراضية (0.01) في ثلاث حالات ، إلا مع عبارة (قوة النفوذ، أصحاب المناصب العليا أصحاب الجاه الأعيان)، (تؤثر العلاقات الشخصية في التعامل مع الأولياء) (مراعاة الانتماء القبلي لمحيط المدرسة) (وجود الحسابات الشخصية في تسيير المؤسسة) لم يكن هناك ارتباط حيث بلغت درجة المعنوية sig2 على الترتيب (0,916)، (0,550)، (0,349)، ويتضح أن استعمال قوة السلطة تتأثر بعدة عوامل للبيئة الاجتماعية .

8. استعمال متانة العلاقات الإنسانية في التعاملات له ست ارتباطات ذات دلالة معنوية مع البيئة الاجتماعية وهم (انتشار القيم الاجتماعية السلبية في البيئة الإدارية المحاباة ، المجاملات ...)، (تؤثر العلاقات الشخصية في التعامل مع الأولياء)، (وجود

الوساطة في التعاملات الخارجية)، (دخول العلاقات الشخصية في التعامل السلطة الوصية والشركاء) ، (مراعاة الانتماء القبلي لمحيط المدرسة) ، (فكرة التبادل المنفعي

لسير التعاملات مع البيئة الخارجية) حيث يتراوح الارتباط بين القوي والمتوسط فبلغ في أقصاه 0.357 وفي أدناه -0.103 حيث كانت درجات المعنوية تتراوح بين درجة

المعنوية الافتراضية (0.05) في حالتين و درجة المعنوية الافتراضية (0.01) في أربع حالات ، إلا مع عبارة (قوة جماعات الضغط ، التكتل العصبي ، الأقارب الزملاء الأصدقاء الجيران)، (قوة النفوذ، أصحاب المناصب العليا أصحاب الجاه ، الأعيان) (وجود الحسابات الشخصية في تسيير المؤسسة) لم يكن هناك ارتباط حيث بلغت درجة المعنوية sig2 على الترتيب (0,061)، (0,078)، (0,089) ويتضح أن استعمال متانة العلاقات الانسانية تتأثر بعدة عوامل للبيئة الاجتماعية .

9. اختلاف المعايير في التعامل مع المعلمين أو العمال له ست ارتباطات ذات دلالة معنوية مع البيئة الاجتماعية وهم (انتشار القيم الاجتماعية السلبية في البيئة الإدارية المحاباة ، المجاملات ...)، (قوة جماعات الضغط ، التكتل العصبي ، الأقارب الزملاء ، الأصدقاء الجيران)، (تؤثر العلاقات الشخصية في التعامل مع الأولياء)، (وجود الوساطة في التعاملات الخارجية)، (دخول العلاقات الشخصية في التعامل السلطة الوصية والشركاء) ، (مراعاة الانتماء القبلي لمحيط المدرسة) ، حيث يتراوح الارتباط بين القوي والمتوسط فبلغ في أقصاه 0.652 وفي أدناه 0.106 - علاقة عكسية حيث كانت درجات المعنوية تتراوح بين درجة المعنوية الافتراضية (0.05) في حالة واحدة و درجة المعنوية الافتراضية (0.01) في خمس حالات ، إلا مع عبارة (قوة النفوذ أصحاب المناصب العليا أصحاب الجاه ، الأعيان)، (فكرة التبادل المنفعي لسير التعاملات مع البيئة الخارجية) ، (وجود الحسابات الشخصية في تسيير المؤسسة) لم يكن هناك ارتباط حيث بلغت درجة المعنوية sig2 حسب الترتيب مايلي (0,531) (0,941)، (0,114) ويتضح أن اختلاف المعايير في التعامل مع المعلمين أو العمال تتأثر بعدة عوامل للبيئة الاجتماعية .

TM10 الخضوع للضغوطات أحيانا تقاديا المشاكل كحل استراتيجي له ست ارتباطات ذات دلالة معنوية مع البيئة الاجتماعية وهم ،(تؤثر العلاقات الشخصية في التعامل مع الأولياء)، (وجود الوساطة في التعاملات الخارجية)،(دخول العلاقات الشخصية في التعامل السلطة الوصية والشركاء) ، (مراعاة الانتماء القبلي لمحيط المدرسة) ، (فكرة

التبادل المنفعي لسير التعاملات مع البيئة الخارجية) حيث يتراوح الارتباط بين القوي والمتوسط فبلغ في أقصاه 0.362 وفي أدناه 0.200 حيث كانت درجة المعنوية الافتراضية (0.01) في كل حالات ، إلا مع عبارة (انتشار القيم الاجتماعية السلبية في البيئة الإدارية المحايبة ، المجاملات ...)، (قوة جماعات الضغط ، التكتل العصبي الأقارب الزملاء ، الأصدقاء الجيران) ، (قوة النفوذ، أصحاب المناصب العليا أصحاب الجاه ، الأعيان)، (وجود الحسابات الشخصية في تسيير المؤسسة) لم يكن هناك ارتباط حيث بلغت درجة المعنوية sig2 وفق الترتيب التالي (0,851)، (0,354)، (0,465) (0,077) ويتضح الخضوع للضغوطات أحيانا تقاديا لمشاكل أكبر كحل استراتيجي تتأثر بعدة عوامل للبيئة الاجتماعية والتمثلة في العلاقات الشخصية في التعاملات وطغيان المصلحة الشخصية على المصلحة العامة لدى القائد ، ويرجع ذلك للضغوطات الممارسة على القيادة والتمثلة في جماعات الضغط والنفوذ والعصبية والمحسوبية .

استنتاج :

من خلال الجدول (26) تبين أن لكل مؤشر من المتغير التابع والتمثل في اتخاذ القرار له ارتباط قوي أو متوسط مع مؤشر على الأقل من المتغير المستقل المتمثل في البيئة الاجتماعية المتمثلة في المحسوبية والنفوذ والعصبية، وأن درجة المعنوية كبيرة جدا ، لهذا يمكن القول أن البيئة الاجتماعية المتمثلة في المحسوبية والنفوذ والعصبية تؤثر سلبا على اتخاذ القرار لدى القائد في المدرسة الابتدائية الجزائرية ،وتفق هذه مع دراسة (بارنز) (Barnes) التي توصلت إلى أن من معوقات الإدارة المدرسية نقص الوعي الاجتماعي وعدم اهتمام الأولياء والمشاركة مع المدرسة وهذا ما يشابه ما توصلنا إليه في أن التنشئة الاجتماعية للمجتمع مازالت تلعب دورا كبيرا حيث يسود النمط الأبوي والعشائري في المجتمع والقيادة في المدرسة الابتدائية لا يرقى مستواها للتخلي عن هذه المكتسبات ولا ترقى للتخلي عن الذاتية فهي تقع ضحية الضغوط الخارجية ، وهنا تظهر نظرية ماكس فيبر حول النمط المثالي للبيروقراطية ، حيث لا بد من استعمال أو تبني هذا النموذج للخروج من الذاتية أو العمل التقليدي ، ثم تأتي نظرية الأبعاد الثلاثة التي ترى ضرورة دراسة البعد الاجتماعي كبعد ثالث في هذه النظرية والتمثل في الضغوط المؤثرة على العمل القيادي من ناحية كيفية التعامل معها والخروج بقرار يحقق أخف الأضرار .

الجدول (32): يوضح معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لمؤشرات البيئة التنظيمية مع مؤشرات الفعالية

مقارنة المعلمين للنظام التربوي الجديد	عدم تكوين المدير بصورة عملية وفق النظام التربوي الجديد	صعوبة الإشراف على تطبيق طرق وأساليب النظام الجديد	ضعف الاهتمام بتكوين المدير من الناحية الإدارية والقانونية	نقص الإطار الإداري المعاون لمدير المدرسة	كثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة	عدم توفر الوقت الكافي لدى المدير لإنجاز جميع المهام	قانون الأجور والتصنيف غير معقولة للمدير	عدم استقلال المؤسسة التربوية من الناحية المالية عن البلدية	إلزام المدارس بالتقيد الحرفي بالنظم والتعليمات	كثرة التعليمات والقرارات بشكل يجعل متابعة تنفيذها يتطلب وقتاً	طغيان الجانب الإداري والشكلي على الهدف العام للمؤسسة التربوية
.285**	.160**	-.127**	.355**	.325**	.033	.041	.275**	-.080	.237**	.105*	.071
.000	.001	.010	.000	.000	.509	.412	.000	.106	.000	.032	.149
.319**	.281**	231**	.638**	.435**	.283**	-.020	.271**	.015	.316**	.224**	-.074
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.693	.000	.767	.000	.000	.133
.409**	.024	-.092-	.177**	.094	.142**	.162**	.123*	.190**	.306**	.035	-.003-
.000	.623	.061	.000	.055	.004	.001	.012	.000	.055	.480	.946
.269**	.391**	-.397**	.621**	.123**	.636**	.136**	.367**	-.199**	.225**	.297**	.103*
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.006	.000	.000	.000	.000	.037
-.053-	-.164**	-.020-	-.079-	.466**	.117*	.195**	.144**	.031	.472**	.332**	.342**
.280	.001	.679	.109	.000	.017	.000	.003	.531	.000	.000	.000
.097*	.231**	-.207**	.272**	.331**	.641**	.161**	.185**	.000	.171**	.485**	.390**
.048	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.002	.000	.000	.000
.156**	-.264**	-.267**	.108*	.344**	.343**	.365**	.262**	.342**	.231**	.360**	.602**
.001	.000	.000	.029	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
.194**	.259**	-.204**	-.127**	.226**	.016	.279**	.549**	.177**	.226**	.302**	.103*
.000	.000	.000	.010	.000	.748	.000	.000	.000	.000	.000	.037
.123*	-.253*	.117*	-.362**	-.378**	-.443**	.369**	.164**	.039	.202**	-.342**	-.168**

.001	.008	.000	.000	.433	.001	.000	.000	.000	.000	.017	.000	.013	غير مرضية
-.077	-.040	-.070	.213**	.068	.134**	.158**	.166**	-.070-	.095	-.204**	-.029-	.279**	الطموح في تحقيق نتائج كبيرة غير واضح
.118	.412	.157	.000	.170	.006	.001	.001	.113	.053	.000	.557	.000	

مؤشر مقاومة المعلمين للنظام التربوي الجديد له ارتباط مع غالبية المؤشرات لكن الارتباط القوي كان مع المؤشرين (صعوبة تكوين المعلمين وفق النظام الجديد) (صعوبة إيجاد الحلول لإهمال المعلمين نظر الكثافة العمل) ، حيث كان الارتباط موجبا بلغ في الأولى (0.409) وفي الثانية (0.319) وكانت درجة المعنوية (0.01) ومنه فالقائد في المدرسة الابتدائية يواجه مقاومة من طرف المعلمين لكل جديد متعلق بالنظام التربوي أو القوانين المنظمة للعمل لهذا يجد صعوبة في توجيههم وفق الأهداف المسطرة وكذا فقدان السيطرة على الإهمال بسبب كثافة العمل ، ويرجع ذلك لكون التغيير الذي حدث في النظام التربوي والقوانين المنظمة للعمل أحدث قطيعة بين المعلمين والنظام الجديد لأنهم مازالوا يحملون في طياتهم النظام القديم فهو موروث أكثر من عقدين من الزمن وبالتالي افتقد التغيير إلى التمهيد والتكوين والوسائل اللازمة ، لهذا ظهرت المقاومة رد طبيعي تلقائي .

1. مؤشر عدم تكوين المدير بصورة علمية وفق النظام التربوي الجديد له ارتباط موجب ومتوسط مع المؤشر (صعوبة إعطاء النموذج في العمل لكثرة الاهتمامات) وارتباط سلبي ومتوسط مع (غموض دور المدير أحيانا نظرا لتداخل الصلاحيات) حيث بلغ الارتباط (0.391) وهو ارتباط متوسط وفي الثانية (-0.264) ، ونوع ذلك لكون تكوين المدير وفق الأسلوب والنظام الجديد له دور كبير في جعل القائد يكون قدوة للعاملين بالمؤسسة يتمكن من فنيات العمل وممارسة كل مهامه من تنظيم وتخطيط، وتنسيق ، وتوجيه، ومراقبة ، وتقييم ثم تقويم ، وهذا ما دعت إليه مدرسة التكوين الإداري عند فايول فلا بد للقيادة أن تكون ذات تكوين كبير في المجال الإداري الذي يخدم الـ **wondershare** TM البيداغوجي ثم التربوي .
2. مؤشر صعوبة الإشراف على تطبيق طرق وأساليب النظام الجديد له ارتباط موجب وقوي مع كل من (صعوبة إعطاء النموذج في العمل لكثرة الاهتمامات)، (صعوبة إيجاد حلول لإهمال المعلمين نظرا لكثافة العمل)، حيث كان الارتباط في الأولى

(0.397)،(0.231)، ودرجة المعنوية (0.01) ، وبهذا فإن القيادة في المدرسة الابتدائية تلاقي صعوبة في الإشراف على العاملين بسبب الإهمال ونقص التكوين للمعلمين وفق النظام الجديد ، وكذلك عدم رضى القائد عن مهنته قد يؤدي به إلى الفشل والخنوع والرضى بالأمر الواقع .

3. مؤشر ضعف الاهتمام بتكوين المدير من الناحية الإدارية والقانونية له ارتباط قوي وموجب مع (صعوبة إيجاد حلول لإهمال المعلمين نظرا لكثافة العمل)، حيث بلغ الارتباط (0.549)، ودرجة المعنوية (0.01) وكذلك له ارتباط مع مؤشر (النتائج المحققة غير مرضية) حيث بلغ الارتباط وهو سلبي متوسط (-0.362)ومنه نرى أن الضغط المتولد لدى المدير بسبب عجزه وتعرضه لأخطاء مختلفة الدرجات قد تؤدي به إلى العقوبة أو الفصل وهذا بسبب الأعباء والمهام المستحدثة في النظام والقوانين .

4. مؤشر عدم استقرار التنظيم داخل المؤسسة بسبب (النقل ، الفائض ، الانتداب) له ارتباط قوي وموجب مع (القلق النفسي نتيجة ضغوط المسؤولية) ، (صعوبة إعطاء النموذج في العمل لكثرة الاهتمامات) حيث بلغ في الأولى (0.641) ودرجة المعنوية (0.01) وفي الثانية (0.621) ودرجة المعنوية (0.01) ونرجع ذلك أن القيادة في المدرسة الابتدائية تعاني من عدم الاستقرار داخل المؤسسة لهذا فهي غير راضية عن وضعها المهني حيث لم تقدر على مجابهة هذا التغير المستمر في العمل مع تعدد المهام .

5. مؤشر نقص الإطار الإداري للمعاون لمدير المؤسسة له ارتباط متوسط وموجب مع (صعوبة إعطاء النموذج في العمل لكثرة الاهتمامات)(النتائج المحققة غير مرضية) حيث بلغ الارتباط (0.636) ودرجة المعنوية (0.00) وبلغ في الثانية (0.443) ودرجة المعنوية (0.00) ونرى أن القائد في المدرسة الابتدائية قد انشغل عن المهام التربوية بسبب أعباء المهام الإدارية حيث لا يوجد الإطار الإداري للمعاون ، وهذا ماجاء به النظام الجديد في تركيز كبير على التوثيق على حساب العمل الجوهري وهو التربوي.

6. كثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة له ارتباط متوسط وموجب مع (النتائج

المحققة غير مرضية) (عموض دور المدير أحيانا نظرا لتداخل الصلاحيات) حيث بلغ الارتباط في الأولى (0.369) ودرجة المعنوية (0.00) وبلغ في الثانية (0.365) ودرجة المعنوية (0.00)، ونرى أن القائد في المدرسة الابتدائية قد انشغل عن المهام التربوية بسبب أعباء المهام الإدارية والبيداغوجية وهذا ماجاء به النظام الجديد في تركيز كبير

- على التوثيق والذي تكون فيه المراقبة مستمرة مم يؤدي بالقيادة على التركيز على هذا الجانب وإهمال الجانب التربوي الذي تنقص فيه الرقابة .
7. مؤشر عدم توفر الوقت الكافي لدى المدير لإنجاز جميع المهام له ارتباط مع (صراع دور المدير بين مهامه داخل المدرسة ومسؤولياته خارجها) (صعوبة توجيه المعلمين وفق الأهداف المسطرة للمناهج) حيث كان الارتباط موجب وقوي في الأولى (0.549) وبدرجة معنوية (0.00) وفي الثانية ارتباط متوسط موجب (0.275) وبدرجة معنوية (0.00) ، القيادة تعاني من ضغط الوقت وكثرة الأعباء لذا فهي توجّل الأعمال
8. مؤشر قانون الأجور والتصنيف الجديد غير محفز له ارتباط مع (عدم الرضا عن المهنة لكبر حجم المسؤولية) حيث بلغ الارتباط (0.531) وبدرجة معنوية (0.01) ونرى أن الحوافز ليست بمستوى المسؤولية لدى القيادة في المدرسة الابتدائية .
9. مؤشر عدم استقلال المدرسة الابتدائية من الناحية المالية له ارتباط مع (صعوبة تكوين المعلمين وفق النظام الجديد) حيث بلغ الارتباط (0.306) وبدرجة معنوية (0.00). حيث نرى تدني مستوى دافعية إلى الإنجاز لدى القيادة في المدرسة الابتدائية بسبب عدم مقدرة القيادة على توفير المستلزمات وعدم وجود موارد مالية تخدم مبادرة وأفكار القيادة .
10. مؤشر إلزام المدارس بالتقيد الحرفي بالنظم والتعليمات له ارتباط (عدم الرضا عن الوظيفة لكبر حجم المسؤولية) حيث بلغ الارتباط (0.472) وبدرجة معنوية (0.00) حيث ترى القيادة أن تداخل الصلاحيات والمتمثلة في سلطة عليا في صميم عمل القيادة حيث تجبره على التقيد الحرفي بالتعليمات وعدم ترك المجال للقيادة بالتصرف حسب ظروف المؤسسة وذلك وفق الإطار القانوني تجعل القيادة تتخبط في مشاكل لا يمكن حلها إلا بالتصرف الذاتي .
11. مؤشر كثرة التعليمات والقرارات بشكل يجعل متابعة تنفيذها يتطلب وقتا وبهذا على حساب الأعمال الأخرى له ارتباط مع (القلق النفسي نتيجة ضغوط المسؤولية) حيث بلغ الارتباط (0.485) وه ارتباط متوسط موجب وبدرجة معنوية (0.00) ، ونرجح ذلك لكون القيادة ترى أن كثرة التعليمات والشكلية تؤدي به إلى إهمال الجانب التربوي وبالتالي يجد القائد صعوبة في توجيه المعلمين .

12. مؤشر طغيان العمل التقليدي والروتيني له ارتباط (غموض دور المدير أحيان نظرا لتداخل الصلاحيات) حيث بلغ الارتباط (0.602) وبدرجة معنوية (0.00) حيث ترى القيادة أن العمل التقليدي والروتيني يؤدي إلى الملل والركود ومن ثم القلق النفسي نتيجة لضغوط المسؤولية حيث لا يوجد هامش للحرية لدى القائد في التصرف الذاتي .

