

## تحقيق التآلق التنظيمي بمدارس التعليم قبل الجامعي العام بجمهورية مصر العربية على ضوء التآلق بالقيادة

إعداد

دعاء هلال السيد عبد الحفيظ

أ.د. / يوسف عبد المعطي مصطفى  
أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المتفرغ  
كلية التربية - جامعة الفيوم

أ.د. / أحمد عبد النبي عبدالعال  
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة سوهاج

ملخص البحث:

يشير مفهوم التآلق التنظيمي في مدارس التعليم قبل الجامعي العام في مصر إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء والكفاءة في مختلف جوانب العملية التعليمية والإدارية. ويتضمن هذا المفهوم مجموعة من الممارسات والتوجهات التي تهدف إلى تحسين بيئة المدرسة وتنظيم العمل داخلها بما يساهم في رفع جودة التعليم والارتقاء بتجربة الطلاب. يشمل التآلق التنظيمي في هذا السياق عدة عناصر رئيسية، مثل تحسين مهارات القيادة المدرسية، وتفعيل دور المعلمين في اتخاذ القرارات، وتوفير بيئة تعليمية محفزة تركز على تطوير التفكير النقدي والإبداعي للطلاب.

كما تُسهم التآلق بالقيادة في الابتعاد عن الأساليب التقليدية والروتينية، كما تُسهم القيادة المتآلقة في تحقيق عملية الربط والتكامل بين قدرات العاملين مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بحيث تؤدي إلى تحقيق نتائج تتسم بالكفاءة والفاعلية العالية، فضلاً عن دورها المتميز في تعزيز قدرات الأفراد العاملين بهذه المؤسسات لمواجهة التحديات في بيئة العمل ومن ثم وضع أفضل الحلول الممكنة لمواجهتها.

يمكن تحديد أهداف البحث في أنه يسعى إلى التعرف على الأسس النظرية للتآلق التنظيمي بالمؤسسات التعليمية للتعليم قبل الجامعي العام بجمهورية مصر العربية

على ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة، التعرف على الإطار الفكري التآلق بالقيادة بالمؤسسات التعليمية للتعليم قبل الجامعي العام بجمهورية مصر العربية على ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة ، رصد واقع دور التآلق التنظيمي في تحقيق التآلق بالقيادة بالتعليم قبل الجامعي العام بجمهورية مصر العربية من وجهة نظر عينة الدراسة، وضع التصور المقترح لتحقيق التآلق التنظيمي بمدارس التعليم قبل الجامعي العام بجمهورية مصر العربية على ضوء التآلق بالقيادة.

واعتمد البحث على المنهج الوصفي ، ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث وجود مجموعة من معوقات تحقيق التآلق التنظيمي بالتعليم قبل الجامعي العام بجمهورية مصر العربية منها قصور البنية التحتية بالمدرسة من (المباني، والأجهزة، والمرافق، وشبكات الأتصال، وأجهزة الحاسوب، والمعامل) وغيرها، نقص الموارد المالية اللازمة لتحقيق التميز بالمدرسة وفي نهاية البحث تم طرح مجموعة من المقترحات التي من شأنها العمل على تنمية وتطوير الابداع والمعرفة والتكنولوجيا لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، تشجيع العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي على الإبداع والابتكار وتطوير أنفسهم، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم عن عملهم ووظيفتهم

**الكلمات المفتاحية: التآلق التنظيمي - التآلق بالقيادة.**

#### **Abstract of the research:**

The concept of organizational excellence in public pre-university schools in Egypt refers to achieving high levels of performance and efficiency in various aspects of the educational and administrative process. This concept includes a set of practices and trends that aim to improve the school environment and organize work within it in a way that contributes to raising the quality of education and improving the students' experience. Organizational excellence in this context includes several main elements, such as improving school leadership skills, activating the role of teachers in decision-making, and

providing a stimulating educational environment that focuses on developing critical and creative thinking for students. Leadership excellence also contributes to moving away from traditional and routine methods, and brilliant leadership contributes to achieving the process of linking and integrating the capabilities of workers with competitive business strategies so that it leads to achieving results characterized by high efficiency and effectiveness, in addition to its distinguished role in enhancing the capabilities of individuals working in these institutions to face challenges in the work environment and then developing the best possible solutions to confront them. The objectives of the research can be defined as seeking to identify the theoretical foundations of organizational excellence in general pre-university educational institutions in the Arab Republic of Egypt in light of contemporary administrative and educational literature, identifying the intellectual framework of leadership excellence in general pre-university educational institutions in the Arab Republic of Egypt in light of contemporary administrative and educational literature, monitoring the reality of the role of organizational excellence in achieving leadership excellence in general pre-university education in the Arab Republic of Egypt from the point of view of the study sample, and developing the proposed vision for achieving organizational excellence in general pre-university education schools in the Arab Republic of Egypt in light of leadership excellence. The research relied on the descriptive approach, and one of the most important results that the research reached was the existence of a set of obstacles to achieving organizational excellence in public pre-university education in the Arab Republic of Egypt, including the inadequacy of the school's infrastructure (buildings, equipment, facilities, communication networks, computers, laboratories, etc.), the lack of financial resources necessary to achieve excellence in the school, and at the end of the research, a set of proposals were put forward that would work to develop and advance creativity, knowledge, and technology to achieve the goals of sustainable development, and encourage workers in pre-university education institutions to be creative,

innovative, and develop themselves, which leads to increased satisfaction with their work and job.

Send feedback

Side panels

History

Saved.

**Keywords: Organizational brilliance - Leadership brilliance.**

**المقدمة:**

وعلى الرغم من أن تحقيق الأهداف بفاعلية يعكس نجاح المنظمة إلا أن هذا المؤشر ما لم يقترن بالكفاءة عند تحقيق الأهداف فإن المنظمات سوف تتساوى في إنجازاتها، ويبقى التميز غير متحقق، ولعل دور القادة في دفع المنظمة نحو التألق ينصب على قدرتهم في حفز الأفراد من جهة والاهتمام بإنجاز المهام من جهة أخرى، وبالطبع السير في خط متوازن بين هذين الدورين يعكس دور القائد الحقيقي الذي يسعى للوصول في المنظمة إلى مكانة مرموقة متألفة بين المنظمات. (علاء الدين خليل إبراهيم, 2021, ص 39)

كما تسعى المنظمات إلى التألق التنظيمي كشرط أساسي؛ لتحقيق مستويات أعلى من التمييز في بيئة العمل التنافسية، (Nafei, Wageeh, 2018, p26) بالإضافة إلى التغيير السريع الناتج من التقدم الهائل في التكنولوجيا والخدمات، والدخول إلى عصر المعرفة التي فرضت على المنظمات ارتباطها وكل ما يتعلق بالتألق. (Abedi, A.R., & Dosh, H.F.H. 2021, p556)

ولقد ازداد استخدام مفهوم التألق من قبل العديد من المنظمات المحلية والعالمية وتحقيق الإبداع في بعض أنشطتها الفنية والإدارية واستناداً إلى التقارير الصادرة من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتي تؤكد فيها أن المنظمات المتألفة أو المتفوقة هي التي تحقق الاستدامة في عمليات الأداء الفعال، فضلاً عن تحقيقها لإرضاء

جميع أصحاب المصالح وبطريقة تفوق متطلباتهم وتوقعاتهم. (ناجي عبد الستار, 2022, ص 72)

مشكلة الدراسة:

ونظرًا للتحوّلات التي يشهدها الوضع التربوي والتعليم الحالي خاصة منذ حصول العديد من المؤسسات التربوية على الاعتماد؛ أصبحت تلك المؤسسات مجبرة على مجابهة منافسة شرسة لتحقيق ذلك. (أسامة زين العابدين, 2015, ص 949)

يعتبر عدم توفر المورد البشري المؤهل والكفاء من أبرز معوقات الأداء التي تحد من فاعلية وكفاءة المنظمات في تحقيق التكيف المنشود مع البيئة المحيطة بها؛ وهذا بدوره يسهم وبشكل هام في تقليل قدرة هذه المنظمات على المنافسة عالمياً أو إقليمياً. ويتطلب هذا الأمر تصميم الاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية بشكل يتفق مع الأسس العلمية والممارسات الناجحة ذات العلاقة، ومن أهم هذه الممارسات: التدريب الاستراتيجي. (عبدالله بن عطية الزهراني, 2018, ص 709)

وأن المدير الناجح الذي يقوم بتوجيه المنظمة نحو التآلق هو ذلك الذي يستطيع أن يغطي النفقات، ويحقق لها إيرادات. وهذا بلا شك يحتاج إدارة حكيمة قادرة على المزاجية ما بين الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالإنتاج على حد سواء، وتوظيف ذلك بطريقة ذكية تمكنه من الوصول إلى أفضل حالة من التميز وصولاً إلى التآلق التنظيمي. (أسامة زين العابدين, 2015, ص 949)

لذلك، فإن هذه الدراسة تسعى للكشف عن مدى اسهام التوجهات القيادية وفقاً لدور التدريب الاستراتيجي في تحقيق التآلق التنظيمي بالتعليم الثانوي العام .

