

## ملخص بحث

تصور مقترح للإدارة التربوية في جمهورية مصر العربية  
في ظل عصر اقتصاد المعرفة

## إعداد الباحثان

صبرى عيد محمود محمد باحث دكتوراه بقسم التربية المقارنة ومعلم خبير بالتربية والتعليم	سمية عطية هاشم الزينى باحثة دكتوراه بقسم المناهج وطرق التدريس ومنسق موهوبين وتعلم ذكى بالتربية والتعليم
---	---

## مقدمة:

هناك توجه عالمي نحو كيفية تحقيق الانتقال بالمجتمعات والاقتصاد من الشكل التقليدي الى مجتمعات تشكل المعرفة فيها أساسا للتقدم والانجازالاقتصادي. ومع ظهور هذا التوجه ازدادت الضغوط على المؤسسات المجتمعية والتي تمثلت في الحاجة الى توافر أساليب قيادية جديدة تعمل باتجاه التغيير والتحول نحو هذا التوجه العالمي واستثمار الموارد الاستثمار الامثل وخاصة الموارد البشرية ؛ وبما ان الادارة التربوية هي المسئولة عن ادارة وتوجيه الموارد البشرية وتنميتها ؛ فينقدم البحث الحالي بمجموعة من المقترحات لتطوير وتفعيل الادارة التربوية في جمهورية مصر العربية.

هدف البحث الحالي إلى تقديم بعض المقترحات لتطوير الإدارة التربوية في ظل تكنولوجيا المستقبل واقتصاد المعرفة.

## تلخصت مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

س ما التصور المقترح للإدارة التربوية في مصر في ظل عصر اقتصاد المعرفة؟

ويتفرع من التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية:

س ١: ما مفهوم اقتصاد المعرفة؟

س ٢: ما النظريات المعاصرة في الإدارة التربوية؟

س ٣: ما المفهوم المعاصر لديناميات الجماعة وفريق العمل ؟

س ٤: ما ملامح إدارة التغيير في ظل عصر اقتصاد المعرفة؟

س ٥: ما مشكلات الإدارة التربوية في مصر؟

س ٦: ما مقترحات البحث لتطوير الإدارة التربوية في مصر؟

من خلال استعراض بعض الأدبيات حول الإدارة التربوية المعاصرة ومفهوم اقتصاد المعرفة وكيفية التوجه لهذا المفهوم المعاصر وكذلك واقع الإدارة التربوية في مصر؛ قدم البحث مجموعة من المقترحات منها مايلي :

- تجهيز البيئة التربوية بما يلزم لاستيعاب التطورات الحديثة.
- تطوير أساليب الاشراف والتقويم في الادارة التربوية بحيث يكون محور هذا التطوير هو جودة الاداء الاداري .
- ضرورة تقديم رؤية تطويرية لتطوير الاداء الاداري عند التقدم للوظائف الادارية والزام المتقدم بتنفيذها ومتابعة التنفيذ من قبل اللجان المتخصصة.
- تطوير اللوائح والتشريعات لمواكبة التطورات المتلاحقة واستيعاب المفاهيم الحديثة للإدارة التربوية .
- الاتصال الفعال بين مستويات الادارة التربوية عن طريق ايجاد شبكات اتصال فعالة دون وضع قيود روتينية تعوق عملية الاتصال.
- اعادة هيكلة الادارة التربوية بشكل مستمر لايجاد فرص حقيقية للتطوير وتحقيق التوافق بين التنظيم التربوي واحتياجات الخطط التنموية .
- تعاون كل مسئولى الإدارات على كافة المستويات مع الإدارة المدرسية لوضع خطط استراتيجية لاحداث تغيير ملموس والعمل كفريق عمل واحد لجعل المدرسة جاذبة للطلاب لمعالجة عزوف الطلاب عن المدارس وخاصة طلاب المرحلة الثانوية.
- الاستفادة من تقديم تدريبات (On line) من خلال شبكات الانترنت على المستويين المحلى والعالمى لمسئولى الإدارة التربوية بكافة مستوياتها بصفة مستمرة لمتابعة أحدث التطورات فى الإدارة التربوية.
- تطوير محتوى المواد التدريبية لمسئولى الادارة التربوية وعدم الاعتماد على الأطر النظرية فقط وضرورة اشمال الدورات التدريبية على ورش عمل يتم من خلالها تقديم مشروعات تطويرية للاداء الاداري التربوي .
- تفعيل دور المدارس المنتجة التى تقوم على رأس المال الدائم واستخدام تكنولوجيا المعلومات لخدمة هذه المشروعات من حيث ( نوعيتها - دراسات الجدوي - التسويق)