استنتاج :

ومن خلال الجدول (27) تبين أن لكل مؤشر من مؤشرات البيئة التنظيمية المتمثلة في عدم استقرار النظام التربوي والقوانين المنظمة للعمل ارتباط واحد قوي على الأقل مع مؤشر من مؤشرات الأداء للمتغير التابع العمل القيادي بارتباط قوي موجب وبدرجة معنوية (0.01) وهذا ما يثبت الفرضية الثانية أن البيئة التنظيمية المتمثلة في عدم استقرار النظام التربوي والقوانين المنظمة للعمل تؤثر سلبا على أداء القائد في المدرسة الابتدائية الجزائرية ، وهذا ما يتفق مع دراسة (عبد الله الحربي) في النتائج التي توصل إليها حول محددات مقاومة التغيير ، وعلاقتها بالتطوير الإداري حيث ترى أن المقامة تزداد عند التغيير ، فنظرية النسق المفتوح ترى أن الاستقرار ضرورة لبقاء النسق واستمراره فالتغيير الذي حدث للنظام التربوي والقوانين المنظمة للعمل فهو تغيير مقبول لكن لم يكن هناك تمهيد كمحاولة لتغيير الموروث القديم فالمقاومة وقعت نتيجة المفاجئة وبذلك ضعف أداء المدرسة ومن ثمة أداء القائد .



wondershare™

PDF Editor

الجدول (33): يوضح معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لمؤشرات البيئة الثقافية مع مؤشرات الدافعية

مؤشرات البيئة الثقافية	مؤشرات الدافعية	عدم تقدير حجم المسؤولية الملقاة على عاتق المدير من طرف المتعاملين مع المدرسة	عدم تكامل المؤسسات الاجتماعية مثل (الأ أسرة ، المسجد) مع المدرسة	عدم تقدير المدرسة أقل شأنًا من المؤسسات الاجتماعية الأخرى لأنها لا تدر عليهم أموالاً ولا تقدم خدمات مباشرة	عدم تقدير الأولياء لشأن مدير المدرسة باعتبار المدرسة مؤسسة لا تدر عليهم أموالاً ولا تقدم خدمات مباشرة	عدم مساهمة الأولياء في دعم المؤسسة مادياً ومعنوياً وعدم التعاون معها	الاعتقاد السائد بأن المدرسة هي المؤسسة الوحيدة المسؤولة عن تربية الأبناء	قلة استجابة أولياء الأمور لاستدعاءات المدرسة	ضعف أقبال الأولياء على النشاطات التي تقيّمها المدرسة	عدم قيام جمعية أولياء التلاميذ بالدور الملقى على عاتقها لتفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	قلة اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم التلاميذ
إذا بدأت بعمل لا اتركه حتى أكمله	.132- ^{**}	.054 ^{**}	.144- ^{**}	.302 ^{**}	.250- ^{**}	-.102- [*]	-.012-	.195- ^{**}	-.105- [*]	-.113- [*]	
أحب القيام بالأعمال التي لا تتطلب جهداً كبيراً	.007	.274	.003	.000	.000	.038	.801	.000	.033	.022	
أحب القيام بالأعمال التي لا يتطلب إنجازها وقتاً طويلاً	.256	.203	-.231-	-.099-	-.345-	-.086-	.226- ^{**}	-.199-	.345- ^{**}	.343- ^{**}	
أصّر على إتمام العمل إذا كان صعباً	.000	.000	.000	.044	.000	.081	.000	.000	.000	.000	
أتوقف عن إتمام ما أقوم به من عمل عندما تواجهني مشكلات وصعوبات	-.171-	-.009-	-.121-	.122	-.219-	.413- ^{**}	.215- ^{**}	-.024-	.185- ^{**}	-.022-	
أتحمل المشكلات والأعباء التي أواجهها	.000	.851	.014	.013	.000	.000	.000	.631	.000	.660	
أبذل جهداً قليلاً في تحقيق هدف ذي قيمة	.037- ^{**}	.128 ^{**}	.169- ^{**}	.244 ^{**}	.348- ^{**}	-.122- [*]	.091-	.184- ^{**}	.174- ^{**}	.217- ^{**}	
أقوم بعمل الأشياء قبل التفكير بها	.448	.009	.001	.000	.000	.013	.065	.000	.000	.000	
أتجنب تحدي الآخرين في عملي على مهمة ما	.069 ^{**}	.075 ^{**}	.296 ^{**}	.242 ^{**}	.159 ^{**}	-.070-	-.033-	.294 ^{**}	.426 ^{**}	.396 ^{**}	
أقوم بعمل كل ما يطلب مني مهما كانت درجة صعوبته	.159	.130	.000	.000	.001	.153	.510	.000	.000	.000	
أسعى نحو النجاح مهما كانت الظروف	-.432-	-.105-	-.029-	.128	-.329-	.174 ^{**}	.103 [*]	-.084-	-.022-	.099 [*]	
	.000	.032	.551	.009	.000	.000	.036	.089	.653	.044	
	.108- ^{**}	.158- ^{**}	.077- ^{**}	.052- ^{**}	.396 ^{**}	-.077-	.250- ^{**}	.151- ^{**}	.112 [*]	.215- ^{**}	
	.028	.001	.120	.290	.000	.120	.000	.002	.023	.000	
	.136 ^{**}	.016 ^{**}	.062 ^{**}	.194 ^{**}	.045 ^{**}	-.023-	.006	.093- ^{**}	.137- ^{**}	-.064-	
	.006	.750	.207	.000	.361	.645	.898	.059	.005	.194	
	-.400-	-.178-	.031	.139	-.290-	.283 ^{**}	.351 ^{**}	.225	.014	.475 ^{**}	
	.000	.000	.535	.005	.000	.000	.000	.000	.780	.000	
	-.119-	-.087-	.036	.054	-.379-	.001	.214 ^{**}	-.087-	-.119- [*]	.058	
	.015	.078	.471	.271	.000	.991	.000	.078	.015	.243	
	-.190-	.029	-.130-	.123	-.163-	.027	.087	-.156-	-.019-	-.125-	
	.000	.562	.008	.012	.001	.581	.076	.002	.702	.011	

من خلال الجدول (33) والمتعلق بارتباط كل مؤشرات البيئة الثقافية مع مؤشرات

الإبداع تبين لنا أن: **1. مؤشر (إذا بدأت بعمل لا اتركه حتى أكمله) له ثمان ارتباطات مع مؤشرات البيئة**

الثقافية وكان أقوىها مع (عدم تقدير الأولياء لشأن مدير المدرسة باعتبار المدرسة

مؤسسة لا تدر عليهم أموالاً ولا تقدم خدمات مباشرة) حيث كان الارتباط موجب

- ومتوسط (0.302) بدرجة معنوية (0.00) ونرجع ذلك
2. مؤشر (أحب القيام بالأعمال التي لا تتطلب جهداً كبيراً) له تسع ارتباطات مع مؤشرات البيئة الثقافية وكان أقواها مع (قلة اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم التلاميذ) حيث كان الارتباط سلبي ومتوسط (- 0.343) بدرجة معنوية (0.00) ونرجع ذلك
3. مؤشر (أحب القيام بالأعمال التي لا يتطلب إنجازها وقتاً طويلاً) له سبع ارتباطات مع مؤشرات البيئة الثقافية وكان أقواها مع (الاعتقاد السائد بأن المدرسة هي المؤسسة الوحيدة المسؤولة عن تربية الأبناء) حيث كان الارتباط سلبي ومتوسط (- 0.413) بدرجة معنوية (0.00) ونرجع ذلك
4. مؤشر (أصر على إتمام العمل إذا كان صعباً) له ثمان ارتباطات مع مؤشرات البيئة الثقافية وكان أقواها مع (الاعتقاد السائد بأن المدرسة هي المؤسسة الوحيدة المسؤولة عن تربية الأبناء) حيث كان الارتباط سلبي ومتوسط (- 0.348) بدرجة معنوية (0.00) ونرجع ذلك
5. مؤشر (أتوقف عن إتمام ما أقوم به من عمل عندما تواجهني مشكلات وصعوبات) له ست ارتباطات مع مؤشرات البيئة الثقافية وكان أقواها مع (عدم قيام جمعية أولياء التلاميذ بالدور الملقى على عاتقها لتفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي) حيث كان الارتباط موجب ومتوسط (0.426) بدرجة معنوية (0.00) ونرجع ذلك
6. مؤشر (أتحمل المشكلات والأعباء التي أواجهها) له سبع ارتباطات مع مؤشرات البيئة الثقافية وكان أقواها مع (عدم تقدير حجم المسؤولية الملقاة على عاتق المدير من طرف المتعاملين مع المدرسة) حيث كان الارتباط سلبي قوي (0.432) بدرجة معنوية (0.00) ونرجع ذلك
7. مؤشر (أبذل جهداً قليلاً في تحقيق هدف ذي قيمة) له سبع ارتباطات مع مؤشرات البيئة الثقافية وكان أقواها مع (عدم مساهمة الأولياء في دعم المؤسسة مادياً ومعنوياً وعدم التعاون معها) حيث كان الارتباط موجب ومتوسط (0.396) بدرجة معنوية (0.00) ونرجع ذلك
8. مؤشر (أقوم بعمل الأشياء قبل التفكير بها) له ثلاث ارتباطات مع مؤشرات البيئة الثقافية وكان أقواها مع (عدم تقدير الأولياء لشأن مدير المدرسة باعتبار المدرسة مؤسسة لا تدر عليهم أمولا ولا تقدم خدمات مباشرة) حيث كان الارتباط



- موجب وضعيف (0.302) بدرجة معنوية (0.00) ونرجع ذلك
9. مؤشر (أتجنب تحدي الآخرين في عملي على مهمة ما) له ثمان ارتباطات مع مؤشرات البيئة الثقافية وكان أقواها مع (قلة اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم التلاميذ) حيث كان الارتباط موجب ومتوسط (0.475) بدرجة معنوية (0.00) ونرجع ذلك
10. مؤشر (أقوم بعمل كل ما يطلب مني مهما كانت درجة صعوبته) له أربع ارتباطات مع مؤشرات البيئة الثقافية وكان أقواها مع (عدم مساهمة الأولياء في دعم المؤسسة ماديا ومعنويا وعدم التعاون معها) حيث كان الارتباط سلبي ومتوسط (0.379) بدرجة معنوية (0.00) ونرجع ذلك
11. مؤشر (أسعى نحو النجاح مهما كانت الظروف) له ست ارتباطات مع مؤشرات البيئة الثقافية وكان أقواها مع (عدم تقدير حجم المسؤولية الملقاة على عاتق المدير من طرف المتعاملين مع المدرسة) حيث كان الارتباط موجب ومتوسط (0.190) بدرجة معنوية (0.00) ونرجع للعبارة الإيجابية التي لا يمكن للقيادة بأي حال من الاحوال أن تقوم برفض العبارة . فقد وضعنا في هذا المحور من المقياس عبارتين ايجابيتين وهما العبارة الأولى والعبارة الأخيرة لكي يطمئن المستجيب ولا يدخل حسابات أخرى في استجابته .

استنتاج :

ومن خلال الجدول (28) تبين أن لكل مؤشر من مؤشرات البيئة الثقافية المتمثلة في تدني القيمة الرمزية للقيادة والمدرسة ارتباط واحد قوي على الأقل مع مؤشر من مؤشرات الدافعية للمتغير التابع الأداء القيادي بارتباط قوي موجب وبدرجة معنوية (0.01) وهذا ما يثبت الفرضية الثالثة أن البيئة الثقافية تؤثر سلبا على دافعية القائد في المدرسة الابتدائية الجزائرية ، فالرأسمال الرمزي للقيادة المدرسية هو نتائج الرأسمال الرمزي للمدرسة التي هي نتاج قيمة العلم في المجتمع ، فالمجتمع أصبح برغما تيا نفعيا لا يقدر العلم بل يقدر المصلحة والمنفعة وبالتالي تدنت قيمة المدرسة ومن جرأتها تبنت قيمة القيادة ، ويمكن ننظر لذا الطرح وفق نظرية دوغلاس ماغريغور التي ترى أهمية الحوافز المادية والمعنوية في رفع أداء الأفراد فبالنسبة للقيادة المدرسية لم يقدم لها المجتمع حافزا معنويا يرفع من أدائها

الجدول (34): يوضح معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لمؤشرات البيئة التكنولوجية
مؤشرات الإبداع

عدم تحديث التقنيات والوسائل المتاحة	هيمنة الأمية المعلوماتية في المؤسسات التربوية	عدم وجود برامج معلوماتية خاصة للجانب الإداري والتربوي	عدم توفير التدريب المناسب للمدراء والعاملين على استخدام التقنيات الحديثة	عدم وجود اعتمادات مالية مخصصة لكل مدرسة لتطوير الوسائل التعليمية	عدم وجود قاعات مخصصة للإتصالات مجهزة بوسائل العرض مثل (data show)	عدم وجود وسائل الإتصال الحديثة مثل الإنترنت ،الفاكس	عدم توفر الوسائل التكنولوجية بخصائص حديثة مثل الحاسوب وتبعائه بصورة كافية	مؤشرات البيئة التكنولوجية	مؤشرات الإبداع
.163**	.201**	-.069**	-.057**	.097**	-.061**	.123**	.68**	صعوبة أقلمة التغير المطلوب أو تكيفه بما يناسب واقع العمل التربوي	
.001	.000	.160	.247	.049	.219	.013	.002	صعوبة تطبيق أساليب جديدة متنوعة بما يكفي في ظل واقع المدرسة	
.494	.601	.122	.390	.334	.511	.450	.321	عدم تشجيع العاملين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لنقص الإمكانيات المالية والمادية	
.000	.000	.013	.000	.000	.000	.000	.000	عدم عقد الاجتماعات بصورة علمية مفيدة لضعف الوسائل	
.024**	.053**	.156**	.182**	.186**	-.108**	.263**	.274**	عدم مواكبة الجديد لمعرفة ما يحدث في مجال الاهتمام لنقص وسائل الاتصال	
.623	.285	.001	.000	.000	.028	.000	.000	تنطور الأفكار باستعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة	
.458**	.275**	.340**	.692**	.415**	.247**	.325**	.277**	احتياج المدرسة للوسائل التعليمية الحديثة لتحسين الأداء والنتائج	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	عدم وجود الوسائل التربوية الحديثة إهدار للوقت	
.468**	.370**	.548**	.733**	.362**	.287**	.380**	.343**	المدير لا يبادر لعدم درايته بلغة المعلوماتية	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	طغيان العمل التقليدي والروتيني	
.554**	.483**	.268**	.367**	.106**	.180**	.331**	-.015**		
.000	.000	.000	.000	.031	.000	.000	.764		
.679**	.197**	-.032**	.580**	.524**	.224**	.537**	.332**		
.000	.000	.511	.000	.000	.000	.000	.000		
.413**	-.095**	-.178**	.305**	.469**	.129**	.409**	.273**		
.000	.054	.000	.000	.000	.008	.000	.000		
-.118**	-.221**	.094**	-.189**	-.234**	-.196**	-.68**	-.212**		
.017	.000	.055	.000	.000	.000	.002	.000		
.227**	.002**	.295**	.301**	.117**	.495**	.335**	-.018**		
.000	.962	.000	.000	.017	.000	.000	.714		

من خلال الجدول (34) والمتعلق بارتباط كل مؤشرات البيئة التكنولوجية مع

مؤشرات الإبداع تبين لنا أن :

1. مؤشر (صعوبة أقلمة المطلوب أو تكيفه بما يناسب واقع العمل في المدرسة الابتدائية) له أربع ارتباطات مع مؤشرات البيئة التكنولوجية إلا أن الارتباط القوي البارز كان مع (هيمنة الأمية المعلوماتية في المؤسسات التربوية) حيث كان الارتباط (0.201) وبدرجة معنوية (0.01)، يرى القادة أن التغيير في الجانب التكنولوجي يجب أن يسايره العمل الإداري والتربوي فالتأقلم مع الجانب التكنولوجي مازال ضعيفا ومتواضعا
2. مؤشر (صعوبة تطبيق أساليب جديدة متنوعة بما يكفي في ظل واقع المدرسة) له ثمان ارتباطات مع مؤشرات البيئة التكنولوجية وكان أقواها في (هيمنة الأمية المعلوماتية في المؤسسات التربوية) حيث بلغ الارتباط (0.601) وبدرجة معنوية (0.01) وهو ارتباط موجب وقوي، حيث أن القادة يجدون صعوبة في التكيف مع الواقع التكنولوجي نظرا لعدم تدريبهم وتكوينهم في هذا المجال.
3. مؤشر (عدم تشجيع العاملين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لنقص الإمكانيات المالية والمادية) له ست ارتباطات مع مؤشرات البيئة التكنولوجية (عدم وجود وسائل الاتصال الحديثة مثل الإنترنت والفاكس) حيث بلغ الارتباط (0.263) وه ارتباط متوسط موجب بدرجة معنوية (0.01)، إذ يرى القادة أن تشجيع العاملين على الابتكار والإبداع مرهون بتوفر الوسائل.
4. مؤشر (عدم عقد الاجتماعات بصورة علمية لضعف الوسائل) له ثمان ارتباطات مع مؤشرات البيئة التكنولوجية (عدم تحديث التقنيات والوسائل الحديثة)، حيث بلغ الارتباط (0.458) وهو ارتباط قوي موجب بدرجة معنوية (0.01) حيث أن القادة يرون الأسلوب الأمثل لعقد الاجتماعات وخاصة في الميدان التربوي يحتاج إلى وسائل تكنولوجية للإيضاح وإعطاء نماذج مرئية حية لهذا يتهرب القادة من الاجتماعات لأنهم يعتقدون أنها لا تجدي نفعاً دون هذه الوسائل التي تضيء عنصر الإثارة والتشويق.
5. مؤشر (عدم مواكبة الجديد لمعرفة ما يحدث في مجال الاهتمام لنقص الاتصال) له ثمان ارتباطات مع مؤشرات البيئة التكنولوجية وكان أقواها مع (عدم توفير التدريب المناسب للمدراء والعاملين على استخدام التقنيات الحديثة) حيث بلغ الارتباط (0.733) وهو ارتباط عال جداً درجة حرية (0.00) حيث اتضح أن القادة يرون أن مواكبة الجديد في مجال التربية يتطلب وسائل اتصال حديثة مثل الانترنت وهذا ما يحفز على الابتكار

- والإبداع بالتواصل مع العالم الخارجي وتوسيع الإطلاع وتعزيز الإبداع بتجارب الآخرين، للانطلاق من حيث وصل الآخرون .
6. مؤشر (تتطور الأفكار باستعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة) له سبع ارتباطات مع مؤشرات البيئة التكنولوجية وكان أوقاها مع (عدم تحديث التقنيات والوسائل المتاحة) حيث بلغ الارتباط (0.554) وهو ارتباط قوي وموجب بدرجة معنوية (0.00) حيث يرى القادة أن الإنترنت وسيلة ضرورية للبحث والتقصي والتعرف على الجديد من أجل خلق أفكار جديدة في المجال أو تطوير بعض الأفكار السابقة .
7. مؤشر (احتياج المدرسة للوسائل التعليمية الحديثة لتحسين الأداء) له سبع ارتباطات مع مؤشرات البيئة التكنولوجية وكان أوقاها مع (عدم تحديث التقنيات والوسائل المتاحة) حيث بلغ الارتباط (0.679) وهو ارتباط قوي وموجب بدرجة معنوية (0.00) إذ يرى القادة أن المدرسة الابتدائية (المدرسة الابتدائية) تحتاج إلى وسائل تعليمية حديثة تتماشى مع النظام الجديد الذي يعتمد على الوسائل بصورة كبيرة .
8. مؤشر (عدم وجود الوسائل التربوية الحديثة إهدار للوقت) له سبع ارتباطات مع مؤشرات البيئة التكنولوجية وكان أوقاها مع (عدم وجود اعتمادات مالية مخصصة للمدراس لتطوير الوسائل التعليمية) حيث بلغ الارتباط (0.469) وهو ارتباط موجب متوسط بدرجة معنوية (0.00) يرى القادة أن الأسلوب التقليدي يعمل على إهدار للوقت وبالتالي فإن الوسائل الحديثة هي ربح للوقت عند القائد في المدرسة الابتدائية .
9. مؤشر (المدير لا يبادر لعدم درايته بلغة المعلوماتية) له سبع ارتباطات مع مؤشرات البيئة التكنولوجية وكان أوقاها مع (عدم وجود اعتمادات مالية مخصصة للمدراس لتطوير الوسائل التعليمية) حيث بلغ الارتباط (0.234 -) وهو ارتباط سلبي متوسط، بدرجة معنوية (0.00) ومنه ترى أن القادة يعانون من الأمية المعلوماتية ويرون في تعلم هذه اللغة تحفيز على الإبداع والابتكار .
10. مؤشر (طغيان العمل التقليدي والروتيني) له ست ارتباطات مع مؤشرات البيئة التكنولوجية وكان أوقاها مع (عدم وجود قاعات مخصصة للاجتماعات مجهزة بوسائل العرض مثل . data show) حيث بلغ الارتباط على التوالي (0.495) وهو ارتباط قوي موجب بدرجة معنوية (0.00) ، ومنه فإن الأمية المعلوماتية والوسائل التكنولوجية غير

التكنولوجية وكان أوقاها مع (عدم وجود قاعات مخصصة للاجتماعات مجهزة بوسائل العرض مثل . data show) حيث بلغ الارتباط على التوالي (0.495) وهو ارتباط قوي موجب بدرجة معنوية (0.00) ، ومنه فإن الأمية المعلوماتية والوسائل التكنولوجية غير

المحدثة تؤثر على القائد في المدرسة الابتدائية وتتركه في الأسلوب التقليدي للعمل داخل المدرسة الابتدائية .

استنتاج :

من خلال مؤشرات البيئة التكنولوجية والمتمثلة في عدم مواكبة التطور التكنولوجي للمتغير المستقل البيئة الخارجية فإن هناك لكل مؤشر منها ارتباط على الأقل موجب وقوي مع مؤشر من مؤشرات الإبداع للمتغير التابع العمل القيادي وبدرجة معنوية (0.01) ، حيث أن البيئة التكنولوجية تؤثر من خلال تغييرها المستمر وعدم مواكبة المدرسة الابتدائية لها ومسايرتها وتعلم لغتها فإنها تؤثر سلبا على إبداع القائد داخل هذه المدرسة الابتدائية الجزائرية في طور الابتدائي ، وهذا ما يثبت الفرضية الثالثة التي ترى أن عدم مواكبة التطور التكنولوجي يؤثر على إبداع القائد في المدرسة الابتدائية ، وتتفق مع دراسة (عبد الله الحربي) في مقاومة التغيير التكنولوجي حيث نختلف معه في أن المقاومة ناتجة عن جهل وعدم التكوين وليس كفكرة أو مبدأ وتتفق مع دراسة (جيكال كوبارج وكريستين) التي ترى أن المناخ المدرسي له دور في دافعية الابتكار وفي هذه الدراسة نرى أن المناخ السائد في المدرسية الابتدائية يخلو من أي مظاهر للتكنولوجيا الحديثة التي تحفز القائد على العمل ومن ثمة التفكير في الجديد وبالتالي الوصول إلى أفكار إبداعية جديدة.

الجدول (35): يوضح معامل ارتباط بيرسون بين مؤشرات البيئة الاجتماعية وبعد العقلانية

قوة ونوع الارتباط	الارتباط المعنوية	الارتباط	مستوى الدلالة	الارتباط	الانحراف المعياري المتوسط	الحسابي	مؤشرات البيئة الاجتماعية
منخفض موجب	ارتباط معنوي	0.019	.115°	3.46	1.26	انتشارالقيم لاجتماعية السلبية في البيئة الإدارية (المحابة المجاملات عدم الانضباط).	
منخفض موجب	ارتباط معنوي	0.000	.345**	4.01	1.20	قوة جماعة الضغط (الأقارب ، الأصدقاء ، الجيران)	
منخفض موجب	ارتباط معنوي	0.000	.269**	4.00	1.24	قوة النفوذ (أصحاب المناصب العليا ، أصحاب الجاه ، الأعيان)	
منخفض موجب	ارتباط معنوي	0.000	.237**	4.13	.81	تؤثر العلاقات الشخصية في التعامل مع الأولياء.	
منخفض موجب	ارتباط معنوي	0.000	.375**	3.73	.96	وجود الوساطة في التعاملات الخارجية.	
منخفض سلبى	ارتباط معنوي	0.001	-.161**	3.92	.84	دخول العلاقات الشخصية في التعامل مع السلطة الوصية والشركاء.	
متوسط موجب	ارتباط معنوي	0.000	.333**	3.60	1.11	مراعاة الانتماء القلبي لمحيط المدرسة	
منخفض موجب	ارتباط معنوي	0.000	.180**	3.01	1.17	فكرة التبادل المنفعي لسير التعاملات مع البيئة الخارجية	
منخفض موجب	ارتباط معنوي	0.000	.384**	3.60	1.11	وجود الحسابات الشخصية في تسيير المؤسسة	

** درجة المعنوية الإقتراضية 0,01
* درجة المعنوية الإقتراضية 0,05

يظهر هذا الجدول أن كل مؤشرات البيئة الاجتماعية لها ارتباط معنوي وموجب يثبت وجود العلاقة الإيجابية بين المؤشرات المطروحة بطريقة سلبية ، ومنه فإنه يوجد تأثير سلبي لهذه القيم على عقلانية الأداء لدى القيادة المدرسية حيث كانت درجة المعنوية في جميع العبارات أقل من درجة المعنوية الافتراضية ($\alpha = 0,05$) وبالتالي جميعها دال معنويا حيث تراوحت قيم الارتباط بين المنخفض والمتوسط إلا في حالة واحد كانت العلاقة سلبية في عبارة (دخول العلاقات الشخصية في التعامل مع السلطة الوصية والشركاء) ويمكن ارجاع ذلك بأن القيادة لا يمكن لها التصريح بأنها تتعامل وفق العلاقات الشخصية .