حيث أشارت دراسة, ألفت جاد (2013) إلى وجود ضعف في إستجابة المتدربين لثقافة التغيير نتيجة قلة الحوافز المادية والمعنوية للعاملين المتدربين لممارسة التغيير، على الرغم من حصولهم على التدريبات الخاصة بمجال عملهم, (ألفت إبراهيم جاد الرب, 2013) ودراسة: نهى العاصي (2017) ، وضعف

الإهتمام بتحديد الإحتياجات التدريبية للإداريين، وبالتالي ضعف تصميم المحتوى التدريبي بناءً على تحديد الإحتياجات وقلة الإهتمام بقياس مردود التدريب على رفع كفاءة الإداريين في بيئة العمل، وضعف التزام المتدربين من الإداريين وقلة دافعيتهم لحضور البرامج التدريبية، وضعف التمويل المخصص لتدريب الإداريين. (نهى العاصي, 2017)

وعلى ضوء ماسبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة فى التساؤل الرئيس التالى:  
كيف يمكن تحقيق التآلق التنظيمي بمدارس التعليم قبل الجامعي العام بجمهورية مصر العربية على ضوء التآلق بالقيادة؟

ويتفرع من هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما الأسس النظرية للتآلق التنظيمي بالمؤسسات التعليمية للتعليم قبل الجامعي العام بجمهورية مصر العربية على ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟

2. ما الإطار الفكري التآلق بالقيادة بالمؤسسات التعليمية للتعليم قبل الجامعي العام بجمهورية مصر العربية على ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟

3. ما واقع دور التآلق التنظيمي في تحقيق التآلق بالقيادة بالتعليم قبل الجامعي العام بجمهورية مصر العربية من وجهة نظر عينة الدراسة؟

4. ماالتصور المقترح لتحقيق التآلق التنظيمي بمدارس التعليم قبل الجامعي العام بجمهورية مصر العربية على ضوء التآلق بالقيادة؟

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فى الأتى :

5. التعرف على الأسس النظرية للتألق التنظيمي بالمؤسسات التعليمية للتعليم قبل الجامعي العام بجمهورية مصر العربية على ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

6. التعرف على الإطار الفكري التألق بالقيادة بالمؤسسات التعليمية للتعليم قبل الجامعي العام بجمهورية مصر العربية على ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة .

7. رصد واقع دور التألق التنظيمي في تحقيق التألق بالقيادة بالتعليم قبل الجامعي العام بجمهورية مصر العربية من وجهة نظر عينة الدراسة.

8. وضع التصور المقترح لتحقيق التألق التنظيمي بمدارس التعليم قبل الجامعي العام بجمهورية مصر العربية على ضوء التألق بالقيادة.

**أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

**أولاً: الأهمية النظرية:**

1- قد تسهم الدراسة فى الكشف عن بعض مشكلات المرتبطة بالعملية الإدارية فى بمدارس التعليم قبل الجامعي والتي قد تعوق تحقيق التألق التنظيمي.

2- يمكن أن تسهم هذه الدراسة فى صياغة لوائح وقوانين تساعد فى تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم قبل الجامعي لتحقيق التألق التنظيمي.

3- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشرى لما يحتله من مكانة وأهمية فى دفع عجلة التنمية وتحقيق التألق التنظيمي بمدارس التعليم قبل الجامعي ، فتنمية التألق التنظيمي لن تتحقق إلا بالاستثمار الأمثل للموارد البشرية المتاحة.

**1- ثانياً: الأهمية التطبيقية:**

1- تكمن الأهمية في التعرف على كيفية تحسين العملية التعليمية والإدارية من خلال العمل على تحقيق التآلق التنظيمي بمدارس التعليم قبل الجامعي العام.

2- قد تسهم نتائج هذا البحث في توجيه أنظار المسؤولين وصانعي القرار وتعميق معارفهم واتجاهاتهم عن أهمية التآلق التنظيمي وما سوف يعود بالفائدة على المنظمات وأداء الإداري من خلال تفعيل دورها بمدارس التعليم قبل الجامعي العام.

3- تعزيز الثقة بأهمية التآلق بالقيادة في تحقيق التآلق التنظيمي كحاجة أساسية داخل مدارس بمدارس التعليم قبل الجامعي.

4- تقديم تصور مقترح لتحقيق التآلق التنظيمي بمدارس التعليم قبل الجامعي العام بجمهورية مصر العربية على ضوء التآلق بالقيادة.

**حدود الدراسة:**

**الحدود الموضوعية:**

يتمثل الحد الموضوعي في دراسة تحقيق التآلق التنظيمي بمدارس التعليم قبل الجامعي العام بجمهورية مصر العربية على ضوء التآلق بالقيادة.

**الحدود البشرية:**

سوف تقتصر الدراسة الحالية على عينة من المديرين, الوكلاء, المعلمين الأوائل بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر.

**الحدود المكانية:**

سوف تقتصر الدراسة الحالية على دراسة تحقيق التآلق التنظيمي بمدارس التعليم قبل الجامعي العام بجمهورية مصر العربية على ضوء التآلق بالقيادة.



وكانت عينة الدراسة في ( محافظة الفيوم ومحافظة القاهرة ومحافظة البحيرة ومحافظة سوهاج ).

### منهج الدراسة وأداته:

تم استخدام المنهج الوصفي فهو من أنسب المناهج لتحقيق أهداف الدراسة الحالية وهو "المنهج الذي لا يتوقف عند الحالة الراهنة للظاهرة من حيث طبيعة الظروف والممارسات والاتجاهات السائدة حالياً بل يتعدى إلى وصف نشاطات وعمليات وأشخاص وتحديد ملامح المشكلات ووصفها، كما يهتم بالعلاقات السائدة بين الظواهر الجارية وخصائصها، كما يشمل محاولات للتنبؤ بواقع المستقبل" واستخدمت الدراسة استبانة لرصد واقع التدريب الاستراتيجي في تحقيق التألق التنظيمي بالتعليم الثانوي العام بمصر.

### مصطلحات الدراسة:

التعريف الاصطلاحي للمفاهيم التي تضمنتها الدراسة:

### التألق التنظيمي:

يعتبر مفهوم شامل يحدد الغايات والأهداف التي تسعى إليها المنظمة فضلاً على أنها تمثل الركيزة الأساسية التي يتصف وتتميز بها المنظمة (ميسون عبد الله احمد, 2018, ص 91)

ويعرف بأنه درجة متقدمة من التميز الناتج عن أدوار العاملين الذين بدورهم وظفوا معارفهم ومهاراتهم القيادية التي يمتلكونها تجاه أعمالهم مما يجعل المنظمة أكثر تميزاً عن غيرها من المنظمات في تقديم مستوى القيادة، والخدمات المقدمة، ومستوى المعرفة. (Nafei, Wageeh, 2018, p26)

ويعرف إجرائياً:

على أنه مستوى عال من التميز يحققه الأفراد نتيجة للمهارات القيادية والمعارف والابتكارات التي يمتلكونها. الاطار النظري

الدراسات السابقة

أولاً الدراسات العربية :

### 1- دراسة: علي رازق (2017):

يختبر البحث الحالي الدور التفاعلي بين استقامة القيادة والمرح في مكان العمل في التألق التنظيمي لعينة من الكادر التدريسي في جامعة الكوفة بلغت (325) من أصل (2069) تدريسي. ويقوم البحث على نموذج فرضي يعكس طبيعة فرضياته المنبثقة من متغيراته الرئيسية التي تتمثل باستقامة القيادة (التفاوض التسامح الثقة، الرحمة النزاهة) متفاعلاً مع المرح في مكان العمل والمتمثل بـ ( الأنشطة الترفيهية، التنشئة الاجتماعية لزملاء العمل، ودعم المدراء للمرح) وإن التألق التنظيمي سيزداد بزيادة أبعاده المتمثلة بـ (تألق القيادة، تألق الخدمة والابتكار، وتألق المعرفة).

وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات واستعين بعدد من الوسائل الإحصائية لإثبات صحة فرضيات البحث كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط البسيط ونمذجة المعادلة الهيكلية وتحليل الانحدار.

وقد جاءت نتائج البحث مطابقة لأغلب فرضياته صيغت بصدها مجموعة من التوصيات كان من أهمها توفير وتهيئة مناخ مرح وممتع للعاملين وتوظيف ممارسات استقامة القيادة تماشياً مع متطلبات العمل ومما ينعكس على التألق التنظيمي للمنظمة.

### 2- دراسة: أبوبكر بوسالم (2017):

سعى الباحث من خلال هذه الدراسة الى تحديد دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سونطراك البترولية حاسي الرمل، وقد تحددت الدراسة بمتغير مستقل تمثل في التمكين الإداري ومتغير تابع تمثل في التميز التنظيمي بمختلف أبعاده الخمسة (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وبلغ تعدادها (344) مفردة، وقد استخدم الباحث الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل الاستبانة، اعتمادا على المتوسطات الحسابية ونموذج الإنحدار وغيرها من الأساليب الإحصائية الأخرى.

أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بالتمكين الإداري كان مقبول ويساوي (3.19)، مما يعني قبول العينة لفقرات هذا المتغير. دلت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بأبعاد التميز التنظيمي كان مقبول ويساوي (3.23)، مما يعني القبول النسبي لفقرات هذا المتغير من طرف أفراد العينة.

أظهرت النتائج أن التمكين الإداري يفسر ما نسبته 56.3 بالمائة في من التباين الحاصل في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج بشركة سونطراك البترولية حاسي الرمل.

أظهرت نتائج الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي تعزى للبيانات الشخصية (نوع الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي).

كما أظهرت الدراسة أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي تعزى لسنوات الخبرة.

3- دراسة: دوح التجاني(2019):

هدفت الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي بجامعة غرداية والتعرف على مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية لدى القادة في جامعة غرداية، وقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: لجامعة غرداية قيادة تحويلية تتميز بالأبعاد التالية: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، وهذا انطلاقاً من إجابات أفراد العينة حيث كانت هناك موافقة مرتفعة على توفر هذه الأبعاد، وجاءت بالترتيب التنازلي التالي: الاعتبار الفردي يليه التحفيز الإلهامي ثم التأثير المثالي وأخيراً الاستثارة الفكرية.

كما توصلت الدراسة إلى أن هناك ممارسة لهيئة التدريس في جامعة غرداية لأبعاد الإبداع التنظيمي، وهذا انطلاقاً من إجابات أفراد العينة حيث كانت هناك موافقة مرتفعة على توفر هذه الأبعاد، وجاءت بالترتيب التنازلي التالي: الحساسية للمشكلات، الأصالة، الطلاقة وأخيراً المرونة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية جوهرية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل سلوكيات القيادة التحويلية وأبعادها والمتغير التابع الإبداع التنظيمي بمختلف أبعاده، كما أثبتت الدراسة أن القيادة التحويلية بسلوكياتها تؤثر بشكل كبير في الإبداع التنظيمي.

#### 4- دراسة: رأفت عاصي (2020):

هدفت الدراسة إلى بيان أن القدرات التكنولوجية تلعب دوراً رئيساً في تفعيل عمل المنظمات وجعلها من المنظمات الرائدة والمميزة في مجال عملها عن طريق إتقان تنفيذ العمل بأسلوب علمي ومنهجي مدروس، فضلاً عن اعتماد الأساليب الحديثة التي يطورها الآخرون في تنفيذ المهام والأعمال بغية تحقيق البراعة التنظيمية، إذ تساهم البراعة التنظيمية وإلى حد كبير في تجاوز اتجاه المعرفة من خلال البحث عن الفرص المتاحة أمام المنظمات والعمل على استغلالها بشكل يساهم في تحقيق

الأهداف التنظيمية والوصول بالمنظمة إلى أفضل المراكز مقارنة بالمنظمات العاملة معها في نفس الميدان.

واعتماداً على ما سبق فقد سعى هذا البحث إلى تناول (دور القدرات التكنولوجية في تعزيز أبعاد البراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى)، حيث تطلبت منهجية البحث تصميم مخطط افتراضي يعكس علاقات الارتباط والتأثير بين القدرات التكنولوجية وأبعاد البراعة التنظيمية، فضلاً عن مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تعكس هذه العلاقات بناءً على تشخيص متغيرات البحث واختبار علاقات الارتباط والتأثير على وفق ما أفضى إليه نموذج البحث وتأشير مجموعة من الاستنتاجات، كان من أبرزها اعتبار القدرات التكنولوجية واحدة من الوسائل المهمة التي يعتمد عليها في تحقيق البراعة المنظمة من خلال منح العاملين الخبرات والمهارات اللازمة، والتي تساعد متخذي القرار على اتخاذ القرارات السليمة وفي الوقت المناسب. في حين أكدت أهم التوصيات على ضرورة إكساب العاملين المعرفة التكنولوجية من خلال إشراكهم في دورات التدريبية مكثفة لتنمية المهارات والخبرات اللازمة لاكتشاف الفرص والعمل على استغلالها.

### الدراسات الأجنبية

#### 1- دراسة: John Hassard (2012):

هدفت الدراسة إلى بيان أن المنظمات تتميز بالاستقرار على المدى الطويل. الترتيبات "الجديدة" لها نقلت المسؤولية على ما يبدو من صاحب العمل إلى الموظف، مع تطوير المهن عبر المنظمات، مثل هذا التغيير يقوم على أشكال تنظيمية جديدة وغالبا ما يكون المرتبطة بشعور متزايد بعدم الأمان لدى الموظفين. نستكشف حقيقة هذا "الجديد" السيناريو من خلال تفسير المقابلات شبه المنظمة المتعمقة التي أجريت

مع كبار مديري الموارد البشرية في الشركات الكبيرة في اليابان والمملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية. تشير البيانات إلى أن معظم مؤسسات دراسة الحالة الخاصة بنا قد تم تقليص حجمها وتأخيرها ، باستخدام مختلط الأشكال الهيكلية الناشئة. تقلصت الآفاق الوظيفية ، مع عدد أقل من الترقيات الرأسية وزيادة التركيز على "التنمية" الجانبية ؛ كان المدراء المتوسطون مستائين بشكل عام من هذه العوامل والقوى. على الرغم من أنه لا يعكس بشكل مباشر ممارسة الأعمال "الأنجلو أمريكية"، شوهدت تغييرات مماثلة في المسارات الوظيفية في اليابان كما هو الحال في المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية.

## 2- دراسة: Cheng, Y. and Walden Berger(2013) :

واهتمت تلك الدراسة بمعرفة اتجاهات العاملين نحو التدريبات التي يتلقونها، وبمعرفة كيف أن تلبية الاحتياجات التدريبية للعاملين في ثماني شركات بالصين أثرت على قرار بقائهم في العمل. حيث تم جمع بيانات من 292 عاملاً في ثماني شركات صينية. واستنتجت الدراسة أن تلبية الاحتياجات التدريبية، خاصة المتخصصة منها، أدت إلى تخفيض نية العاملين بترك العمل والانتقال لمنظمة أخرى غير تلك التي يعملون فيها، وعلى العكس من ذلك فإن حضور العاملين التدريبات العامة، والتي تستهدف تنمية المهارات العامة، قد زادت من نية العاملين بترك العمل، وبهذا فإن التدريبات كان لها أثران متضادان تبعاً لنوعية التدريب نفسه.

