

## آليات مقترحة لتحسين الذكاء التنظيمي بالمدارس الابتدائية بمصر في ضوء مدخل قيادة التغيير

إعداد

سامية جودة أحمد عبد الجواد

إشراف

أ.د.د. منار محمد جابر

أ.د. مريم محمد الشرقاوي (رحمها الله)

أستاذ الإدارة التعليمية المساعد

أستاذ الإدارة والتربية المقارنة

كلية التربية - جامعة بني سويف

كلية التربية - جامعة بني سويف

مستخلص البحث

هدف البحث تقديم آليات مقترحة لتحسين الذكاء التنظيمي بالمدارس الابتدائية بمصر آليات مقترحة في ضوء مدخل قيادة التغيير، ولتحقيق ذلك اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال التعرف على الأسس النظرية للذكاء التنظيمي، وكذلك عرض لمحور قيادة التغيير بالمؤسسات التعليمية، وخصائصها ثم عرض الآليات المقترحة لتفعيل الذكاء التنظيمي بالمدارس الابتدائية بمصر في ضوء قيادة التغيير، وتتمثل هذه الآليات في آليات تحسين أبعاد الذكاء التنظيمي (الرؤية الاستراتيجية، وبعد المصير المشترك، وبعد الرغبة في التغيير، وبعد الروح المعنوية لدى العاملون بالمدرسة، وبعد نشر المعرفة) بالمدرسة الابتدائية.

Abstract

The aim of the research is to presented proposed mechanisms to improve organizational intelligence in primary schools in Egypt. Proposed mechanisms in the light of the change leadership approach. To achieve this, the research followed the analytical descriptive approach, by identifying the theoretical foundations of organizational intelligence, as well as presenting the axis of change leadership in educational institutions, its characteristics, and then presenting the proposed mechanisms to activate Organizational intelligence in primary schools in Egypt in the light of change leadership. These mechanisms are represented in the mechanisms

of improving the dimensions of organizational intelligence (strategic vision, the common destiny dimension, the desire for change, the morale of school workers, and the dissemination of knowledge) in .primary school

مقدمة:

تعد قيادة التغيير إحدى المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تعديل وتغيير أهداف المؤسسة وإعادة توزيع المهام للوحدات التنظيمية والأفراد، والعلاقات الهيكلية بين القيادة الجامعية والعاملين، وكذلك اساليب الاتصال بين أعضاء المدرسة الابتدائية، وكذلك بينهم وبين بعض حتى يوتي التغيير ثمار المنشودة؛ في إطار مناخ تتوافر فيه بالضرورة علاقات إنسانية سليمة تزيد من فاعلية وكفاءة الإدارة المدرسية، وبالتالي تطوير المدارس الابتدائية لا يتم دون تغيير وتطوير وتحديث الإدارة المدرسية.

ومن اهم العوامل الحاكمة في تطوير المدارس الابتدائية في مصر الذكاء التنظيمي، الذي يشكل أحد القدرات الفائقة التي تكسب المنظمات أيا كانت هويتها، وفلسفتها، ولغة إدارتها، وقيادتها، وخصائص المرونة، والتنوع، والتكامل، والتداؤب في نظمها، ومهامها وأنشطتها المعاصرة في التكوين والنتائج. (نعمه عباس خفاجي، ٢٠١٠، ٦٣-٧٥).

مشكلة الدراسة:

تواجه الإدارة المدرسية عامة وإدارة المدارس الابتدائية بصفة خاصة العديد من المعوقات والمشكلات التي تعرقل تحقيق الأهداف التربوية، وتحتاج الي دراسة لمعرفة أسبابها تمهيداً لعلاجها وحلها، كما إن ضعف الاهتمام بمستجدات العمل الفني والإداري التي تطرأ على ساحة الفكر التربوي والتعليمي والتنظيم الإداري هو نقص مخل في نشاط الإدارة التربوية، الذي يرجع في أحد أسبابه الي ضعف التواصل بين صاحب القرار الإداري وبين الكوادر المتخصصة المعنية بذلك، او لضعف الثقة نتيجة فتور العلاقة بينهما. وتعد مشكله الصراع التنظيمي بين العاملين بتلك المؤسسات من اهم المشكلات التنظيمية والإدارية التي تواجه تلك المؤسسات، والتي ينبغي التصدي لها، والوقوف على استراتيجيات إدارته، (ماجدة السيد عبيد، ٢٠١١) والمدرسة بوصفها تنظيمياً يقوم على العلاقات الاجتماعية والتفاعل الإنساني، فمن الطبيعي ان يكون هناك تباين في وجهات النظر بين افرادها، نتيجة لتباين انماطهم الشخصية، ومصالحهم و رغباتهم وهذا بدوره يؤدي الي وجود الاختلاف وهو امر حتمي لا يمكن تجنبه. (أبو ناصر، فتحي محمد، ٢٠١٢، ١٣٦)

ومن الشواهد الدالة علي ذلك ما أكدته الدراسات السابقة التي يمكن معالجتها بالذكاء التنظيمي حيث أكدت بعض الأدبيات ذات الصلة على الدور الفعال للذكاء التنظيمي في

تطوير وتحسين وحدات العمل داخل المؤسسة التعليمية، من خلال الوقوف على أهم العقبات التي يمكن تواجها والسعي نحو اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهتها والتصدي لها، وقد يلعب الذكاء التنظيمي دوراً مهماً في إدارة الصراع التنظيمي حيث أن من خصائص الذكاء التنظيمي أنه يعزز قدرة المؤسسة على التعامل مع التعقيد الناتج عن صياغة العلاقات داخل المؤسسة وخارجها وقدرتها على التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة ومتطلبات المجتمع، (نعمة عباس خفاجي، ٢٠١٠، ٧٥:٦٣).

والذكاء التنظيمي يعد أحد الأساليب المتطورة التي توجد مؤسسات تربوية ذكية، وقد بينتها الأدبيات السابقة ذات العلاقة في هذا المجال لرفع مستوى ذكاء المؤسسة التعليمية، كدراسة العبادي، (٢٠١٣، ٦٤٠) التي اشارت الي المؤسسات التي ترغب بان تكون ذكية عليها ان تترك الأساليب التقليدية في انجاز مهامها وتحقيق أهدافها، نظرا لما ان مستويات الذكاء التنظيمي لها دور فاعل في تحقيق التنافسية في المؤسسات التربوية.

وأيضاً توصلت دراسة سلطان (أحمد حليف، ٢٠١١، ٢٩٥:٢٧٦) التي أشارت الي دور الذكاء التنظيمي في إضفاء السلوكيات غير المرغوبة لدي العاملين، مما يؤكد أن هناك أثر واضح في الذكاء التنظيمي وذلك بسبب وجود إدارة متخصصة للتدريب والتأهيل وإطفاءه على السلوكيات غير المرغوبة لدى العاملين لذا تسعى الدراسة الحالية للاستفادة من مدخل الذكاء التنظيمي في إدارة قيادة التغيير بالمدرسة الابتدائية في مصر، وبذلك تحاول الدراسة الحالية الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن تحسين الذكاء التنظيمي بالمدارس الابتدائية في مصر في ضوء قيادة التغيير؟  
يتفرع من هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية وهي: -

- ١- ما الإطار الفكري لقيادة التغيير ومتطلبات تطبيقها بالمدارس الابتدائية في مصر؟
- ٢- ما الأسس النظرية للذكاء التنظيمي وأبعاده ونماذج تطبيقه بالمدارس الابتدائية؟
- ٣- ما الآليات المقترحة لتحسين الذكاء التنظيمي بالمدارس الابتدائية في ضوء قيادة التغيير؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية الي التوصل لآليات مقترحة لتحسين الذكاء التنظيمي بالمدارس الابتدائية في ضوء قيادة التغيير، وذلك من خلال:

- ١- عرض نظري لقيادة التغيير، وخصائصها، وأبعدها، ومبادئها، ومتطلبات تطبيقها بالمؤسسات التعليمية.
- ٢- توضيح ماهية الذكاء التنظيمي وخصائصه، ومتطلباته، ومجالاته، ومراحله، والعوامل المؤثرة فيه.

٣- اقتراح اليات مقترحة لتفعيل الذكاء التنظيمي بالمدارس الابتدائية في ضوء قيادة التغيير.

أهمية الدراسة:

تتبع الأهمية النظرية للبحث من تناوله لموضوع الذكاء التنظيمي والذي يتمثل في تعبئة القدرات العقلية للمدارس الابتدائية، والتركيز عليها بما يحقق رسالتها، وكذلك التكيف مع المتغيرات من حولها ومزامتها لتصل إلى أهدافها، وهذا يتطلب من المؤسسة ان تتوفر لديها دوماً ابرز المعلومات والبيانات المتوفرة في القطاع التي تعمل فيه وأحدثها، ورصد ابعاد الذكاء التنظيمي التي تم تحديدها في ابعاده السبع بالمدرسة الابتدائية في ضوء قيادة التغيير، وتتمثل الأهمية التطبيقية للبحث في تقديمه اليات مقترحة لتفعيل الذكاء التنظيمي بالمدارس الابتدائية بمصر في ضوء قيادة التغيير.

حدود البحث:

يركز البحث الحالي على دراسة الأبعاد السبع للذكاء التنظيمي بالمدرسة الابتدائية بمصر وهي: الرؤية الاستراتيجية، وبعد المصير المشترك، وبعد الرغبة في التغيير، وبعد الروح المعنوية لدى العاملون بالمدرسة، وبعد الموازنة والتناغم، وبعد نشر المعرفة، وبعد ضغط الأداء.

مصطلحات الدراسة:

يقوم البحث الحالي على مصطلحين رئيسيين، هما: الذكاء التنظيمي، وقيادة التغيير، ويمكن تعريفهما كالآتي:

١- الذكاء التنظيمي ((Organizational Intelligence).

وتعرف الدراسة الحالية الذكاء التنظيمي إجرائياً بأنه "قدرة المدرسة الابتدائية على تعبئة جميع قدراتها العقلية والاستفادة منها في تحقيق تميزها بالإضافة إلى قدراتها على التعامل بمرونة مع متغيرات البيئة المختلفة، وإدارة الصراع التنظيمي بها وحل المشكلات التنظيمية التي تواجهها بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمدرسة الابتدائية بمصر.

٢- قيادة التغيير (Leading Change)

ويمكن تعريف قيادة التغيير إجرائياً بأنها "قيادة الجهود المنظمة داخل المدارس الابتدائية في مصر والتي تهدف لتوظيف الامكانيات المادية والبشرية بما يسهم في تفعيل الذكاء التنظيمي بها"

الدراسات السابقة:

أولاً- دراسات عربية:

أ. دراسات تناولت مدخل الذكاء التنظيمي.

أجرت هناء محمد جلال لطفى (٢٠٢٢) دراسة هدفت التعرف علي "مستوي الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية في ضوء نموذج كارل البرشت، إضافة إلي التعرف علي معوقات تطبيق الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية في ضوء نموذج كارل البرشت، وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها: مستوى الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية في ضوء نموذج كارل البرشت من وجهة نظر العاملين هبا جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢.٢٦)، كما أن معوقات تطبيق الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢.٢٩)، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغيرات (الوظيفة- سنوات الخبرة- الدورات التدريبية في مجال الذكاء التنظيمي) في رؤية افراد العينة لمستوى الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية، وكذلك لرؤيتهم لمعوقات تطبيق الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية.