الجدول (36): يوضح معامل ارتباط بيرسون بين بعد البيئة الاجتماعية وبعد العقلانية

العقلانية		البيئة الاجتماعية
.334**	ارتباط بيرسون	
.000	درجة المعنوية	

من خلال الجدول أعلاه يتضح وجود ارتباط معنوي جدا ومتوسط يثبت العلاقة السلبية بين البيئة الاجتماعية والعقلانية في الأداء لدى القيادة المدرسية لأن الارتباط موجب ولكن العبارات كانت سلبية وبالتالي فالعلاقة هي تأثير سلبي من البيئة الاجتماعية على العقلانية



wondershare™

PDF Editor

الجدول (37): يوضح معامل ارتباط بيرسون بين مؤشرات البيئة التنظيمية وبعد الفعالية

قوة ونوع الارتباط	الارتباط	مستوى الدلالة	الارتباط	الانحراف المعياري المتوسط الحسابي	بعد الفعالية	مؤشرات البيئة التنظيمية
متوسط موجب	ارتباط معنوي	.000	.324**	3.32	.873	مقاومة المعلمين للنظام الجديد
منخفض موجب	ارتباط غير معنوي	.225	.060	4.09	.737	عدم تكوين المدير بصورة عملية وفق النظام الجديد
منخفض سلبي	ارتباط معنوي	.000	-.197*	4.23	.673	صعوبة الإشراف على تطبيق طرق وأساليب النظام الجديد
متوسط موجب	ارتباط معنوي	.000	.396**	4.14	.694	ضعف الإهتمام بتكوين المدير من الناحية القانونية والإدارية
منخفض موجب	ارتباط معنوي	.000	.238**	4.22	.671	(عدم استقرار التنظيم داخل المدرسة بسبب النقل ، الفائض ، الانتداب)
منخفض موجب	ارتباط معنوي	.011	.125*	4.31	.976	نقص الإطار الإداري المعاون لمدير المدرسة
منخفض موجب	ارتباط معنوي	.012	.124*	4.68	.466	كثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة
منخفض موجب	ارتباط معنوي	.000	.224**	4.50	.586	عدم توفر الوقت الكافي لدى المدير لإنجاز جميع المهام
معدوم	لا يوجد ارتباط	.914	.005	4.46	.725	قانون الأجور والتصنيف غير محفز للمدير
منخفض موجب	ارتباط معنوي	.003	.144**	4.09	.996	عدم استقلال المؤسسة التربوية من الناحية المالية عن البلدية
منخفض موجب	ارتباط معنوي	.151	.071	4.00	1.130	إلزام المدارس بالتقيد الحرفي بالنظم والتعليمات
معدوم	ارتباط غير معنوي	.609	.025	4.00	1.000	كثرة التعليمات والقرارات بشكل يجعل متابعة تنفيذها يتطلب وقتاً وجهداً على حساب الأعمال الأخرى
معدوم	ارتباط غير معنوي	.082	-.086**	4.32	1.065	طغيان الجانب الإداري والشكلي على الهدف العام للمؤسسة
متوسط موجب	ارتباط معنوي	.000	.324**	3.32	.873	مقاومة المعلمين للنظام الجديد

** درجة المعنوية الإفتراضية 0,01

* درجة المعنوية الإفتراضية 0,05

من خلال الجدول أعلاه تبين أن غالبية المؤشرات لها ارتباط معنوي جدا في غالبته ضعيف وموجب يثبت العلاقة بين مؤشرات البيئة التنظيمية والفعالية لدى القيادة المدرسية حيث تراوحت درجة المعنوية بين (0,00) و(0,012) وهي أقل من الدرجة المعنوية الافتراضية ($\alpha = 0,05$) في حين كانت ارتباطاتها منخفضة وموجبة تثبت العلاقة الإيجابية بين المؤشرات والبعد إلا في الحالات التالي ذكرها (عدم تكوين المدير بصورة عملية وفق النظام الجديد) بدرجة معنوية (0,23) حيث غير دالة معنويا ، كذلك في العبارة (قانون الأجور والتصنيف غير محفز للمدير) حيث كانت درجة المعنوية (0,91) وهي غير دالة معنويا ، كذلك في العبارة (طغيان الجانب الإداري والشكلي على الهدف العام للمؤسسة) حيث كانت درجة المعنوية (0,08) وهي غير دالة معنويا ، كذلك في العبارة (إلزام المدارس بالتقيد

الحرفي بالنظم والتعليمات) حيث كانت درجة معنويتها (0,15) وهي غير دالة معنويا ، كذلك في العبارة (كثرة التعليمات والقرارات بشكل يجعل متابعة تنفيذها يتطلب وقتا وجهدا على حساب الأعمال الأخرى) حيث كانت درجة المعنوية (0,61) وبالتالي ليس هناك ارتباط بين هذه العبارات وبعد الفعالية أما بقية المؤشرات والتي تمثل الغالبية فلها ارتباط مع بعد الفعالية.

الجدول (38): يوضح معامل ارتباط بيرسون بين بعد البيئة التنظيمية وبعد الفعالية

الفعالية		البيئة التنظيمية
.156**	ارتباط بيرسون	
.001	درجة المعنوية	

** درجة المعنوية الإقتراضية 0,01
* درجة المعنوية الإقتراضية 0,05

من خلال الجدول أعلاه تظهر درجة المعنوية (0,001) وهي أقل من درجة المعنوية الافتراضية وبالتالي نقبل الفرض البديل الذي يقول بأن هناك علاقة وهذه العلاقة ايجابية بارتباط منخفض إلا أنه معنوي جدا ومن العبارات السلبية ظهر وجود تأثير سلبي للبيئة التنظيمية على فعالية الأداء لدى القيادة المدرسية .

الجدول (39): يوضح معامل ارتباط بيرسون بين مؤشرات البيئة الثقافية وبعد الدافعية

قوة ونوع الارتباط	المعنوية الارتباط	مستوى الدلالة	الارتباط	الانحراف المعياري المتوسط	الحسابي	مؤشرات البيئة الثقافية	
						بعد الدافعية	مؤشرات البيئة الثقافية
منخفض سلبي	ارتباط معنوي	.014	-.121°	4.64	.569	قلة اهتمام الأولياء بأبنائهم التلاميذ	
معدوم	ارتباط غير معنوي	.202	-.063	4.50	.841	عدم قيام جمعية أولياء التلاميذ بالدور الملقى على عاتقها لتفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	
منخفض سلبي	ارتباط معنوي	.000	-.178*	4.41	.721	ضعف إقبال الأولياء على النشاطات التي تقيمها المدرسة	
معدوم	ارتباط غير معنوي	.437	.038	4.18	.890	قلة استجابة أولياء الأمور لإستدعاءات المدرسة	
معدوم	ارتباط غير معنوي	.441	-.038	4.31	.765	الإعتقاد السائد بأن المدرسة هي المؤسسة الوحيدة	

معنوي						المسؤولة عن تربية الأبناء
منخفض سلبى	ارتباط معنوي	.000	-.210**	4.45	.584	عدم مساهمة الأولياء في دعم المؤسسة ماديا ومعنويا وعدم التعاون معها
منخفض موجب	ارتباط معنوي	000	.216**	4.50	.586	عدم تقدير الأولياء للمجهودات المبذولة من طرف المدير والمدرسة
منخفض سلبى	ارتباط معنوي	.005	-.139**	4.31	.765	عدم تقدير الأولياء لشأن مدير المدرسة باعتبار المدرسة مؤسسة لا تدر عليهم أمولا ولا تقدم خدمات مباشرة
معدوم	ارتباط غير معنوي	.394	.042	4.32	.766	عدم تكامل المؤسسات الاجتماعية مثل الأسرة و المسجد مع المدرسة

** درجة المعنوية الإقتراضية 0,01
* درجة المعنوية الإقتراضية 0,05

من خلال الجدول أعلاه تبين أن غالبية المؤشرات لها ارتباط سلبى منخفض ومعنوي جدا باعتبار درجة المعنوية ($\alpha=0,05$) إلا في حالة واحدة كان الارتباط منخفض موجب وهي (عدم تقدير الأولياء للمجهودات المبذولة من طرف المدير والمدرسة) مقدر بـ (0.216) أما الباقي من العبارات وهي 2,4,5,9 فارتباطاتها غير دالة معنويا ، ومن هذا يمكن القول في مجمله أن مؤشرات البيئة الثقافية لها علاقة سلبية ببعده الدافعية .

الجدول (40): يوضح معامل ارتباط بيرسون بين بعد البيئة الثقافية وبعده الدافعية

الدافعية		البيئة الثقافية
ارتباط بيرسون	-.199**	
درجة المعنوية	.000	

** درجة المعنوية الإقتراضية 0,01
* درجة المعنوية الإقتراضية 0,05

من خلال الجدول أعلاه تظهر درجة المعنوية بـ (0,00) وهي معنوية جدا ومنه نقبل قيمة الارتباط المتمثلة في (- 0,199) وهو ارتباط منخفض سلبى يدل على وجود علاقة عكسية والتي تظهر بعبارات ايجابية بين البيئة الثقافية المتمثلة في تدني القيمة الرمزية للقيادة والمدرسة في المجتمع مع الدافعية للإنجاز لدى القيادة المدرسية .



Wondershare

PDF Editor

الجدول (41): يوضح معامل ارتباط بيرسون بين مؤشرات البيئة التكنولوجية وبعد الإبداع

قوة ونوع الارتباط	الارتباط معنوية	مستوى الدلالة	الارتباط	الانحراف المعياري المتوسط الحسابي	بعد الإبداع	مؤشرات البيئة التكنولوجية
معدوم	ارتباط غير معنوي	.197	.064	4.04	1.072	عدم توفر الوسائل التكنولوجية بخصائص حديثة مثل الحاسوب وتبعاته بصورة كافية
متوسط موجب	ارتباط معنوي	.000	.327**	4.36	.886	عدم وجود وسائل الإتصال الحديثة مثل الإنترنت، الفاكس
متوسط موجب	ارتباط معنوي	.000	.359**	3.54	1.276	عدم وجود قاعات مخصصة للاجتماعات مجهزة بوسائل العرض مثل (data show)
منخفض موجب	ارتباط معنوي	.004	.142	4.45	.725	عدم وجود اعتمادات مالية مخصصة لكل مدرسة لتطوير الوسائل التعليمية
منخفض موجب	ارتباط معنوي	.000	.209**	3.99	1.002	عدم توفير التدريب المناسب للمدراء والعاملين على استخدام التقنيات الحديثة
منخفض موجب	ارتباط معنوي	.000	.197**	4.41	.578	عدم وجود برامج معلوماتية خاصة للجانب الإداري والتربوي
منخفض موجب	ارتباط معنوي	.033	.105*	4.41	.578	هيمنة الأمية المعلوماتية في المؤسسات التربوية
منخفض موجب	ارتباط معنوي	.000	.262**	4.09	1.045	عدم تحديث التقنيات والوسائل المتاحة

** درجة المعنوية الإقراضية 0,01
* درجة المعنوية الإقراضية 0,05

من خلال أعلاه تبين وجود ارتباط معنوي تراوح بين المتوسط والمنخفض فيما يخص جميع العبارات عدا عبارة واحدة وهي (عدم توفر الوسائل التكنولوجية بخصائص حديثة مثل الحاسوب وتبعاته بصورة كافية) وهي يمكن الاستدلال من خلاله على أن توفير الوسائل التكنولوجية داخل المدرسة في تحسن، حيث كانت جل العبارة درجة المعنوية لديها أقل من درجة المعنوية الافتراضية ($\alpha=0,05$)، ومن هذا يمكن القول في مجمله بأن مؤشرات البيئة التكنولوجية لها علاقة طردية مه بعد الإبداع على اعتبار أن العبارات كانت سلبية حيث تصبح العلاقة عبارة عن تأثير سلبي.



wondershare™

PDF Editor

الجدول (42): يوضح معامل ارتباط بيرسون بين بعد البيئة التكنولوجية وبعد الإبداع

الإبداع		البيئة التكنولوجية
.199**	ارتباط بيرسون	
.000	درجة المعنوية	

** درجة المعنوية الإقتراضية 0,01

* درجة المعنوية الإقتراضية 0,05

من خلال الجدول أعلاه تظهر درجة المعنوية ب(0,00) وهي معنوية جدا ومنه نقبل قيمة الارتباط المتمثلة في (0,199) وهو ارتباط منخفض موجب يدل على وجود علاقة طردية بين البيئة التكنولوجية باعتبار أن العبارات سلبية المتمثلة في عدم مواكبة التطور التكنولوجي الحاصل في البيئة الخارجية مع الإبداع لدى القيادة المدرسية .

4.7 تحليل الفروق

الجدول (43): يوضح نتائج اختبار (T) و (F) للمجموعات المستقلة للفروق بين أفراد الدراسة تجاه محاور الدراسة باختلاف الجنس

نوع الفرق	F التباين	Sig. (bilatéral e) درجة المعنوية	T الفروق	DLL	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	الجنس	
لا توجد فروق	5.486	.020	1.625	338.926	1.771	7.15	345	ذكر	البيئة الاجتماعية
					1.621	6.88	68	أنثى	
توجد فروق	31.241	.000	3.461	348.981	1.267	7.79	345	ذكر	البيئة التنظيمية
					1.115	7.38	68	أنثى	
توجد فروق	1.608	.205	3.156	411	.966	9.08	345	ذكر	البيئة الثقافية
					1.093	8.75	68	أنثى	
توجد فروق	5.120	.024	4.548	286.524	1.603	8.43	345	ذكر	البيئة التكنولوجية
					1.804	7.63	68	أنثى	
توجد فروق	34.124	.000	13.198	387.509	1.647	7.50	345	ذكر	العقلانية
					1.222	5.63	68	أنثى	
توجد فروق	.998	.318	6.347	411	1.692	7.57	345	ذكر	العدالة
					1.586	6.50	68	أنثى	
توجد فروق	16.88	.000	9.847	383.603	3.017	7.34	345	ذكر	الدافعية
					2.285	4.75	68	أنثى	
توجد	.315	.575	7.519	411	1.561	7.85	345	ذكر	الإبداع

فروق					1.659	6.63	68	أنثى
------	--	--	--	--	-------	------	----	------

(T) الجدولية = 1.96
(F) الجدولية = 1.71
(N) = 413

من خلال الجدول (43) تشير النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين ذكر وأنثى عند القادة في المدرسة الابتدائية تجاه محاور الدراسة حيث كانت درجة المعنوية أقل من درجة المعنوية النظرية المفترضة ($\alpha=0.05$) في كل المحاور عدا في محور واحد وهو البيئة الاجتماعية حيث كانت درجة المعنوية (0.11) وهي غير دالة إحصائياً حيث كانت (T) المحسوبة أقل من (T) الجدولية $1.71 \geq 1.624$ ومنه فإنه لا توجد فروق بين متوسطات المجموعتين لدى الجنسين ، وتبقى جميع المحاور فيها اختلاف حيث تختلف القيادات النسوية عن الذكور في نظرتهم لمحاور الدراسة ماعدا البيئة الاجتماعية ونرجع ذلك كون المجتمع الجلفاوي مجتمع أبوي ذكوري حديث العهد بخروج المرأة للعمل وهذا ما لاحظناه في إصرار المرأة ورغبتها في العمل ونظرتها التفاضلية للأمر لأنها تنظر إلى العالم الخارجي نظرة إثبات وجود قبل نظرتها إلى المشاكل الأخرى المحيطة بالمدرسة ، حيث يرى أونتوني غيدنز*¹ أن النظر إلى الفرق بين المرأة والرجل يجب أن يكون من منظور جنوسي وليس جنسي حيث الاختلاف بين المرأة والرجل في الأفكار والتصورات الاجتماعية وليس الفرق في الجانب البيولوجي والاجتماعي والثقافي فالبيئة الاجتماعية المتمثلة في المحسوبة والنفوذ والعصبية لاتمارس ضغوطاً على المرأة مثل الرجل حيث المجتمع مازال ينظر إلى المرأة بمنظور تقليدي نوع من القدسية التي تسمى الحرمة ، وهذا ما يخدم القيادة النسوية في التعامل مع البيئة الاجتماعية بشكل عقلائي ، أما بقية الأبعاد فكانت هناك فروق يمكن ارجاع ذلك لكون هذه الأخيرة متعلقة بالجانب الأدائي والإبداعي وهنا تخضع لمعيار الكفاءة والجدارة ولا يتدخل عامل الوجودية لدى المرأة القيادية



wondershare™

PDF Editor

* عالم اجتماع بريطاني معاصر له نظريتنا الانعكاسية و الانبثاقية

الجدول (44): يوضح نتائج اختبار (T) و (F) للمجموعات المستقلة للفروق بين أفراد الدراسة تجاه محاور الدراسة باختلاف العمر

نوع الفرق	Sig درجة المعنوية	F التباين	Sig. (bilatéra) درجة المعنوية	T الفروق	DLL	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	العمر	
لا توجد فروق	.000	70.763	.296	-1.049	131		7.00	19	20-29	البيئة الاجتماعية
									30-39	
									40-49	
									من 50 فما فوق	
توجد فروق	.000	84.214	.010	-2.609	131		7.00	19	20-29	البيئة التنظيمية
									30-39	
									40-49	
									من 50 فما فوق	
لا توجد فروق	.000	14.971	1.000	.000	131		9.00	19	20-29	البيئة الثقافية
									30-39	
									40-49	
									من 50 فما فوق	
توجد فروق	.000	57.312	.000	-3.756	131		7.00	19	20-29	البيئة التكنولوجية
									30-39	
									40-49	
									من 50 فما فوق	
توجد فروق	.000	16.174	.000	18.476	131		10.00	19	20-29	العقلانية
									30-39	
									40-49	
									من 50 فما فوق	
توجد فروق	.000	74.857	.000	15.477	131		10.00	19	20-29	الفعالية
									30-39	
									40-49	
									من 50 فما فوق	
توجد فروق	.000	16.610	.000	13.543	131		10.00	19	20-29	الدافعية
									30-39	
									40-49	
									من 50 فما فوق	
لا توجد فروق	.000	43.338	.623	-.493	131		7.00	19	20-29	الإبداع
									30-39	
									40-49	
									من 50 فما فوق	

(T) الجدولية = 1.96

(F) الجدولية = 1.71
(N) = 413

من خلال الجدول (44) تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مختلف الفئات العمرية للقيادة المدرسية تجاه الأبعاد التالية : البيئة التنظيمية حيث كانت درجة المعنوية (0,01) وهي أقل من الدرجة المعنوية الافتراضية ($\alpha=0,05$) فهي دالة إحصائياً وبالتالي نقبل قيمة الفرق والمقدرة بـ (2,61-) وهي أكبر من القيمة الجدولية بالقيمة المطلقة المقدرة بـ 1,71 ، كذلك توجد فروق فيما يخص البيئة التكنولوجية ، والعقلانية والفعالية والدافعية وكل هذه الأبعاد هي نتاج مكونات أخرى لدى القيادة مثل المستوى التعليمي الذي تعاكس مع الخبرة فكلما زادت الخبرة وجدنا نوع من القيادات يضعف عندها المستوى التعليمي ولكن يزداد معها المستوى الاتصالي والانفعالي فالمتغير العمري له علاقة بالخبرة العملية والحياتية والتي تزيد عندها الجوانب الاتصالية وتضعف الجوانب التقنية والأدائية وهذه هي الأبعاد التي لم تكن فيها الفروق فهي البيئة الاجتماعية ، والبيئة الثقافية ، والإبداع فكانت درجة المعنوية للبيئة الاجتماعية 0,30 والبيئة الثقافية 1,00 والإبداع 0,62 وكل هذه القيم أكبر من ($\alpha=0,05$) وبالتالي لا نقبل قيم الفرق ، ونرجع ذلك إلى أن البيئة الاجتماعية تحتاج إلى الخبرة الحياتية في التعامل معها لتفادي الضغوط الاجتماعية فالقيادات التي تنقصها الخبرة تجد صعوبات في اتخاذ القرارات المناسبة والفعل العقلاني في الموقف المناسب .