### المحور الاول: التألق التنظيمي

#### تمهيد.

تواجه المنظمات والمؤسسات في الوقت الحاضر، وخاصة المؤسسات التعليمية تحديات كبيرة، بسبب ظهور الأزمات التي تمر بها البلاد، وغياب التألق التنظيمي؛ حيث تقف هذه التحديات المتسارعة والكبيرة حاجزاً أمام تقدم مسيرة تلك

المؤسسات، وبالشكل الذي يحد من قدرتها على تحقيق أهدافها، مما انعكس سلباً على نوعية وجودة الخدمات المقدمة إلى المجتمع ككل. فأصبحت هذه التحديات والحواجز تشكل ضغطاً كبيراً على هذه المؤسسات، مما يخلق عقبات خطيرة أمامها في ممارسة عملياتها اليومية المتمثلة بتقديم خدمات للمجتمع ككل من ناحية الكم والنوع، باعتبارها مؤسسات خدمية زاد الاهتمام بخدماتها وخصوصاً مع تزايد حاجات وأعداد المجتمع وظهور أوبئة جديدة التي خلفتها الحروب والأوضاع الاقتصادية المتردية، مما دعى إلى وضع استراتيجيات ذات كفاءة متماسكة والتي تركز بشكل مبسط على الإثارة التنظيمية، والسبك التنظيمي، والتظافر التنظيمي؛ حيث يُسهم ذلك في تعزيز التآلق التنظيمي في استمرارية مسارات العمل.

كما تسعى المنظمات إلى التآلق التنظيمي كشرط أساسي؛ لتحقيق مستويات أعلى من التميز في بيئة العمل التنافسية، (Nafei, Wageeh, 2018, p26) بالإضافة إلى التغيير السريع الناتج من التقدم الهائل في التكنولوجيا والخدمات، والدخول إلى عصر المعرفة التي فرضت على المنظمات ارتباطها وكل ما يتعلق بالتآلق. (Al-Abedi, A.R., & Dosh, H.F.H, 2021, p665).

يتناول هذا الفصل الإطار المفاهيمي للتآلق التنظيمي بالمؤسسات التعليمية بجمهورية مصر العربية، وذلك من حيث ( مفهوم التآلق التنظيمي، وأهميته، ومبادئه، وأهدافه، وأبعاده، كما يتناول المبادئ الأساسية للتآلق التنظيمي، والموارد البشرية ودورها في تحقيق التآلق التنظيمي في المؤسسات التعليمية، وفيما يلي نتناول ذلك بالتفصيل:

#### ▪ أولاً: مفهوم التآلق التنظيمي: *Organizational Brilliance*

كما يشير (التآلق) في اللغة العربية إلى: " الأصل: تآلق، ويُقال تآلق القوم؛ أي أحسن وأجاد، وقوة التآلق هي: قوة الحكم الفاصل، والميزة الرفيعة" (مجمع اللغة العربية، 1985، ص 929)

و يعرف (التألق) بأنه: " الموهبة، أو الجودة التي تتجاوز المعايير العادية، وهو يُستخدم كمعيار للأداء الذي يُقاس من خلال مجموعة من المؤشرات المختلفة " **(The Free Encyclopedia,2017)**

كما أن مفهوم التألق التنظيمي ليس حكرًا أو اقتصارًا على شخص معين أو منظمة معينة دون أخرى وإنما هو كيفية أداء وتقديم الأعمال بطريقة جيدة يصعب على الآخرين تقليدها

بسهولة. **( Al Shobaki, M. J., & Naser, 2017,p11 )**

ولقد كثر استخدام مفهوم التألق من قبل العديد من المنظمات المحلية والعالمية، وتحقيق الإبداع في بعض أنشطتها الفنية والإدارية واستنادًا إلى التقارير الصادرة من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتي تؤكد فيها أن المنظمات المتألقة أو المتفوقة هي التي تحقق الاستدامة في عمليات الأداء الفعال، فضلًا عن تحقيقها لإرضاء جميع أصحاب المصالح، وبطريقة تفوق متطلباتهم وتوقعاتهم **( 2010,p2 )**

**(Medhurst, Derek & Richards, Dave**

كما ظهر مفهوم التألق التنظيمي في ظل قمة التطورات التي أحدثتها الثورة المعرفية في عالم الأعمال. **(ميسون عبد الله أحمد والصراف, 2018, ص 91)**

كما يعرف التألق التنظيمي : بأنه مجموعة من الخصائص والمزايا التي تمتلكها المؤسسة المتمثلة بالموارد والمقدرات الجوهرية والتنظيمية والتي يصعب تقليدها من قبل المنظمات المنافسة الأخرى التي تعمل في نفس القطاع

**(Terouhid, S. A., Terouhid.2016,p911)**

ويتضح مما سبق أن إدراك العاملين بالمؤسسات التعليمية للسعي لتحقيق التألق التنظيمي غالباً ما يعزز أوضاع العاملين وضوح الأدوار والمسؤوليات، وتقسيم العمل بكفاءة بين مختلف أقسام المؤسسة وتجعلهم يتفاعلون إيجابياً ليس فقط في كيفية الإجراءات بل أيضاً في تنمية القيادات الإدارية الدنيا في صفوف العاملين وتشعرهم



بأهميتهم كعناصر فعالة في التنظيم، مما يشجعهم على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم في كل المسائل التي تهمهم، كل ذلك يعزز التزام العاملين أخلاقياً وشخصياً وأدبياً نحو قيم وأهداف المؤسسة مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود، وتطوير وتدريب كادر متميز، وتحفيزه على بذل أفضل ما لديه لتحقيق أهداف المؤسسة.

**ثانياً: أهداف التآلق التنظيمي بالمؤسسات التعليمية:**

**من أهداف التآلق التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي العام:**

من أهداف التآلق التنظيمي والذي يتمثل في النقاط التالية وهي: **(محمد حمودي كاظم, 2022, ص62)**

1. تحقيق التعاون المشترك والإيجابي بين المنظمات التي تعمل في نفس الصناعة سواء من خلال التحالفات الاستراتيجية أو الشراكة أو صيغة التعاون الاستراتيجي.
2. الاستفادة من الأفكار والتجارب الريادية للمنظمات المنافسة، ومحاولة نقلها لجميع المنظمات الأخرى من أجل الاستفادة منها.
3. الإسهام في زيادة قدرة وفاعلية المنظمة على مواجهة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتي تشهدنا المنظمات اليوم.
4. تعزيز نقاط القوة في المنظمة ومحاولة التخلص من نقاط الضعف والقصور في الأداء التنظيمي وذلك من خلال تبني مفهوم التحسين المستمر ومفاهيم الجودة الشاملة.

5. الدور الفعال والأساسي للمنظمة من خلال سعيها إلى تحقيق مجموعة من الفوائد الاجتماعية وتقديمها للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة.

مما سبق يتضح أن التآلق التنظيمي له عدة أهداف منها دمج الأدوار الأساسية في المؤسسة بغية استبعاد الأعمال غير المهمة، والتركيز على الأعمال

والأنشطة ذات الأهمية تؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى زيادة قدرتها على التكيف مع مطالب البيئة المتصارعة، كما يُعد التآلق التنظيمي من دعائم تطوير الأداء داخل المؤسسة بجانب رفع مستوى وكفاءة أي مؤسسة تعليمية، فهو بمثابة المحصلة النهائية لمجهودات العاملين داخل المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، الاستكشاف والاستغلال بغية تحقيق التمايز والاختلاف ما بين المهارات والخبرات والقدرات التي تحاول المنظمات الاستفادة منها في تحقيق أهدافها وهناك أيضًا أهداف أخرى للتآلق التنظيمي منها تحقيق الاستدامة المالية، جذب واستقطاب أفضل الكوادر من خلال توفير بيئة عمل إيجابية وفرص للنمو والتطور، تحسين سمعة المؤسسة من خلال تقديم خدمات عالية الجودة، تعزيز الابتكار والإبداع، تحقيق التميز من خلال السعي الدائم لتحسين الأداء.

ثالثًا: أهمية التآلق التنظيمي بالمؤسسات التعليمية:

يمكن عرض أهمية التآلق التنظيمي بالتعليم الثانوي العام بمصر. (محمد حمودي كاظم, 2022, ص 62)

1- تحقيق السعادة التنظيمية المستمرة للعاملين بالمدارس الثانوية العام من خلال النجاح والتقدم المستمر في عالم الأعمال، فضلاً عن تحقيق الاستدامة التنظيمية.