وأجري صافي سيد أبو العزم (٢٠٢٢) دراسة هدفت التعرف علي مدي التعلم التنظيمي في شركات البترول محل الدراسة، والتعرف علي مدي قوة الذكاء التنظيمي في شركات البترول محل الدراسة، وتحديد مدي الاهتمام بالرشاقة التنظيمية في شركات البترول محل الدراسة، وتحديد مدى العلاقة بين التعلم التنظيمي والذكاء التنظيمي بشركات البترول محل الدراسة، وتحديد مدي العلاقة بين الذكاء التنظيمي ومستوي الرشاقة التنظيمية في شركات البترول محل الدراسة، وتحديد مدى دور الذكاء التنظيمي في تفسير العلاقة بين التعلم التنظيمي ومستوى الرشاقة التنظيمية بشركات البترول محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلي أن هناك علاقة ارتباط وتأثير جوهريه مباشرة وغير مباشرة بين التعلم التنظيمي ومستوى الرشاقة التنظيمية من خلال الذكاء التنظيمي في شركات البترول محل الدراسة.

وقامت إيمان خميس مغيب (٢٠٢٠) بدراسة هدفت تطوير الأداء الإداري لإدارة الدراسات العليا بكليات جامعة الفيوم على ضوء مدخل الذكاء التنظيمي، ووضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لإدارة الدراسات العليا بكليات جامعة الفيوم، وتوصلت الدراسة الي عدة نقاط ضعف تعاني منها إدارة الدراسات العليا بجامعة الفيوم والتي تنعكس بالسلب على مستوى الأداء الإداري للعاملين، ومستوي الخدمات التي يقدمونها، ومن هذه النقاط ما يلي: قلة اعداد العاملين بإدارة الدراسات العليا، تحقق الترقى والوظيفي للعاملين عن طريق الاقدمية، كثرة ضغوط العمل التنظيمية، قياس أداء العاملين بطريقة روتينية، كما توصلت الدراسة الي وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لإدارة الدراسات العليا بجامعة الفيوم على ضوء مدخل الذكاء التنظيمي.

كما قام هشام سيد عباس (٢٠١٩) بدراسة هدفت التوصل لأليات مقترحه لتفعيل الذكاء التنظيمي بكلية التربية جامعة بني سويف في ضوء قيادة التغيير، وتوصلت الدراسة الي

الاليات اللازمة لتفعيل الذكاء التنظيمي بكلية التربية جامعة بني سويف في ضوء قيادة التغيير وتمثل هذه الاليات في آليات تحسين ابعاد الذكاء التنظيمي (الرؤية الاستراتيجية، وبعد المصير المشترك، وبعد الرغبة في التغيير، وبعد الروح المعنوية لدى العاملين بالكلية، وبعد المواومة والتناغم، وبعد نشر المعرفة، وبعد ضغط الأداء بكلية التربية جامعة بني سويف).

أجري زكريا محمد هيبه (٢٠١٨) بدراسة هدفت الكشف عن واقع ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن حول قياده التغيير وتحسين الأداء المدرسي في المدارس الثانوية للبنات بالمدينة المنورة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن حول قيادة التغيير في مدارس التعليم الثانوي للبنات، وتم وضع عدد من التوصيات التي قد تساعد في تحسين الأداء المدرسي باستخدام مدخل قيادة التغيير.

وجاءت دراسة (Ismiyarto ٢٠١٨): بهدف تطبيق طرق وصفية للتحليل النوعي تشمل دراسة حالة المنظمات العامة في اندونيسيا لإبراز أهمية الذكاء التنظيمي في إصلاح البيروقراطية فيها، من خلال إتباع تسعة برامج لتفسير وإصلاح البيروقراطية التشغيلية، منها متابعة التغييرات في الرسوم التوضيحية، الهيكل التنظيمي، الإدارة السياسية، الإطار الزمني، وعمل استخبارات الموارد البشرية، وتصحيح جودة الخدمة العامة، وتحفيز آلية الأداء الحكومية بكفاءة وفعالية، كما إن ترتيب المعلومات الاستخبارية هو العمل الصعب في تنفيذ إصلاح البيروقراطية مقارنة بالعملية والهيكل والإجراء الاستخباراتي، وتوصلت الدراسة إلى إن إحدى المؤسسات العامة نفذت قيم النزاهة والمهنية والمساءلة في مجال داخلي لتسرع إصلاح البيروقراطية، كما استطاعت متابعة برامج الإصلاح التي تعكس تماما البعد الاستخباري للمؤسسة، واستطاعت التغلب على المعوقات من خلال متابعة نتائج الاستطلاع سواء في المجالات الداخلية أو الخارجية. و

كما جاءت دراسة (Keshavarz 2017) بهدف استكشاف العلاقة المحتملة بين إدارة المعرفة البنية التحتية والذكاء التنظيمي في اثنتين من مراكز البحوث الإيرانية؛ وهي معهد البحوث الإيرانية لعلوم المعلومات والتكنولوجيا، ومعهد العلوم الإنسانية والدراسات الثقافية، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة رئيسية مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة البنية التحتية والذكاء التنظيمي، وتشير نتائج التباين وجود درجة عالية من التقارب بين المتغيرين.

كما أجرى ميسم فوزي العزام (٢٠١٦) دراسة هدفت التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين، وأكدت الدراسة على ضرورة تعديل الممارسات القيادية لمدير المدرسة لتحقيق التغيير المطلوب

بمرونة عالية، وعقد دورات تثقيفية لمديري المدارس حول مجالات وتطبيقات قيادة التغيير وضرورة صياغة الرؤية والرسالة.

كما قام زهير الكردي (٢٠١٦) دراسة هدفت صياغة استراتيجية لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة في ضوء مبادئ التنمية المستدامة، وتوصلت النتائج إلى وضع استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي، وأكدت على تبني مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية الاستراتيجية المقترحة، وتشجيع الأكاديميين على المبادرة بالمشاريع والأفكار الإبداعية للمساهمة في حل مشكلات المجتمع.

وهدف دراسة (Gaubtaz & Newsmonger, 2015) التعرف على دور رؤساء الأقسام في المدارس الثانوية في الولايات المتحدة الأمريكية. وظهرت أن أعظم عائق لعملية التغيير هو مقاومة التغيير لدى المعلمين وشعورهم بالرضا عن الوضع الراهن.

وجاءت دراسة (Thomson & Hall, 2011)

بهدف الكشف عن أهمية قيادة التغيير كأساس للربط بين سمات التغيير وصفات القائد، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن قيادة التغيير في المدرسة تقوم على أن المدرسة تمثل مجالا إبداعيا بحاجة إلى تغيير مستمر، والحاجة إلى استمرار بناء المعرفة المهنية، وأن أي قرار يمكن اتخاذه لا بد أن يتمركز حول المتعلم،

كما جاءت دراسة (Ninni, 2010) بهدف التعرف على الدور المناط لمدرء المدارس كوكلاء للتغيير ودورهم في الاستجابة للإصلاح التعليمي، وتوصلت الدراسة إلى أن معظم مدرء المدارس يمتلكون تصور إيجابي نحو التغيير، كما يتمتع مدرء المدارس بمبادرات للتحسين المدرسي ومنها: تكوين رؤية واضحة لممارسة التغيير بشكل كبير، والتشجيع على المشاركة في بناء ثقافة التغيير، وتشكيل فريق للتحسين ولتطوير من أجل التغيير.

منهج البحث وأدواته:

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي Descriptive Method الذي يُعدُّ أكثر المناهج البحثية ملاءمةً لدراسة مثل هذا النوع من الموضوعات؛ حيث إنه لا يقف عند مجرد جمع البيانات وتبويبها، وإنما يعتمد على الفهم والتفسير ومن ثمَّ القياس والتحليل وذلك من خلال التعرف على الأسس النظرية للذكاء التنظيمي، وكذلك عرض لمحور قيادة التغيير بالمؤسسات التعليمية، وخصائصها ثم عرض الآليات المقترحة لتفعيل الذكاء التنظيمي بالمدارس الابتدائية بمصر في ضوء قيادة التغيير؛ وفيما يلي معالجة تفصيلية لذلك كما يأتي:

المحور الأول- الذكاء التنظيمي وابعاده ونماذجه بالمدارس الابتدائية بمصر:

يتضمن المحور التالي خصائص الذكاء التنظيمي وأهمية تطبيقه بالمدارس الابتدائية، وابعاد الذكاء التنظيمي، فيما يلي شرح تفصيلي لكل ما يلي:

أولاً- خصائص الذكاء التنظيمي:

يرى البعض أن خصائص الذكاء التنظيمي تتمثل في قدرته على أداء الأعمال المعنية بالحالات المعقدة والتعامل معها بفاعلية من خلال تفسير هذه المعارف الاستفادة منها في التكيف مع متغيرات بيئة المدرسة الابتدائية، كما يؤكد البعض الآخر على إن الذكاء التنظيمي يتميز بعدد المميزات التي تدعم تبني المدرسة الابتدائية له في تدعيم عمليات إدارة الصراع بها ومن هذه الخصائص انه يعمل على تحقيق ما يلي: (أسامه محمود قرني، ٢٠١٣، ١٤).

١- يعزز قدرة المدرسة على التعامل مع التعقيد (الناج من طبيعة العلاقات داخل المدرسة وخارجها) وقدرتها على التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة ومتطلبات المجتمع.

٢- يشمل عدة أنظمة معرفية فرعية هي: الهيكل التنظيمي، والثقافة، والعلاقات مع الأطراف المعنية، إدارة المعرفة، والعمليات الاستراتيجية.

٣- يحول المؤسسات إلى منظمات تعلم، ويدعم العمليات الإبداعية بها.

٤- يدعم عملية معالجة المعلومات التي تسمح بالتكيف مع المطالب البيئية، والمرتبطة بعملية الابتكار في التنفيذ.

٥- أن الذكاء التنظيمي له تأثير ايجابي دال إحصائيا على إبداع مديري المدارس.

٦- أن الذكاء التنظيمي له تأثير ايجابي دال إحصائيا على أداء الموظفين والتخلص من سلوكياتهم غير المرغوبة.

ثانياً- أبعاد الذكاء التنظيمي:

يرى البرشت أن الذكاء التنظيمي يعبر عن قدرة المؤسسة على تعبئة جميع قدراتها العقلية والاستفادة منها في تحقيق رؤية المؤسسة، وتكيفها مع البيئة المتغيرة، ولقد تضمن النموذج الذي قدمه كارل البرشت للذكاء التنظيمي سبعة أبعاد هي: الرؤية الاستراتيجية، والمصير المشترك، والرغبة في التغيير، والقلب، والمواءمة والتناغم، ونشر المعرفة، وضغط الأداء، وفيما يلي عرض موجز لهذه الأبعاد:

١- الرؤية الاستراتيجية Strategic Vision.