#### مقدمة:

بدأ القرن الحادى والعشرين بتغيرات جذرية هامة تطرح العديد من التحديات والفرص، فضلا عن تعاظم أهمية المعرفة ( والتي تعتبر التكنولوجيا أحد عناصرها) فى الاقتصاد حتى أصبحت سمة اقتصاد القرن الحادى والعشرين هى الاقتصاد المبني على المعرفة

Knowledge-Based Economic وهذا يعنى أن مجتمعات الغد ستكون قائمة على المعرفة وهيمنتها، ويعتبر التعليم أهم مصادر تعزيز التنافس الدولي، خاصة في مجتمع المعلومات باعتبار أن التعليم هو مفتاح المرور لدخول عصر المعرفة وتطوير المجتمعات من خلال تنمية حقيقية لرأس المال البشرى الذى هو محور العملية التعليمية بما يعنى أن مجتمع واقتصاد المعرفة مرتبط بمفهوم مجتمع التعليم الذى يتيح كل شئ فيه فرصا للفرد، ليتعلم كى يعرف ويتعلم كى يعمل ويتعلم كى يعيش مع الآخرين ويتعلم كى يحقق ذاته، وتعد الادارة التربوية هي المسئولة عن ادارة وتوجيه الموارد البشرية وتنميتها وحفز جميع العاملين بالمؤسسات التربوية على توليد ابداعاتهم وافكارهم من اجل تحقيق التميز ومواكبة التطورات المتلاحقة واستيعاب المفاهيم المعاصرة وهذا التطور لن يتحقق الا من خلال مجموعة من الجهود المتعاونة التي تعمل على تطوير الواقع الاداري التربوي والعمل على تحوله نحو اقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المستقبل .

وتطوير الدور القيادي للادارة التربوية باتجاه الارتقاء بقدرتها على احداث التغييرات المنشودة، لا يتوقف عند حدود النظر الى تغيير هذه الادارة من حيث بعدها التنظيمي في الهياكل والوحدات ومراكز العاملين، فحسب بل يتعدى ذلك الى تطوير انماط الاتصال وأساليب العمل والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية وإلى تبني استراتيجيات الادارة الحديثة، بأبعادها التكنولوجية من حيث تحليل النظم والمعلوماتية وابعادها الاجتماعية من حيث تنمية العلاقات الانسانية والقيادة الجماعية وتأكيد الديمقراطية والمشاركة .

ورغم التطور المعرفى الهائل الذى حققته الدول المتقدمة فإن الدول النامية ومن ضمنها الدول العربية ما زالت تتقدم ببطء نحو تحقيق مجتمع اقتصاد المعرفة .ومجتمع المعرفة هو وليد تطور تاريخى للمجتمعات الرأسمالية الصناعية المتطورة، ونتيجة لتطور تكنولوجيا طويل لم تمر به الدول النامية بعد كما وأن مؤسسات الأعمال فيها لم تحقق التحول اللازم إلى أساليب قيادية جديدة إضافة إلى عوامل أخرى، تقلل من سهولة انتقالها إلى المجتمعات المعرفية الحديثة. وهذا البطء فى خطى الدول العربية ومنها مصر فى مقابل دولاً مثل الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا واليابان فى الخمسينيات من القرن العشرين تتسابق وتتصارع من أجل تطوير نظمها التعليمية لأن تطوير التعليم وتحسينه يمثل نقطة البداية الحقيقية لأى إصلاح يستهدف إقامة مجتمع عصرى متطور وقادر على الوفاء باحتياجات ومتطلبات أفراد.

وتعد الإدارة التربوية الحديثة من أهم متطلبات إصلاح التعليم هذه الإدارة التي تعمل على توفير كل الظروف والامكانيات اللازمة لتحسين العملية التربوية وتحقيق الأهداف التربوية المرجوة.

وعند تحليل نظم الإدارة التربوية توجد العديد من التحديات والمعوقات التي تحول دون وصول الإدارة بكافة مستوياتها للمستوى المطلوب في الوقت الحالي. ولذا سعى البحث الحالي للوقوف على هذه التحديات ووضع تصور مقترح لتطوير الإدارة التربوية في جمهورية مصر العربية لتناسب مع عصر اقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المستقبل.