2- تحسين نوعية الخدمات والمنتجات المقدمة إلى المستفيد، الأمر الذي يساهم في تحقيق تقدم وارتقاء المؤسسة التعليمية وإحرازها ترتيبًا متميزًا مرموقًا بين باقي المؤسسات الأخرى.

وأشار يون وكيلي، ( *Yoon & Kelly, 2008* ) إلى أهمية التآلق التنظيمي نتيجة لإثارة في مدارس التعليم الثانوي العام والعاملين بها ، وتوضح تلك الأهمية كما يلي: ( *Yoon, P., & Kelly, J., 2006, p11* )

1- السعي نحو اكتشاف المواهب التنظيمية التي تقدم فكرًا تنظيميًا مختلفًا عن الأفكار التنظيمية التقليدية.

2- يعتبر من أهم الظواهر التنظيمية البارعة التي تحقق وضوح الرؤية الشاملة بمدارس التعليم الثانوي العام أمام أعضاء التنظيم.

3- يُسهم التآلق التنظيمي في تعظيم الاستفادة المتحققة للمنظمة من خلال تحقيق الكفاءة في استغلال الموارد البشرية والمادية.

4- تعزيز المزايا التنافسية للمنظمة من خلال التركيز علي القائد اللامع والمنتج الأفضل والموظف الذكي.

رابعًا: متطلبات تعزيز التآلق التنظيمي بالمؤسسات التعليمية:

أ- متطلبات بشرية التي تحقق التآلق التنظيمي:

الموارد البشرية ودورها في تحقيق التآلق التنظيمي بالتعليم الثانوي العام بمصر: وهنا يجدر بنا أن نعمل على تحديد أهم تلك الخصائص فيما يلي: (عيد كريم أبو الفتوح درويش، 2019، ص9)

(1) الملائمة للعمل:

تظهر المنظمات المتقدمة أنه يعتبر من أهم العوامل الحرجة لنجاحها وتحقيق تميز مواردها البشرية، أن تتلاءم تلك الموارد مع متطلبات الوظيفة وهذا ما يأتي لها من خلال العمل المستمر على التقييم السليم للقدرات، والتأكد من وضعها في الوظائف المطابقة لها، وهو ما يحتاج إلى تضافر الكثير من الجهود والعمل الجماعي من قبل المشرفين والعاملين ومسؤولي الموارد البشرية ومدير المنظمة، سواء في مرحلة التعيين أو مرحلة العمل.

(2) عناصر بشرية تعمل بتصميم عالٍ:

لا يكفي أن تتوافر في الموظف القدرة اللازمة لأداء مهام وظيفته لكي يتحقق الأداء المتميز من قبله، ولكن يجب أن توفر المنظمة النظام الحافز

على استخراج أكبر قدر من طاقته، وجعله على تحقيق أهدافه الوظيفية بصورة مستمرة، فتقوم المنظمات الناجحة بإشراك الموظف في وضع أهداف إدارته، وتحديد طرق قياسها، وتوقيتات تحقيقها، وذلك من خلال ما يلي:

- التأكد من العلم بالأهداف.

- وضع نظام لإدارة الأداء وقياس تحقيق الأهداف، ووضع نظام لتحفيز الأفراد لتحقيق تلك الأهداف والمكافأة على تحقيقها.

- متابعة المشاركة في العمل من قبل العاملين من خلال استطلاع رأيهم بصورة مستمرة عن مدى رضائهم عن العمل، وحل المشكلات التي قد تظهر في مراحلها الأولى، وعدم الانتظار إلى تفاقمها، وتأثيرها على الإنتاجية والروح المعنوية لدرجة قد تصل إلى الإعاقة عن تحقيق الأهداف.

- تنفيذ برامج لزيادة مشاركة العاملين، مثل التدريب على القيادة، والإشراف، وبناء فرق العمل والعمل بروح الفريق.

### 3) عناصر بشرية مرنة ومتكيفة:

تعمل المنظمات في مناخ يتسم بالتغير المستمر وهو ما يتطلب أن تتمتع الموارد البشرية بالقدرة على التغيير والتكيف مع تغير الظروف الاقتصادية، والتنظيمية والتي قد ينتج عنها إعادة هيكلة المنظمة، وتقليل حجمها، والتعديل الجوهري لمهام ومسئوليات وظائفها.

ويمكن تصنيف متطلبات تطبيق القيادة في المؤسسات التعليمية علي النحو التالي: (عبد العزيز بن ناصرالشثري, 2016)

1- **متطلبات ثقافية:** وذلك من خلال إحداث نقلة نوعية ما وتغيير جذري في الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة التعليمية، بحيث يجب أن تتسم هذه الثقافة بالثقة المتبادلة، والإيمان بقيمة العمل الفريقي، وتشجيع الأفكار الإبداعية، وتهيئة المناخ الذي يسمح بذلك، بما يدعم ممارسات القيادة المتألقة..

2- **متطلبات بشرية:** وذلك من خلال تدريب القيادات التعليمية على مهارات استخدام مدخل القيادة المتألفة.، وكذلك تدريب المعلمين كافة على المهارات القيادية المختلفة التي تجعلهم مؤهلين لمساعدة القادة في الأعمال الإدارية المختلفة، وإعانتهم على تطبيق مدخل القيادة المتألفة. وتشجيع المبادرات والأفكار الجديدة التي يقدمها المعلمين.

3- **متطلبات هيكلية:** وتكون من خلال تغيير الهياكل التنظيمية للمؤسسة التعليمية، بحيث تكون أكثر دعماً للعمل الفريقي وللحفاظ على تدرج السلطة من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات التنفيذية.

4- **متطلبات مالية أو تقنية:** فمن الضروري توفير الأجهزة التقنية ووسائل الاتصال الحديثة، التي تضمن تفعيل عملية الاتصال بين الأفراد والقيادات داخل المؤسسة كافة، وتبادل الخبرات والآراء بينهم، وتقديم حوافز للمعلمين بالمدارس.

5- **متطلبات إدارية:** فتخفيف العبء التدريسي عن المعلمين بالمدارس مطلب ضروري لكي يستطيعوا ممارسة الأدوار القيادية المختلفة، وطرح مبادرات وأفكار جديدة لتطوير العمل وفقاً لمدخل القيادة المتألفة..

6- **متطلبات فنية:** وتتمثل في توزيع المهام القيادية بين جميع المعلمين وقادتهم بما يضمن تطوير الأداء المؤسسي، حيث يكون فيه توسيع لدائرة المشاركة القيادية داخل المؤسسة، وتبني سياسة التفويض، وتحقيق التوازن بين المسؤوليات والسلطات، وعمل متابعات مستمرة لمدى تطبيق مدخل القيادة المتألفة. داخل المؤسسات، ويتم من خلال تحديد نقاط الضعف التي تواجه عملية التطبيق، والعمل على علاجها والتغلب عليها.

7- **متطلبات ثقافية:** وذلك من خلال إحداث نقلة نوعية ما وتغيير جذري في الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة التعليمية، بحيث يجب أن تتسم هذه الثقافة بالثقة

المتبادلة، والإيمان بقيمة العمل الفريقي ، وتشجيع الأفكار الإبداعية ، وتهيئة المناخ الذي يسمح بذلك ، بما يدعم ممارسات القيادة المتألقة.