وتشير إلي القدرة علي وضع تصور عن أهداف المدرسة ورسالتها ومناقشتها مع القائمين عليها ومتابعة تنفيذها ورصد التهديدات المحيطة بها وما يتاح لها من فرص يمكن استغلالها للتطوير ورفع كفاءة العاملين بها،(هانم محمد سالم، أميرة محمد بدر، ٢٠١٧، ١٦)، وتعد الرؤية من اقوي الأدوات التحفيزية التي تجعل المؤسسة تتحرك للأمام بالرغم من أي معوقات قد تواجهها، فإذا كانت الرؤية حيوية وذات معني حقيقي لدي الأشخاص فإنها ستدفعهم لعمل المستحيل لتحقيق هذه الرؤية، حيث تشير إلي مجموعة من التصورات والطموحات والآمال لما يجب أن تكون عليها المؤسسة، والتي تنشأ عندما يشترك أفراد



المؤسسة في القيم والمعتقدات التي توجب سلوكيات الأفراد العاملين. (محمود السيد عباس، ٢٠١١، ٣٢)

ويعد توصيل الرؤية الاستراتيجية إلى الأفراد العاملون أمراً بالغ الأهمية، حيث انه لا بد أن يؤمن الأفراد العاملون جميعاً إلى أين تتجه المؤسسة والتغييرات التي قد تحدث داخليا وخارجيا، لذا يجب أن يتم تقديم الرؤية بلغة تستوعب وتجذب الأفراد العاملون وتولد صورة حية في رؤوسهم وتستثير مشاعرهم واهتمامهم؛ لان التعبير عن الرؤية الاستراتيجية بلغة جذابة لها قيمة تحفيزية كبيرة، ويتطلب ذلك وجود حوار استراتيجي مستمر داخل المؤسسة لمواجهة التحديات التي تواجهها.

#### ٢- المصير المشترك Shared Fate..

ويشير إلى شعور العاملين بروح فريق العمل وبأنهم في قارب واحد وبالهدف العام للمدرسة ومشاركتهم لإدارة المدرسة فيما يتم من أعمال وشعورهم بالانتماء إلى المدرسة ويستمدون قوتهم بشعورهم الجماعي المشترك بينهم وروح فريق العمل. (نعمة عباس الخفاجي ٢٠١٠، ٦٨)

ويتطلب تحقيق المصير المشترك للأفراد داخل المدرسة الابتدائية شعورهم بأنهم شركاء في إدارة المدرسة بدلاً من شعورهم بالاعتراب والاستبعاد، وان يؤمنوا بالتطلعات المستقبلية للمدرسة، ويتوقعون إن علاقتهم بالمدرسة طويلة المدى، وذلك من خلال إشراك الأفراد العاملين في إدارة المدرسة وصنع القرارات وكذلك تنفيذها، من خلال وعيهم الجيد بالرؤية الاستراتيجية للمدرسة، حتى يشعروا بمدي أهميتهم في المدرسة مما يزيد من رغبتهم في انجاز المهام الموكلة إليهم علي أفضل نحو ممكن فيزداد انتماءهم و ولاؤهم لها ومن ثم يعمل كل منهم علي مساعدة بعضهم البعض من خلال تشارك المعرفة والمعلومات المتاحة علي نحو يحقق النجاح والتميز للمدرسة.

#### ٣- الرغبة في التغيير Appetite for Change:

وتشير إلي مرونة ومواكبة مدير المدرسة لمستحدثات العمل الجديدة وتشجيع الأفكار الجديدة من قبل العاملين بالمدرسة للعمل بها ليصبحوا قادرين علي التفكير والتفاعل مع البيئة المتغيرة التي تمثل تحدياً لهم، ومن ثم الإسهام في تقدم المؤسسة، (هانم محمد سالم، أميرة محمد بدر، ٢٠١٧، ١٧) فهناك بعض المؤسسات التي يسودها ثقافة تنظيمية يكون فيها التغيير والتطوير احد مؤشرات الضعف بل ربما يكون بداية لحالة من الفوضى، في حين تكون هناك بعض المؤسسات الأخرى التي يسودها ثقافة تنظيمية يكون فيها التغيير احد مؤشرات التحدي والتطوير، بل يصبح احد الفرص الجيدة لبداية عمل جديد وأنشطة منقردة ومن ثم تحقق أداء متميز.

#### ٤- القلب والاهتمام (وعاء الاتجاهات والمشاعر والرغبات) Heart:

يشير بعد القلب إلى رغبة الأفراد العاملون واستعدادهم لبذل المزيد من الجهد لتقديم أفضل مستوي ممكن من الأداء، حيث أن المؤسسة التي تمتلك مستوي منخفض من القلب يقوم أفرادها على أداء المهام المطلوبة منهم فحسب، في حين إن المؤسسة التي تمتلك مستوي عال من القلب يسعى أفرادها دائما إلى بذل جهد مضاعف لتحقيق النجاح والتميز، حيث يربطون نجاحهم بنجاح المؤسسة، ويتطلب تحقيق هذا البعد بالمدارس تقدير الإدارة لاهتمامات الأفراد العاملون والعمل على تلبية احتياجاتهم، فيشعر الأفراد بالفخر والاعتزاز لانتمائهم لهذه المدرسة، ومن ثم يسعون لبذل جهدا أكثر مما هو متوقع منهم، كما يجب إن يعمل القادة على تشجيع الأفراد وتقديم الدعم المادي والمعنوي اللازم لزيادة حماسهم وتفاؤلهم تجاه المدرسة ومستقبلها، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق مستوي متميز من الادعاء والذي يسهم بدوره في إدارة الصراعات التنظيمية بالمدرسة. ويشير أيضا إلى طاقة أفراد المؤسسة اللازمة لبذل الجهد بصورة تفوق المهام الأساسية النوظين بها للنهوض بالمؤسسة ورفع مستواها، وبشكل يرتبط بدرجة كبيرة بأدائهم، ومع تيسير إدارة المدرسة لمهام المعلمين بتوفير ما يلزم لهم لإنجاز مهامهم التدريسية.

#### ٥- المواءمة والتناغم Alignment and Congruence..

تمتلك المؤسسات ثلاثة أنواع من رأس المال غير العادي لدعم استراتيجيتها وتنفيذها، تتمثل فيما تمتلكه المؤسسة من أفراد ذوي كفاءة ومهارات تؤهلهم لقيام بمهامهم بتميز (رأس المال البشري)، وقدرة المؤسسة على تلبية احتياجات الأفراد لإيجاد الدوافع لديهم للأداء بطريقة تساعد على إيجاد القيمة (رأس مال العملاء) والبنية الداخلية للمؤسسة ودعمها لجهود تنفيذ الاستراتيجية (رأس المال الهيكلي)، ويجب أن يكون هناك انسجام وتناغم بينها من أجل تنفيذ استراتيجية المؤسسة؛ وتشمل مؤشرات تحقيق المواءمة والتناغم ما يلي: (هانم محمد سالم، أميرة محمد بدر، ٢٠١٧، ١٧)

أ- ملائمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع رسالتها.

ب- توافق القواعد والسياسات والإجراءات الحاكمة للعمل مع الأولويات الاستراتيجية للمؤسسة.

ج- دعم إدارة المؤسسة تيسير عمل الأفراد لتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم بدلا من إعاقتها.

د- استخدام أدوات ونظم معرفية تسهم في زيادة كفاءة أداء الأفراد العاملين.

هـ- أن تمكن نظم المعلومات الأفراد من خلق قيمة أمام العملاء.

و- اعتماد القيادات على تفويض السلطات بحيث يحدث توازن بين السلطة والمسؤولية.

#### ٦- نشر المعرفة Knowledge Deployment

وتعتبر المعرفة أيضاً مورداً مهماً من موارد المؤسسات والقوة الحيوية التي تمكنها من البقاء والتميز ضمن بيئة تنافسية شديدة التعقيد، لذا تتجه مؤسسات اليوم الي اتخاذ المعرفة أساساً في بناء وتوجيه الإدارة لاختيار غاياتها وأهدافها وبناء الاستراتيجيات ورسم السياسات وبناء الهياكل التنظيمية وكذلك تصميم العلاقات التنظيمية. (مني عبد الغني عبد الستار، ٢٠١٦، ص ٥٠-٥٤)

ويتطلب نشر المعرفة وجود عمليات تمكن الأفراد بالمؤسسة من نشر المعرفة وتبادلها، وان تظهر القيادات الاحترام والتقدير للمعرفة والتعلم كمصادر رئيسه لنجاح العمل، وان تتسم الحدود داخل المؤسسة بالمسامية (أي تسمح بنفاد الأفكار والمعلومات وتبادلها ومشاركة الأفراد فيما يتعلموه بدلا من أن تكون سياجا حاجزا للمعلومات) وان تتصف نظم المعلومات الخاصة بالعمليات والأداء بالإتاحة الواسعة والتدفق الحر، وان تتابع القيادات بالمؤسسة باستمرار احداث الأفكار والاتجاهات والدراسات المتعلقة بتطوير الأداء، وان تبادر المؤسسة ببرامج ادعم التعلم المستمر والتطور الوظيفي لجميع منسوبيها، وان تفهم القيادات وتقدر المهارات الفردية والمؤهلات والمعرفة المتوفرة لدي منسوبيها في الأقسام المختلفة.

#### ٧- ضغوط الأداء performance pressure

يتضمن ضغوط الأداء مجموعة من عوامل مترابطة، تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، هي: المساءلة على النواتج المشتركة للفريق، وتدقيق الأداء وتقييمه، والنتائج الجوهرية المرتبطة بأداء الفريق؛ ويشير أيضاً الي إيمان الموظفين ببذل مزيد من الجهود في العمل، ويقصد به الإحساس بما ينبغي إنجازه والايمان بأهدافه، حيث لا يعد انهماك المدراء بأداء مؤسساتهم امرا كافيا، ويعني هذا أن يكون الإنجاز معروفاً، ومحدد الاستراتيجية والنتائج التكنيكة. (فواز توفيق العوامل، ٢٠١٥، ٤٣)، ويتحقق هذا البعد من خلال مجموعة من المؤشرات تتمثل فيما يلي: (سليمان الفارس، ٢٠١١، ٧٥)

أ- فهم وتوضيح الأدوار والمسئوليات والمهام المتوقع من الانفراد العاملون ادعائها.  
ب- سرعة تصرف القادة لحل المشكلات التي تتعلق بأداء الانفراد العاملون وتشجيعهم.

ج- إعادة تأهيل القيادات غير الناجحة أو استبعادها وتوفير الكفاءات اللازمة بدلا منها.

د- استفادة الأفراد العاملون من التغذية الراجعة حول أدأؤهم لمهامهم ومسئولياتهم.

هـ- إحساس الأفراد العاملون أن ما يبذلونه من جهد يسهم في تحقيق النجاح والتميز.

و- الربط المستمر بين الأهداف والغايات والتوقعات بهدف إثارة جهود الأفراد.

المحور الثاني: قيادة التغيير بالمدارس الابتدائية بمصر:

يتضمن المحور الحالي خصائص قيادة التغيير ومبادئها، وأهدافها وأهميتها، ونماذج وابعاد قيادة التغيير، ومتطلبات قيادة التغيير في المدارس الابتدائية، ومجالات عمل قيادة التغيير واستراتيجياته، وسمات قائد التغيير وأدواره، وفيما يلي عرض لكلا منها:  
أولاً: خصائص قيادة التغيير ومبادئها:

تعد القدرة على قيادة التغيير جوهر عملية التنمية الإدارية بأبعادها المختلفة، فقيادة التغيير تعني: قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية، ويتضح ذلك من خلال عرض لخصائص قيادة التغيير.