الجدول (45): يوضح نتائج اختبار (T) و (F) للمجموعات المستقلة للفروق بين أفراد

الدراسة تجاه محاور الدراسة باختلاف الشهادة العلمية

نوع الفرق	Sig درجة المعنوية.	F التباين	Sig. (bilatérale) درجة المعنوية	T الفروق	DLL	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	الشهادة العلمية
توجد فروق	.000	15.942	.000	-3.715	317	0	0	0	ابتدائي
						1.013	5.00	38	متوسط
						1.267	6.36	55	بكالوريا
						1.751	7.29	264	ليسانس
توجد	.000	14.589	.000	4.775	317	.831	8.00	56	ماجستير فمافوق
						0	0	0	ابتدائي

فروق						1.013	8.00	38	متوسط	البيئة التنظيمية
						.947	8.35	55	بكالوريا	
						1.239	7.50	264	ليسانس	
						1.269	7.34	56	ماجستير فمافوق	
لاتوجد فروق	.000	134.68	.629	-.484	317	0	0	0	ابتدائي	البيئة الثقافية
						1.013	8.00	38	متوسط	
						.000	9.00	55	بكالوريا	
						1.102	9.07	264	ليسانس	
						.471	8.68	56	ماجستير فمافوق	
لاتوجد فروق	.000	36.955	.673	-.423	317	0	0	0	ابتدائي	البيئة التكنولوجية
						3.040	7.00	38	متوسط	
						.474	8.33	55	بكالوريا	
						1.685	8.42	264	ليسانس	
						.478	7.34	56	ماجستير فمافوق	
توجد فروق	.002	9.530	.000	3.535-	317	0	0	0	ابتدائي	العقلانية
						2.534	6.50	38	متوسط	
						1.260	6.31	55	بكالوريا	
						1.645	7.14	264	ليسانس	
						1.640	5.96	56	ماجستير فمافوق	
توجد فروق	.000	92.988	.015	2.456	317	0	0	0	ابتدائي	الفعالية
						2.027	6.00	38	متوسط	
						.000	8.00	55	بكالوريا	
						1.725	7.43	264	ليسانس	
						1.433	5.98	56	ماجستير فمافوق	
توجد فروق	.000	189.83	.000	7.806	317	0	0	0	ابتدائي	الدافعية
						.507	9.50	38	متوسط	
						.828	8.98	55	بكالوريا	
						3.018	8.98	264	ليسانس	
						2.499	4.61	56	ماجستير فمافوق	
لاتوجد فروق	.035	4.502	.542	.611	317	0	0	0	ابتدائي	الإبداع
						00.0	6.00	38	متوسط	
						1.267	7.64	55	بكالوريا	
						1.550	7.50	264	ليسانس	
						2.666	7.64	56	ماجستير فمافوق	

(T) الجدولية = 1.96

(F) الجدولية = 1.71

(N) = 413

من خلال الجدول (45) فإن تبين أن هناك فروق في أبعاد وأخرى تجاه محاور الدراسة وذلك باختلاف الشهادة العلمية حيث غابت الفروق في الأبعاد التالية البعد الثقافي والتنظيمي والإبداع فكانت درجات المعنوية أكبر من الدرجة المعنوية الافتراضية ($\alpha=0,05$) وكانت على الترتيب التالي 0,61 ثم 0,68 ثم 0,54 وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تجاه المحور التالي باختلاف المستوى الدراسي للقادة البيئة الثقافية ، والبيئة التنظيمية والإبداع ، يجمع كل فئات المستوى الدراسي للقادة على أن البيئة الثقافية المتمثلة في تدني القيمة الرمزية للمدرسة والقيادة المدرسية لا تخدم المدرسة وبالتالي تكون عائقا استراتيجيا للقائد أثناء أدائه داخل المدرسة ، كذلك كل المستويات التعليمية للقادة يرون أن البيئة التكنولوجية المتمثلة في عدم مواكبة المدرسة للتطور التكنولوجي تساهم في تخلف المنظمة ، كذلك في بعد الإبداع فقد أجمع القادة أن هناك ضعف في الإبداع ، وبالتالي يمكن الوصول إلى أن المستوى التعليمي ليس له دور فيما يتعلق بثقافة المجتمع ولا بالتغير الحاصل في الأنظمة ولا بديناميكية التطوير التنظيمي لدى القائد ، فهو ليس محركا لهذه الأبعاد.

أما الأبعاد التي كانت فيها الفروق ذات الدلالة الإحصائية فهي البيئة الاجتماعية والبيئة التنظيمية والعقلانية والفعالية والدافعية حيث كانت درجة المعنوية على الترتيب التالي 0,00 ثم 0,00 ثم 0,00 ثم 0,015 ثم 0,00 وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) وبالتالي فإننا نقبل الفرض البديل القائل بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية تجاه المحاور المذكورة فيما يتعلق بالمستوى التعليمي للقادة في المدرسة الابتدائية ويمكن تفسير ذلك بأن البيئة الاجتماعية المتمثلة في النفوذ والعصبية والمحسوبية يزداد الوعي بها بزيادة المستوى التعليمي لأن القيادة تعرف حجم الضغوط التي يمكن أن تمارسها على القائد أما البيئة التنظيمية والمتمثلة في تغير النظام التربوي والقوانين المنظمة للعمل فالمستوى التعليمي يلعب دورا كبيرا في محاولة فهم التغير في المفاهيم والأهداف المنشودة في النظام والقوانين حيث نرى القادة الذين يضعف لديهم المستوى التعليمي هم من الذين يساهمون في مقاومة التغير بدون أن يشعروا بذلك ، أما بالنسبة في العقلانية فالعقل الرشيد يبني بالمستوى التعليمي فكلما زاد الفرد تعلمًا ازداد دراية بعواقب الأمور وتكون قراراته حذرة أكثر من الذين يضعف لديهم المستوى التعليمي ، أما الفعالية فهي متعلقة بكفاءة القيادة من عدة جوانب ألا وهي الجوانب النفسية والاجتماعية والعلمية والمهنية فالمستوى التعليمي هنا إذا لم يزد

الفعالية نجاعة لم ينقصها .

الجدول (46): يوضح نتائج اختبار (T) و (F) للمجموعات المستقلة للفروق بين أفراد الدراسة تجاه محاور الدراسة باختلاف الشهادة المهنية

نوع الفرق	Sig درجة المعنوية.	F التباين	Sig. (bilatérale) درجة المعنوية	T الفروق	DLL	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	الشهادة المهنية	
توجد فروق	.000	18.246	.000	3.620	411	1.013	8.00	38	شهادة الكفاءة العليا	البيئة الاجتماعية
						1.749	6.95	375	دبلوم المعهد التكنولوجي للتربية	
لا توجد فروق	.026	5.011	.056	1.919	411	1.013	8.00	38	شهادة الكفاءة العليا	البيئة التنظيمية
						1.243	7.60	375	دبلوم المعهد التكنولوجي للتربية	
توجد فروق	.001	11.447	.001	3.475	411	.507	9.50	38	شهادة الكفاءة العليا	البيئة الثقافية
						1.049	8.90	375	دبلوم المعهد التكنولوجي للتربية	
لا توجد فروق	.056	3.669	.617	.500-	411	1.013	8.00	38	شهادة الكفاءة العليا	البيئة التكنولوجية
						1.778	8.15	375	دبلوم المعهد التكنولوجي للتربية	
توجد فروق	.000	16.097	.000	4.482	411	2.027	8.00	38	شهادة الكفاءة العليا	العقلانية
						1.682	6.69	375	دبلوم المعهد التكنولوجي للتربية	
توجد فروق	.000	22.072	.000	9.596	411	.507	9.50	38	شهادة الكفاءة العليا	الفعالية
						1.634	6.94	375	دبلوم المعهد التكنولوجي للتربية	
توجد فروق	.000	267.91	.000	8.306	411	.000	10.00	38	شهادة الكفاءة العليا	الدافعية
						2.950	6.02	375	دبلوم المعهد التكنولوجي للتربية	
لا توجد فروق	.000	78.647	.703	.382	411	.507	7.50	38	شهادة الكفاءة العليا	الإبداع
						1.779	7.39	375	دبلوم المعهد التكنولوجي للتربية	

(T) الجدولية = 1.96

(F) الجدولية = 1.71

(N) = 413

من خلال الجدول (46) تبين تباين الفروق تجاه محاور حسب متغير الشهادة

المهنية والمتمثلة في دبلوم المعهد التكنولوجي الذي تتكون من خلاله القيادة في علوم التربية وعلوم الإدارة وعلم النفس والتشريع أما شهادة الكفاءة العليا فتمنحها مديرية التربية لمن يلتحقون من خلال التوظيف المباشر في الحقل التعليمي فالإختلاف في نوع التكوين وأثبتت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية فيما يخص الأبعاد التالية : البيئة التنظيمية ، والبيئة التكنولوجية ، والإبداع وكانت درجة المعنوية على الترتيب التالي : 0,06 ثم 0,61

ثم $0,70$ وهي غير دالة عند مستوى الدلالة ($0,05=\alpha$) ، فالشهادة المهنية لم تغير من آراء القادة في هذه المحاور لأن البيئة التنظيمية المتمثلة في تغير النظام التربوي والقوانين المنظمة للعمل فالتغير في النظام التربوي جعل القيادات لم تتكيف معه وفق أهدافه وأساليبه ولم تكن الشهادة المهنية باختلاف فئاتها كفيلة بتغيير وجهة نظر القادة تجاه ما طرحه ، أما فيما يخص البيئة التكنولوجية فالقادة باختلاف شهاداتهم المهنية لم يتلقوا تكويناً في المجال المعلوماتي ولا الممارسة الميدانية كافية لتمكينهم من آلياتها لنقص العناد لهذا كانت آرائهم متماثلة رغم اختلاف شهاداتهم المهنية ، أما فيما يخص الإبداع فالقادة لديهم نفس الرؤى المتعلقة بعدم مبادرتهم في طرح أفكار جديدة تتناسب مع المعطيات التكنولوجية الراهنة .

أما الأبعاد التي أبدت فروقا ذات دلالية احصائية باختلاف الشهادة المهنية فهي كالتالي : البيئة الاجتماعية ، والبيئة الثقافية ، والعقلانية ، والفعالية ، والدافعية حيث كانت مستويات الدلالة المعنوية SIG2 على الترتيب التالي : $0,00$ ثم $0,01$ ثم $0,00$ ثم $0,00$ ، فالبيئة الاجتماعية المتمثلة في انتشار القيم الاجتماعية السلبية كالمحسوبية والنفوذ والعصبية اختلفت فيها آراء القادة باختلاف الشهادة المهنية وذلك لأن نوع تكوين القادة يختلف فالقادة الحاملون لشهادة التخرج من المعهد التكنولوجي قد تلقوا تكويناً على مستوى علم النفس والتشريع المدرسي وكذا الجانب الإداري الذي يكون القائد من الناحية الاتصالية ومن الناحية القانونية من ناحية السلطة المكتبية البيروقراطية، أما أصحاب شهادة الكفاءة العليا فلم يحضوا بهذا التكوين ، وبالنسبة للبيئة الثقافية والمتمثلة في تدني القيمة الرمزية للمدرسة والقيادة فمستوى التكوين المهني يهيء القائد من ناحية المسؤولية الاجتماعية ومستوى الطموح لهذا نجد فئة تدرى تدن في القيمة الرمزية بالنسبة لما تحمله من طموح ومن مسؤولية لتحقيق الغايات والمرامي ، أما بعد العقلانية وعلاقته بالشهادة المهنية فيمكن ارجاع الفعل العقلاني هو فعل استراتيجي وفق التهديدات والفرص المتاحة للقائد لتسيير المنظمة وفق أخف الأضرار والشهادة المهنية لها دور تكويني على المستوى النفسي والاجتماعي والإداري لهذا اختلفت آراؤهم، أما الفعالية فتظهر فيها مدى دور الشهادة المهنية في اختلاف وجهات النظر فالتكوين المتنوع لعدة علوم ليس كالتكوين المباشر الذي يبقي القيادات سنوات لإكتشاف الأخطاء المهنية وهذا في أحسن الحالات ، أما الدافعية للإجاز فهي نتاج صور وتمثلات يصنعها المجتمع

بالثقافة السائدة ويعطي بها قيمة رمزية للمدرسة والقيادة ترفع من قيمتهم ومركزهم الاجتماعي فالقيادة التي لديها وعي تتأثر دافعيتها بمستوى صورتها في المجتمع أما القيادة التي ليس لها تكوين كاف ولا وعي كاف لا تتأثر مستويات دافعيتها للإنجاز.

الجدول (47): يوضح نتائج اختبار (T) و (F) للعينات المستقلة للفروق بين أفراد الدراسة تجاه محاور الدراسة باختلاف الخبرة المهنية كمدير مدرسة ابتدائية

نوع الفرق	Sig درجة المعنوية.	F التباين	Sig. (bilatérale) درجة المعنوية	T الفروق	DLL	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	الخبرة المهنية كمدير
توجد فروق	.675	.177	.000	5.453-	355	1.510	6.92	206	أقل من 5سنوات
						1.773	7.87	151	من 5إلى 10 سنوات
						.000 ^a	5.00	19	من 11 إلى 15 سنة
						.000 ^a	5.00	18	من 16إلى 20سنة
						.000 ^a	6.00	19	من 21 فما فوق
لا توجد فروق	.064	3.441	.361	-.915-	355	1.157	7.37	206	أقل من 5سنوات
						1.227	7.49	151	من 5إلى 10 سنوات
						.000 ^a	9.00	19	من 11 إلى 15 سنة
						.000 ^a	9.00	18	من 16إلى 20سنة
						.000 ^a	9.00	19	من 21 فما فوق
لا توجد فروق	.000	51.243	.876	.156	355	.739	9.01	206	أقل من 5سنوات
						1.230	8.99	151	من 5إلى 10 سنوات
						.000 ^a	7.00	19	من 11 إلى 15 سنة
						.000 ^a	9.00	18	من 16إلى 20سنة
						.000 ^a	10.00	19	من 21 فما فوق
لا توجد فروق	.000	65.584	.116	1.575	355	.983	8.37	206	أقل من 5سنوات
						2.035	8.11	151	من 5إلى 10 سنوات
						.000 ^a	4.00	19	من 11 إلى 15 سنة
						.000 ^a	8.00	18	من 16إلى 20سنة
						.000 ^a	10.00	19	من 21 فما فوق
لا توجد فروق	.000	36.101	.636	.474	355	1.411	6.82	206	أقل من 5سنوات
						1.989	6.74	151	من 5إلى 10 سنوات
						.000 ^a	4.00	19	من 11 إلى 15 سنة
						.000 ^a	8.00	18	من 16إلى 20سنة
						.000 ^a	9.00	19	من 21 فما فوق
توجد فروق	.000	44.815	.000	6.302	355	1.217	7.74	206	أقل من 5سنوات
						1.788	6.74	151	من 5إلى 10 سنوات

فروق						من 11 إلى 15 سنة	19	3.00	.000 ^a
						من 16 إلى 20 سنة	18	8.00	.000 ^a
						من 21 فما فوق	19	8.00	.000 ^a
توجد فروق	.179	1.813	.000	6.799	355	أقل من 5 سنوات	206	6.80	2.843
						من 5 إلى 10 سنوات	151	4.74	2.789
						من 11 إلى 15 سنة	19	8.00	.000 ^a
						من 16 إلى 20 سنة	18	10.00	.000 ^a
						من 21 فما فوق	19	10.00	.000 ^a
توجد فروق	.000	17.805	.010	2.587	355	أقل من 5 سنوات	206	7.72	1.548
						من 5 إلى 10 سنوات	151	7.24	1.992
						من 11 إلى 15 سنة	19	6.00	.000 ^a
						من 16 إلى 20 سنة	18	8.00	.000 ^a
						من 21 فما فوق	19	6.00	.000 ^a

(T) الجدولية = 1.96

(F) الجدولية = 1.71

(N) = 413

من خلال الجدول (47) والمتمثل في دراسة الفروق في آراء القادة تجاه جميع المحاور باختلاف متغير الخبرة المهنية كمدير فالخبرة المهنية كمدير نقصد بها خبرة القادة المدرسية بعد تنصيبه كمدير مدرسة ابتدائية فهذه الخبرة متعلقة بالجوانب الإدارية والتربوية والبيداغوجية والنفسية والاجتماعية من خلال الاتصال مع المستخدمين والسلطة الوصية والمتعاملين ، فقد أظهرت الدراسة قدم وجود فروق ذات دلالة احصائية على مستويات الأبعاد التالية : البيئة الاجتماعية ، الفعالية ، والدافعية ، والإبداع حيث كانت درجة المعنوية SIG2 على الترتيب التالي : 0,36 ثم 0,88 ثم 0,12 ثم 0,64 وهي قيم غير دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) ونرجع ذلك لكون البيئة الاجتماعية أقوى في مستويات ضغوطها على جوانب الخبرة فالجوانب النفسية والاجتماعية قاهرة على الجوانب الإدارية والبيداغوجية والتربوية لهذا نجدهم يتصورون الموقف بنفس المنظور ، أما الفعالية في الأداء فلم تتأثر بمستوى الخبرة الإدارية لأن هناك مستوى خبرة آخر وهو الخبرة في القطاع فهناك قيادة مدرسية متساوية في الخبرة كمدير ولكنهم يختلفون في الخبرة العامة في الأولى لكل منهما على سبيل المثال لا الحصر خمس سنوات وهي غير كافية ولكنهم يختلفون في الخبرة العامة لأحدهم عشرون سنة والآخر سنتين ، وهذا من الفوائن الجديدة في صنع الإطارات عن طريق المسابقة ، أما الدافعية لم تظهر اختلافاً وفق متغير الخبرة المهنية كمدير نرجع هذا إلى أن الخبرة لا تصنع الجوانب النفسية للفرد ولا القيمة الرمزية التي يراها في المجتمع لهذا لم يبدو اختلافاً ، أما الإبداع فالقادة يعانون من نفس العوائق

المادية والتكوينية التي تضعف من مبادرتهم تجاه العمل داخل المدرسة .

الجدول (48): يوضح نتائج اختبار (T) و (F) للمجموعات المستقلة للفروق بين أفراد

الدراسة تجاه محاور الدراسة باختلاف الخبرة العامة في القطاع

نوع الفرق	Sig درجة المعنوية.	F التباين	Sig. (bilatérale) درجة المعنوية	T الفروق	DLL	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار	الخبرة العامة	
لا توجد فروق	.008	7.240	.207	-1.333	148	1.422	7.00	95	أقل من 9 سنوات	البيئة الاجتماعية
						1.702	7.35	55	من 10 إلى 19 سنة	
						1.869	7.51	188	من 20 إلى 29	
						.836	5.76	75	من 30 فما فوق	
توجد فروق	.000	49.611	.000	5.375	148	.899	8.00	95	أقل من 9 سنوات	البيئة التنظيمية
						1.421	6.98	55	من 10 إلى 19 سنة	
						1.122	7.40	188	من 20 إلى 29	
						1.314	8.24	75	من 30 فما فوق	
لا توجد فروق	.000	144.0	.282	-1.309	148	.402	9.20	95	أقل من 9 سنوات	البيئة الثقافية
						.947	9.35	55	من 10 إلى 19 سنة	
						1.174	8.80	188	من 20 إلى 29	
						1.104	8.75	75	من 30 فما فوق	
توجد فروق	.000	19.698	.000	-4.469	148	1.172	8.20	95	أقل من 9 سنوات	البيئة التكنولوجية
						.816	9.00	55	من 10 إلى 19 سنة	
						1.825	8.10	188	من 20 إلى 29	
						2.208	7.49	75	من 30 فما فوق	
توجد فروق	.099	2.761	.000	-3.989	148	1.753	6.60	95	أقل من 9 سنوات	العقلانية
						1.248	7.67	55	من 10 إلى 19 سنة	
						1.754	6.60	188	من 20 إلى 29	
						1.892	6.99	75	من 30 فما فوق	
لا توجد فروق	.834	.044	.740	-.325	148	1.364	7.60	95	أقل من 9 سنوات	الفعالية
						1.248	7.67	55	من 10 إلى 19 سنة	
						1.733	7.20	188	من 20 إلى 29	
						2.064	6.23	75	من 30 فما فوق	
لا توجد فروق	.000	76.918	.148	-1.252	148	3.089	5.40	95	أقل من 9 سنوات	الدافعية
						1.655	5.96	55	من 10 إلى 19 سنة	
						3.057	6.58	188	من 20 إلى 29	
						3.310	7.47	75	من 30 فما فوق	

لا توجد فروق	.726	.123	.092	1.674	148	1.505	7.40	95	أقل من 9 سنوات	الإبداع
						1.421	6.98	55	من 10 إلى 19 سنة	
						1.970	7.59	188	من 20 إلى 29	
						1.314	7.24	75	من 30 فما فوق	

(T) الجدولية = 1.96
(F) الجدولية = 1.71
(N) = 413

من خلال الجدول (48) المتعلق بدراسة الفروق في آراء القادة تجاه جميع المحاور باختلاف الخبرة العامة في القطاع تبين أن الأبعاد التالية : البيئة الاجتماعية والبيئة الثقافية والفعالية والدافعية لم تبدي على الترتيب التالي: Sig2 413 اختلافا في آراء القادة باختلاف الخبرة في القطاع حيث كانت درجة 0,28 ثم 0,74 ثم 0,15 ثم 0,09 لاختبار الفروق وهي غير معنوية دالة على عدم وجود 0,21، بين هذه المحاور باختلاف الخبرة في القطاع ، فالبيئة الاجتماعية لم يكن فيها اختلاف في وجهات نظر القيادة باختلاف الخبرة نظرا لأن الخبرة العامة تصقل الجوانب الفنية في العملية التربوية ولا تتأثر الجوانب النفسية والاجتماعية والمتعلقة بالاتصال والتفاعل ، أما بالنسبة للبيئة الثقافية فلم يكن هناك اختلاف لأن القيمة الرمزية تشمل الفئات سواء كبرت خبرتهم أم قلت ، أما الفعالية فالتغير المفروض في النظام التربوي والقوانين المنظمة للعمل قد ألغى الخبرات السابقة لأنهم أصبحوا متساوون في عدم الإلمام والدراية به ، وبالنسبة للدافعية فهي انعكاس للوضع الراهن الذي يشهده القطاع وليس له علاقة بالخبرة العامة .