#### خامساً: أبعاد التآلق التنظيمي بالمؤسسات التعليمية:

لقد تباينت آراء الباحثين والكتّاب من الذين تناولوا أبعاد التآلق التنظيمي إلى حد كبير، وهي (التآلق بالقيادة- التآلق بالخدمة والإبتكار- التآلق بالمعرفة) ، ولأغراض هذه الدراسة تم استخدام النموذج الأكثر توافقاً وانسجاماً مع خصوصية المنظمات التي تم الإجراء البحثي عليها وهي كالآتي: *Al Shobaki, M. J., & Naser, (S. S. A,2016,p5)*

أ- التآلق بالقيادة: تعتبر القيادة المتألقة من أهم الأبعاد الأساسية الداعمة لتحقيق التآلق التنظيمي وذلك من خلال دورها الفعال في تحفيز وشحن الهمم والطاقات للأفراد العاملين بالمؤسسات التعليمية وتشجيعهم على القيام بالعمليات الابتكارية والإبداعية المتألقة. (محمود أسامة عبد الوهاب، 2016، ص 144 )

والتي تُسهم في الابتعاد عن الأساليب التقليدية والروتينية، كما تُسهم القيادة المتألقة في تحقيق عملية الربط والتكامل بين قدرات العاملين مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بحيث تؤدي إلى تحقيق نتائج تتسم بالكفاءة والفاعلية العالية، فضلاً عن دورها المتميز في تعزيز قدرات الأفراد العاملين بهذه المؤسسات لمواجهة التحديات في بيئة العمل ومن ثم وضع أفضل الحلول الممكنة لمواجهتها. (نيل ريتشسبرج، 2017، ص 16)

وتمثل القيادة المتميزة (المتألقة) من أهم العوامل الداعمة والمحفزة؛ لتبني مفهوم التفوق والتآلق في المؤسسات التعليمية من خلال غرس تلك المفاهيم في رسالة وأهداف وغايات تلك المؤسسات وجعلها من أولوياتها الاستراتيجية، وقد أعطى نموذج التميز أهمية كبيرة لمفهوم القيادة باعتبارها الركيزة الأساسية التي يجب تطبيقها على جميع الأفراد الذين لديهم القدرة العالية على اتخاذ القرارات، وذلك لأنهم يمثلون قودة

أو مرجع للآخرين الذين يتأثرون بهم وبقراراتهم. *Al Shobaki, M. J., & (Naser, S. S. A,2016,p66)*

كما تعد القيادة المتألقة من أهم الركائز الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الحديثة؛ إذ أن الحداثة تتطلب القدرات الفائقة للقادة من أجل أن تكون قادرة على المواكبة والتكيف مع آخر التطورات والتغيرات التي يفرضها عصر المعرفة. (حيدر فؤاد هادي, 2021, ص114)

ب-التألق بالخدمة والإبتكار: يعرف بعملية التجديد والتغيير في الأنظمة الإدارية وبما يتفق مع المتطلبات البيئية الهادفة إلى تكوين وبناء المعرفة الجديدة، ويعرف أيضاً بأنه تبديل الأفكار التقليدية واستبداله بالأفكار الحديثة من أجل تحسين الأداء في جميع المستويات التنظيمية وزيادة فاعليتها. (احسان دهش جلاب، 2017، ص3)

وفقاً للتألق التنظيمي فان لجوء المستفيدين إلى المنافسين هو علامة على وجود خطأ في طريقة تقديم الخدمة، وعليه يجب وضع خطة عمل لمعالجة الخطأ أو العيوب وتصحيحها، حيث ليس هناك منهج منظم لحل المشكلات يساعد بالتحسين المستمر، وأن التألق في الخدمة والابتكار يعني تطوير مواصفات فريدة تمنح المنظمة فرصة لتحديد أسعار متميزة، فاذا ارتفعت أسعار المدخلات، فسوف تقوم المنظمة بعرض المعلومات عن أسعار المدخلات إلى الزبائن، مما يزيد من إدراكهم سبب ارتفاع الأسعار، وبالتالي لا يمكنهم التحول إلى منظمات أخرى للحصول على سلع وخدمات بديلة بسبب الصفات الفريدة لمنتجات المنظمة. (علي رزاق جيايد, 2017, ص153)

ويتضح مما سبق من خلال عرض آراء الباحثين والكتاب الذين تناولوا أبعاد التألق التنظيمي تعددت وجهات النظر إلى حد كبير حول هذه الأبعاد، ولأغراض هذه الدراسة تم اعتماد هذه الأبعاد لكونها الأكثر توافقاً وانسجاماً مع هذه المؤسسات

التعليمية ومنها ( التآلق بالقيادة, وهو من أهم العوامل الداعمة والمحفزة لتبني مفهوم التفوق والتآلق في المؤسسات التعليمية- التآلق بالابتكار, يعني تطوير مواصفات فريدة من نوعها تعطي المؤسسات التعليمية فرصة لوضع تدابير استثنائية , التآلق بالمعرفة, تميز المنظمة في استخدام توظيفها لمكوناتها المعرفية بطريقة أمثل, ولعل المعرفة تختلف عن الموارد الأخرى باعتبارها غير ملموسة.

ج- **التآلق بالمعرفة:** أن التطورات التكنولوجية التي شهدتها المنظمات المعاصرة في مختلف الاتجاهات فرضت عليها ضرورة تحقيق التكيف والاستجابة, لتلك التطورات من أجل تحقيق الاستدامة التنظيمية والوصول إلى الأهداف المنشودة, وذلك عن طريق تبني مفهوم إدارة المعرفة؛ لإحداث التغير والتجديد التي تعد من أهم الأساليب والاستراتيجيات الحديثة التي تعزز من عمليات التآلق التنظيمي. (هاشم جبار مجيد, 2017, ص 1498)

وعُرفها (Micic, R.2015) بأنها العملية التي تستطيع المنظمة من خلالها تعزيز الأداء التنظيمي من خلال المعالجة والتطبيق الأمثل في وضع الهيكل المرن فضلاً عن الثقافة التنظيمية, والنظام والإجراءات التي تُسهم في تعزيز المعرفة وتبادلها بين العاملين في المنظمة. (Micic, R,2015, p61)

يُسهّم التآلق بالمعرفة بالعديد من الأنشطة ومن أهمها فعاليتها في صنع واتخاذ القرارات وفي جميع مراحلها سواء في مرحلة تحديد المشكلة، أو اختيار البديل أو تقييم البدائل، وذلك من خلال تزويد متخذي القرارات بكافة المعلومات والبيانات التي تجعل منها عملية فعالة، فضلاً عن تحسين قدرة العاملين على معرفة ما يتعلق بالمهام الموكلة إليهم. (مُجد حمودي كاظم, 2022, ص 62)

سادسا: **العلاقة بين القيادة والتآلق التنظيمي بالمؤسسات التعليمية:**

تلعب القيادة دورًا محوريًا في تحقيق التآلق التنظيمي في أي مؤسسة، بما في ذلك مؤسسات التعليم الثانوي العام.



تفرق دراستنا هذه بين اتجاهين للقيادة، الأول يركز على الأفراد، أما الثاني فيركز على المهام والإنتاج، لعل كلاهما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، يمكن أن يكون نهجًا، لتحقيق التآلق التنظيمي، لكن أيهما يمكن أن يكون الأفضل لتحقيق التآلق التنظيمي يبقى هذا السؤال بحاجة إلى إجابة، فمثلا القيادة التحويلية تعكس اهتماما عاليًا بتحفيز وتشجيع الأفراد، بينما القيادة التبادلية تعتمد على إنجاز الأعمال في علاقة قائمة على الثواب والعقاب. ( *Hamastra, Melvyn; Yperen, Nico, 2013* )

من جهة أخرى، تفاوت الأنماط القيادية في تأثيرها على متغيرات متعددة، ذلك لتفاوت خصائص الأفراد كالتعليم مثلا، فالقيادة التحويلية - على سبيل المثال - تهتم بالأفراد، في حين تهتم القيادة التبادلية بالعمل، كلاهما يشبه إلى حد كبير لمحوري الاهتمام في نمط القيادة التي تركز أحدهما على الأفراد، أما الثاني فركز على الاهتمام بالعمل، قد كان لتباين تلك الأنماط القيادية تفاوت في التأثير على مخرجات مختلفة كالأداء، التميز للتآلق التنظيمي. ( *igoda-Gadot, Eran, 2007, p661* )

### الدراسة الميدانية

قامت الباحثة بالدراسة الميدانية للتعرف على دور التآلق بالقيادة في تحقيق التآلق التنظيمي بمدارس التعليم قبل الجامعي العام بجمهورية مصر العربية

### التآلق بالقيادة

الترتيب	اتجاه البند	القوة النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	يتحقق		إلى حد ما		لايتحقق		العبارة	م
					%	ك	%	ك	%	ك		