(١) خصائص قيادة التغيير:

- تتمثل خصائص قيادة التغيير فيما يلي (عبد المعطي محمد عساف، ١٤٠١، ٤٠، ٨٣):
- الاستراتيجية: من أبرز خصائص وسمات قيادة التغيير أنها تتعامل مع المؤسسة من منظور استراتيجي.
- التشخيص الواعي: تعتمد قيادة التغيير بدرجة أساسية على (المعلومات والحقائق التي تصف كل جوانب ومكونات المؤسسة، والتشخيص بدقة).
- المرونة: ليس هناك نمط محدد لعملية التغيير في كل النظم والمؤسسات الإدارية المتعددة، وإنما قيادة التغيير هي التي تحدد طريقة التعامل مع التغيير.
- الاستهدافية: التغيير عملية حركية ذات تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً أو ارتجالياً لأنه مخطط يتم في إطار حركة منظمة.
- الواقعية: ارتباط التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المؤسسة، بحيث يتم التخطيط للتغيير وفق إمكانات وموارد وظروف المؤسسة الفعلية.
- التوافقية: وجود قدر مناسب من التوافق حول عملية التغيير ورغبات واحتياجات وتطلعات القوى المؤثرة في عملية التغيير الداعمة له؛ لكي تسهل عملية قيادة التغيير.
- الفاعلية: بمعنى قدرة قيادة التغيير على تحقيق الأهداف المنشودة بأقل جهد ووقت وكلفة ممكنة.
- المشاركة: الشراكة الواعية التي تحقق التفاعل الإيجابي مع قادة التغيير في مراحل التغيير وتنفيذه.
- القانونية والأخلاقية: بحيث يتم التغيير في القوانين واللوائح المنظمة للعمل، وقواعد الأخلاق للمجتمع.
- الإنجاز: تسعى قيادة التغيير إلى إنجاز الأعمال ورفع درجة الأداء.

ويتضح مما سبق ان خصائص التغيير بالمدارس الابتدائية تعتمد على التعامل مع التغيير من منظور استراتيجي، والتشخيص الدقيق والواعي للنواحي التي يتم فيها التغيير، بالإضافة

إلى المرونة في تحديد الطريقة التي يتم بها التغيير، وارتباط التغيير بالواقع وعدم انفصاله عنه، وقدرة التغيير على تحقيق الأهداف المرجوة منه وهي تحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى ضرورة ان يتم التغيير وفق قوانين ولوائح إدارة المدرسة الابتدائية ولا يتعارض معها.

## (٢) مبادئ التغيير:

لقيادة التغيير مجموعة من المبادئ يتم الاعتماد عليها عند تفعيل قيادة التغيير بالمؤسسة، تتمثل فيما يلي (ديانا جي. اوبلنفر، ريتارد إن. كاتز، ٢٠٠٦، ٤٠٢-٤٠٥):

- الإحساس بالتغيير: يجب أن يكون القادة منفتحين، ويشركون أعضاء الجامعة في حوار صريح متواصل بشأن الاتجاهات (المنافسون، علم السكان، القدرات التكنولوجية، علم الاقتصاد، التحولات المعقدة) وآثارها المحتملة على كلية أو جامعة معينة.
- تشكيل ائتلاف قوي: أي تكوين فريق عمل لديه قوة كافية لتوجيه جهد التغيير، ويجب أن يكون بإمكان هؤلاء الأفراد تنفيذ التغييرات المتعلقة بالمناهج الدراسية، بالتغييرات التكنولوجية والمالية في الحرم الجامعي. وهؤلاء الأفراد عادة هم الهيئة التدريسية والعمداء وكبار الموظفين الأكاديميين، ورؤساء الجامعات.

• بناء التصور: البحث عن احتياجات ومطالب أصحاب المصالح الذين يتأثروا مباشرة بنجاح أو فشل المؤسسة، مثل الطلاب، الهيئة التدريسية، الموظفون، المجتمع المحلي، الخريجون، أصحاب الأعمال. وتوضع البرامج الأكاديمية والخدمات الإدارية المستقبلية، ووصف الاستراتيجيات لتحقيق ذلك التصور، وينبغي أن يكون إيصال التصور سهلا، وأن يوضح اتجاه المؤسسة، كما ينبغي للتغييرات المؤسسية بينها أن تدعم هذا التصور.

• إيصال التصور: من مسؤولية قادة الجامعة مناقشة التصور وآثاره: ما السلوكيات التي يجب مكافأتها؟ ما السلوكيات القديمة التي سوف يتم تثبيطها؟ ما دور كل فرد في مساعدة المؤسسة على تحقيق الحالة المرغوب فيها؟ ويمكن إيصال التصور بكفاءة من خلال الاجتماعات وعمليات استعراض الأداء، والأفعال غير المتناقضة للقادة والتي تمثل أسرع طريقة لتحويل جهود التغيير إلى حقيقة.

• تمكين الآخرين من العمل بموجب التصور: دور قائد التغيير هو فهم ما المثبطات الرئيسية وإزالة تلك المثبطات مثل العقبات التي تحول دون دمج التقنية في التعليم، وعدم كفاية التدريب والدعم.

• تخطيط واستحداث مكاسب على المدى الطويل: بدون التخطيط الجيد قد تحدث مقاومة للتغيير. وإحدى الطرق للتخطيط هي تحديد أهداف تدريجية قابلة للتحقيق، فمثلا في مجال التدريس والتعلم قد تنشئ نوعين من المنح للهيئة التدريسية: منح فردية تستهد

فعلى وجه التحديد تشجيع الابتكار في التدريس والتعليم بمساعدة التقنية، ومنح تعاونية لنشر تقنيات متوافقة بين الهيئة التدريسية المتعددة ضمن الأقسام أو غيرها.

- دمج التحسينات وإنتاج مزيد من التغيير: أحد الأخطاء الشائعة في برامج التغيير هو التسرع الكبير في الإعلان عن إحراز النصر، قد يستغرق التغيير سنوات عديدة ليصبح جزءا من ثقافة المؤسسة، ويجب اكتساب المصادقية اللازمة للقيام بتغييرات أخرى.
- إضفاء الصبغة المؤسسية على مقاربات جديدة: هدف هذه الخطوة توضيح الربط بين التغييرات الناتجة في السلوك ونجاح المؤسسة، وتطوير وسيلة لترسيخ تلك التغييرات المرغوب فيها في ثقافة المؤسسة، ويجب أن يجسد الجيل التالي من قادة التغيير في المؤسسة المقاربات الجديدة، ولذا يجب اختيارهم بدقة والتأكد من توافر الصفات المناسبة فيهم.

ويمكن القول في ضوء ما سبق انه لاستخدام قيادة التغيير في تفعيل الذكاء التنظيمي بالمدرسة الابتدائية لابد من فتح الحوارات مع كافة الأفراد داخل المؤسسة حول اتجاهات التغيير وكيفية الاستعداد له، بالإضافة إلى تشكيل ائتلاف قوى وداعم للتغيير، والبحث عن احتياجات الأطراف المعنية وأصحاب المصالح من الطلاب ومؤسسات المجتمع حول المواصفات التي يجب ان تتغير وتكون موجودة في الخريج، وإيصال هذا التصور للمعنيين سواء من داخل المدرسة أو من خارجها، وتمكين الآخرين وإزالة العقبات التي تحول دون تنفيذ هذا التصور، ويمكن الأخذ بهذه المبادئ في تفعيل قيادة التغيير من خلال التوسع في دائرة المشاركة والحوار بين الأطراف المعنية بالتغيير وآثاره، بما يحقق احتياجاتهم وتوقعاتهم من التغيير المنشود في مجال أو أكثر من مجالات العمل الجامعي، مع التأكيد علي التخطيط الجيد في كل مراحل التغيير ومتابعة تنفيذه، والوصول بدمج عملية التغيير ضمن ثقافة الجامعة، لتحقيق المكاسب المرغوبة والتخلص من مقاومة التغيير.

ثانياً- أهداف قيادة التغيير:

تعددت اهداف قيادة التغيير في المؤسسات وتتمثل فيما يلي (جمال محمد، ٢٠١٣، ١٠٧):

- زيادة قدرة المؤسسة على البقاء والنمو والتكيف مع البيئة المحيطة.
- زيادة درجة التعاون بين وظائف المؤسسة من أجل إنجاز الأهداف.
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لأحداث التغيير المطلوب.
- تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية والرضى الوظيفي.
- الكشف عن الصراع وإدارته وتوجيهه بشكل يخدم المؤسسة.
- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد والمجموعات في المؤسسة.
- تمكين المديرين من أتناع أسلوب الإدارة بالأهداف بديل الإدارة التقليدية.

- تزويد المؤسسة بالمعلومات المساعدة على حل المشاكل التي تواجهها.
- ثالثاً- أهمية قيادة التغيير:  
وتتحدد أهمية قيادة التغيير فيما يلي (عبد الرحيم شنيبي، ٢٠١١، ٩):
- تحسين مستوى الأداء للمؤسسة وللأفراد نتيجة التغيير الذي يحدث في التنظيم.
- التجديد في الوسائل والمهارات والقدرات للعاملين في المؤسسة.
- تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق التناسب لمكونات نظام المؤسسة مع أهدافها.
- اتخاذ القرارات وفق منهجية علمية تعتمد على توفر المعلومات الكافية لاتخاذ القرار وقيادة التغيير.
- بناء وتحديث الهياكل التنظيمية.
- تطوير النظم والإجراءات والقدرات والمهارات والعناصر البشرية في مختلف مجالات العمل.

ويتضح مما سبق ان قيادة التغيير تهدف إلى تطوير قدرة المدرسة الابتدائية على البقاء والنمو في اطار المنافسة مع غيرها، ومساعدة العاملين داخل المدرسة على حل مشكلاتهم وإزالة كافة الأمر التي تعوق أدائهم، بالإضافة إلى دور القيادات المدرسية على إدارة الصراع بين العاملين وضمان عدم تأثره على أداء المدرسة لوظائفها المعروفة، بالإضافة إلى اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف من خلال وضع خطط ذات أهداف محددة والعمل على وضع نواتج لمدى تحقق هذه الأهداف، أما أهمية قيادة التغيير فتتمثل في استخدام بدائل جديدة لم يتم التطرق لها من قبل لحل المشكلات الدائمة للمدرسة، بالإضافة إلى قيادة التغيير تسهم في بناء القدرة التنافسية للمدرسة، وتنمية قيم العمل المؤسسي والولاء والانتماء للمدرسة وتبنى ثقافة الجودة في كافة العمليات التنظيمية التي يتم ممارستها داخل المدرسة الابتدائية.

رابعاً- أبعاد قيادة التغيير:

يمكن إبراز أبعاد قيادة التغيير السائدة في بيئة المؤسسات التعليمية للإفادة منها في إحداث نقلة نوعية في الإدارة والقيادة التربوية فيما يلي:

١- تطوير رؤية مشتركة:

يتضمن هذا البعد السلوكيات القيادية الهادفة إلى البحث عن رؤية وآفاق مستقبلية للمؤسسة التعليمية، وأن يعمل القائد على بث هذه الرؤية ونشرها بين العاملين معه، ويتوقع من قائد التغيير أن يستشعر وجهات نظر المؤسسات المجتمعية المختلفة وقادة المجتمع وأولياء الأمور حول توجهات المؤسسة التعليمية ورؤيتها وبرامجها التطويرية (مني مؤتمن عماد الدين، ٢٠٠٤، ٣١).