أما الأبعاد التي كانت فيها فروقا ذات دلالة إحصائية فهي كالتالي : البيئة التنظيمية والبيئة التكنولوجية ، والعقلانية حيث كانت درجات المعنوية حسب الترتيب التالي : 0,00 ثم 0,00 ثم 0,00 وهي أقل من درجة المعنوية الافتراضية ($\alpha=0,01$) ومنه فإن قيم الفروق مقبولة حيث تفسيرنا لوجود هذه الفروق هي أن البيئة التكنولوجية متعلقة بالتعامل مع وسائل المعلوماتية كالحاسوب والانترنت فالقيادات التي لديها خبرة كبيرة لم تواكب هذا الاتجاه المعلوماتي وخبراتها متعلقة بالجانب التربوي والبيداغوجي في حين القيادات الشابة فقد سايرت الاتجاه المعلوماتي لهذا نجد هذا الفرق ، أما فيما يخص العقلانية فكان الفرق ناتجا من مستوى النصح العقلي للقيادة والمستوى الانفعالي حيث هذين الجانبين كفيين بإحداث الفارق في التصورات تجاه العقلانية والمتمثلة في الأداء الرشيد وفق سلطة المكتب والمنظمة

الجدول (49): يوضح نتائج اختبار (T) و (F) للمجموعات المستقلة للفروق بين أفراد

الدراسة تجاه محاور الدراسة باختلاف نوع التأهيل في الإدارة المدرسية

نوع الفرق	Sig درجة المعنوية.	F التباين	Sig. (bilatérale) درجة المعنوية	T الفروق	DLL	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	التأهيل	
توجد فروق	.000	77.262	.000	8.702	411	1.691	7.32	357	مسابقة +تكوين	البيئة الاجتماعية
						.478	5.34	56	تأهيل + تكوين	
						0	0	0	تأهيل	
توجد فروق	.000	223.03	.000	-9.937	411	1.186	7.42	357	مسابقة +تكوين	البيئة التنظيمية
						.000	9.00	56	تأهيل + تكوين	
						0	0	0	تأهيل	
توجد فروق	.000	18.596	.020	2.334	411	.976	9.00	357	مسابقة +تكوين	البيئة الثقافية
						1.269	8.66	56	تأهيل + تكوين	
						0	0	0	تأهيل	
توجد فروق	.000	58.056	.000	3.858	411	1.522	8.26	357	مسابقة +تكوين	البيئة التكنولوجية
						2.538	7.32	56	تأهيل + تكوين	
						0	0	0	تأهيل	
لا توجد فروق	.000	22.756	.434	-.784	411	1.678	6.78	357	مسابقة +تكوين	العقلانية
						2.195	6.98	56	تأهيل + تكوين	
						0	0	0	تأهيل	
توجد فروق	.000	56.618	.000	4.140	411	1.564	7.31	357	مسابقة +تكوين	الفعالية
						2.389	6.30	56	تأهيل + تكوين	
									تأهيل	
توجد فروق	.000	185.59	.000	-8.408	411	2.994	5.93	357	مسابقة +تكوين	الدافعية
						.956	9.32	56	تأهيل + تكوين	
						0	0	0	تأهيل	
توجد فروق	.000	36.343	.000	3.631	411	1.763	7.52	357	مسابقة +تكوين	الإبداع
						.943	6.64	56	تأهيل + تكوين	
						0	0	0	تأهيل	

(T) الجدولية = 1.96

(F) الجدولية = 1.71

(N) = 413

من خلال الجدول (49) لدراسة الفروق في استجابات القادة تجاه محاور الدراسة

باختلاف نوع التأهيل في الإدارة حيث كانت النتائج كالتالي : عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية في آراء القادة تجاه المحاور التالية باختلاف نوع التأهيل في الإدارة وهو محور

العقلانية حيث كانت درجة المعنوية 0,43 وهي درجة غير دالة عند مستوى الدلالة

الافتراضي ($\alpha=0,05$) وهذا نظرا لأن العقلانية لا تكون في معاهد التربية بل هي صنعة

انساق اجتماعية ،أما فيما يخص الأبعاد التي كانت فيها الفروق بارزة هي كالتالي : البيئة

الاجتماعية والبيئة الثقافية والبيئة التنظيمية والبيئة التكنولوجية والفعالية والدافعية والإبداع ، حيث كانت درجة المعنوية لكل الأبعاد المذكورة سابقا 0,00 وهي أقل من درجة المعنوية الافتراضية ($0,01=\alpha$) وبالتالي قيم اختبار ت للفرق في المتوسط للعينات المستقلة مقبول ، ويمكن تفسير هذه الفروق على النحو التالي فالتأهيل فيه فئتان فعالتان في الجدول فئة مسابقة وتكوين ثم تأهيل وتكوين حيث زالت فئة التأهيل بدون تكوين والفئتان تختلفان من الكفاءة فالمسابقة معيار للمستوى القاعدي من التعلّات التربوية والبيداغوجية والفئة الثانية اعتمدت على دراسة الملف فقط لهذا فالبيئة الاجتماعية لا تتطلب كفاءة بل تتطلب شخصية كارزمية تتسم بها القيادة ، أما البيئة الثقافية فكان الاختلاف نابعا من من تصورات القيادة وفق المعايير الموجودة لديها جراء تراكمات معرفية وخبرية ومجتمعية حول نظرة المجتمع للمدرسة والقيادة بوصفها قيادة لا تدر مالا ولا خدمات مباشرة ، أما البيئة التنظيمية فكانت الفروق نسبة للفرق في المستوى التعليمي فالذين تأهوا عن طريق المسابقة أكثر تعلما من الذين تأهلوا عن طريق دراسة الملف وهذا كفيل بأن يجعل وجهات النظر تختلف ، أما البيئة التكنولوجية فنفس فروقها وفق معيار الحداثة فالقيادات الأصغر سنا هي من تهتم بجانب المعلوماتية لأنها نشأت معها وكذلك رصيد من التعلم يجعلها تهتم بهذا الجانب بخلاف القيادات الأخرى التي تعاني من الأمية المعلوماتية والتي تجعلها تختلف في وجهات النظر مع الفئة السابقة الذكر ، أما الفعالية فكان الاختلاف حسب رأينا هو من جانب القدرة على التكيف مع التغيير الواقع على مستوى النظام التربوي والنسق المرن هو الذي يتكيف ويكمن داخل الأنساق الكبرى بشرط الحفاظ على النمط والأهداف ، أما فيما يخص الدافعية فكان الفرق فيها نابعا من اختلاف نظرة كل فئة للمسؤولية الاجتماعية التي يفرضها المنصب وفق ما تمكله كل فئة من القيادة من مستوى فكري ومعيارى وقدرات عقلية وموروث اجتماعي ، أما الإبداع فكان الاختلاف وفق معيار نظرة كل فئة للوسائل المتاحة والامكانيات المعلوماتية التي تذلل الصعوبات .



wondershare™

PDF Editor

الجدول (50): يوضح نتائج اختبار (T) و (F) للمجموعات المستقلة للفروق بين أفراد

الدراسة تجاه محاور الدراسة باختلاف المنطقة التي تعمل بها القيادة المدرسية

نوع الفرق	Sig درجة المعنوية.	F التباين	Sig. (bilatérale) درجة المعنوية	T الفروق	DLL	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	المنطقة	
توجد فروق	.649	.208	.000	5.948	373	1.720	7.23	337	حضرية	البيئة الاجتماعية
						1.520	5.50	38	شبه حضرية	
						1.013	7.00	38	ريفية	
توجد فروق	.000	87.574	.000	6.601	373	1.182	7.78	337	حضرية	البيئة التنظيمية
						.507	6.50	38	شبه حضرية	
						1.520	7.50	38	ريفية	
توجد فروق	.013	6.200	.000	5.654	373	.974	8.95	337	حضرية	البيئة الثقافية
						1.013	8.00	38	شبه حضرية	
						.000	10.00	38	ريفية	
توجد فروق	.000	24.844	.000	8.061	373	1.556	8.22	337	حضرية	البيئة التكنولوجية
						2.027	6.00	38	شبه حضرية	
						.507	9.50	38	ريفية	
توجد فروق	.000	122.23	.000	11.401	373	1.586	6.94	337	حضرية	العقلانية
						.000	4.00	38	شبه حضرية	
						.507	8.50	38	ريفية	
توجد فروق	.000	52.785	.000	13.725	373	1.544	7.44	337	حضرية	الفعالية
						.000	4.00	38	شبه حضرية	
						.507	8.50	38	ريفية	
لا توجد فروق	.047	3.972	.709	-374-	373	3.088	6.31	337	حضرية	الدافعية
						2.534	6.50	38	شبه حضرية	
						3.040	7.00	38	ريفية	
توجد فروق	.014	6.076	.000	11.025	373	1.543	7.83	337	حضرية	الإبداع
						1.013	5.00	38	شبه حضرية	
						.000	6.00	38	ريفية	

(T) الجدولية = 1.96

(F) الجدولية = 1.71

(N) = 413

TM من خلال الجدول (50) تشير النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القادة

حسب مناطق عملهم في المدرسة الابتدائية تجاه محاور الدراسة حيث كانت درجة

المعنوية أقل من درجة المعنوية النظرية المفترضة ($\alpha=0.05$) في كل المحاور عدا في

محور واحد وهو الدافعية حيث كانت درجة المعنوية (0.71) رغم أن (T) المحسوبة أكبر

من (T) الجدولية $3.97 \geq 1,624$ فالغلبة لدرجة المعنوية وليس لكبر (T) المحسوبة ومنه فإنه لا توجد فروق بين متوسطات المجموعتين لدى الجنسين ، وتبقى جميع المحاور فيها اختلاف حيث تختلف القيادات وفق طبيعة منطقة العمل في نظرتهم لمحاور الدراسة ونرجع ذلك كون المجتمع به عدة شرائح من المجتمع فالمدارس الموجودة بالمناطق الريفية فيها مجتمع ذو طبيعة ريفية يعتمد على الرعي والترحال والقوة فيه للسلطة التقليدية والسلطة الروحية وبالتالي فالقيادة المدرسية لا يمكن لها تطبيق البيروقراطية والسلطة العقلانية الرشيدة حيث تتكيف القيادة المدرسية أفعال استراتيجية تتيح لها التعامل مع هذه الشريحة المجتمعية ، أما المنطقة الثانية فهي المناطق شبه الحضرية حيث تعتمد هذه الشريحة على تربية المواشي والزراعة ويقطنون المنازل المجاورة للمدرسة حيث تسود العصبية والمناطقية أي الجهوية حيث تتعامل القيادة مع أنصاف المتعلمين الذين يشعرون القيادة بالاعتزاز وهذا ما يضعف الهدف العام المنشود من طرف القيادة .



wondershare™

PDF Editor

5.7 تحليل نتائج المقابلة :

المقابلة الأولى:

الجنس : ذكر .

العمر : 56 .

الإطار: مفتش التربية والتكوين .

المستوى التعليمي : ليسانس .

الأقدمية في التعليم : 27 .

الأقدمية في المنصب الحالي : 6 .

يرى السيد مفتش التربية والتكوين أن البيئة الاجتماعية تؤثر على العمل القيادي عن طريق المعارف والقرابة التي تؤثر على مدير المدرسة وضعف المستوى التعليمي للمواطنين الذين لا يتابعون أولادهم ، وفيما يخص السؤال حول المعوقات الإدارية والتربوية يرى أن طبيعة المراسلات والحجم الساعي و عدم التكوين وعدم التحفيز تمثل العوائق الحقيقية للنظام التربوي الجديد ، أما فيما يتعلق بسؤال حول الوسائل التكنولوجية فيرى ضرورتها بالمدرسة لأنها تعينه على الوثائق الإدارية ، وفيما يخص موطن الضعف في القيادة فيرى السيد المفتش أن المستوى التعليمي للقيادة يؤثر عليه كثيرا وكذلك ضعف شخصيته في عدم قدرته على اتخاذ القرار وعد مقدرته على العمل وفق النظام الجديد .

المقابلة الثانية:

الجنس : ذكر .

العمر : 40 .

الإطار: مفتش التربية والتكوين .

المستوى التعليمي : ليسانس .

الأقدمية في التعليم : 19 .

الأقدمية في المنصب الحالي : 5 .

wondershareTM

PDF Editor

يرى السيد مفتش التعليم الابتدائي من خلال إجابته على سؤال كيف تثر البيئة الاجتماعية على العمل القيادي التدخل الخارجي يؤثر على المدير ويجعله يخرج عن الموضوع وضرب مثلا : أصحاب السلطة وخاصة السلطة العسكرية أو العاملين بمدرسة التربية وفيما يخص النظام فقال أن هناك مقاومة من طرف القادة والمعلمين وأن النظام الجديد به صعوبة في الطرح وصعوبة في المفاهيم وأن هناك غياب للقاعدة القانونية ، يرى ضرورة وجود ورشات فيها وسائل ، وخبر ومشائل للتجريب وكذلك وسائل الاتصال كالانترنت، وفيما تعلق بنقاط ضعف القيادة فقال إن القيادة لا تقوم بالمهام التربوية كما ينبغي فهي لا توجه ولا تتابع بل تعرف ماذا يحدث داخل الحجرات أي أنها غائبة في الجانب التربوي.

المقابلة الثالثة:

الجنس : ذكر .

العمر : 59 .

الإطار: مفتش التربية للتعليم الابتدائي

المستوى التعليمي : ثلاثة ثانوي.

الأقدمية في التعليم : 30.

الأقدمية في المنصب الحالي : 15.

يرى السيد المفتش أن البيئة الاجتماعية تؤثر بطريقة أو بأخرى على القيادة فهناك مازالت العروشية والجهوية فنحن أبناء المنطقة عانينا من ذلك سابقا عندما عملت في منطقة لا أنتمي إليها فكنت دائما غريبا ويتكتلون ضدي عند تصادم المصالح ، ويرى كذلك المشاكل الأسرية لها دور ، وفيما يخص نظرتة للنظام التربوي والقوانين فقد أشار أن هناك صعوبة كبيرة نكتف فهم هذا النظام وخاصة لدى المعلمين ، وأن القوانين ليست كلها في صالح المدير ، وفيما تعلق بالوسائل التكنولوجية فإنه يرى ضرورة تدريب القيادة لتساير العصر وتنجز أعمالها في الوقت المطلوب وحتى تنتج أكثر . وأما نقاط ضعف القيادة فيرى

ضعف الولاء و المتمثل في التمرد أحيانا عن السلطة الوصية المباشرة ، فهو يرى أنهم يقومون بالعمل الإداري فقط ، ولا يمارسون العمل التربوي .

المقابلة الرابعة:

الجنس : ذكر .

العمر : 57 .

الإطار: مفتش التربية للتعليم الابتدائي

المستوى التعليمي : ليسانس.

الأقدمية في التعليم : 24.

الأقدمية في المنصب الحالي : 11.

يرى السيد المفتش فيما تعلق بالسؤال المطروح حول البيئة الاجتماعية حسب قوله (المعرفة) و (الأكتاف) مازالت موجودة وأن المدير مسكين لا حول له ولا قوة في هذا الوقت ، وفيما تعلق بالنظام التربوي فقد هذا النظام التربوي الجديد جيد لكنه يحتاج إلى تكوين ومعرفة كبيرين ، ونحن لم نقم بذلك ، وفيما يخص علاقة التكنولوجيا بالقيادة فإنه يرى أن القيادة تعاني من الأمية الثانية وهي الدراية بلغة المعلوماتية وهذا ما يكرس التخلف والتأخر في المدارس ، وأما فيما يتعلق بنقاط ضعف القيادة فأجاب في أنهم يقومون بالأعمال المطلوبة منهم دون الاجتهاد أو الابتكار حيث قال أن الفترة الأخيرة أصبح القائد نمطي روتيني ، كذلك أشار إلى عدم تمكنه من فنيات العمل التربوي والإداري.

المقابلة الخامسة:

الجنس : ذكر .

العمر : 47 .

الإطار: مفتش التربية للتعليم الابتدائي

المستوى التعليمي : بكالوريا .

الأقدمية في التعليم : 26 .

الأقدمية في المنصب الحالي : 8 .



wondershare

PDF Editor

يرى السيد المفتش فيما يخص السؤال المتعلق بالبيئة الاجتماعية أن القيادة في المدرسة أصبحت خاضعة للضغوط الخارجية حيث قال بأن المحسوبة تفتت بكثرة ، وفيما يخص السؤال المتعلق بالنظام التربوي والقوانين المنظمة للعمل فقد أشار إلى أن المعلمين والقيادة مازالوا متشبثين بالنظام القديم ولكن الزمن كفيل يجعلهم يستوعبون هذا النظام الجديد ، حيث أشار إلى أن النظام الجديد له فلسفة ومنهجية أحسن من سابقه ، وفيما تعلق علاقة الوسائل بالقيادة فبين أن الدول تحاول تعميم استعمال تقنية المعلوماتية على المدارس للتلاميذ وفي المدرسة الابتدائية مازالت القيادة تعاني من ذلك .

المقابلة السادسة:

الجنس : ذكر.

العمر : 50 .

الإطار: مفتش التربية للتعليم الابتدائي .

المستوى التعليمي : ليسانس.

الأقدمية في التعليم : 23.

الأقدمية في المنصب الحالي : 5.

يرى السيد مفتش التربية والتكوين أن البيئة الاجتماعية مليئة بالسلوكات التي تعيق عمل المدير وتتمثل في المجاملات والصدقة والقرباة وحتى الجهوية ، أما فيما يخص البيئة التنظيمية فيرى أن النظام الجديد لم يجد الطريق للنجاح حيث مازال المعلمون يعانون من مفاهيمه التي لا يستوعبونها وحتى وإن استعملوها في تحضيراتهم إلا أنهم يعملون بالطريقة القديمة وهي المقاربة بالأهداف ، أما العلاقة بين المدرسة وثقافة المجتمع فيرى السيد المفتش أن الأولياء لا يهتمون كثيرا بأولادهم لاعتبارات يمكن أن يكون من ضمنها تقليل من

شأن المدرسة فهي ليست لديها سلطة ولا ندر أموالا ولا تقدم خدمات مباشرة ن أما فيما يخص علاقة القيادة بالتكنولوجيا فيرى أن القيادة بعيدة كل البعد على استخدامها بطريقة علمية

تربوية تعود بالفائدة على المدرسة ، ماهي الأسباب في رأيك ؟ نقص التكوين ، نقص الوسائل .

المقابلة السابعة:

الجنس : ذكر .

العمر : 46 .

الإطار : مفتش الإدارة للتعليم الابتدائي

المستوى التعليمي : ماجستير

الأقدمية في التعليم : 19

الأقدمية في المنصب الحالي : 3

يرى السيد مفتش التعليم الابتدائي من خلال إجابته على سؤال كيف تؤثر البيئة الاجتماعية على العمل القيادي التدخل الخارجي يؤثر على المدير ويجعله يخرج عن الموضوع وضرب مثلا : أصحاب النفوذ والمصالح أو العاملين بمدرسة التربية وفيما يخص البيئة التنظيمية فيرى السيد المفتش أن النظام التربوي الجديد المتمثل في المقاربة بالكفاءات يلقي مقاومة من طرف القادة والمعلمين وأن النظام الجديد به صعوبة في الطرح وصعوبة في المفاهيم وأن هناك غياب للقاعدة القانونية ، يرى ضرورة وجود ورشات فيها وسائل ، ومخابر ومشاتل للتجريب وكذلك وسائل الاتصال كالانترنت، وفيما تعلق بنقاط ضعف القيادة فقال إن القيادة لا تقوم بالمهام التربوية كما ينبغي فهي لا توجه ولا تتابع بل تعرف ماذا يحدث داخل الحجرات أي أنها غائبة في الجانب التربوي أما الوسائل التكنولوجية فيرى أنها ضرورة ملحة وأن المدرسة بعيدة عن التطور التكنولوجي .

المقابلة الثامنة:

الجنس : ذكر .

العمر : 58 .

الإطار : مفتش الإدارة للتعليم الابتدائي

المستوى التعليمي : ثالثة ثانوي .

الأقدمية في التعليم : 29 .

الأقدمية في المنصب الحالي : 13 .



wondershare

PDF Editor

يرى السيد المفتش هذه أن البيئة الخارجية لها دور كبير في تغيير المدرسة حيث قال فيما يتعلق بالبيئة الاجتماعية أن مدير المدرسة مسكين يعاني من ضغوط كبيرة ولكنه ساهم معهم بطريقة أو بأخرى في صنعها بضعفه أحيانا وبنمط قيادته المتساهلة في اضعاف سلطة الإدارة وتقوية الظواهر الأخرى القاربة والزمالة والمحسوية والزيونية ، أما فيما يتعلق بالبيئة التنظيمية فيرى أن المدير ضعيف جدا من الناحية التربوية فهو إداري فقط تضعف لديه الجوانب التربوية ، أما مستوى الأولياء فير أنهم ليسوا في المستوى المطلوب فهم يزيدون في الضغط على المدير ولا يعتنون بأولادهم من الناحية النفسية والتربوية ، وأما الشق الأخير المتعلق بالتكنولوجيا فيرى السيد المفتش أن المدرسة سببها الرئيس هو تبعيتها للبلدية فاتجهيز ضعيف لا يرقى لمستوى يجعل من المدير مبتكر وبيدع .

المقابلة التاسعة:

الجنس : ذكر .

العمر : 49.

الإطار: مفتش الإدارة للتعليم الابتدائي

المستوى التعليمي : ليسانس.

الأقدمية في التعليم : 22.

الأقدمية في المنصب الحالي : 4.

ركز السيد مفتش الإدارة على الجوانب المتعلقة بالإدارة حيث قال : المدير يفتقر للتشريع والقواعد القانونية التي تسهل له العملية الإدارية ، كذلك فلسفته في الإدارة هي الخوف وكيفية عدم الوقوع في الأخطاء القانونية وليس كيف تخدم الإدارة التربوية ، عمله روتيني نمطي ليس فيه ابتكار ولا مبادرة ولا إبداع ، لا يستخدم الوسائل التكنولوجية بأساليب مختلفة ، بل هو عبارة عن مقلد يأخذ الأوامر فقط حيث نحن نريد قيادة جريئة مبادرة ولكن وفق الأطر القانونية لتفعيل الوسط المدرسي وملا المدرسة بالحياة والنشاط ، المدراء اليوم لا يبادرون لأنهم يعتقدون أن الأخطاء ستكلفهم غالبا وأن السلطة العليا لا تغفر الزلات نحن نقول لهم لا ، بل بادروا وفعّلوا المدرسة وسنكون معكم .

المقابلة العاشرة:

الجنس : ذكر .

العمر : 48.

الإطار: مفتش الإدارة للتعليم الابتدائي

المستوى التعليمي : بكالوريا .

الأقدمية في التعليم : 23

الأقدمية في المنصب الحالي :5.

يرى السيد مفتش الإدارة أن فصل الجانب الإداري عن الجانب التربوي بالنسبة للمفتشية قد جعل مدير المدرسة لاينسق بين الجانب التربوي والجانب الإداري وهذا من الأخطاء التي وقعت فيها البيئة التنظيمية فهذا الفصل يجعل كل مراقبة على جهة والموقف الإجمالي لارقيب عليه سوى الضمير المهني ، فيقول السيد المفتش حول الإجراءات والقوانين المنظمة للعمل بعد الإصلاح التربوي ، هذه القوانين ليست عملية وأثبتت فشلها ويكثر فيها التوثيق على الجانب التربوي ، وبالتالي يضعف الهدف العام وتطغى الجوانب الإدارية والتقنية .

6.7 استخلاص نتائج البيانات العامة والفرضيات**نتائج البيانات الديمغرافية :**

توصلت هذه الدراسة إلى نتائج عديدة والتي ظهرت من خلال تحليل وتفسير البيانات والتي تم الحصول عليها من عينة الدراسة .