#### مشكلة البحث:

رغم التطور المعرفي الهائل في الدول المتقدمة إلا أن الدول النامية ما زالت تخطو بخطى بطيئة نحو هذا التطور وما زالت الإدارة التربوية في مصر تعاني من العديد من المشكلات التي تجعلها في ثوبها التقليدي ، ويمكن تلخيص مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

"ما التصور المقترح للإدارة التربوية في مصر في ظل عصر اقتصاد المعرفة؟

ويتفرع من التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية:

س ١: ما مفهوم اقتصاد المعرفة؟

س ٢: ما النظريات المعاصرة في الإدارة التربوية؟

س ٣: ما المفهوم المعاصر لديناميات الجماعة وفريق العمل؟

س ٤: ما ملامح إدارة التغيير في ظل عصر اقتصاد المعرفة؟

س ٥: ما مشكلات الإدارة التربوية في مصر؟

س ٦: ما مقترحات البحث لتطوير الإدارة التربوية في مصر؟

#### أهداف البحث:

- هدف البحث الحالي الى وضع تصور مقترح من خلال الواقع الحالي للإدارة التربوية ومشكلاتها وسرد الأدبيات حول الإدارة التربوية المعاصرة في ظل عصر اقتصاد المعرفة.

#### أهمية البحث:

- توضيح مفهوم اقتصاد المعرفة وتركيز الضوء على كل ما يتعلق بالعملية الإدارية التربوية بمفهومها المعاصر من ( نظريات القيادة - إدارة التغيير وديناميكيات الجماعة وفريق العمل)
- تركيز الضوء على مشكلات الإدارة التربوية في مصر في الوقت الحالى.
- وضع مقترحات لتطوير الإدارة التربوية في مصر في ظل عصر اقتصاد المعرفة.

### مصطلحات البحث:

### اقتصاد المعرفة Knowledge Economic

يعرف اقتصاد المعرفة بأنه استخدام التقنية وتوظيفها بهدف تحسين نوعية الحياة بكافة مجالاتها وأنشطتها من خلال الإفادة من المعلومات والإنترنت وتطبيقات المعلوماتية المختلفة بحيث أصبحت المعرفة محرك الإنتاج والنمو الاقتصادى فى العالم وقد تمت الاستفادة من التقنية فى إنتاج وتجهيز ومعالجة وتوزيع وتسويق السلع والخدمات وتحويلها إلى اقتصاد معرفى، إما بتحويل المعلومات إلى سلع وخدمات، أو بتطوير السلع التقليدية عن طريق استخدام التقنية والاستفادة من الوسائل التقنية فى تجاوز الحدود الجغرافية وعمليات التسويق والإنتاج للبضائع المختلفة، وتجسيد مفهوم ذهاب السلعة أو الخدمة إلى العميل وليس العكس. (رياض مشرف، ٢٠٠٨، ١)

وهو فرع من العلوم الأساسية ويهدف إلى تحقيق رفاهية المجتمع عن طريق دراسة نظم إنتاج وتصميم المعرفة ثم إجراء التدخلات الضرورية لتطوير هذه النظم عن طريق البحث العلمى وتطوير الأدوات العملية والتقنية وتطبيقها مباشرة على العالم الواقعي ويدخل ضمن اهتمامات اقتصاد المعرفة إنتاج المعرفة وتخزينها وابتكارها ونشرها وصناعتها. كما انه يهتم بصناعة المعرفة من خلال التعليم والتدريب والاستثمارات والمؤتمرات والمطبوعات والكتابة والبحث والتطوير.

**والاقتصاد المبني على المعرفة Knowledge-based economy** فانه يعتبر مرحلة متقدمة من اقتصاد المعرفة ويمنح مكانة خاصة للمعرفة والتكنولوجيا والعمل على تطبيقاتها فى الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية فى مجتمع يسمى "مجتمع المعلومات" فالاستفادة من تكنولوجيا المعلومات فى قطاع الاتصالات عن بعد وهندسة الجينات وإنتاج البذور كلها تجعل الاقتصاد مبني على العلم والمعرفة .

(Swanstrom,2002,3-5)

ويعرف بأنه إحداث مجموعة من التغيرات الاستراتيجية فى طبيعة المحيط الاقتصادى وتنظيمه ليصبح أكثر انسجاما مع تحديات العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعالمية

المعرفة والتنمية المستدامة بمفهومها الشامل التكاملى. فالمجتمع القائم على امتلاك زمام المعرفة عليه المساهمة فى خلقها وتعميقها وتطوير فروعها المختلفة (منى مؤتمن، ٢٠٠٣، ٨٧).

## ٢- الإدارة التربوية :

هي مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الانساني الجماعي التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعد على حفز الهمم وبعث الرغبة في العمل النشط المنظم ، فرديا أم جماعيا من اجل المشكلات وتذليل الصعاب حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية كما ينشدها المجتمع.