٢- بناء اتفاق جماعي بخصوص اهداف المؤسسة التعليمية وأولوياتها.

يتضمن هذا البعد السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة إلى تشجيع التعاون بين العاملين في المؤسسة التعليمية وجعلهم يعملون معا لصياغة أهداف مشتركة تتصف بكونها: واضحة، وقابلة للتحقيق، وتشكل تحديا حقيقيا لهم لكي يسعوا لإنجازها.

٣- بناء ثقافة مشتركة داخل المؤسسة التعليمية.

تتضمن الثقافة المؤسسية المشتركة، مجموعة القواعد السلوكية والقيم والمعتقدات والمسلمات التي يشترك بها أعضاء المؤسسة التعليمية كافة، وعادة ما تساهم الثقافة المؤسسة والمشاركة في دعم المبادرات والتوجهات التطويرية وتعزيز المشاريع والتجديدات التربوية.

(Femke Geisel, 2007, 137)

٤- نمذجة السلوك/ تقديم نموذج سلوكي

يشمل هذا البعد من أبعاد قيادة التغيير سلوك القائد الذي يتمثل في كونه يضرب مثلا حيا للعاملين معه كي يحذوا حذوه ويتبعوه، بحيث يعكس هذا المثال القيم التي يتبناها القائد ويناصرها، ويعزز مثل هذا السلوك إيمان المعلمين بطاقتهم وحماسهم بقدرتهم على إحداث التأثير والتغيير، ويمارس قائد التغيير عادة أنماطا من السلوك تعزز القيم الأساسية مثل: احترام الآخرين والثقة بأرائهم، والاستقامة، إضافة إلى القيم الأدائية، وغالبا ما يشارك قائد التغيير في مختلف النشاطات والفعاليات، ويساهم بالتعاون مع العاملين في المؤسسة التعليمية في التخطيط للمناسبات والاحداث المختلفة.

٥- مراعاة الحاجات والفروق الفردية للعاملين

يتضمن هذا البعد درجة اهتمام قائد التغيير بالحاجات الفردية للعاملين في المؤسسة التعليمية، والاستجابة للفروق الفردية فيما بينهم وبخاصة ما يتعلق بالحاجة للنمو والتطوير المهني، والسعي للارتقاء بمستوى قدراتهم وتجديد كفاياتهم المهنية من خلال توفير البرامج والفرص التأهيلية والتدريبية والتوجيه الملائم لهم، وتفويضهم الصلاحيات المناسبة؛ لمساعدتهم في مواجهتها، وعادة ما ينطلق قائد التغيير من ميول المعلمين واهتماماتهم وحاجاتهم الفردية كنقطة بداية لعملية التغيير والتطوير المؤسسي (مني مؤتمن عماد الدين، ٢٠٠٤، ٣٣).

٦- التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية.

ويشير هذا البعد إلى أي درجة يقدم قائد التغيير للعاملين في مؤسسته توجيهها يؤكد على تنمية أسلوب التفكير العلمي ومنهجية حل المشكلات لديهم، وحفزهم للتفكير في أساليب واستراتيجيات جديدة للتعلم والتعليم، وتشجيعهم على التساؤل ومراجعة الفرضيات والقيم والمعتقدات الخاصة بهم وبالأخرين ويعملهم ومناقشتها، وحفزهم لدعم مقترحاتهم بعبارة منطقية، والعمل على تطوير قدراتهم وكفاياتهم الخاصة، والسعي لتوفير الدعم لمبادراتهم



الإبداعية الهادفة لتطوير المؤسسة التعليمية بفعاليتها المختلفة ( Dean Fink, 2004, 433).

٧-توقع مستويات أداء عليا من العاملين

يظهر هذا البعد من ابعاد قيادة التغيير السلوك القيادي المرتبط بتوقعات القائد لدرجة التميز والأداء النوعي العالي الجودة من قبل العاملين في المؤسسة التعليمية، وتتضمن هذه التوقعات عناصر التحفيز لتحقيق الاهداف المتفق عليها، كما توضح هذه التوقعات الفرق بين ما تصبو المؤسسة إلى تحقيقه وبين ما أنجز فعلا- ويشير هذا البعد إلى أي درجة يقوم قائد التغيير بإيضاح الأمور فيما يتعلق بما يجب ان ينجزه العاملون من أجل ان تتم مكافاتهم، وان يوفر لهم التغذية الراجعة الضرورية فيما يتصل بأدائهم، ويقدم لهم الحوافز والمكافآت المناسبة في حال قيامهم بأداء أعمالهم يتميز وفقا لما اتفق عليه. ( Dean Fink, 2004, 33)

٨-هيكلية التغيير

يتضمن هذا البعد السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة إلى تهيئة البنية التحتية المناسبة لدعم المبادرات التجديدية والتطويرية، وتحسين بيئة العمل وظروفه بما يتيح فرصاً حقيقية للأفراد للمساهمة في التخطيط وصنع القرارات المتعلقة بقضايا تهمهم وتؤثر عليهم. ويشمل هذا البعد السلوك القيادي الهادف إلى توفير فرص مناسبة لتحقيق النمو المهني للعاملين في المؤسسة التعليمية، لغايات إحداث التطوير التربوي والمجمعي المنشود. (Mark E. Weston Bain, 2004, 296).

وهناك أبعاد أخرى لقيادة التغيير تتمثل في (Roger Gill, 2003, 311):

- البعد العقلي: حيث تتطلب قيادة التغيير الفعالة قدرات عقلية ومعرفية متميزة؛ تساعد قائد التغيير على تصور الاحتمالات، ووضع الأحكام والقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات، فعدم القدرة على رؤية الواقع الجديد سيؤدي إلى الانحصر في بوتقة التأخر.
- البعد الروحي: ويتطلب هذا البعد من قائد التغيير الشعور بالقيم والمبادئ التي تحكم العمل، والتي تساعده في تحديد رؤيته، كما تساعد رؤوسيه على إنجاز المهام والأدوار المطلوبة منهم.
- البعد السلوكي: ويتطلب هذا البعد اكتساب قائد التغيير المهارات السلوكية التي تساعده في بناء جسر للتواصل بينه وبين رؤوسيه، كما تعطيه القدرة على التحدث والاستماع وتكوين علاقات إيجابية في العمل.

ويتضح مما سبق ضرورة وجود رؤية مشتركة بين القادة والتابعين حول طرق وسبل التغيير داخل المدرسة الابتدائية، بالإضافة إلى دور القيادات الإدارية والأكاديمية في بث روح

التعاون والحماس وتكريس الجهود اللازمة لمواجهة التغيير والأخذ بأسبابه، وبناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف التغيير بمعنى التوفيق بين الأهداف الخاصة بالعاملين والأهداف العامة للمدرسة وضرورة وجود القيم الإيجابية المشتركة بين كافة العاملين داخل المدرسة، واستخدام الأساليب القيادية المبنية على الاحترام والتقدير وبث الثقة، ومراعاة الفروق الفردية بين العاملين وانهم ليسوا متساويين في القدرات والمهارات، وضرورة التحفيز الذهني والاستثارة الفكرية للعاملين وتوقع اعلى مستويات للأداء من العاملين، بالإضافة إلى تهيئة البنية التحتية لتلبية مطالب التغيير داخل المدارس الابتدائية.

خامساً: متطلبات قيادة التغيير في مدارس التعليم الابتدائي:

هناك مجموعة من المتطلبات على قادة التغيير تتمثل فيما يلي (رافده عمر الحريري، ٢٠٠٧):

- تقديم المعلومات والبيانات المفصلة: على القائد إعطاء معلومات كافية ومفصلة للموظفين عن التغيير الذي سيجري في المؤسسة ومبرراته، وتوضيح الفوائد الناتجة عن التغيير.
- تحديد الهدف النهائي من التغيير: على قائد التغيير مساعدة كل فرد من العاملين في المؤسسة على فهم الهدف من التغيير، وأن يوضح لكل فرد تطور المؤسسة على ضوء ذلك التغيير، وكيفية تأثير استراتيجية التغيير على فرص العمل، وخلق بيئة ممتعة واضحة الأهداف، وتوضيح طرق وأساليب القيام بالمهام الجديدة المطلوبة منهم.
- إدارة تعبير السلوك والمهارة: يجب على قائد التغيير إدارة جهود العاملين لإحداث التغيير، وذلك بتوفير مناخ تنظيمي يدعم كلاً من التغيير والأداء، حتى لا يتصاعد مقاومتهم للتغيير مع تدني مستوي الأداء لديهم.
- إعادة التنظيم وإعادة صياغة الخطط والبرامج: يتطلب التغيير إعادة النظر في هيكل الأهداف والسياسات الجديدة والتركيز على الخطط والبرامج، وتحديد ما تحتاجه المؤسسة من موارد وذلك بإعادة النظر في الميزانية ومن ثم تحديد الأنشطة الجديدة وإلغاء بعض النشاطات القديمة البالية مع إعادة التقسيمات التنظيمية الجديدة ووضع تصميم لإجراءات ونظم العمل.
- تبادل وتقبل وجهات النظر: إن اهتمام قائد التغيير بسماع آراء المرؤوسين وتساؤلاتهم حول التغيير أمر ضروري لإقناعهم بقبول التغيير.
- توفير البيئة الملائمة لقبول التغيير: على قائد التغيير عدم مفاجأة العاملين بالتغيير، ولكن يجب التمهيد لهم بتوفير البيئة المناسبة لإعلان أسباب ودواعي وحدود التغيير.

• الأمانة والمرونة والانفتاح لاهتمامات الموظفين: إن التعامل الواضح والأمين من قبل فائد التغيير مع موظفيه بالتحدث لهم وتقديم خطة التطوير والتغيير دون إخفاء بعض جزئياتها، سيدفعهم بلا شك ويشجعهم على التطوير بطرق التغيير. بالإضافة إلى وجود المرونة لدى القائد بتغيير بعض أفكاره أو خططه من خادل تبادل الآراء، فقد تكون لدي بعض العاملين الكفاءة أو الخبرة الواسعة التي تساعد القائد على إحداث التغيير بشكل أفضل.

وتوجد أيضا عدة متطلبات لنجاح قيادة التغيير بمؤسسات التعليم الابتدائي منها (مجدي عبد الوهاب قاسم، وصفاء أحمد شحاته، ٢٠١٤، ١١١):

- التزام وقناعة القيادات الجامعية بضرورة الحاجة لتبنى برامج التغيير، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة الجامعية.
- الحصول على ولاء والتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير.
- توفير الإمكانيات المادية والبشرية المطلوبة لدعم التغيير.
- تحفيز الأفراد خلال عملية التغيير عن طريق التقدير المعنوي، ومكافأة المشاركين في التغيير.
- تهيئة مناخ المشاركة لتمكين العاملين وتعزيز الفاعلية الذاتية لهم للوصول إلى الأهداف المنشودة.