1- النتائج المتعلقة بخصائص العينة : سنتطرق إلى النتائج التي لها علاقة بالخصائص

الشخصية للمبحوثين والتي ظهرت من خلال المتغيرات الديموغرافية وذلك على النحو

التالي **wondershare**

أ- **الجنس:** أظهرت النتائج أن متغير الجنس جاء موزع على النحو التالي

الذكور(83.53%) والإناث (16.46%) فنسبة الإناث قليلة مقارنة مع الذكور

وهذا نظرا للطبيعة الاجتماعية والثقافية للمجتمع فقد كان مجتمعا ذكوريا لا يسمح بعمل المرأة ولكنه بدأ في الانفتاح لهذا نجد إصرار المرأة على العمل والتألق وإثبات الذات لهذا تنقص نبرة التذمر لديها وهي أكثر تفاؤلا من الذكور وقد أثبتوا ميدانيا أنهم أحسن من الذكور في تحقيق النتائج .

العمر: أظهرت النتائج أن الفئة الغالبة هي فئة من (40-49) بنسبة (49.6%) وذلك للأسلوب القديم في تأهيل القادة الذي كان عن طريق الأقدمية العامة وغالبا ما يظفر بالمنصب من شارف على التقاعد، وهذا مؤشر جيد لمصداقية الدراسة لما أوردوه من استجابات تجاه الدراسة نظرا لتمتعهم بالخبرة الكافية ، أما الباقي وزع بين الفئات الأخرى.

الشهادة العلمية : أظهرت النتائج أن حاملي شهادة الليسانس هي الفئة الغالبة بنسبة (63.9%) ويتضح أن المستوى التعليمي للقادة هو شهادة ليسانس هذا تحسن كبير على خلاف السنوات الأخيرة .

ب- الشهادة المهنية :

أظهرت النتائج أن خريجي المعهد التكنولوجي للتربية هم الفئة الغالبة بنسبة (90.8%) وهذا جيد لأن القائد يتلقى تكوينا نوعيا في المعهد التكنولوجي من علم النفس وعلوم التربية وذلك يساعده في تكوين المعلمين.

ت- **الخبرة المهنية كمدير:** أظهرت النتائج أن الفئة الغالبة هي التي لديها أقل من خمس سنوات خبرة بنسبة 49.9% وهذا نظرا للقانون الجديد الذي يمنح لهذه الفئة بالمشاركة في المسابقة لكن في منظورنا القيادة تتطلب خبرة كبيرة .

الخبرة العامة: أظهرت النتائج أن الفئة الغالبة هي فئة (من 20 إلى 29) بنسبة 45.5% وهذه الفئة فتية جاءت في إطار تشييب الإدارة المدرسية ..
التوظيف في الإدارة : الفئة الغالبة هم فئة الذين أجروا مسابقة وتكونوا بنسبة 86.4%

وهذا جيد لأن التكوين سيعطي لاحقا في أداء القيادة .



wondershare

PDF Editor

المنطقة التي يعمل بها: أظهرت النتائج أن أغلب القادة يعملون في المناطق الحضرية وذلك بنسبة كبيرة (81.6%) وهذا يعود لكثرة المدارس داخل المدن الكبرى أما باقي الفئات قليلة نظرا للنزوح الريفي الذي شهدته ولاية الجلفة في العشرية السوداء .

نتائج اتجاهات القادة لمحاور البيئة الخارجية

كانت اتجاهات القادة بالموافقة على عبارات المقياس حيث كان المتوسط الحسابي لجميع عبارات محور البيئة الاجتماعية (3.72) وهو بدرجة موافق في حين كان المتوسط الحسابي لجميع عبارات محور البيئة التنظيمية (4.18) وهو بدرجة موافق بشدة أما البيئة الثقافية فكان المتوسط الحسابي (4.37) وهو بدرجة موافق بشدة والبيئة التكنولوجية بلغ فيها المتوسط الحسابي (4,18) وهو بدرجة موافق .

ومنه نقول وافق القادة على عبارات محور البيئة الخارجية .

نتائج اتجاهات القادة لمحاور الأداء القيادي :

كانت اتجاهات القادة بالموافقة على عبارات المقياس حيث كان المتوسط الحسابي لجميع عبارات محور العقلانية (3.18) وهو بدرجة موافق في حين كان المتوسط الحسابي لجميع عبارات محور الفعالية (3.27) وهو بدرجة موافق بشدة أما الدافعية فكان المتوسط الحسابي (3.41) وهو بدرجة موافق بشدة والبيئة التكنولوجية بلغ فيها المتوسط الحسابي (3.54) وهو بدرجة موافق .

ومنه نقول وافق القادة على عبارات محور الأداء القيادي .

نتائج الفرضية الأولى :

من خلال معامل ارتباط بيرسون الذي بلغ (0.33) وبدرجة معنوية (0.00) تبين أنه يوجد ارتباط قوي سلبى بين البيئة الاجتماعية المنتلة في المحسوبة والنفوذ والعصبية على عقلانية الأداء لدى القيادة داخل المدرسة الابتدائية .

نتائج الفرضية الثانية :

من خلال معامل ارتباط بيرسون الذي بلغ (0.16) وبدرجة معنوية (0.00) تبين أنه يوجد ارتباط قوي سلبي بين البيئة التنظيمية المتمثلة في تغير النظام التربوي والقوانين المنظمة للعمل على فعالية الأداء لدى القيادة داخل المدرسة الابتدائية الجزائرية .

نتائج الفرضية الثالثة :

من خلال معامل ارتباط بيرسون الذي بلغ (0.20) وبدرجة معنوية (0.00) تبين أنه يوجد ارتباط قوي سلبي بين البيئة الثقافية المتمثلة في تدني القيمة الرمزية للمدرسة والقيادة على دافعية الإنجاز لدى القيادة داخل المدرسة الابتدائية الجزائرية .

نتائج الفرضية الرابعة :

من خلال معامل ارتباط بيرسون الذي بلغ (0.20) وبدرجة معنوية (0.00) تبين أنه يوجد ارتباط قوي سلبي بين البيئة التكنولوجية المتمثلة في عدم مواكبة التطور التكنولوجي على إبداع القيادة داخل المدرسة الابتدائية الجزائرية .

نتائج الفرضية الخامسة المتعلقة بالفروق:

الفروق في استجابات القادة تجاه محاور الدراسة باختلاف الجنس والعمر

من خلال نتائج اختبار T والتباين F ودرجة المعنوية لكل منهما والتي كان في غالبها (0.00) تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص استجابات المبحوثين تجاه محاور الدراسة تعزي لمتغير الجنس والعمر .

الفروق في استجابات القادة تجاه محاور الدراسة باختلاف الشهادة العلمية والشهادة المهنية .

من خلال نتائج اختبار T والتباين F ودرجة المعنوية لكل منهما والتي كان في غالبها (0.00) تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص استجابات المبحوثين تجاه محاور الدراسة تعزي لمتغير الشهادة العلمية والشهادة المهنية .

الفروق في استجابات القادة تجاه محاور الدراسة باختلاف الخبرة المهنية كمدير والخبرة العامة .

من خلال نتائج اختبار T والتباين F ودرجة المعنوية لكل منهما والتي كان في غالبها (0.00) تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص استجابات الباحثين تجاه محاور الدراسة تعزي لمتغير الخبرة كمدير ولكن الخبرة العامة بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية .

الفروق في استجابات القادة تجاه محاور الدراسة باختلاف التوظيف في الإدارة والمنطقة .

من خلال نتائج اختبار T والتباين F ودرجة المعنوية لكل منهما والتي كان في غالبها (0.00) تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص استجابات الباحثين تجاه محاور الدراسة تعزي لمتغير التوظيف في الإدارة والمنطقة .

7.7 النتائج العامة :

تعتبر ممارسة العمل القيادي في المدرسة الابتدائية من أصعب الأمور إلي تواجه مديري المدارس عند تأدية مهامهم ووظائفهم المنوطة بهم ، وذلك نتيجة ما أفرزته البيئة الخارجية من ضغوطات وعوائق متمثلة في العوامل الاجتماعية والتنظيمية والثقافية والتكنولوجية حيث أظهرت هذه الدراسة عدة نتائج سنوضحها في النقاط التالية :

النتيجة الأولى : الاتجاه

بالنسبة للمتغير المستقل (البيئة الخارجية) يرى قادة المدرسة الابتدائية أن:

1. البيئة الاجتماعية تسودها عدة ظواهر سلبية كالمحسوبية والنفوذ والعصبية والجهوية .

2. البيئة الثقافية لا تتوافق مع البيئة المدرسية وأن هناك عدم تكامل بيئي بين المدرسة

والمجتمع وأن المجتمع ينظر بدونية إلى القيادة المدرسية والمدرسة .

3. البيئة التنظيمية يسودها التذبذب والارتباك وتغيرات راديكالية وإهمال لدى المعلمين .

4. البيئة التكنولوجية تفوق المدرسة من ناحية التطور التكنولوجي على خلاف المجتمع وأن المدير يعاني من الأمية المعلوماتية .

بالنسبة للمتغير التابع (الأداء القيادي) يرى قادة المدرسة الابتدائية أن :

1. قائد المدرسة الابتدائية غير عقلاني في أدائه .
2. قائد المدرسة الابتدائية يفتقد إلى الفعالية في أدائه .
3. قائد المدرسة الابتدائية تضعف لديه الدافعية للإنجاز .
4. قائد المدرسة الابتدائية ينعدم لديه الإبداع .

خلاصة الاتجاه :

يقر قادة المدرسة الابتدائية بوجود هذه الظواهر السلبية في المدرسة .

النتيجة الثانية : الارتباط

بالنسبة لتقاطع مؤشرات المتغير المستقل (البيئة الخارجية) مع مؤشرات المتغير التابع (الأداء القيادي)

أظهرت نتائج الارتباط لمعاملات (بيرسون) أن :

1. هناك ارتباط قوي سلبي بين غالبية مؤشرات البيئة الاجتماعية وغالبية مؤشرات عقلانية الأداء لدى القيادة في المدرسة الابتدائية .
2. هناك ارتباط متوسط سلبي بين غالبية مؤشرات البيئة التنظيمية و غالبية مؤشرات فعالية الأداء لدى القيادة في المدرسة الابتدائية.
3. هناك ارتباط متوسط سلبي بين غالبية مؤشرات البيئة الثقافية و غالبية مؤشرات دافعية الإنجاز لدى القيادة في المدرسة الابتدائية.
4. هناك ارتباط قوي سلبي بين غالبية مؤشرات البيئة التكنولوجية و غالبية مؤشرات الإبداع

لدى القيادة في المدرسة الابتدائية.  بالنسبة لتقاطع مؤشرات المتغير المستقل (البيئة الخارجية) مع أبعاد المتغير التابع (الأداء

القيادي)

أظهرت نتائج الارتباط لمعاملات (بيرسون) أن :

1. هناك ارتباط قوي سلبي بين كل مؤشرات البيئة الاجتماعية وبعد العقلانية .
2. هناك ارتباط متوسط سلبي بين كل مؤشرات البيئة التنظيمية وبعد الفعالية.
3. هناك ارتباط قوي متوسط بين كل مؤشرات البيئة الثقافية وبعد الدافعية.
4. هناك ارتباط قوي سلبي بين كل مؤشرات البيئة التكنولوجية وبعد الإبداع .
5. بالنسبة لنقاط أبعاد المتغير المستقل (البيئة الخارجية) مع أبعاد المتغير التابع (الأداء القيادي) .

أظهرت نتائج الارتباط لمعاملات (بيرسون) أن :

1. هناك ارتباط قوي سلبي بين بعد البيئة الاجتماعية وبعد العقلانية .
2. هناك ارتباط قوي سلبي بين بعد البيئة التنظيمية وبعد الفعالية .
3. هناك ارتباط قوي سلبي بين بعد البيئة الثقافية وبعد الدافعية .
4. هناك ارتباط قوي سلبي بين بعد البيئة التكنولوجية وبعد الإبداع .

خلاصة الارتباط :

هناك ارتباط قوي وسلبي بين البيئة الخارجية والأداء القيادي داخل المدرسة الابتدائية الجزائرية .

النتيجة الثالثة : الفروق

أثبتت نتائج اختبار T و F للفروق والتباين أن

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تجاه محاور الدراسة تعزى لمتغير **الجنس** إلا في بعد البيئة الاجتماعية.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تجاه محاور الدراسة تعزى

لمتغير **العمر** إلا في بعد البيئة الاجتماعية والبيئة الثقافية والإبداع

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تجاه محاور الدراسة تعزى

لمتغير **الشهادة العلمية** إلا في بعد البيئة الثقافية والبيئة التكنولوجية والإبداع .



WonderShare

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تجاه محاور الدراسة تعزى لمتغير الشهادة المهنية إلا في بعد البيئة التنظيمية والبيئة التكنولوجية والإبداع.

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تجاه محاور الدراسة تعزى لمتغير الخبرة المهنية كمدير إلا في بعد البيئة التنظيمية والبيئة الثقافية والبيئة التكنولوجية.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تجاه محاور الدراسة تعزى لمتغير الخبرة العامة إلا في بعد العقلانية.

7. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تجاه محاور الدراسة تعزى لمتغير التأهيل في الإدارة إلا في بعد العقلانية.

8. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تجاه محاور الدراسة تعزى لمتغير المنطقة إلا في بعد الدافعية .

خلاصة الفروق : بينت الدراسة أن هناك فروق في نظرة وتصور المبحوثين لأبعاد الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية للعينة عدا الخبرة العامة .
أسباب الفروق :

الجنس : نظرا لأن المجتمع ذكوريا يتميز بالهيمنة الذكورية كما قال (بيار بورديو) لهذا تباينت اتجاهاتهم نحو نظرتهم للبيئة الخارجية فالإناث لهن نظرة تفائلية للحياة عكس الذكور الذين لديهم نظرة موضوعية واقعية.

العمر : المراحل العمرية تلعب دورا في اتجاهات القادة فالقادة الشباب يتميزون بالعنفوان والاندفاع وضعف الاتصال أما الكهول فهم أكثر نضجا من السابقين ويرقى لديهم المستوى الاتصالي .

الشهادة العلمية : يلعب المستوى العلمي دورا في اتجاه نظرة القادة لمحيط المدرسة حيث تختلف وجهات النظر جراء تغير المستوى المعرفي تجاه الحقوق والواجبات والمهام وفهم



WonderShare

PDF Editor

المكونات للنظام التربوي وبالتالي يختلف التصور تماما بين أصحاب مستوى المتوسط مع مستوى الماجستير .

الشهادة المهنية : لها دور في تغير اتجاه القادة نظرا لاختلاف نوع المعرفة التي يحملها كل قائد حسب شهادته المهنية فديبلوم المعهد التكنولوجي يقدم معارف متنوعة في المجال التربوي والنفسي والتشريعي على خلاف شهادة الكفاءة العليا التي تعطي أداء وظيفيا مباشرا.

الخبرة المهنية كمدير : الخبرة في الإدارة تصنع الفارق في تصور الأمور الإدارية فهناك مدراء حديثي العهد بالإدارة يفتقدون إلى الحس الإداري رغم مستواهم العلمي الجيد وهنا تظهر الفروق .

الخبرة العامة : أظهرت عدم تأثيرها في الاتجاه إلا في بعد العقلانية ونوع ذلك لكون كل القادة قد مروا على منصب معلم مدرسة ابتدائية وعلى الأقل لديه خمس سنوات خبرة حسب قانون مسابقة الإدارة وبالتالي لدى القادة قسط من التناغم وفق الخبرة العامة ، لكن العقلانية لها جوانب مركبة لهذا ظهر الاختلاف الوحيد في بعدها .

التأهيل : أظهر فروقا نظرا لكون التكوين هو النقطة الصانعة للفرق فالمدراء المتكون في المعاهد نظرتهم تختلف مع الملتحقون مباشرة ، كذلك مشكلة التايوانية وهم المدراء الناجحون خارج إطار المسابقة ساهموا في صنع فرق الاتجاه .

المنطقة : بينت على اختلاف في الاتجاه بسبب اختلاف النمط الاجتماعي التي تتواجد فيه المدرسة فالنمط الرعوي الريفي ليس كالزراعي وليس كالحضري ، تختلف تصوراتهم وتمثلاتهم للأشياء والواقع .

النتيجة الرابعة :

1. البيئة الاجتماعية : هي نتاج الثبات المتمثل في الموروث المجتمعي من عادات وتقاليدها

وننتاج التغير المتمثل في صناعة العولمة والتي غيرت من طبائع الأفراد والقادة بسبقها وسياقها الاجتماعي .

2. البيئة التنظيمية : هي نتاج الإرهاصات الحاصلة في العالم والتي تؤثر على سياسات

الدول التي تقوم بإجراء تغييرات جذرية في نظمها التربوية .

3. البيئة الثقافية : هي نتاج تغير قيم ومعايير المجتمع تجاه المقدس والمدنس حيث كان العلم مقدسا وتدنت قيمته وهذا ينعكس مباشرة حول نظرة المجتمع للمدرسة ومن ثم القيادة.
4. البيئة التكنولوجية : المدرسة لا تتفاعل مع الواقع الاجتماعي وكأن هناك قطيعة بين المدرسة والمجتمع فالمدرسة تستعمل التقنيات الحديثة للتكنولوجيا بعدما تصبح بالية لدى المجتمع .

8.7 التوصيات :

- لمعالجة المتغير التابع لابد من معالجة المتغير المستقل بوضع بعض الاقتراحات كحلول لمسببات هذه الظواهر السلبية في البيئة الخارجية ثم التطرق إلى المتغير التابع .
1. ظاهرة انتشار القيم الاجتماعية السلبية (كالمحاباة و المجاملات وعدم الانضباط، هي نتاج ظاهرة النفاق الاجتماعي وجاءت نتيجة انهيار الضمير الجمعي لدى الفرد بسبب تفكك الرابط الاجتماعي بين الأفراد ومختلف الطبقات العليا والدنيا للمجتمع لهذا شعر الفرد بالعزلة وتولدت لديه الفردانية الذاتية وظهرت هذه المظاهر كأسلوب للمقاومة والصراع لهذا لابد من الرجوع إلى ترميم الرابط الاجتماعي بالعدالة الاجتماعية التي لابد أن تسود في المجتمع وضمان الحق للفرد ومعاقبته عند التقصير عن الواجب .
 2. العصبية والنفوذ هي نتاج التنشئة الاجتماعية فلا بد أن تزول هذه الظاهرة بتبني فكرة البيروقراطية الكلاسيكية ، فمجتمعنا مازال يعيش الوقت الذي تبنى فيه ماكس فيبر البيروقراطية .
 3. المحسوية والعلاقات الشخصية هي نتاج فكر مادي شاع في المجتمع نتيجة العولمة والحياة البرغماتية وانهيار القيم وتبدل المعايير وهذا لا يعود إلا بالرجوع إلى القيم الإنسانية والحضارية التي تعمل على بناء المجتمع بإحياء المواطنة لدى الفرد وذلك عن طريق تنشئة سليمة تعمد كل المؤسسات الاجتماعية على ترسيخه كالأسرة ، والمسجد ، والمدرسة .

العولمة والحياة البرغماتية وانهيار القيم وتبدل المعايير وهذا لا يعود إلا بالرجوع إلى القيم الإنسانية والحضارية التي تعمل على بناء المجتمع بإحياء المواطنة لدى الفرد وذلك عن طريق تنشئة سليمة تعمد كل المؤسسات الاجتماعية على ترسيخه كالأسرة ، والمسجد ،

والمدرسة .

4. عند التغيير لا بد من تهيئة الأرضية له فالنظام الجديد يحمل الكثير من الأفكار الجديدة التي تعود بالفائدة على المجتمع لكنه يلقى مقاومة كبيرة من طرف المعلمين وهذا بسبب عدم تكوينهم وعدم توفير الوسائل اللازمة لهذا النظام وعدم وضع في الحسبان الموروث القديم للنظم الأخرى عند القادة والمعلمين .
5. رفع مستوى التحفيز للقادة باعتبارهم يقودون ويسيروا أكبر مؤسسة للاستثمار وهي الاستثمار في الموارد البشرية .
6. تخفيف الأعباء على القادة في المدارس الابتدائية وذلك بتخصيص معاونين إداريين مختصين في الجانب الإداري والبيداغوجي مثلما هو في المتوسطات والثانويات.
7. توفير المبالغ المادية الكافية للمؤسسات التربوية وجعلها مستقلة ماديا عن البلدية .
8. ترك هامش من الحرية للقادة للتصرف حسب وضع المؤسسة و الظروف المحيطة بها حتى لا يبقى القائد سلبي ينتظر الحلول .
9. جعل القائد في المدرسة الابتدائية يسعى للغايات والأهداف المنشودة حيث أصبح القائد ينشد الوثائق الإدارية كغاية .
10. الخروج من النمطية في العمل وترك مجال للإبداع والابتكار فالقادة لا يبتكرون ولا يبدعون خوفا منهم بأنها خرقا للقوانين .
11. تكوين المدير من الناحية الإدارية والقانونية بصورة كافية تجعل منه قائدا يعرف الحدود ويبادر في نفس الوقت ، فالقادة تجدهم يخافون في الوقت الذي يسمح القانون بذلك ويتجرؤون عند ما لا يسمح القانون بذلك لهذا تكثر أخطاؤهم .
12. توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة من حاسوب وتبعاته بخصائص حديثة ، لتسهيل الجانب الإداري وتنشيط الجانب التربوي والبيداغوجي وإقامة الاجتماعات بصورة دائمة وعلمية .
13. تكوين القائد في مجال المعلوماتية بصورة علمية دقيقة تجعله يستعمله للأهداف العامة للمؤسسة وليس للشق الإداري فقط .

14. توفير وسائل الاتصال الحديثة للقائد في المدرسة الابتدائية الجزائرية كالاترنيت والفاكس للتواصل السريع والبحث العلمي .
15. توفير وسائل تعليمية حديثة تتوافق والنظام التربوي الجديد .
16. توفير برامج معلوماتية خاصة للمؤسسات التربوية تساعد القائد في أداء مهامه الإدارية والتربوية والبيداغوجية .
17. منح القائد السلطة القانونية الكافية للردع فعند قيام القائد بمعاينة أحد العاملين المتمردين والمخلين بالنظام والعمل يلجأ هذا الأخير إلى الوساطة عند سلطة أعلى ويصبح القائد في موقف محرج يؤدي إلى تمرد بقية العاملين .
18. العمل على التحديث الدائم للوسائل التكنولوجية فالبيئة التكنولوجية سريعة التغير والتطور وعلى المدرسة الابتدائية مواكبة هذا التطور .
19. تغيير فلسفة القيادة الإدارية من فلسفة الخوف من السلطة الوصية وفلسفة تفادي الوقوع في الزلات القانونية إلى فلسفة الإدارة من أجل التربية وهي الإدارة بالأهداف .
20. إخراج القيادة من فلسفة تنشد التوثيق إلى فلسفة الفكر والمبادرة وهي الإدارة التحويلية.