## ملاح اقتصاد المعرفة

### عناصر الاقتصاد المعرفى:

١- وجود بنية تحتية مجتمعية داعمة تتمثل فى الكوادر المدربة ذات المستوى العالمى من

التأهيل والتي يعتبر وجودها بمثابة الدعامات القوية للاقتصاد المعرفى.

٢- أن يكون هناك مجال لاستخدام الانترنت ليشمل شرائح واسعة من السكان وتجدر الإشارة

هنا إلى أن العامل الأساسى للنفاد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات هو خطوط الهاتف

ووجود أجهزة كمبيوتر.

٣- مجتمع متعلم ، ويستوجب ذلك التركيز على مستوى التعليم والعمل على تدعيم التأهيل

والتعليم المستمر وإقامة المركز والمعاهد المؤهلة للنهوض بمستوى الكوادر الموجودة

وزيادة الخبرة لدى الطلبة المتخرجين من أجل ضمان جيل من العاملين ذوى الخبرات

العالية التى تنهض بالاقتصاد فى ظل التغيرات التكنولوجية. (هاشم الشمري، نادر

الليثى، ٢٠٠٨، ٨٦ - ٨٧)

ولاقتصاد المعرفة انعكاسات عملية على منظمات الأعمال فنجاح المؤسسة أو إخفاقها

يتوقف بشكل رئيس على كيفية تحويل المعرفة كأصل غير مادي إلى منتج مادي ذا قيمة ويمكن

تسويقه بفعالية ولمصلحة المؤسسة. كذلك يحقق الاقتصاد المعرفى فوائد من أهمها أنه يعطى

المستهلك أو المستفيد من الخدمة خيارات أوسع ويشعره بدرجة أعلى من الثقة. ويصل إلى جميع

المؤسسات الفاعلة فى المجتمع. كما وأنه يقوم على نشر المعرفة وتوظيفها وإنتاجها فى جميع

المجالات ويحدث التغيير فى أساليب العمل القديمة ويحدث أساليب ووظائف جديدة ويرغم

المؤسسات على التجديد والإبداع والاستجابة لمتطلبات المستهلكين والمستفيدين من خدماتها.

يقوم الاقتصاد المعرفى على الحصول على المعرفة والمشاركة فيها بهدف تحسين نوعية الحياة

بمجالاتها المختلفة من خلال الإفادة من الخدمات المعلوماتية والتطبيقات التكنولوجية المتطورة

واستخدام العقل البشرى كرأس مال معرفى وتوظيف البحث العلمى لإحداث مجموعة من

التغييرات الإستراتيجية فى طبيعة الاقتصاد وتنظيمه كى يصبح أكثر استجابة وانسجاما مع

تحديات العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعالمية المعرفة والتنمية المستدامة بمفهومها الشمولى. ولتحقيق اقتصاد المعرفة لابد أن يتوفر بنية تحتية مجتمعية واعية وتهيئة عمال وصناع معرفة يمتلكون المعرفة ولديهم قدرة على التحليل والابتكار وتوظيف منظومة فاعلة للبحث والتطوير إضافة إلى توفير الربط الإلكتروني الواسع وتوافر سهولة وصول أفراد المجتمع إلى الشبكة المعلوماتية ونشر ثقافة مجتمع التعلم فكرا وتطبيقا فى مختلف المؤسسات التعليمية والاقتصادية.

### بعض المفاهيم الحديثة فى الإدارة التربوية:

#### ١- الجودة فى الإدارة التربوية:

وتتطلب الجودة التربوية عدة أمور منها: اللامركزية المدعمة بلوائح وأنظمة مرنة، والتفويض، والمشاركة فى القرارات التربوية، الثقة المتبادلة، فريق عمل متعاون، هناك معايير للجودة فى المجال التربوى تتفق مع الأهداف المرجو تحقيقها. وذلك بما يتفق والاتجاهات التقنية الحديثة، إن تطبيق إدارة الجودة يتطلب إعادة تنظيم الإدارة التربوية وذلك عن طريق إيجاد نظرة قيادية مشتركة نحو تحديث البرامج التدريبية المقدمة لمن يعمل فى الإدارة التربوية بهدف تحسين جودة أداء خريجين تلك البرامج، وبناء روح الفريق بين القادة فى الإدارة التربوية القائمة على العمل المتعاون، واستخدام البيانات الكمية والكيفية لتحقيق الجودة التربوية الشاملة، والبعد عن التنظيم الهرمى للإدارة التربوية لأنه لا يحقق الجودة المطلوبة واستخدام قنوات الاتصال الحديثة ذات التنظيم الشبكي والتي تمكن من تبادل المعلومات بدقة وكفاءة عالية مما يمكن من تحقيق الجودة الإدارية فى المجال التربوى. (كارول كافورى، ٢٠٠١، ٧٦)