6	متوسط	67.1	0.84	2.01	36.3	145	28.8	115	35	140	1	متميز في شخصيته والتزامه وابتكارته وتحقيق الأداء المتميز.
2	متوسط	71.4	0.76	2.14	37.3	149	39.8	159	23	92	2	ملتزم بالقواعد والسياسات الرسمية ويحافظ عليه.
1	مرتفع	78.6	0.66	2.35	46.5	186	42.8	171	10.8	43	3	يملك القدرة على إنجاز أهداف المنظمة.
3	متوسط	71.2	0.71	2.14	33.5	134	46.5	186	20	80	4	تتبنى الأهداف الاستراتيجية المستقبلية استناد إلى حاجات ورغبات المستفيدين
10	متوسط	59.1	0.75	1.77	19.3	77	38.8	155	42	168	5	تكافؤ العاملين الذين يحققون التآلق في عملهم
						1265		1627		1111		المجموع
	متوسط			2.035		126.5		162.7		111.1		المتوسط

ويتضح من الجدول رقم ( 1 ) المتعلق ببعد التآلق بالقيادة، حيث تتوزع استجابات عينة الدراسة توزيعاً إحصائياً حيث بلغ من اجاب ( لا يتحقق ) على عبارات هذا البعد من عينة الدراسة بنسبة

(16.5%) فى حين من أجابوا (إلى حد ما) بنسبة (42.8%) أما عدد من أجابوا (يتحقق) بلغ نسبة (40.7)

وقد جاءت العبارات رقم (3، 2، 4) من أكثر العبارات قوة وتحقيقا بناء على الترتيب ووفق أعلى متوسط حسابي وأقل قيمة للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط والقوة النسبية بكل عبارة

- جاءت العبارة رقم (3) في الترتيب الأول والتي مفادها " يمتلك القدرة على إنجاز أهداف المنظمة". بمتوسط (3.35) وقوة نسبية (78.6%). وتشير استجابات المبحوثين إلى أن القدرة على إنجاز أهداف المنظمة هي من أهم المهارات التي يسعى القادة والمدبرون إلى تطويرها في الموظفين، وذلك لأن تحقيق هذه الأهداف هو المحرك الأساسي لنجاح المنظمة واستمراريتها،

- وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (2) : والتي مفاد ملتزم بالقواعد والسياسات الرسمية ويحافظ عليه. ". بمتوسط (2.14) ، وقوة نسبية (71.4) ، وتشير استجابات المبحوثين إلى أن الموظف المثالي هو الذي يلتزم بالقواعد والسياسات الرسمية للمنظمة بحذافيرها، ويحافظ عليها بشكل صارم

- وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (4) والتي مفادها " تتبنى الأهداف الاستراتيجية المستقبلية استنادا إلى حاجات ورغبات المستفيدين". بمتوسط (2.14) وقوة نسبية (71.2%). وتشير استجابات المبحوثين إلى أن الموظفين

يدركون أهمية فهم حاجات ورغبات المستفيدين لتحديد الأهداف الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة

- وفي المرتبة السادسة جاءت العبارة رقم (1) والتي مفادها "تميز في شخصيته والتزامه وابتكارته وتحقيق الأداء المتميز". بمتوسط (1.86) وقوة نسبية (63.7%). وتشير استجابات المبحوثين إلى أنهم يرون أن هذه الصفة مرتبطة بشكل كبير بنجاح الأفراد في أدوارهم الوظيفية، مما يعكس أهمية تطوير هذه الصفة لدى الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية

- وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (5) والتي مفادها . "تكافؤ العاملين الذين يحققون التآلق في عملهم". بمتوسط (1.77) وقوة نسبية (59.1%). وتشير استجابات المبحوثين إلى أهمية الشعور بالعدالة والإنصاف في توزيع المكافآت والحوافز بين الموظفين المتميزين، على الرغم من ذلك، جاءت هذه العبارة في المرتبة الأخيرة، مما يدل على أن الموظفين يرون أن هناك ضعف في تكافؤ العاملين الذين يحققون التآلق في عملهم.

توصيات تحقيق التآلق التنظيمي بمدارس التعليم قبل الجامعي العام بجمهورية مصر العربية على ضوء التآلق بالقيادة

من أجل تحقيق التآلق التنظيمي في مدارس التعليم قبل الجامعي في مصر، يتطلب الأمر العمل على تعزيز القيادة المدرسية بحيث تساهم في تحسين الأداء وتعزيز بيئة

تعليمية مثمرة. فيما يلي بعض التوصيات لتحقيق التألق التنظيمي بالاستناد إلى التألق في القيادة:

### 1. تعزيز تدريب وتأهيل القيادات المدرسية:

- يجب توفير برامج تدريبية مستمرة لمديري المدارس والمعلمين على أساليب القيادة الحديثة، مع التركيز على تطوير مهارات القيادة التحويلية التي تشجع على الابتكار وتحفز المعلمين والطلاب على التفاعل الإيجابي.
- تعزيز التدريب في مجالات مثل الإدارة الاستراتيجية، التخطيط التربوي، وتطوير الفرق، وكذلك مهارات اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

### 2. تشجيع القيادة التشاركية والتمكين:

- ينبغي أن تركز القيادات المدرسية على أسلوب القيادة التشاركية التي تسمح لجميع المعنيين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، بدءاً من المعلمين وصولاً إلى أولياء الأمور. هذا يعزز من شعور الجميع بالمسؤولية والتمكين ويشجع على العمل الجماعي.
- يجب تعزيز مبدأ التفويض للمعلمين وتقديم الدعم لهم في اتخاذ المبادرات التي تساهم في تحسين البيئة المدرسية.

### 3. تطوير خطط استراتيجية طويلة المدى:

- على القيادة المدرسية أن تضع خطط استراتيجية تهدف إلى تطوير المدرسة بشكل شامل. هذه الخطط يجب أن تشمل جميع جوانب

العملية التعليمية، بما في ذلك تحسين البنية التحتية، تحديث المناهج، وتطوير المهارات الحياتية للطلاب.

- يجب أن تشمل الخطط استراتيجيات للتعامل مع التحديات الحالية والمتوقعة، مثل كثافة الفصول أو ضعف استخدام التكنولوجيا.

#### 4. تحفيز ثقافة التميز والإبداع:

- يجب على القيادة المدرسية أن تخلق بيئة تشجع على الابتكار والإبداع من خلال دعم أفكار المعلمين والطلاب وتجريب أساليب تعلم جديدة.
- من المهم تعزيز ثقافة التميز والتقدير داخل المدرسة من خلال الاحتفاء بالإنجازات والمبادرات الناجحة سواء كانت تعليمية أو إدارية.

#### 5. تحسين استخدام التكنولوجيا في الإدارة والتدريس:

- يجب على القيادة المدرسية استثمار التكنولوجيا بشكل فعال في تحسين الأداء التنظيمي. يشمل ذلك استخدام أدوات إدارة مدرسية رقمية لتنظيم الأنشطة المدرسية، وتحسين طرق التدريس باستخدام الوسائط المتعددة والتقنيات الحديثة.
- التدريب المستمر للمعلمين على استخدام التكنولوجيا في الفصول الدراسية لتسهيل العملية التعليمية وزيادة فعالية التواصل مع الطلاب.

بناءً على هذه التوصيات، يمكن للقيادة المدرسية أن تلعب دوراً محورياً في تحسين البيئة التعليمية والتنظيمية، مما يساهم في تحقيق التألق التنظيمي في مدارس التعليم قبل الجامعي في مصر.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

1. مجمع اللغة العربية، (1985م). المعجم الوسيط، الجزء (الثاني)، الطبعة (الثالثة)، القاهرة: مطابع الأوفست بشركة الإعلانات الشرقية، ص 929.
2. الشلمة، ميسون عبد الله أحمد والصراف، سجي نذير حميد، (2018): "المسؤولية الاجتماعية مدخل لتحقيق التميز، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مستشفى السلام"، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، مج 1، ع 41، ص 91.
3. الشترى، عبد العزيز بن ناصر، (2016) كيف يتم تطوير قيادة المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية ؟ موقع الجزيرة
4. عبد الوهاب، محمود أسامة، (2013): شفافية الإدارة وأثرها على التميز المنظمي، دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، الناشر مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد53، ص 144.
5. ريتشبرج، نيل (2017): رؤية حول الموارد البشرية في القطاع العام، جمعية الادارة العامة، مجلة صدى الموارد البشرية، ابوظبي، الامارات العربية المتحدة، العدد6، ص16.
6. دوش، حيدر فؤاد هادي، (2021): "الحسد التنظيمي وتأثيره في تألق المنظمة الدور المعدل لذكاء القيادة السياقية، دراسة تحليلية في الجامعات والكليات

العراقية الاهلية، "رسالة ماجستير غير منشورة" ، كلية الإدارة والاقتصاد ،  
جامعة الكوفة، ص 114.