اقتراحات لدراسات مستقبلية أكثر عمقا وتخصصا :

- دراسة في أداء القائد في المدرسة الابتدائية الجزائرية بين التقليد والعصرنة .
- دراسة المدرسة الابتدائية الجزائرية بين التغير المفروض والتغيير المأمول .
- دراسة انهيار القيم الاجتماعية وأثرها على أداء القائد في المدرسة الابتدائية .



wondershare™

الخاتمة

PDF Editor

لقد حاولنا في موضوعنا هذا تناول موضوع القيادة والبيئة بشمولية محاولة منا لحصر ركائز مشكل القيادة في المدرسة الابتدائية الجزائرية لجعل إمكانية ضبط مشكلة المدرسة الابتدائية الجزائرية ، وهذا خلافا لبعض الدراسات التي تناولت القائد من زاوية واحدة وهي التنظيمية والمتمثلة في الاتصال والتحفيز واتخاذ القرار والأداء والتقييم بل تناولناها من زاويتين نظرة علوية تتمثل في النسق المفتوح وهو اتجاه كلياني ونظرة سفلية تنظر لأفعال القيادة وهذا اتجاه فرداني ، فنظرنا إلى القيادة المدرسية وتأثرها المباشر أو غير المباشر بالبيئة الخارجية ، والمتمثلة في البيئة الاجتماعية والثقافية حيث تؤثران على القيادة كفرد .

أما البيئة التنظيمية والتكنولوجية فيؤثران بطريقة غير مباشرة على المنظمة ومن خلال هذه الأخيرة يؤثران على القيادة ، كما ركزنا على الأداء القيادي وانعكاساته على المدرسة الابتدائية فوجدنا أن المدرسة الابتدائية الجزائرية تعاني من ضعف القيادة على مستوى العقلانية فتؤثر هذه الأخيرة على الموضوعية واتخاذ القرار ، وعلى مستوى الفعالية التي تدفع بالقيادة إلى الكون وانتظار الأوامر ، وعلى مستوى الدافعية التي تؤدي إلى ضعف الرغبة والغابة والهدف ، وعلى مستوى الإبداع التي تؤدي إلى النمطية والروتين ومن هذه الأبعاد تتجلى في ضعف ميكانيزمات المدرسة وبنائها وثقافتها فتتجلى في الصراع والنمطية والعشوائية ونتائج التحصيل الدراسي .



wondershare™

PDF Editor

قائمة المراجع باللغة العربية

الكتب :

1. أبو إصبع صالح خليل ، إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي، بدون طبعة، دار آرام للدراسات والنشر و التوزيع ،عمان، الأردن ، 1997.
 2. أحمد إبراهيم : الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والتربوية.الإسكندرية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، 2003م .
 3. أحمد إبراهيم أحمد، نحو تطوير الإدارة المدرسية ، بدون طبعة، دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية مصر، 2001 .
 4. أحمد أرشيدي، مشكلات الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، القاهرة، مكتبة كوميت، 2000م.
 5. أحمد العبد العزيز ، مبادئ إدارة الأعمال، ط2 ، مطبعة البهاء ، القاهرة ، مصر ، 2001.
 6. أحمد العبد العزيز ، مبادئ إدارة الأعمال ، المملكة العربية السعودية ، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج .
 7. أحمد حافظ فرج وحافظ محمد صبري، إدارة المؤسسات التربوية، بدون طبعة ، عالم الكتب، القاهرة مصر، 2003.
 8. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، دم، دن، 2000.
 9. أحمد عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، ط1 ، دار النشر العلمي والمطابع ،الرياض، 2005.
 10. احمد عرفة وسمية شلبي، الإدارة وتحديات العولمة، الباحثين، 2000م.
 11. أحمد عمر الراوي، الاقتصاد المعرفي وإمكانيات الوصول إلى مجتمع معرفي، مجلة المدى.
 12. أحمد فهمي جلال، دراسات في اقتصادية المشروعات، دار الفكر العربي، 1977.
 13. أحمد قوراية ، فن القيادة المرتكزة على المنظور الاجتماعي والثقافي ، ب ط، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر .
 14. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط 2004.
 15. أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002.
 16. أحمد، محمد ، كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات، إدارة الإبداع والابتكار، ج2 ، ط2، دمشق :
- دار الرضا للنشر، 2001.
17. الآداب ، بني وليد ، الأردن ، 2009.
 18. اسماعيل محمد السيد وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، القاهرة المنظمة العربية للعلوم، 1997.
 19. اسماعيل محمد دياب ، الإدارة المدرسية ، ب ط، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، مصر ،



wondershare™

PDF Editor

2000.

20. أكرم السالم، الإدارة الإستراتيجية استخدامات متعددة ودور حيوي متجدد، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2008.

21. أنتوني غدنز ، علم الاجتماع ، ترجمة وتقديم فايز الصياغ ، المنظمة العربية للترجمة ، ط4 ، بيروت ، لبنان ، 2005 .

22. باشوية لحسن ، نظرية المسار الهادف في القيادة التربوية ، منتديات المعهد العربي للبحوث والدراسات الإستراتيجية .

23. بوفلجة غيات ، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات ، ب ط، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2015.

24. بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري ، بدون طبعة ، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر ، 1998.

25. تيسير ابو زينه، نظريه الرجل العظيم، منتديات العهد العربي للبحوث والدراسات الإستراتيجية، 2008.

26. ثابت عبد الرحمن إدريس وآخرون، إدارة الوقت ومهارات المدير ، الإدرسية للنشر والتوزيع ، المغرب ، 2003.

27. جاسم سلطان، التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، مطابع أم القرى، مصر، المنصورة، سنة 1437هـ، الطبعة الأولى.

28. جاك تايلور ، التعلم ذلك الكنز المكنون ، منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلم ، باريس ، 2001 .

29. جمال الدين محمد مرسى وثابت عبد الرحمن إدريس ، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ، ب ط، دار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر.

30. جمال فزة ، سوسيولوجيا التنظيمات أسس واتجاهات ، ط1، دار أبي رقرق للطباعة والنشر ،الدار البيضاء ، المغرب ، 2013.

31. جمال محمد على، التخطيط الإستراتيجي وأثره على الأداء في المنظمات الخيرية الإسلامية، سلسلة البحوث الوظيفية، سنة 2007.

32. جودت عطوي، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، أصولها وتطبيقاتها، الأردن، الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2001 م .

33. جينسن ايريك : كيف نوظف أبحاث الدماغ في التعليم ، ترجمة دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع ، الدمام، 2001.

34. حريم حسن ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات ، بدون طبعة ، دار زاهر للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 1997 .

35. حسان هشام ، مدخل إلى علم الاجتماع التربوي ، ط1، مطبعة النقطة ، الجزائر ، 2007 .



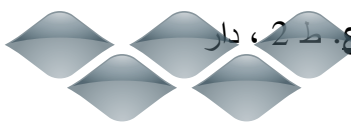
36. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، بيروت لبنان، ط 2002.
37. حسين الدوري، الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري التخطيط الإستراتيجي، المنظمة العربية للتنمية، 2008.
38. حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي ، ط2 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010.
39. حسين عجلان حسن ، استراتيجيات الإدارة المعرفة في منظمات الأعمال ، ط1، أنراء للنشر والتوزيع ، عمان -الأردن ، 2008.
40. حسين عجلان حسن ، التفكير الإستراتيجي، برامج الإدارة العليا، ط1 ، 2001.
41. حيدر نعمة الفرجي ، الإدارة الاستراتيجية أداة لصناعة المستقبل ، ط1، دار السامرية ، بغداد ، 2005.
42. خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية مدخل ستراتيجي ، الحامد للنشر والتوزيع ، سنه 2000 .
43. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 1999.
44. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، مصدر سابق.
45. خالد عرار ، شراكة حقيقية ولبنات لعصرنة التعاطي التنظيمي ، ط2 ، دار النهضة ، بيروت ، 2003 .
46. الخطيب أحمد ورداح، إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات تربوية). مكتب التربية العربي لدول الخليج، 1425هـ .
47. خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود ، نظرية المنظمة ، ط3 ، دار المسيرة ، عمان ، 2005 .
48. دافني بان ، التعليم في سنغافورة "تمودج الجودة النوعية"، التعليم والعالم العربي ، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية ، أبو ظبي ، 2000 .
49. دافني بان ، التعليم في سنغافورة "تمودج الجودة النوعية"، التعليم والعالم العربي ، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية ، أبو ظبي ، 2000 م .
50. ديتكف ميشيل ، معجم علم الاجتماع ، ترجمة احسان محمد الحسن ، دار الطليعة ، بيروت .
51. ديف فرانسيس، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن أحمد الهيجان، الرياض، معهد الإدارة العامة للبحوث.
52. راوية حسن، "السلوك في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
53. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000.
54. ورداح وأحمد محمود الخطيب ، القيادة دراسة حديثة ، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2013.



wondershare

PDF Editor

- 55.رينتشارد. ن. باسكال و أنتوني ج. اتوس، فن الإدارة اليابانية، ترجمة حسن محمد ياسين، معهد الإدارة العامة، العربية السعودية، 1986.
- 56.سامي سلطي عريفج ، الإدارة التربوية المعاصرة ، الإدارة التربوية المعاصرة ، ط2، دار الفكر ، عمان الأردن ، 2004.
- 57.سرور، نادي ، مقدمة في الإبداع، ط 1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان ، 2002 .
- 58.سعد مرزوق العتيبي ، أدارة المعرفة ، مركز المدينة المنورة للعلوم الهندسية .
59. سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، "الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة"، الطبعة الثانية، مركز وايد سيرفيس للاستثمارات والتطوير الإداري، مصر، 1998.
- 60.سلام محمد ، الإدارة الاستراتيجية المراحل والنتائج ، ب ط ، دار الوفاق ، بغداد ، 2005.
- 61.سلامة كايد ، أنماط السلوك القيادي لمدير المؤسسة الفعال (ورقة عمل) ، ، بدون طبعة ، دائرة التعليم المستمر ، جامعة اليرموك ، اربد
- 62.سمير محمد عبد الوهاب، دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة مع الإشارة إلى رؤساء المدن المصرية ، مركز دراسات المنظمة ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعه القاهرة، 2007 .
- 63.سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها ، الحامد للنشر والتوزيع ، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، سنة 2000.
- 64.سيد ابراهيم الجبار ، دراسات في التجديد التربوي ، مكتبة غريب ، القاهرة ، 1980 .
- 65.السيد سلامة الخميسي ، قراءات في الإدارة المدرسية أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعلمية ، ط1 ، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2002.
- 66.شوقي ناجي جواد ، إدارة الستراتيج ، دار مكتبة الحامد ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2000.
- 67.الصرن رعد ، كيف نخلق بيئة ابتكارية في منظمات إدارة الإبداع والابتكار ، الجزء الثاني، ط1 ، سلسلة الرضا للنشر والتوزيع، عمان ، 2002.
- 68.صلاح الدين الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعيه الاسكندريه ، مصر ، سنة 1199.
- 69.صلاح عبد القادر أنعمي، المدير القائد والمفكر الاستراتيجي، ط1، أثناء للنشر والتوزيع، 2008.
- 70.الطاهر زهوني، تنظيم وتسيير مؤسسة التربية والتعليم، ط2 ، دم.ج، الجزائر، 1993 .
- 71.الطاهر مجاهدي، التدريب المهني وأثره على الأداء، أطروحة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003.
- 72.طلال بن عايد الأحمد وآخرون ، التنظيم وأداء المنظمات بحوث محكمة منتقاة، ب ط ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، مصر ، 2010.
- 73.طلعت إبراهيم لطفي و كمال عبد الحميد الزيات، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع. ط 2 ، دار العلم ، القاهرة ، 1997.
- 74.الطويل هاني عبد الرحمن صالح ، الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق ، بدون طبعة ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999
- 75.الطيب، حسن أبشر، التفكير الإبداعي ، ط 1 ، دار الرضا للنشر ، دمشق، 1998 .



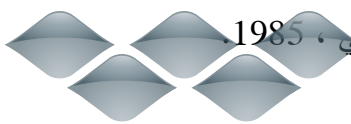
Wondershare

PDF Editor

76. عابدين محمد عبد القادر، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2001 .
77. عادل حرحوش المبرجي ، احمد على صالح ، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليبه المحافظه عليه ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، سنة 2003.
78. عادل حرحوش المبرجي ، احمد على صالح ، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليبه المحافظه عليه ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، سنة 2003.
79. عادل محمد زايد ، أداره الموارد البشرية رؤية إستراتيجيه ، ب ط ، سنة 2003 .
80. عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، القاهرة، دن، 2000.
81. عالية خلف أخوارشيدة ، المسائلة والفاعلية في الإدارة التربوية ، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
82. عايدة خطاب، التخطيط الاستراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي، 1989.
83. عايدة خطاب، العولمة وإدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار الفكر العربي، 2001.
84. عبد الحفيظ مقدم، الثقافة و التسيير ، أعمال الملتقى الدولي حول الثقافة و التسيير، جامعة الجزائر، 1992.
85. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، ب ط ، المنار، المغرب ، 2007 .
86. عبد الرحمان بن احمد هيجان ، راس المال الفكري أستراتيجيه التحول من الفئه العامة إلى الفئه المميزه .
87. عبد الرحمن بن احمد هيجان ، رأس المال الفكري استراتيجيه التحول من الفئه العامة إلى الفئه المميزه .
88. عبد الرحمن بن سالم ، المرجع في التشريع المدرسي الجزائري ، ط3 ، دار الهدى ، الجزائر ، 2000.
89. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000.
90. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص29.
91. عبد السلام أبو قحف، البيئة الخارجية للمؤسسة، المكتب العربي الحديث، 1993.
92. عبد السلام فتوح ، إدارة الضغوط ، ط2 ، الأفكار الدولية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000.
93. عبد الغفار حنفي وسمية قرياقص ، أساليب الإدارة وبيئة الأعمال ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر، 2000 .
94. عبد اللطيف عبد اللطيف، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، دمشق، دار الروضة، 2003.
95. العبد الله إبراهيم ، رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة المدرسية، لبنان، شركة المطبوعات للتوزيع والنشر، 2002م.
96. عبد الله بن محمد الرشيد ، التفكير الاستراتيجي ، منهج متقدم لتطوير الاعمال والانشاء ، سنة 2009 .



97. عبد الله عبد الرحيم ، القيادة التربوية ، ط2 ، دار الوصال ،بيروت ، لبنان ، 2002 .
98. عرفان البرادعي ، مدير المدرسة صفاته، مهامه، أساليب، اختياره، إعداده، بدون طبعة، دار الفكر، دمشق، سوريا، 1988 .
99. عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق: المفاهيم والإستراتيجيات، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.
100. علاوي عبد الفتاح موضوع التطوير التنظيمي والتغير في المؤسسة ، مجلة جامعة محمد بوضياف ، الجزائر
101. علاوي عبد الفتاح، التطوير التنظيمي ودورها في أحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات، مجلة جامعة محمد بو ضياف.
102. علي السلمي⁽¹⁾، "تطور الفكر التنظيمي"، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، دت .
103. علي السلمي، تطور الفكر الإداري، القاهرة، دار غريب.
104. علي سلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، القاهرة، دار غريب ، 2001م.
105. علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1984.
106. علي محمد منصور، "مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم"، مجموعة النيل العربية، مصر الطبعة الأولى 1999.
107. عليوة السيد، تنمية مهارات القادة والمديرين الجدد، القاهرة، دار السماح، 2000.
108. عمر محمد التومي الشيباني، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، الطبعة الأولى، سنة 1988.
109. عيد يس عامر⁽¹⁾، الإدارة وتحديات التغيير، مصر، 2001.
110. الفضيل رتيمي ، المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية ، ط1، دار بن مرابط ، الجزائر ، 2009.
111. فلاح تايه النعيمي ، الحجم والاستراتيجية والتركيب التنظيمي والإدارة العامة ، العدد 66، 1990.
112. فيليب رانو ، ماكس فيبر ومفارقات العقل الحديث، ت وت محمد جديدي ، ط1، منشورات الاختلاف وكلمة، أبو ظبي ، الإمارات العربية المتحدة ، 2009.
113. قاسم جميل قاسم، نقل التكنولوجيا وعملية التنمية : من وجهة نظر الدول النامية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1984.
114. كارل ماركس ، رأس المال ، ترجمة فهد كم نقش ، دار التقدم ، الاتحاد السوفيتي ، 1985.
115. كاسر ناصر المنصور ، القيادة ، كلية الإدارة، 2008 .
116. لخوجا عبد الفتاح ، تطوير الإدارة المدرسية، دار الثقافة، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية ، 2004.
117. ماجد عبد العزيز الخوجا، القيادة من منظور اختلافي رؤية أخرى، كلية لمعلمين، السعودية،



جده .

118. ماكس فيبر الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية ، ترجمة محمد علي مقداد ، مركز الإنماء القومي .
119. مالك بن نبي، المسلم في عالم الاقتصاد ، دار الفكر، بيروت.
120. مأمون الداركة، طارق الشبلي، "الجودة في المنظومات الحديثة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
121. محسن عبد علي وحيدر نعمة غالي ، القيادة التربوية مدخل استراتيجي ، عشتار مع دار حديثة ، ط2 منقحة عمان ، الأردن ، طرابلس ، لبنان ، 2014.
122. محسن لطفي أحمد، أضواء نفسه على ظاهرة البيروقراطية في الإدارة المصرية، دراسة في كليه الآداب، جامعة عين شمس، القاهرة ، سنة 2000 .
123. محسن مخامرة واميمة الدهان ، العوامل المؤثرة على الإبداع في الشركات المساهمة الأردنية ، دراسات عمان ، الجامعة الأردنية ، مج 15، ع 2 (1988م) .
124. محفوظ لعشب، الوجيز في القانون الاقتصادية: النظرية العامة وتطبيقاتها في الجزائر ، 1993.
125. محمد الصيرفي ، المسؤولية الاجتماعية للإدارة ، ط1 ، دار الوفاء ، الإسكندرية ، مصر ، 2007.
126. محمد العقلة ، مفهوم الإدارة ودورة حياة المشروع ، ط1، دار العلم ، بيروت ، لبنان.
127. محمد بن حمودة : علم الإدارة المدرسية نظرياته وتطبيقاته في النظام التربوي الجزائري ، دار العلوم للنشر والتوزيع ، الجزائر ، بدون طبعة ، الجزائر .
128. محمد بن حمودة ، علم الإدارة المدرسية نظرياته وتطبيقاته في النظام التربوي الجزائري ، ب ط، دار العلوم للنشر ، الجزائر ، 2006 .
129. محمد حسن البياع، القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة، بغداد، الدار العربية للنشر، 1985.
130. محمد حسن محمد حمدات ، وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية ، ط1، البتراء، عمان ، 2007 .
131. محمد زين عبد الفتاح ، مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية ، ط1، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
132. محمد سويلم ، الإدارة ، ط1، دار الهاني، مصر، سنة 1994.
133. محمد شكر ، الإدارة التربوية المعاصرة ، ط1، عمان ، الأردن ، 2002.
134. محمد عابد الجابري ، العصبية والدولة ، ط7 ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ، لبنان ، 2007 .
135. محمد عبد الفتاح الصيرفي ، إدارة النفس البشرية ، بدون طبعة ، عمان ، دار زهران ،



wondershare

PDF Editor

- 2003.
136. محمد عبد القادر عابدين، الإدارة المدرسية الحديثة، بدون ط، دار الشروق، عمان، الأردن، 2005.
137. محمد عدنان النجار، إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة سوريا، 1995.
138. محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، ط2، دار النهضة، الجزائر.
139. محمد فالح الصالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2004.
140. محمد قاسم أحمد القريوتي، أدارة المعرفة التنظيمية المفهوم والأساليب والإستراتيجيات، الكويت، سنة 2005.
141. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، ط3، عمان، الأردن، 2008.
142. محمد قاسم القريوتي، التطوير الإداري المفهوم والمعوقات وأليات التنفيذ، ط2، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، عمان، 1996.
143. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الرابعة، سنة 2003.
144. محمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي، ب ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
145. محمد متولي غنيمة، تمويل التعليم والبحث العلمي العربي المعاصر، أساليب جديدة، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2001.
146. محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، ط3، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1986.
147. محمود الخطيب رداح وأحمد، القيادة دراسة حديثة، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
148. مرسي منير محمد، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، بدون طبعة، عالم الكتب، القاهرة، 2001م.
149. المصدر : محسن لطفي أحمد، ظاهرة البيروقراطية في الإدارة المصرية، دراسة ميدانية، كلية الآداب، جامعة عين شمس، القاهرة
150. المصطفى إدمكود، السلسلة البيداغوجية، دار الثقافة، الدار البيضاء، 2003.
151. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.
152. مطاوع ابراهيم عصمت وآخرون، الأصول الإدارية للتربية، ط2، دار المعارف، القاهرة، 1984.
153. معن خليل عمر، نظريات معاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق، عمان، الأردن، ط1، 2005.