#### ٢- الهندرة فى الإدارة التربوية:

إن الهندرة تعنى إعادة التفكير فى أسس الإدارة التربوية وعملياتها من القاعدة، أى البدء من الصفر فى تنظيم الإدارة التربوية فيتم إعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية، بهدف تحقيق تطوير جذرى فى الأداء التنظيمى بالإدارة التربوية، وهى وسيلة إدارية منهجية تهدف إلى تصميم البناء التنظيمى من جذوره بالاعتماد على إعادة هيكلة العمليات الإدارية لتحقيق تطوير فى أداء التنظيم التربوى يكفل تخفيض التكلفة وجودة الأداء وسرعته. ( Joseph carr, 2000, ) (401)

#### ٣- استخدام أسلوب تقويم ومراجعة البرامج (بيرت) فى الإدارة التربوية: يقوم هذا الأسلوب

على وضع تصور لإنجاز الأعمال التربوية فى أقل وقت ممكن عن طريق التخطيط وتحديد

مسارات حرجة، بهدف التحكم فى كافة المتغيرات سواء الداخلية والخارجية، فبالإمكان استخدامه عند تصميم أى مهمة تربوية أو برنامج تربوى، فهو أداة تمكن القيادات التربوية من اتخاذ قرارات فعالة، فهو يمكن من توزيع الوقت وتجنب الهدر المادى وتوفير الجهد، مثال عن مجالات استخدام أسلوب بيرت: التخطيط لبناء مؤسسة تعليمية، تقدير الوقت والتكلفة اللازمة لإنجاز مشروع تربوى، تطوير المناهج، إدارة وتخطيط القوى العاملة، التخطيط لإصلاح التعليم، إعداد وتدريب الموظفين، الصعوبات التى قد تعيق تنفيذ برنامج تربوى، الخارطة المدرسية، تخطيط الميزانيات التربوية. (أحمد ابراهيم أحمد، ٢٠٠١، ص ٢٩٣)

٤- إدارة فرق العمل (العمل التعاونى): إن القدرة على تكوين فريق عمل متعاون يعتبر الاستثمار الأفضل فى الإدارة التربوية، لأن العمل الجماعى يمكن من الارتقاء بعمل الفرد وتحقيق الرضا الوظيفى ويوجد الجهود نحو تحقيق الأهداف المرسومة وإن العمل الجماعى من أهم خصائص الإدارة اليابانية، ويمكن من تحسين الأداء وتحقيق الجودة التربوية كما أكد على ذلك كل من روبرت ووترمان وروبرت ليفرينج. (روبرت كورنسى، ٢٠٠٠، ١٩٨)

ولكى تحقق فرق العمل نتائج فعالة لا بد أن تحدد المهام بوضوح لكل فرد بها، واختيار الشخص المناسب للمهمة المناط بها، تحديد إجراءات العمل، التنسيق بين القائد التربوى ومن يشرف عليهم من جهة، وبينه وبين القيادات التربوية التى فى ذات المجال، وتوفير البيئة الوظيفية المناسبة، وسد احتياجات الموظفين، إن عملية إدارة فريق العمل بفعالية أحد المبادئ الأساسية لتحقيق الجودة التربوية وتعتمد على دقة اختيار الموظف ذو الكفاءة والأداء الفعال ودمجه مع آخرين ذوى ميول متقاربة يكونوا فريقاً متكافئاً.

(Stephen Achroyd, 2002 , 35)

٥- إدارة الأزمات: القدرة على إدارة أى حدث طارئ غير متوقع، بأسلوب إدارى فعال يودى إلى التقليل من آثاره ونتائجه السلبية، والأزمات فى الإدارة التربوية هى موقفا يحول دون تحقيق الأهداف التربوية ويتطلب إجراءات فورية ويحتم العمل كفريق يشترك فى تذليل الأزمة باستخدام أساليب أداء عالية وهى تستند على أسس عدة منها: العلاقات الوظيفية الايجابية والقدرة على التحكم فى النتائج المتوقعة والتركيز على الأزمة ومسبباتها وما هو متاح عمله وفق الامكانيات والصلاحيات المتوفرة.

(Julie straw, 2002, 116)

٦- الإدارة الالكترونية: إن الإدارة الالكترونية تقوم على استخدام التطورات التقنية بهدف تحسين أداء الإدارة التربوية، وتبادل المعلومات فى أقصر وقت ممكن وأقل جهد،



وتوفيرها بدقة عالية، وبذلك تلعب دورا أساسيا فى حل المشكلات واتخاذ القرارات والسياسات التعليمية فى ظل تضخم البنى التربوية وتوسعها وزيادة الطلب الاجتماعى على تحقيق العدالة فى توزيع المؤسسات التربوية وصعوبة التمويل.