ويتضح مما سبق ان هناك متطلبات خاصة بقيادة التغيير منها ما يخص القيادات الإدارية والأكاديمية بالمدرسة ودورها في قيادة التغيير، ومنها شرح الهدف من التغيير وتقبل آراء العاملين وإدارة الحوارات البناءة حول التغيير وأهدافه السليمة وكيفية تحقيقها، وإدارة جهود العاملين والتنسيق بينهم في إدارة وقيادة التغيير، وبث الحماس لدى العاملين بالمؤسسة، والاعتماد على أسلوب فرق العمل، ومنها ما يخص المؤسسة مثل جهود إعادة الهيكلة داخل المدرسة ودمج الوحدات المتشابهة مع بعضها البعض، او استحدث وحدات وأقسام جديدة تلبي متطلبات التغيير، والتغيير في مسميات الوظائف واختصاصاتها. سادساً: مجالات عمل قيادة التغيير واستراتيجياته:

لقيادة التغيير مجموعة من المجالات والاستراتيجيات التي تحدد عملها، يمكن توضيحها فيما يلي:

#### (١) مجالات عمل قيادة التغيير

تشمل جهود قيادة التغيير جانبين رئيسيين من المؤسسة التربوية هما: الجانب التنظيمي، والجانب الثقافي والانفعالي، وذلك على النحو الآتي (عماد الدين، ٢٠٠٣، ٢٠):

أ- الجهود الرامية إلى إعادة بناء التنظيم وهيكل المؤسسة، وتتضمن إحداث التغييرات في البناء الرسمي للمؤسسة التعليمية، بما فيها: التنظيم الإداري والجدول المدرسي والأدوار الوظيفية، والتي تتضمن تأثيراً غير مباشر على التحسين والتطوير في العملية التعليمية.

ب- الجهود الرامية إلى إعادة بناء النسق الثقافي في المؤسسة التعليمية، وتتضمن إحداث التغييرات في الأنظمة المتصلة بالنماذج، والقيم، والدوافع، والمهارات، والعلاقات التنظيمية، مما يؤدي إلى تعزيز أساليب ووسائل جديدة للعمل الجماعي التعاوني ينعكس أثرها مباشرة في إحداث فرق ملموس في عمليتي التعلم والتعليم داخل المؤسسة التعليمية.

ج- جهود إعادة بناء النسق الثقافي باعتبارها تستند على العلاقات بشكل رئيس، حيث تتطلب تدخلاً مباشراً لتعزيز الجانب الانفعالي سواء من القائد أو العاملين معه أم المعنيين بالعملية التربوية كافة وتسهم هذه الجهود في درجة التكيف لدى الأفراد والجماعات نحو التغيير، وتساعد العاملين على مواصلة جهودهم التطويرية بالرغم من الصعوبات التي قد يواجهونها أثناء التطبيق .

د- قادة التغيير يركزون على الجانب الانفعالي الثقافي مثل تركيزهم على الجانب التنظيمي، ويتميزون بتأكيدهم القوي على إنجاز رسالة المؤسسة ومهمتها الرئيسية، ويتغلبون على القلق الذي قد يسود المؤسسة من خلال استثمار الفرص المتاحة كافة لتطوير البنية التنظيمية ونماذج العمل وأساليب الأداء، إضافة إلى تعزيز الثقافة المشتركة والعمل الجماعي التعاوني، مما يوفر الدعم والمساندة، ويرفع من مستوى الطموح والتوقعات والإنجازات

ومما سبق يتضح ان مجالات قيادة التغيير منها ما هو تنظيمي مثل جهود إعادة الهندسة وإعادة بناء المدارس الابتدائية من الصفر لا عداها للتغيير، ومنها ما يتعلق بإعادة الهيكلة مثل دمج الوحدات التنظيمية مع بعضها البعض، ومنها ما يتعلق بإعادة النسق الثقافي لدى الأفراد العاملين بالمدرسة وضرورة التوجه نحو التغيير والإيمان به، وبذل أقصى جهد في سبيل تحقيقه، والقادة الإداريون بالمدرسة الابتدائية لابد ان يراعوا التوازن بين الجانب التنظيمي والجانب الثقافي وعدم الاهتمام باي منهما على حساب الأخر.

#### (٢) استراتيجيات قيادة التغيير:

تعدد الاتجاهات المحددة للاستراتيجيات الناجحة لقيادة التغيير، والتغلب على معوقاته، ومن هذه الاستراتيجيات ما يلي (معتز سيد عبد الله، ٢٠١٤، ١١١):

أ- الاستراتيجية العقلانية: تستند هذه الاستراتيجية عر افتراض أن الأفراد عقلانيون ومنطقيون، ويميلون إلى التصرف والسلوك في ضوء اهتماماتهم ومصالحهم الذاتية، ومن

ثم يعتمد التغيير في ضوء هذه الاستراتيجية على أنشطة الاتصال في توضيح طبيعة التغيير، ومبرراته بطريقة تتسم بالدقة، والموضوعية، والتدعيم بالحجج المنطقية القوية.

ب- الاستراتيجية المعيارية: تفترض هذه الاستراتيجية أن الأفراد يميلون إلى التصرف في ضوء القيم والمعايير الاجتماعية السائدة في المجتمع، ومن ثم يعتمد التغيير على إعادة تشكيل القيم والمعايير القائمة بالفعل، ثم دفع الأفراد إلى مزيد من التزام بها في مضمونها الجديد.

ج- استراتيجية القوة أو الإجماع: تفترض هذه الاستراتيجية أن الأفراد بطبعهم يميلون إلى الإذعان والمسايرة، ويفعلون عادة ما يطلب منهم وإلا تعرضوا للجزاء والعقاب، ويعتمد التغيير في هذه الاستراتيجية على افتراض امتلاك قائد التغيير النفوذ والسلطة الكافية التي تمكنه من تطبيق القانون واللوائح، واتخاذ القرارات، ومنح الحوافز، وفرض العقوبات التي تؤدي إلى إلزام الأفراد بقبول التغيير وتطبيقه.

ومما سبق يمكن القول ان استراتيجيات التغيير منها ما هو عقلاني يعتمد على إقناع العاملين بمنطقية التغيير وأهميته، وضورة إحداث التوازن بين المصالح الشخصية والمصالح العامة للمؤسسة، بالإضافة إلى إعادة التدريب الإدراكي للقيم والمعايير التي يتبناها الأفراد وبالرغم من ثبات هذه القيم فان هناك العديد من القيم التي تحتاج إلى إعادة تقييم مرة أخرى، والاستراتيجية الثالثة وهي تهتم بدور القائد في استخدام سلطانه وفرض نفوذه في تكليف العاملين او الروسين بتنفيذ التغيير كما ينبغي ان يكون.

سابعاً: سمات قائد التغيير وأدواره:

ويعرض هذا المحور لسمات قائد التغيير، وأدواره، كما يأتي:

(١) سمات قائد التغيير

تعدد سمات قائد التغيير بالسلوكيات والخصائص التالية (سارة نبيل، ٢٠١٦)، (رفعت عبد الحليم الفاعوري، ١٨١، ٢٠٠٥-١٢)

□ يتبنى فلسفة واضحة في الإدارة، ومعايير موضوعية في اتخاذ القرارات وفقاً لمنهج واضح.

□ لديه دائرة اهتمامات أوسع من مجرد العمل، ويستطيع وضع شؤون العمل ضمن منظومة أعم وأشمل.

□ يوضح لمرؤوسيه المهام المطلوبة منهم، ويشرح لهم طبيعة الظروف التي سيعملون فيها.

□ يرى كل موقف كقضية متفردة بذاتها، ويدرك إمكانية وجود فرص للتشابه مع مواقف أخرى مماثلة سابقاً.

□ يستشعر المسؤولية الكاملة لتحقيق أهداف المؤسسة.

- يقدر على حشد الأفراد واستثارة طاقاتهم لمواجهة مواقف الأزمات.
- يتمسك بالقيم والأخلاقيات الايجابية.
- يتمتع بالمرونة والقدرة على مراجعة قراراته للتأكد من مناسبتها، ولا يمانع في الرجوع عن قرار أصدره إذ لم يكن محققا لأهداف المؤسسة.
- يميل للتطوير والتجديد المخطط، وتحمل المخاطر المدروسة
- يتفحص المشكلات والموضوعات من مختلف جوانبها.
- يستخدم نمطا من المركزية أو اللامركزية المتسم بالمرونة للتكيف مع الظروف المتغيرة.
- يتسم بالجرأة والمبادأة واتخاذ مواقف هجومية دفاعا عن مصالح المؤسسة وتحسين فرص تحقيق الأهداف.
- منفتح، يقبل النقد، ويسعى إلى نشر أفكاره وكسب ثقة الآخرين واقناعهم، ويتقبل آراء الآخرين.
- يعد نموذجا للعاملين معه، وقدوة للآخرين في سلوكه وأفعاله.
- يسعى إلى التعليم المستمر لمواكبة عالم سريع التغيير، والبحث دائما عن الفرص المتاحة للتعليم والتطوير.
- يعمل مع التغيير ويستمتع به بدلا من مقاومته ومعارضته، فعليه أن يبحث عن وسائل لخلق وإحداث التغيير.
- يستطيع التطلع قدما نحو الأمام والتفكير للمستقبل مثلما يستطيع إدراك الحاضر وفهمه والانطلاق منه للتخطيط المستقبلي.
- يمتلك مهارات متنوعة تساعد على الاندماج الفاعل في علاقاته مع الآخرين، والتفاوض الناجح معهم، والتفويض الملائم لها، باعتبارهم الأعضاء الرئيسيين في عملية التغيير، سواء أكان ذلك عن طريق اللقاءات الفردية، أو أثناء العمل في المجموعات الصغيرة أو من خلال الاجتماعات الرسمية.
- وفي ضوء ما سبق لكي تستطيع القيادات الإدارية والأكاديمية بالمدرسة ان تقود التغيير وتفعيل الذكاء التنظيمي فان القائد هو الشخص الأول المسئول عن قيادة التغيير لذا لا بد ان يتصف بعدد من المواصفات منها الموضوعية في الحكم على كافة الأمور وعدم التحيز، وان يوسع دائرة اهتماماته، ويشرح لمرؤوسيه طبيعة المهام المطلوب منهم تنفيذها، بالإضافة إلى استشعار المسؤولية، وحشد طاقات الأفراد نحو إنجاز أهداف التغيير، بالإضافة إلى دعم القيم والأخلاقيات الإيجابية، وان يتسم بالمرونة في التعامل مع المواقف والمشكلات التي تواجهه، وان يهتم بالتطوير ، وان يتفحص المشكلات التي تواجه الجامعة والبحث عن أسبابها ومشاركة العاملين بالجامعة في اقتراح الحلول اللازمة لها، وان يتسم

بالجرأة والمبادأة وتقبل النقد والرأي الآخر، والتعلم المستمر ، ويميل إلى التفكير في المستقبل والاستعداد الدائم له.