7. جلاب، احسان دهش ومزهر، اسيل علي،(2017). "التغيير الاستراتيجي

والابتكار التنظيمي: العلاقة والاثـر-دراسة ميدانية في شركة أور العامة

للمصناعات الهندسية"، الدراسات الادارية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع ،

جامعة القادسية، كلية الكلية الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد 1، العدد 19، 3.

8. - العابدي، علي رزاق جياي، (2017): المرح في مكان العمل كمتغير تفاعلي

بين الاستقامة القيادة والتألق التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية،

جامعة الكوفة، (23) 97 ، ص ص 173 - 153

9. السلـمان، هاشم جبار مجيد ، محمد، اقبال غني، (2017). "اثر متطلبات ادارة

المعرفة في تحقيق التغيير الاداري-دراسة استطلاعية في جامعة بابل"، مجلة

جامعة بابل، العراق، العلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد 25، العدد 4، ص 1498.

10. درويش، عيد كريم أبو الفتوح ، (2019): إدارة الأداء (منظور التميز

المؤسسي)، الإمارات العربية المتحدة، الشارقة شرطة الشارقة، إدارة مركز

بحوث الشرطة، الطبعة الأولى، ص 9.

11. السيد، علاء الدين خليل إبراهيم: ممارسة القيادة الشبكية وعلاقته بالتألق

التنظيمي: دراسة تطبيقية على بلدية غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث

الإدارية والاقتصادية، مج 6، ع 16، 2021، ص 39.

12. محمود، ناجي عبد الستار، (2022): "دور التماسك الاستراتيجي في تعزيز

التألق التنظيمي": دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركات

الاتصالات العراقية "آسيا سيل، زين عراق، كورك"، مجلة مركز دراسات الكوفة،

كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، ج 1، ع 35، ص 72.



13. عثمان , أسامة زين العابدين: تصور مقترح لتفعيل الميزة التنافسية لكلية التربية بالوادي الجديد, "مجلة كلية التربية بأسسيوط". مصر, مج 31, ع 3, جزء 2 , , ابريل 2015م , ص 649
14. عثمان, أسامة زين العابدين: تصور مقترح لتفعيل الميزة التنافسية لكلية التربية بالوادي الجديد, "مجلة كلية التربية بأسسيوط". مصر, مج 31, ع 3, جزء 2 , , ابريل 2015م , ص 649
15. عطا, ألفت إبراهيم جاد الرب: تحليل اتجاهات المديرين نحو العلاقة بين ممارسات لتدريب والتغيير التنظيمي: دراسة ميدانية بإحدى شركات مصر للطيران, المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية, مجلد 27, ع4, 2013.
16. العاصي, نهى: تصور مقترح لتطوير منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس في ضوء خبرات بعض الجامعات المتقدمة, مجلة الإدارة التربوية, كلية التربية, جامعة قناة السويس, مصر , 2017.
17. الشلمة, ميسون عبد الله احمد, الصراف, سجي نذير حميدة: المسؤولية الاجتماعية مدخل لتحقيق التميز, دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مستشفى السلام , كلية الإدارة والاقتصاد, مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية, مج1, ع41, 2018, ص91.
19. علي رزاق جواد العابدي, المرشح في مكان العمل كمتغير تفاعلي بين استقامة القيادة والتألق التنظيمي (دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة), مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية, كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة الكوفة, 2017.
20. أبو بكر بوسالم: دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سونطراك النفطية الجزائرية, مجلة الاقتصاد والمالية, جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان الجزائر, 2017.

21. التجاني , دوح: سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي دراسة حالة جامعة غرداية , أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, تخصص: إدارة وتسيير المنظمات, 2020.

22. العبيدي، رأفت عاصي حسين : دور القدرات التكنولوجية في تعزيز أبعاد البراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى، الكلية التقنية الإدارية، الجامعة التقنية الشمالية الموصل، المجلة العربية للإدارة, جمهورية العراق, 2020.  
ثانيًا : المراجع الأجنبية:

<sup>2</sup>-Nafei, Wageeh (2018) : "The Role of Workplace Happiness in Achieving Organizational Brilliance a Study on Sadat City University", Case Studies Journal, Vol. 7, No. 12,P 26.

3-Al-Abedi, A.R., & Dosh, H.F.H. (2021). How the Organizational Envy Effects on

Organization's Brilliance? "The Moderating Role of Contextual Leadership Intelligence", Turkish Journal of Computer and Mathematics Education, (12)4, P.665

2-The Free Encyclopedia (2017 ).

<https://en.wikipedia.org/wiki/Excellence>, Access in: 7/3/2017.

1-Al Shobaki, M. J., & Naser, S. S. A. (2016). "The Dimensions Of 3-Organizational Excellence In The Palestinian Higher Education Institutions From The Perspective Of The Students . International Journal of Humanities and Social Science,P.11.

2-Medhurst, Derek & Richards, Dave, (2010) : " Un Update For The Efqm Excellence Model 2010" How Many Reasons For Not Using The Efqm Excellence Model Are Just Excuses, D&D Excellence Limited,p,2 [Http://Www.Ddexcellence.Com](http://www.Ddexcellence.Com).

2-Terouhid, S. A., Terouhid, S. A., Ries, R., & Ries, R. (2016), "Organizational Sustainability Excellence of Construction Firms—A Framework", **Journal of Modelling in Management**, Emerald Group Publishing Limited, United kingdom 11(4), 911-931.

<sup>1</sup>) Yoon, P., & Kelly, J., (2008), "**Organizational Excellence And Employee Retention In Social Work**", Professional Development: the International Journal of Continuing Social Work Education, Vol. 11 No

**<http://www.al-jazirah.com/2011/20160321/rjq.htm>**

<sup>1</sup>) -Al Shobaki, M. J., & Naser, S. S. A. (2016). The Dimensions Of Organizational Excellence In The Palestinian Higher Education Institutions From The Perspective Of The Students. **GLOBAL JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY STUDIES** p5.

<sup>1</sup>) Al Shobaki, M. J., & Naser, S. S. A. (2016). "The Dimensions Of Organizational Excellence In The Palestinian Higher Education Institutions From The Perspective Of The Students", **GLOBAL JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY STUDIES**,5(11), pp. 66-100

2-Micic, R (2015) , "leadership role in certain phases of knowledge management processes" ,**Journal for Economic Theory and Practice and Social Issues, Volume61 Issue4 scientific review article**,p,61

1-Hamastra, Melvyn; Yperen, Nico; Wisse, Barbara, and Sassenberg, Kai (2013) ."Transformational and Transactional Leadership and Followers' Achievement Goals", **Journal of Business Psychology**, **Published online** : Springer.

2-Vigoda-Gadot, Eran : "Leadership Style, organizational politics, and employees' performance": An empirica examination of two competing models, Personal Review, Vo36l ,No. 5(2007), (pp 661 – 683..(

-John Hassard 'My Brilliant Career'? New Organizational Forms and Changing Managerial Careers in Japan, the UK, and USA ,**Journal of Management Studies**, 2012, 49:3

- Cheng, Y. and Walden Berger, F., Dose Training Affect Individuals Turnover Intention? Evidence from China, **Journal of Chinese Human Resource Management**, Vol. 4, No. 1, 2013, pp. 16-38.

Nafei, Wageeh (2018) : "The Role of Workplace Happiness in Achieving Organizational Brilliance a Study on Sadat City University", **Case Studies Journal**, Vol. 7, No. 12,P 26.

Al-Abedi, A.R., & Dosh, H.F.H. (2021). How the Organizational Envy Effects on

Organization's Brilliance? "The Moderating Role of Contextual Leadership Intelligence", **Turkish Journal of Computer and Mathematics Education**, (12)4, P.665

3--Nafei, Wageeh (2018) : "The Role of Workplace Happiness in Achieving Organizational Brilliance a Study on Sadat City University", **Case Studies Journal**, Vol. 7, No. 12,P 26.