(أحمد حجي، ٢٠٠١، ٢٢١)

### نظريات القيادة التربوية:

حاول الكثير من علماء الإدارة التربوية والباحثين فيها إلى وضع نظريات لها تستند إلى المحاولات المتعددة فى هذا المجال على مر السنوات وتداخلت نظريات القيادة مع نظريات الإدارة التربوية ومع نظريات الإدارة بشكل عام ويمكن تصنيف نظريات القيادة فى ثلاث مجموعات رئيسية هى :

- مجموعة النظريات التقليدية فى القيادة.
- مجموعة النظريات السلوكية فى القيادة Behavioral Theories
- مجموعة النظريات الموقفية (الاحتمالية) فى القيادة Contingency Theory

### أولا: النظريات التقليدية:

#### ومن أهم النظريات التقليدية:

#### ١- نظرية الرجل العظيم ( Great Man Theory )

وهى منبثقة على مقولة أن القادة يولدون ولا يصنعون وأن القائد الفعال هو ذلك القائد الذى يملك صفات خلقية لا يمتلكها غيره من الأفراد فإذا توفرت هذه الصفات امتلك القدرة على القيادة الفعالة وإذا لم توجد هذه الصفات الوراثية فلن يكون قادرا على أن يكون قائدا فعالا ومن هذه الصفات طول القامة ، عرض الأكتاف، سعة الجبين وغيرها (الطويل، ١٩٩٨)

#### ٢- نظرية السمات أو الخصال ( Trait Theories )

وهى امتداد لنظرية الرجل العظيم فهى منبثقة عن أن بعض أفراد ينشؤون كقادة لأنهم وجدوا ولديهم السمات الضرورية للقيادة، أى أن توفر سمات محددة فى الأفراد تؤهلهم أن يكونوا قادة فعالون فقد بينت بعض الدراسات أن هناك سمات تكرر ارتباطها إيجابيا بالقيادة ومنها ما توصل إليه ستوجل (Stogdill) ودراسة جامعة مينوسوتا (Minnesota) عام ١٩٦٠ حيث دلت الدراسة على أن من بين (٤٦٨) إدارى فى (١٣) شركة يوجد لديهم بعض الخصال التى يمكن أن تعزى إلى الإداريين الناجحين ومن هذه السمات : درجة الذكاء أعلى، تحصيل علمى أفضل، إحساس بالحاجة لممارسة السلطة، تفكير متعمق، استمتاع بالعلاقات مع الآخرين. (فتحى محمد أبو ناصر، ٢٠٠٨، ٢٣)

غير أن القليل من السمات كانت موضع اتفاق بين أربع أو أكثر من البحوث ضمن مئات من الدراسات (الطويل، ١٩٩٨)

وقد فشلت هذه النظريات ويغزى فشلها إلى الأسباب التالية:

- ١- أن تحديد السمات لا يوضح مدى الصفة المقصودة.
- ٢- أن السمات تكون عادة ضعيفة الترابط والتحديد.
- ٣- أن الاختبارات الموضوعية لقياس هذه السمات غير واقعية وذات مصداقية ضعيفة.
- ٤- لا يستطيع أسلوب السمات والتميز بين السمات الضرورية للنجاح في ظرف معين والسمات المرغوبة لعمل متفوق. (Owens, 1970)

### ثانيا: النظريات السلوكية فى القيادة (Behavioral Theories)

تركز هذه النظريات على ماذا يفعل القائد وكيف يتصرف لإثبات أهميته أكثر من تركيزها على ماهية القائد نفسه وهى تؤكد فرضية أن سلوك القائد مع الأفراد يحدد مدى نجاح القيادة ورغم تعدد النظريات السلوكية فإنها بمجملها تبنى تحليلها لسلوك القائد على بعدين هما:

- ١- سلوك القائد بآلية العمل.
- ٢- سلوك القائد بالنسبة للأفراد والناس ومن مداخل دراسة النظريات السلوكية:
  - الاهتمام بالعمل فى مقابل العاملين Job – centered Vs Employee
  - الاهتمام بالتوجيه نحو الإنتاج فى مقابل التوجيه نحو الأفراد Oriented Vs People
  - الاهتمام بالبعد البنائى فى مقابل الاهتمام ببعدها المشاعر Structure Vs Consideration Halpin (الطويل ، ١٩٩٩)

ومن أهم النظريات السلوكية :

#### ١- نظرية (X, y) دوغلاس ماكريجور:

تعد نظرية ماكريجور فى فلسفة الإدارة تحليلا مقارنا بين الاتجاه التقليدى ومدارس الاتجاه السلوكى فى موقفها من عملية القيادة والاتصال أى فى كيفية فهم العلاقة بين الفرد والمنظمة.