(٢) أدوار قائد التغيير:

يعتبر قائد التغيير هو العنصر الأساسي لتنفيذ التغيير، ويستند لقائد التغيير العديد من الأدوار المهمة التي تعزز من نجاح قيادته لعملية التغيير، وتتطلب المؤسسة الحديثة قيادة تربوية واعية قادرة على رؤية الأبعاد الحقيقية للعملية التعليمية، وقيادة تحفز جميع العاملين في المؤسسة على التعاون المثمر لتحقيق أهداف التربية وتتيح الفرصة لكل فرد في المؤسسة لتنمية قابلياته واستعداداته واتجاهاته لتحقيق ميوله ضمن إطار من الحرية المسئولة (منال رشاد عبد الفتاح، ٢٠١٥، ٥٥).

ويجب على قادة التغيير مساعدة العاملين على الانتقال من الحالة القديمة إلى الوضع الجديد بكل ارتياح وثقة وتوضيح الأهداف المرجوة من عملية التغيير بدقة وشفافية بأن التغيير لن يكون ضد مصالحهم الشخصية، وذلك من خلال بناء علاقات جيدة معهم، مما يتطلب حرفة مهنية عالية المستوى في إدارة العلاقات، ولا بد أيضاً لقادة التغيير أن يهتموا اهتماماً جلياً بتكوين فريق عمل متخصص لعبور مرحلة الانتقال بشكل آمن وبذل كل جهد ممكن من أجل إنجاز عملية التغيير (سيد سالم عرفة، ٢٠١٢، ١٣١).

ويجب على قائد التغيير أن يقوم بالعديد من الأدوار التي تعزز من نجاح قيادته لعملية التغيير، وتشمل تلك الأدوار ما يلي:

- التعامل الإيجابي مع محركات التغيير والمبادرة بالعمل.
- تطوير منهجية عملية إدارة عمليات التغيير، تأخذ في اعتبارها مجمل العوامل، والمؤثرات الفاعلة المعاصرة.
- تمكين العاملين من المشاركة في تطوير نماذج متميزة لإدارة التغيير، توافق أوضاع منظماتهم وأهدافها وإمكانياتها.
- إدماج مفاهيم وتقنيات إدارة التغيير في نسيج التفكير الإداري، وضمان مهام المديرين في المنظمات المعاصرة.
- تأكيد التوجيه الإيجابي في التعامل مع محركات التغيير (على السلمي، ٢٠٠٦، ١١٥).

ويتضح ما سبق ان أدوار القيادات الأكاديمية والإدارية في تبنى التغيير وتنفيذه داخل المدرسة الابتدائية يعتمد على الإدراك الواعي لكافة الجوانب التي يشملها التغيير والتي بتطويرها يتطور أداء المدرسة ككل، بالإضافة إلى الانتقال السلس من الحالة القديمة الى الحالة الجديدة لدى العاملين وانتقالهم بكل ارتياح وثقة، وامتلاك الرؤية الواضحة للتغيير المؤسسي، وان تعي هذه القيادات كل ما شأنه ان يسهم في الوصول الى الاهداف

المنشودة، والتوجه الإيجابي في التعامل مع محركات التغيير، بالإضافة الى تطبيق التغيير في ضوء رؤية الجامعة ورسالتها، وقياس اثر التغيير .  
المحور الثالث: الآليات المقترحة لتفعيل الذكاء التنظيمي بالمدارس الابتدائية بمصر في ضوء قيادة التغيير:

انطلاقاً ممّا ورد بالإطار النظري للبحث بما تضمنه من تحليلات نظريّة حول الأسس النظرية للذكاء التنظيمي من حيث أهمية الذكاء التنظيمي بالمؤسسات التعليمية، وخصائصه بالمدارس الابتدائية، وأبعاده، وكذلك عرض لمحور قيادة التغيير بالمؤسسات التعليمية، وخصائص قيادة التغيير ومبادئها، و أهداف قيادة التغيير وأهميته، وأبعاد قيادة التغيير، ومتطلباتها في مؤسسات التعليم الجامعي، ومجالات عمل قيادة التغيير واستراتيجياته، وسمات قائد التغيير وأدواره، يمكن وضع الآليات اللّازمة لتفعيل الذكاء التنظيمي بمدارس التعليم الابتدائي علي ضوء قيادة التغيير ، وسيتمّ استعراض هذه الآليات في أبعاد الذكاء التنظيمي السبع: (الرؤية الاستراتيجية، وبعد المصير المشترك، وبعد الرغبة في التغيير، وبعد الروح المعنوية لدى العاملون بالكلية، وبعد المواهمة والتناغم، وبعد نشر المعرفة، وبعد ضغط الأداء)، ثم عرض لمعوقات تنفيذها وسبل التغلّب على ذلك، وفيما يلي توضيح لكلّ منها:

أولاً: الآليات اللّازمة لتفعيل الذكاء التنظيمي بالمدارس الابتدائية بمصر في ضوء قيادة التغيير:

وتتمثّل هذه الآليات في آليات تحسين أبعاد الذكاء التنظيمي (الرؤية الاستراتيجية، وبعد المصير المشترك، وبعد الرغبة في التغيير، وبعد الروح المعنوية لدى العاملون بالمدرسة، وبعد نشر المعرفة) بالمدرسة الابتدائية، وفيما يلي عرض لهذه الآليات وخطوات تطبيقها:

١- آليات تفعيل بعد الرؤية الاستراتيجية كأحد ابعاد الذكاء التنظيمي بالمدارس الابتدائية بمصر في ضوء قيادة التغيير:

(أ) العمل على وجود حوار استراتيجي داخل المدرسة الابتدائية حول متغيرات البيئة المحيطة بالمدرسة وكيفية التعامل معها، سواء كانت هذه المتغيرات تتعلق بمواصفات الخريج او التحديات التي تواجه المدرسة كمؤسسة ويتم ذلك من خلال اتاحة القيادات الادارية والاكاديمية الفرصة امام العاملين بالمدرسة للتعبير عن آرائهم حول هذه التغيرات وكيفية الاستعداد لها ومواجهتها.

(ب) مناقشة التحديات التي تواجه المدرسة الابتدائية وسبل مواجهتها ويتم ذلك من خلال اجراء الدراسات التي تقوم بها فرق عمل ممثلة لكافة العاملين بالمدارس الابتدائية لرصد هذه التحديات وتحديد سبل مواجهتها.



(ج) القيام بالمسح البيئي الدوري لبيئة المدرسة الداخلية والخارجية وذلك من خلال تحديد نقاط القوة والضعف بالمدرسة في بيئتها الداخلية والفرص والتحديد لوضع استراتيجيات مرنة للتعامل مع التغيرات التي تحدث داخل وخارج المدرسة وليس فقط الاقتصار على الاستراتيجيات الواردة في الخطة الاستراتيجية للمدرسة.

(د) المراجعة الاستراتيجية السنوية بالمدرسة الابتدائية لتحديد الأولويات الاستراتيجية التي تحكم العمل بها وذلك في إطار الخطة الاستراتيجية للمدرسة وذلك بان تقوم القيادات الادارية والاكاديمية بالمدرسة بقيادة التغيير داخل المدرسة وتحديد الاولويات الاستراتيجية الحقيقية للمدرسة الابتدائية.

(هـ) ان تمتلك المدارس الابتدائية رؤية ورسالة واضحة ومحددة تدلها على خطوات السير في المستقبل وكذلك ان تتسم هذه الرؤية بالواقعية والمرونة في التعامل مع المتغيرات التي تحدث من حول الكلية والتكيف معها.

(ز) يتم الرجوع لرؤية المدرسة الابتدائية ورسالتها عند صنع القرارات وتحديد الأولويات ويتم ذلك من خلال شرح رؤية المدرسة والغرض من انشائها للعاملين وضمان مشاركة العاملين بالمدرسة في صنع القرارات المتعلقة بالمدرسة بكافة انواعها وذلك في إطار رؤية المدرسة ورسالتها.

٢- آليات تفعيل بعد المصير المشترك كأحد ابعاد الذكاء التنظيمي بالمدارس الابتدائية بمصر في ضوء قيادة التغيير:

(أ) إشراك الأطراف المعنية بالمدرسة الابتدائية في إعداد الخطة الاستراتيجية الخاصة بها وذلك بالتعاون مع اولياء الامور ومجالس الامناء والاباء والمعلمين بوجيهم بحيث لا تعمل المدرسة بمعزل عن البيئة المحلية المحيطة وتغييراتها المستمرة.

(ب) ضمان مشاركة الأطراف المعنية في تحديد الأولويات الاستراتيجية للمدرسة واقتراح الطرق الملائمة على ادارة المدرسة ومساعدتهم في تنفيذ هذه الاولويات.

(ج) ان يعرف كافة العاملون بالمدرسة الابتدائية رؤيتها الاستراتيجية ويسعون لتحقيقها وذلك من خلال ابراز هذه الرؤية في اماكن بارزة بالمدرسة مع عقد الندوات التي تناقش الرؤية مع العاملين بالمدرسة الابتدائية والسبل الى تحقيقها.

(د) ان تسود روح العمل الجماعي بالمدارس الابتدائية ومشاركة المعلومات بين كافة العاملين لديها وذلك من خلال وضع الاليات اللازمة للعمل الجماعي من دعم المبادرات الفردية وتشجيع الابتكار والمشاركة الجماعية في كافة الاعمال الادارية بالمدرسة.

(هـ) اشعار العاملون داخل المدرسة انهم جزء لا يتجزأ منها وينتمون اليها وذلك من خلال عرض القضايا الحيوية والتحديات التي تواجهه المدرسة على العاملين بها واستطلاع رأيهم

حول هذه التغيرات وطرق التعامل معها واشعارهم ان نجاح المدرسة هو نجاح لكل فرد فيها.

(و) اشعار العاملون بالمدرسة انهم شركاء في إدارتها وليس مجرد منفذين لسياساتها وذلك من خلال توزيع الهام الادارية على كافة العاملين بالمدرسة وذلك من خلال تبني فرق العمل الجماعية وتكليفها بمهام محددة واعطاء مزيد من الحرية لاتخاذ القرارات داخل المدرسة بعد مراجعة ادارة المدرسة الابتدائية.

(ز) ان يؤمن كافة العاملون بالمدرسة الابتدائية بالتطلعات المستقبلية للمدرسة ويسعون لتحقيقها وذلك من خلال عرض الخطط المستقبلية التي تنوى ادارة المدرسة عملها والتغيرات المتوقعة القيام بها على العاملين بالمدرسة واستطلاع آرائهم بشأنها لضمان حماسهم في تقديم الدعم اللازم لها.

(ح) ان ينظر كافة العاملون للمدرسة الابتدائية بان علاقتهم بها هي علاقة دائمة وليست مؤقتة وذلك من خلال قيام ادارة المدرسة بعلاج المشكلات التي تعوق اداء العاملين بها والقضاء على مسبباتها، ومحاولة تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين بالمدرسة الابتدائية والحد من تنقلاتهم بين المدارس المختلفة داخل الإدارة التعليمية.

٣- آليات تفعيل بعد الرغبة في التغيير كأحد ابعاد الذكاء التنظيمي بالمدارس الابتدائية بمصر في ضوء قيادة التغيير:

(أ) ان تسهم سياسات المدرسة الابتدائية في تدعيم الإبداع والابتكار لدى العاملين بها وذلك من خلال رصد المكافآت وتقديم الدعم المالي والمعنوي للعاملين المتميزين في الابداع والابتكار في عملهم.