154. منتدى العز الثقافي ، تنمية واستثمار راس المال الفكري ، ص 1 .
155. منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم ، نحو ضمان الجودة في التعليم ، باريس ، 2005.
156. موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي": أساسيات ومفاهيم حديثة"، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، 1999.
157. موسى اللوزي، التنمية الإدارية، الأردن، جامعة الأردن، 2000م.
158. مؤيد سعيد السالم ، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم ، وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، سنة 2005 .
159. نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة .
160. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط1 ، الجزائر ، 1998.
161. ناصر قاسمي : سوسيولوجيا المنظمات دراسة نظرية وتطبيقية ، ب ط ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2014.
162. نبيل عبد الله، محاضرات مادة أداره الأفراد، الفصل الأول، 2007.
163. ندوة مدرسة المستقبل - جامعة الملك سعود، جانفي 2005
164. نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، بدون طبعة ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 1999 .
165. نورة الشيباني، أطروحة دكتوراه في الخدمة الاجتماعية ، دراسة لمجمع الرياض ، السعودية ، 2006.
166. هاني عبد الرحمن الطويل، الإدارة التعليمية، الأردن، جامعة الأردن، 1999م.
167. هلال محمد عبد الغني حسن، مهارات التفكير الإبتكاري : كيف تكون مبدعاً، ط1، مركز تطوير الإدارة والتنمية، القاهرة ، 2004.
168. هيام الشريدة، القيادة التربوية : دراسة كلية التربية ، قسم الإدارة وأصول التربية، جامعه اليرموك، عمان، سنة 2008.
169. وجيه عبد الرسول العلي، الإنتاجية: مفهومها، قياس العوامل المؤثرة فيها، بيروت، دار النهضة، 1983.
170. ياسين جميل ، القيادة التربوية منظور معاصر ، القاهرة ، مصر ، 2004.

الهيئات:



wondershare™

1. إحصائيات ، مصلحة المسابقات والامتحانات ، مديرية التربية لولاية الجلفة .
2. هيئة التعليم الفني والتدريب المهني، مبادئ إدارة الأعمال (القيادة) ، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، السعودية، 2005.
3. هيئة المعهد الوطني لمستخدمي التربية ، النظام التربوي ، الحراش ، الجزائر .

الرسائل البحوث والدراسات الميدانية:

1. أبو فارس ، محمود عودة محمود ، الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، قسم الإدارة العامة وكلية الدراسات العليا ، الأردن ، الجامعة الأردنية.
2. حسن العديقي، معوقات التطوير التنظيمي وأثرها في أداء الأجهزة الأمنية ، ماجستير علم اجتماع تنظيم وعمل ، جامعة نايف ، السعودية سنة 1998
3. الحقباني تركي عبد الرحمن ، أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري، دراسة استطلاعية على الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض.
4. الداوي الشيخ، نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1999.
5. دراسة سهام محمد صالح كعكي ، إدارة مدرسة المستقبل ، دراسة ميدانية
6. دليلة خينش، مكانة التعليم العالي والبحث العلمي في البرنامج التنموي الجزائري ، ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، السنة الدراسية 2002 / 2003.
7. الصالح جيلج ، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، سنة 2006 .
8. صلاح هادي الحسيني، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً، دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية الأكاديمية العربية في الدنمارك ، كلية الإدارة والاقتصاد ، قسم الإدارة ، العراق .
9. عبد الخالق حنش سعيد الجندبي الزهراني ، واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الإشراف التربوي، أطروحة دكتوراه ، علم اجتماع تنظيم وعمل ، مكة المكرمة ، 2002
10. عبد الله الحربي ، محددات مقاومة التغيير وعلاقتها بالتطوير الإداري ، رسالة ماجستير ، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل جامعة الرياض ، 1995
11. عبد الله بن سعد المشاري ، معوقات التطوير التنظيمي من وجهة نظر القيادات العليا والوسطى في شرطة منطقتي الرياض ومكة المكرمة ، أطروحة دكتوراه ، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل ، السعودية، 2002.
12. عمر سرار ، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2003.
13. عيسى قبوقب، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء و الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001.
14. كريم سيد كنيار ، المضامين الاجتماعية للسلطة السياسية ، بحث ميداني مقدم في جامعة 7 أكتوبر ، كلية ،
15. محمد بن علي بن حسن الليثي ، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائية ، أطروحة دكتوراه ، تخصص تنظيم وعمل ، جامعة أم



wondershare™

PDF Editor

- القرى ، بمكة المكرمة، 2007
16. المنصوري ، تطوير السلوك الإداري في المدرسة الثانوية العامة، أطروحة دكتوراه ، تخصص تنظيم وعمل ، قطر ، 2003.
17. منيرة الهنائي ، أكثر المعوقات شيوعاً لدى مديري ومديرات المنطقة الداخلية ومساعدتهم، دراسة ميدانية جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان .
18. نعيمة أحمد بن يحيى وشريفة حواسني، المسير بين التنظيم الإداري التقليدي والتنظيم الحديث ، أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم وعمل، جامعة سعد دحلب ، 2001
19. هانم بنت حامد ياركندي ، ضغوط العمل وعلاقتها بالقيادة التربوية من وجهة الضبط لدى مديرات المدارس بمحافظة جدة رسالة دكتوراه بكلية التربية للبنات ، مكة المكرمة، 2005.
20. هاني عبد الرحمن الطويل: "التقييم والمساءلة كمدخل في إدارة النظم التربوية" بحث منشور في مؤتمر الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية المنعقد في بيروت ، في 7-9 كانون الأول/ديسمبر 2000م، الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية ، لبنان.

المجلات والمحاضرات والندوات والملتقيات :

1. ريم الزامل ، أدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة ، مجلة الاتصالات والعالم الرقمي العدد 16، سنة 2003.
2. سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الادارية التحول نحو نموذج القيادة العالمي، مجلة البحوث الامنية، العدد 23، السعودية، سنة 2001.
3. سعد بن مرزوق العتيبي ، دور القيادة التحويلية في ادارة التغيير ، ورقه عمل للملتقى الإداري الثالث إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري ، جامعه الملك سعود ، كلية العلوم الإدارية ، الرياض ، سنة 1426 هـ .
4. عابنة رامي والشقران رامي، درجة ممارسة للإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد. مجلة العلوم التربوية والنفسية. . 2013. المجلد 14 العدد 2 .
5. عبد الرحمن بن احمد صائغ، مفهوم التخطيط الإستراتيجي ومبرراته، المجلة الالكترونية لأقتصاديته، العدد 5346، سنة 2008.
6. على محمد البراك ، القيادة التربوية ، مجموعة محاضرات الدورة التدريسية التأهيلية للترقي لوظيفه /الخبير مدرسه، 2006.
7. علي الحسناوي، القيادة كإحدى ضروريات الإبداع ، مجلة النبأ.
8. كريم حريم ، دور القائد التربوي في المدارس المعاصرة، مجلة القيادة المعاصرة.
9. محمد الرميحي ، التباسات علم الاجتماع: الإنسان.. حيوان اجتماعي أم ممثل رغم أنفه؟ ، مجلة العربي العدد 1/479-10-1998.



wondershare

PDF Editor

10. محمد سعيد العولقي، إستراتيجيه النجاح في الحياة، مجله الإسلام اليوم، 2006
11. منذر هاشم الخطيب، مفهوم القيادة، مجلة الأكاديمية الرياضية العراقية، العدد الخامس، سنة 2007.
12. ناديا حبيب أبوب ، العوامل المؤثرة على السلوك الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية ، مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، مج 40 ، ع 1 ، (أبريل 2000 م) .
13. نعيمة حسن جبر رزوقي، رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة. إدارة المعلومات في البيئة الرقمية ، المعارف والكفاءات والجودة ، وقائع المؤتمر الثالث عشر للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات) بيروت 29 أكتوبر، 1 نوفمبر 2002 ، تونس المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2003 .

الانترنت

1. عبد الرحمن الدويرج ، القيادة ، منتديات مهارات النجاح للتنمية البشرية ، سنة 2000، الموقع www.sst5.com 2010/03/15 ، 14:16
2. ليلي هاشم ، نظريات في القيادة الادارية ، الانترنت www.faculty.ksu.edu.sa 14:20 ، 2013/03/12،
3. المحسوبية والفساد الإداري 30 أبريل 2013 www.illu;inti.maktoobblog.com 11: 10

القواميس:

1. ابن منظور، لسان العرب ، المجلد الثالث .
2. سهيل إدريس، المنهل: قاموس فرنسي عربي، ط31، بيروت، دار الآداب، 2003.
3. عبد المنعم الحنفي، المعجم الشامل المصطلحات الفلسفة، مكتبه مدبولي، ألقاهره.

قائمة المراجع المراجع باللغات الأجنبية :

1. Abd elatif Kham Kham La dynamique du contrôle de gestion, dunod ,Paris.1986.
2. Arndt Sorge, "Organization", London, Thomson Learning 2002.
- Martory, D.Crozet, Gestion des ressources humaines: pilotage social et performances, 5ème édition, Dunod, Paris, 2002TM
3. Bregitt Berger L'esprit d'entreprise : cultures et sociétés, paris, maxima, 1993.
4. Bush:T Theory of Educational Management, London, Harber Row publisher 1986.
5. Crozier.M, La strategie et le changement Direction et gestion ,N°03,1978.
6. Foulquie (P).Dictionnaire de la lanque philosophique,PUFParis,1982.

7. H. Boislandelle, **Dictionnaire de gestion et Economique**, Paris, 1998
8. H. ouachrine, **Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale**, Thèse de magistère, INC, Alger, 2003
9. Herbert Hicks & C.Gullett, " **Organizations:Theory and Behavior**", London,Mcgraw-Hill Inc , 1975
10. J. Y. SAULQUIN, **Gestion des ressources humaines et performances des services**, Revue de GRH, N:36, Juin, Pari, 2000
11. J.J.Braconier Et M.Lannioux,L **Entreprise Contemporains-Environnement Et Organisation**, Masson,1986.
12. Jean Brillman, **les meilleurs pratiques du management au cœur de la performance**, édition d'organisation, 3^{ème} tirage, 2000.
13. Jhon R. Schermerhorn; JAUNE S G. Hunt; RICHARD N. **Osborn,comportement humain et organisation**, 2ed, Paris, village mondial, 2002.
14. John Child ,"**Organization**", London Harper & Row Ltd,1984.
15. john.j **sociology** thirteenth edition. Macionis pearson .
16. Le petit LAROUSSE , **dictionnaire encyclopédique illustré**, 1998.
17. M. Burke, **l' entreprise et les courants socio- cultures de la France d' aujourd'hui**, RFG, № 47-48, 1984.
18. M. Aarbalet, **Notions fondamentales de gestion d'entreprise**, ed Foucher, Paris.95
19. M. Godet, **Les dangers de la seul réactivité**, Revue de gestion, N : 16, Paris, 1990.
20. Max Weber/Roger Brubake « **The limit of rationality An essay on the Social and moral thought** columbia university .
21. Michael goold &Andrew Campbell, "**Designing Effective Organizations**, U.S.A. Jossey -Bass, 2002
22. Michel GARVAIS, **Contrôle de gestion, ed Economica** , Paris, 1994
23. Mokhtar belaiboud, **gestion stratégique de l'entreprise algérienne**, OPU, Alger, 1986.
24. P. BESCOS, C. MENDOZA, **Le management de performance**, Ed Comptables Malesherbes, Paris, 94
25. Paul Begley & Pauline Leonard, "**The Values of Educational Administration**",London,Falmer Press, 1999.
26. RENAUD Sainsaulieu, **l' identité au travail**, Paris, pfnsp, 1977 .
27. Robert Heller, **Gérer le changement, Mangopratique**, Italie, 1999.
28. Sjahun Gregson &Frank Livesey, **Organizations & Management**, London, British Library cataloguing in bublication,1993
29. Taib hafsi, **gérer l'entreprise public**, OPU, Alger, 1990.
30. Terence Jackson," **Organizational Behaviors in International Management** ,London Butterworth-Heinemann, 1993.
31. Tom Burns and G.M.Stalker;**The Management of innovation**,London ,Tavistock,1961
32. W.Ouchi,**THEORIE Z**, traduit de l'american par jaques guidod, Paris, interidition, 1982.



wondershare™

PDF Editor

الملاحق

الاستبيان

المقابلة

spss



wondershare™

PDF Editor

استبيان

حول

البيئة الخارجية والأداء القيادي داخل المدرسة الابتدائية الجزائرية

تنبيه

نطلب من السادة المديرين أن يضعوا علامة في العبارة التي يرونها

تعبّر عن إجاباتهم

ملاحظة هامة

يأمل الباحث في تعاونكم معه بالإجابة على أسئلة هذه الإستبانة ، حيث مساهمتكم ستكون موضوع اهتمام الباحث وإجاباتكم الصريحة والصادقة تجعل من الدراسة أكثر موضوعية ، علما أن البيانات التي ستدلون بها لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي



wondershare™

الباحث سعد العيني

PDF Editor

السنة الجامعية 2015/2014

البيانات العامة :

1. الجنس : ذكر أنثى
2. العمر : من 20-29 من 30-39 من 40-49 من 50 فما فوق
3. الشهادة العلمية : ابتدائي متوسط بكالوريا ليسانس ماجستير فما فوق
4. الشهادة المهنية : شهادة الكفاءة المهنية دبلوم المعهد التكنولوجي للتربية
5. الخبرة المهنية كمدير مؤسسة : أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات
- من 11-15 سنة من 16-20 سنة من 21 فما فوق
6. الخبرة العامة : أقل من 9 سنوات من 10-19 من 20-29 من 30 فما فوق
7. التوظيف في الإدارة : مسابقة + تكوين تأهيل + تكوين تأهيل
8. المنطقة التي تعمل بها : حضرية شبه حضرية ريفية

المحور الأول : البعد الاجتماعي : المحسوبة والنفوذ والعصبية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
1	انتشار القيم الاجتماعية السلبية في البيئة الإدارية (المحاباة ، المجاملات ، عدم الانضباط.....)					
2	قوة جماعات الضغط (الأقارب ، الزملاء ، الأصدقاء ، الجيران)					
3	قوة النفوذ (أصحاب المناصب العليا ، أصحاب الجاه ، الأعيان.....)					
4	التعاملات الخارجية لا تخلو من الوساطة					
5	دخول العلاقات الشخصية في التعامل مع السلطة الوصية والشركاء					
6	مراعاة الانتماء القبلي لمحيط المدرسة					
7	فكرة التبادل المنفعي لسير التعاملات مع البيئة الخارجية					
8	وجود الحسابات الشخصية في تسير المؤسسة					

المحور الثاني : البعد التنظيمي : تغير النظام التربوي والقوانين المنظمة للعمل في المدرسة الجزائرية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
9	مقاومة المعلمين للنظام التربوي الجديد					

					10	عدم تكوين المدير بصورة عملية وفق النظام التربوي الجديد
					11	صعوبة الإشراف على تطبيق طرق وأساليب النظام الجديد
					12	ضعف الاهتمام بتكوين المدير من الناحية الإدارية والقانونية
					13	عدم استقرار التنظيم داخل المدرسة بسبب (النقل ، الفاضل ، الانتداب)
					14	نقص الإطار الإداري المعاون لمدير المدرسة
					15	كثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة
					16	عدم توفر الوقت الكافي لدى المدير لإنجاز جميع المهام
					17	قانون الأجور والتصنيف غير محفزة للمدير
					18	عدم استقلال المؤسسة التربوية من الناحية المالية عن البلدية
					19	إلزام المدارس بالتقيد الحرفي بالنظم والتعليمات
					20	كثرة التعليمات والقرارات بشكل يجعل متابعة تنفيذها يتطلب وقتا وجهدا على حساب الأعمال الأخرى
					21	طغيان الجانب الإداري والشكلي على الهدف العام للمؤسسة التربوية

المحور الثالث: البعد الثقافي : تدني القيمة الرمزية للمدرسة في المجتمع

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
22	قلة اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم التلاميذ					
23	عدم قيام جمعية أولياء التلاميذ بالدور الملقى على عاتقها لتفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي					
24	ضعف إقبال الأولياء على النشاطات التي تقيمها المدرسة					
25	قلة استجابة أولياء الأمور لاستدعاءات المدرسة					
26	الاعتقاد السائد بأن المدرسة هي المؤسسة الوحيدة المسؤولة عن تربية الأبناء					
27	عدم مساهمة الأولياء في دعم المؤسسة ماديا ومعنويا وعدم التعاون معها					
28	عدم تقدير الأولياء للمجهودات المبذولة من طرف المدرسة والمدير					
29	يرى الأولياء المدرسة أقل شأنًا من المؤسسات الاجتماعية الأخرى لأنها لا تدر عليهم أموالا ولا تقدم خدمات مباشرة					
30	عدم تكامل المؤسسات الاجتماعية مثل (الأسرة ، المسجد) مع المؤسسة التربوية					
31	نقص الوعي لدى الأولياء بالدور الكبير الذي تقوم به المدرسة					
32	مكانة مدير المدرسة في نظر المجتمع أقل شأنًا من مدير مؤسسة صناعية أو إدارية أو خدمية					

المحور الرابع : البعد التكنولوجي : عدم مواكبة التطور التكنولوجي للمدرسة الابتدائية الجزائرية

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
32	عدم توفر الوسائل التكنولوجية بخصائص حديثة (مثل الحاسوب ، الطابعة ، العاكس الضوئي (Data Show) ، آلة النسخ ، الماسح الضوئي)					

					33	عدم وجود وسائل الاتصال الحديثة مثل (الإنترنت ،الفاكس)
					34	عدم وجود التجهيزات والوسائل التعليمية الحديثة مثل (السبورات الحديثة.....)
					35	عدم وجود اعتمادات مالية مخصصة لكل مدرسة لتطوير الوسائل التعليمية
					36	عدم توفير التدريب المناسب للمدراء والعاملين على استخدام التقنيات الحديثة
					37	عدم وجود برامج معلوماتية خاصة للجانب الإداري والتربوي
					38	هيمنة الأمية المعلوماتية في المؤسسات التربوية
					39	عدم تحديث التقنيات والوسائل المتاحة

المحور الخامس : العقلانية

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
40	صعوبة اتخاذ القرار أثناء التعامل مع القرابة					
41	عدم تكوين قاعدة بيانات من أجل اتخاذ القرار					
42	هناك تأثير للذاتية في اتخاذ القرارات					
43	غياب العقلانية عند اتخاذ بعض القرارات بسبب الضغوط					
44	التردد عند اتخاذ القرارات					
45	صعوبة العدالة في تطبيق نظام المردودية					
46	استعمال قوة السلطة في التعاملات					
47	استعمال متانة العلاقات الانسانية في التعاملات					
48	اختلاف المعايير في تقييم المعلمين أو العمال					
49	الخضوع للضغوطات أحيانا تقاديا لمشاكل أكبر كحل استراتيجي					

المحور السادس : الفعالية

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
50	صعوبة توجيه المعلمين وفق الأهداف المسطرة للمناهج					
51	وجود مشاكل في إهمال المعلمين نظرا لكثافة العمل					
52	صعوبة تكوين المعلمين وفق النظام الجديد					
53	صعوبة إعطاء النموذج في العمل لكثرة الاهتمامات					
54	عدم الرضى عن الوظيفة لكبر حجم المسؤولية					
55	القلق النفسي نتيجة ضغوط المسؤولية					
56	غموض دور المدير أحيانا نظرا لتداخل الصلاحيات					
57	صراع دور المدير بين مهامه داخل المدرسة ومسؤولياته خارجها					

						النتائج المحققة غير مرضية	58
						الطموح في تحقيق نتائج كبيرة غير واضح	59
المحور السابع : الدافعية							
الرقم	العبارة	تنطبق تماماً	تنطبق	لا أدري	لا تنطبق	لا تنطبق تماماً	
60	إذا بدأت بعمل لا اتركه حتى أكمله						
61	أحب القيام بالأعمال التي لا تتطلب جهداً كبيراً						
62	أحب القيام بالأعمال التي لا يتطلب إنجازها وقتاً طويلاً						
63	أصر على إتمام العمل إذا كان صعباً						
64	أتوقف عن إتمام ما أقوم به من عمل عندما تواجهني مشكلات وصعوبات						
65	أتحمل المشكلات والأعباء التي أواجهها						
66	أبذل جهداً قليلاً في تحقيق هدف ذي قيمة						
67	أقوم بعمل الأشياء قبل التفكير بها						
68	أتجنب تحدي الآخرين في عملي على مهمة ما						
69	أقوم بعمل كل ما يطلب مني مهما كانت درجة صعوبته						
70	أسعى نحو النجاح مهما كانت الظروف						
المحور الثامن : الإبداع							
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة	
71	صعوبة أقلمة التغيير المطلوب أو تكييفه بما يناسب واقع العمل التربوي						
72	صعوبة تطبيق أساليب جديدة متنوعة بما يكفي في ظل واقع المدرسة						
73	عدم تشجيع العاملين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لنقص الامكانيات المالية والمادية						
74	عدم عقد الاجتماعات بصورة علمية مفيدة لضعف الوسائل						
75	عدم مواكبة الجديد لمعرفة ما يحدث في مجال الاهتمام لنقص وسائل الاتصال						
76	ضعف الأفكار الخلاقة للمدير نتيجة لأعباء المهام المختلفة						
77	غياب الهدف العام في رؤية المدير نتيجة لكثافة العمل الإداري						
78	وقت المدير غير كاف للمبادرة بطرح أساليب وأفكار جديدة						
79	الظروف المحيطة بالمدير غير محفزة على المبادرة والإبداع						



wondershare™

PDF Editor

مقابلة مع الإطار:

1. الجنس : ذكر أنثى

2. العمر:

3. المستوى التعليمي:

4. الأقدمية في التعليم:

5. الأقدمية في المنصب:

البيئة الاجتماعية:

هل ضغوط اجتماعية ممارسة على مدير المدرسة الابتدائية كالمحسوبية والنفوذ والعصبية؟

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

البيئة التنظيمية:

كيف ترى أثر التغيير الحاصل في التربية على أداء مدير المدرسة الابتدائية؟

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....



wondershare™

PDF Editor

البيئة الثقافية :

كيف ترى قيمة المدرسة والقيادة المدرسية في المجتمع ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

البيئة التكنولوجية :

كيف ترى أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء مدير المدرسة الابتدائية ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

العقلانية

هل هناك أداء عقلائي لدى مدراء المدرس الابتدائية ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



wondershare™

الفعالية

هل هناك فعالية في أداء مدير المدرسة الابتدائية ؟

PDF Editor

الدافعية

هل هناك ما يدفع مدير المدرسة إلى الإنجاز؟

الإبداع

هل مدير المدرسة الابتدائية مبدع في عمله سواء كان إداري أو بيداغوجي أو تربوي؟



wondershare™

PDF Editor