قدم ماكريجور نظريته ضمن نموذجين للافتراضات المتعارضة بين التقليديين والسلوكيين فأعطى الاتجاه التقليدى رقم (x) والاتجاه السلوكى رقم (y) مفترضا أن لكل تصرف إدارى إطارا فلسفيا يستند له المدير وبذلك تصبح الفلسفة التى يعتنقها رجل الإدارة محددًا أساسيا للسلوك الإدارى، أما سلوك الأفراد فى المنظمة فأنه يكون بصيغة استجابة لسلوك الإدارة وهكذا تصبح فلسفة الإدارة عاملا متحكما بالسلوك التنظيمى.

## ٢- نظرية البعدين فى القيادة:

**Two – Dimensional Theory of Leadership**

واضع هذه النظرية هو اندرو هالبن (Andrew Halpin) بعد أن قام بإعادة الدراسة التى قام بها هامبل (Hamphl) وكونز (Coons) عام ١٩٤٠ حيث عمل وزميله ستوجلل Stogdill على إعادة الدراسة وقد أظهرت النتائج أن هناك بعدين يبرزان فى سلوك القائد خلال إدارته للمؤسسة هما:

١- بعد المبادرة لتحديد العمل والتركيز على الإنتاج.

٢- بعد تفهم مشاعر العاملين والعمل على إشباع حاجاتهم (How & Miskel, 1991)  
( فتحى محمد أبو ناصر، ٢٠٠٨، ٢٩ - ٣٠ )

## ٣- نظرية الأبعاد الثلاثية للقيادة ( 3d Theory of leadership )

طور هذه النظرية ردن (redde) من خلال إضافة بعد ثالث للأبعاد الواردة فى النظرية السابقة وهى بعد مراعاة العاملين وبعد البنية حيث أضاف ردن (redde) بعد الفاعلية (effectiveness dimension) وقد حلل الأسلوب القيادى إلى ثلاثة أبعاد وأطلق عليها مسميات جديدة:

١- بعد المهمة أو التوجه نحو المهمة (task orientation , TO) أى المدى الذى يمكن أن يتخذه الإدارى لتوجيه جهوده وجهود العاملين معه لتحقيق الهدف.

٢- بعد العلاقات أو التوجه نحو العلاقة (RO relation ship orientation) أى المدى الذى يمكن أن يتأخذه الإدارى لتوفير علاقات عمل شخصية تتسم بالثقة المتبادلة واحترام الآخرين.

٣- بعد الفاعلية effectiveness dimension وهى الفاعلية التى يمكن فهمها فقط فى ضوء المدى الذى يحقق فيه الإدارى الأهداف المتعلقة بدورة ولا يتم التعامل مع بعد الفاعلية من خلال مبدأ (either- or) أى أن تكون هناك فاعلية أو أن لا تكون بل يتم على أساس مقياس متصل continuous scale ويمثل الشكل رقم (٢) الأبعاد الثلاثة التى طرحها ردن (Owens, 1970)

(فتحى محمد أبو ناصر، ٢٠٠٨، ٣١)

## ٤- نظرية المنظمة رقم (4) Theory Organization No,

قام يوضح هذه النظرية ليكرات (Likert) وزملاؤه بعد إجراء بحوث سلوكية متعددة فى المؤسسات المختلفة وقد قام بتقسيم المؤسسات إلى أربعة نظم تتداخل هذه النظم مع بعضها وأطلق على هذه النظم المنظمة رقم ٤ ( Organization No.4 ) ويمثل الشكل رقم (٤) أنماط هذه النظرية:



### المنظمة رقم (١):

تمثل الإدارة الكلاسيكية التقليدية والتي تمتاز بالتركيز على العمل والإنتاجية وتستخدم أساليب العقاب والثواب لتحقيق هذه الغاية ويسود فى هذا النمط الاستبداد والتسلط ويتميز بالمركزية الشديدة وعدم السماح للعمال والمرؤوسين إبداء الرأى فى حل المشكلات.

### المنظمة رقم (٢)

ويمتاز هذا النمط بما يلى:

- ١- تعطى المرؤوسين ثقة كبيرة ولكن غير كاملة.
- ٢- يسود فيها النمط القيادى الاستشارى.
- ٣- يسود الاحترام والثقة بين القائد والمرؤوسين.
- ٤- يتم اتخاذ القرارات الهامة ورسم السياسات فى الإدارة العليا.
- ٥- يسمح للعمال فى الطبقات الوسطى اتخاذ بعض القرارات.
- ٦- القائد يعطى حوافز مادية ومعنوية ويثير دافعية القائد.
- ٧- هناك حركية فى الاتصالات صعودا ونزولا.