(ب) ضرورة تشجيع المدرسة الابتدائية العاملون لديها بإيجاد طرق جديدة لأداء الأعمال الموكلة لديهم وذلك من خلال تهيئة الظروف الملائمة لهم للإبداع والابتكار في سبيل تطوير اعمالهم وتوفير الموارد المادية والالية اللازمة لذلك.

(ج) توفير مناخ يدعم روح العمل الجماعي بالمدرسة الابتدائية وتشجيع التعاون بين العاملين وذلك من خلال قدرة القيادات الادارية بالمدرسة على ادارة الصراع واذكاء روح التنافس الإيجابي داخل المدرسة.

(د) ان تقوم القيادات الإدارية والأكاديمية بمراجعة سياساتها الادارية والقيام بتصحيح القرارات التي لا تحقق نتائج متميزة وعدم التثبث بالرأي وانما قبول الرأي والرأي الاخر.

(هـ) توفير المرونة في تنفيذ القواعد والتعليمات بالمدرسة الابتدائية بما يعوق الإبداع والابتكار بها والحد من البيروقراطية في العمل والتي تستنزف الوقت والجهد.

(و) توفير جو من الانفتاح على المدارس الاخرى وعقد اتفاقات التوأّم بين اقسامها والاقسام المناظرة لها في المدارس الاخرى، واذكاء الرغبة في التغيير البناء بالمدرسة والذي يسعى الى تطوير الاداء بها.

٤- آليات تفعيل بعد الروح المعنوية لدى العاملون بالمدرسة الابتدائية كأحد ابعاد الذكاء التنظيمي بالمدارس الابتدائية بمصر في ضوء قيادة التغيير:

(أ) ان يشعر العاملين داخل المدرسة بالرضا عن العمل بداخلها وذلك من خلال توفير كافة مسببات الرضا الوظيفي لدى العاملين والقضاء على المعوقات التي تعوق ادائهم، وان يؤمن العاملون بالمدرسة انها تقدر اهتماماتهم وترعاها وذلك من خلال الكشف عن هذه الاهتمامات وتقديم سب الرعاية لها.

(ب) ان يعبر العاملين بالمدرسة الابتدائية عن سعادتهم بوجودهم فيها وبانتمائهم لها وتفضيلهم البقاء بها عن الانتقال المدارس الاخرى وذلك يتم من خلال توفير القيادات الادارية والاكاديمية بالمدرسة لكافة اوجه الرعاية والاهتمام وعقد الحوارات الدائمة مع العاملين للتعرف على المعوقات التي تواجههم اثناء اداء أعمالهم وتذليلها.

(ج) ان يقوم العاملين بالمدرسة ببذل اقصى الجهد لتحقيق المستوى المتوقع منهم، والشعور بالتفاؤل الدائم ورغبتهم في استثمار الفرص المتاحة في مسار عملهم الوظيفي على أفضل نحو

(و) ان تؤدى القيادات الإدارية والأكاديمية عملها بطاقة وحماس يقتدى بها كافة العاملين بالمدرسة الابتدائية وان تتحمل مسؤولياتها في تطوير المدرسة واستيعاب التغييرات التي توجهها وان يكونوا في مقدمة الصفوف في بذل اقصى جهد ممكن لكي يقتدى بهم مرؤوسيتهم.

٥- آليات تفعيل بعد نشر المعرفة لدى العاملون بالمدرسة كأحد ابعاد الذكاء التنظيمي بالمدارس الابتدائية في ضوء قيادة التغيير:

(أ) ان يتم تمكين العاملين بالمدرسة الابتدائية من نشر المعرفة وتبادلها وذلك من خلال مرونة الحدود التنظيمية الموجودة بين الأقسام الإدارية والأكاديمية بالمدرسة والتي تسمح بتبادل ونشر المعلومات معا ويمكن عمل ذلك من خلال بكة معلومات داخلية تربط اقسام ووحدات المدرسة.

(ب) ان تهتم القيادات الإدارية والأكاديمية بالمدرسة الابتدائية بالمعرفة والتعلم كمصادر رئيسة لنجاح العمل، واتباع أحدث الافكار والاتجاهات المتعلقة بالتنوير المستمر للأداء.

(هـ) ان تقدر القيادات الإدارية والأكاديمية بالمدرسة الابتدائية المهارات الفردية والمؤهلات والمعرفة المتوفرة لدى الأفراد العاملون بالأقسام المختلفة.

المراجع العربية

- ١- أبو ناصر، فتحي محمد (٢٠١٢) "إدارة الصراع التنظيمي في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، مجلة كلية التربية بأسوان، مصر، عدد ٢٦.
- ٢- أسامه محمود قرني (٢٠١٣) "التغيير الاستراتيجي بجامعة بني سويف ومدخل الذكاء التنظيمي دراسة تحليلية"، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، عدد ابريل، الجزء الثاني.
- ٣- ايمان خميس مغيب (٢٠٢٠) "تطوير الأداء الإداري لإدارة الدراسات العليا بجامعة الفيوم في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الفيوم.
- ٤- جمال عبد الله محمد (٢٠١٣) "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، دار المعترف للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ٥- دبانا جي. اوبلنغر، رتشارد إن. كاتز (٢٠٠٦) "تجديد الإدارة - تهيئة الكليات والجامعات للقرن الحادي والعشرين"، مترجم: سميح أبو فارس، الرياض، مكتبة العبيكان بالتعاون مع شركة أنكر للنشر.
- ٦- رافده عمر الحريري (٢٠٠٧) "إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة"، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٧- رفعت عبد الحليم الفاعوري (٢٠٠٥) "إدارة الابداع التنظيمي"، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة.
- ٨- زكريا محمد هيبه (٢٠١٨) "واقع ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن حول قيادة التغيير في المدارس الثانوية للبنات بالمدينة المنورة"، مجلة العلوم التربوية، تصدرها كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، المجلد السادس وعشرون، العدد الثالث.
- ٩- زهير الكردي (٢٠١٦) "استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة في ضوء مبادئ التنمية المستدامة"، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ١٠- سارة نبيل (٢٠١٦) "خصائص قائد التغيير الفعال، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية"، قسم علوم الادارة متاح على الموقع التالي:  
<https://hrdiscussion.com/hrlQ9965.html>
- ١١- سلطان أحمد حليف (٢٠١١) "أثر الذكاء التنظيمي لدي القيادة الإدارية في إطفاء السلوكيات غير المرغوبة للعاملين"- دراسة لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٤)، العدد (٧).

- ١٢- سليمان الفارس (٢٠١١) "أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٧، ٢٠١٤.
- ١٣- سيد سالم عرفة (٢٠١٢). استراتيجيات حديثة في إدارة التغيير، القاهرة، سور الأزبكية.
- ١٤- صافي سيد أبو العزم (٢٠٢٢) "الدور الوسيط للذكاء التنظيمي في العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية (دراسة ميدانية على العاملين بقطاع البترول)"، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال.
- ١٥- على السلمي (٢٠٠٦) "التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن"، مطابع أم القرى.
- ١٦- فواز توفيق العوامل (٢٠١٥) "إثر قدرات تكنولوجيا المعلومات في الذكاء التنظيمي: دراسة حالة في شركة ماركة الأردن في Vip"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن.
- ١٧- ماجدة السيد عبيد (٢٠١١) "مشكلات الإدارة المدرسية عند دمج المعوقين سـمـمـعـيـا". متـمـسـحـحـ عـلـمـي الـرـابـط الـتـمـسـحـحـي: [https://www.assawsana.com/portal/pages.php new Sid=108251](https://www.assawsana.com/portal/pages.php_new_Sid=108251) تم الاسترجاع بتاريخ ٨-١-٢٠٢٣.
- ١٨- مجدي عبد الوهاب قاسم، وصفاء أحمد شحاته (٢٠١٤) "صناعة مستقبل التعليم الجامعي بين إرادة التغيير وإدارته"، دار الفكر العربي، القاهرة.
- ١٩- محمد عبد الرازق إبراهيم، وأحمد نصحي أنيس (٢٠١٢) "تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء أسلوب حلقات الجودة"، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جوده التعليم العالي"، المنعقد في الفترة من ٤-٥ أبريل ٢٠١٢، الجامعة الخليجية، البحرين.
- ٢٠- محمود السيد عباس (٢٠١١) "مقارنة التغيير تجاه ثقافة الجودة والاعتماد لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية "دراسة نظرية تحليلية"، مجلة التربية، العدد (٢٣)، أغسطس.
- ٢١- معتز سيد عبد الله (٢٠١٤) "إدارة التغيير التنظيمي: الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية"، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، الجزء الأول.
- ٢٢- منال رشاد عبد الفتاح (٢٠١٥) "القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية-التحديات والتطلعات"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ٢٣- منى مؤتمن عماد الدين (٢٠٠٤) "قيادة التغيير في المؤسسة التربوية"، عمان، الأردن، وزارة التربية والتعليم.

- ٢٤- مني عبد الغني عبد الستار (٢٠١٦) "استراتيجية مقترحة لتحسين القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بني سويف.
- ٢٥- ميسم فوزي العزام (٢٠١٦) "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين"، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، مج ٤٣.
- ٢٦- نعمة عباس خفاجي (٢٠١٠) "الذكاء التنظيمي فكرة معاصرة في إدارة أزمات الأعمال"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (٨٤).
- ٢٧- هاشم فوزي العبادي (٢٠١٣) "الذكاء التنظيمي كممارسة أعمال نحو بناء منظمه ذكية- منظور مفاهيمي"، بحث منشور في مجلد خاص بالمؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة (٢٣-٢٦ نيسان)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.
- ٢٨- هانم محمد سالم، أميرة محمد بدر (٢٠١٧) "النموذج البنائي للعلاقات بين الذكاء التنظيمي والإبداع وإدارة الأزمات المدرسية لدي مديري المدارس الثانوية في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية كما يدركه المعلمون"، مجلة الارشاد النفسي، تصدرها مركز الارشاد النفسي، كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد ٥٢، الجزء الثاني.
- ٢٩- هشام سيد عباس (٢٠١٩) "تفعيل الذكاء التنظيمي بكلية التربية جامعه بني سويف في ضوء قيادة التغيير"، مجلة كليه التربية جامعة بني سويف، الجزء الأول، عدد يوليو.
- ٣٠- هناء محمد جلال لطفي (٢٠٢٢) "مستوي الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية في ضوء نموذج كارل البرشت Karl Albrechtmodel" مجلة كلية تربيته، جامعه المنوفية، المجلد ١٠، العدد ١.  
المراجع الاجنبية:
- ٣١- Dean Fink (2004): Principals Succession and Educational Change", Journal of Educational Administration, Vol:42, No:4
- ٣٢- Mark E. & Weston Bain, (2004): "Engaging with Change- A Model for Adopting and Evaluating School-based Innovation", Journal of Educational Administration, Vol: 41, No: 2
- ٣٣- Roger Gill (2003), "Change Management or Change leadership", Journal of Change Management, Vol:3, No:4



عدد يوليو  
الجزء الثالث ٢٠٢٣

جامعة بني سويف  
مجلة كلية التربية



ISMIYARTO, SH M.SI (2018)" organization intelligence and -٣٤-  
Bureaucracy Reform at public organization in Indonesia' Modern  
Applied; Vol.12, No.2, 93-108-KESHAVARZ, HAMID;  
.MOHAMMAD REZA