### المنظمة رقم (٣)

يمتاز هذا النمط بالسماة التالية:

- ١- تتمتع الإدارة المرؤوسين بعض الثقة مع احتفاظها بنظرة متعالية.
- ٢- هناك مركزية نفعية فى سلوك القائد المستحوز على السلطة.
- ٣- هناك مشاركة طفيفة للمرؤوسين فى اتخاذ القرارات ولكن تحت رقابة.
- ٤- يستخدم الثواب والعقاب والمكافآت المالية.
- ٥- تتركز الرقابة فى الإدارة العليا وهناك تفويض لبعض الصلاحيات.
- ٦- غالبا ما تكون الاتصالات نازلة وهى بشكل أوامر.

**المنظمة رقم (٤)**

وهي من أفضل أنواع المنظمات وأكثرها فاعلية حسب ما يرى ليكارت ويدعى القائد في هذه النمط من المنظمات القائد الجماعي المشارك (Participate – Group Leader) وهو يمتاز بما يلي:

- الثقة المطلقة بالمرؤوسين.
  - المشاركة في اتخاذ القرارات وكذلك في رسم السياسات المستقبلية للمؤسسة.
  - يوفر للمرؤوسين حرية الحركة والتفكير والعمل.
  - يعمل على تحقيق حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.
  - يمتاز المرؤوسين بروح التعاون والعمل كفريق فيما بينهم وبين الإدارة.
  - يوفر للمرؤوسين مصادر تدريب ملائمة ومناسبة.
  - يركز على الرقابة الذاتية للمرؤوسين والتوجيه الذاتي في حل المشكلات.
  - يسود النمط القيادي الديمقراطي داخل المنظمة (Hanson, 1979)
- (فتحي محمد أبو ناصر، ٢٠٠٨، ٣٤ - ٣٥)

ولقد عمل ليكارت مع زملائه محل وقع اختبار لتتمكن الإدارة من تحديد أى الأنماط السابقة هو السائد وتم التحقق من دقة الاختبار وطبق على العديد من المؤسسات والإداريين وتبين لهم بصفة نهائية إن نظام إدارة الأقسام الناجحة يميل إلى النمط السائد في المنظمة رقم (٤) والنمط الأقل نجاحا هو السائد في نمط المنظمة رقم (١) أو الأقرب إليه.

**٥- نظرية الشبكة الإدارية: The Managrial Theory**

قام بتطوير هذه النظرية بليك ومارتون (Blake & Mouton) حيث طوراً نظرية هالبن فيما سمي لاحقاً بالشبكة الإدارية اعتماداً على تقسيم كل من محور الإنتاج ومحور العلاقات الإنسانية إلى تسع درجات. ومن خلال تقاطع هذين المحورين يمكن تمييز (٨١) خطاً قيادياً مختلفاً في درجة فعاليتها في إدارة المؤسسات وبين الشكل (٥) الشبكة الإدارية والأنماط المختلفة للقيادة. (Hoy & Miskel, 1991)

- ١- النمط (١-١) يمثل الإدارة الضعيفة التي تظهر اهتماماً قليلاً بالأفراد والإنتاج.
- ٢- النمط (١-٩) يمثل اهتماماً عالياً من قبل القائد بالعلاقات الإنسانية واهتماماً قليلاً بالإنتاجية وهو نمط يرضى العاملين ولا يحقق أهداف المؤسسة.
- ٣- النمط (٥-٥) ويظهر اهتماماً متوازناً للقائد بالإنتاج والعلاقات الإنسانية.

٤- النمط ( ١-٩) ويظهر القائد اهتمام كبيرا بالإنتاج واهتماما قليلا بالعلاقات الإنسانية وتتميز هذا النمط بالتسلط والأوتوقراطية.

٥- النمط ( ٩-٩) ويظهر القائد في هذا النمط اهتماما عاليا بالإنتاج والعلاقات الإنسانية وهو يعكس توجه نظرية ( Y) حيث أن إنجازات العمل العالية يحققها أفراد ملتزمون بالعمل في جو من الثقة والاحترام المتبادل. (كايد، ١٩٨٩)

وتعتبر الدراسة التي قامت بها جامعة ولاية أوهايو (Ohio state university studies) من أكثر الدراسات الشاملة في إطار النظريات السلوكية في القيادة ( Stigdill & Coons, 1957) وحددت هذه الدراسة أبعاد السلوك القيادي في بعدين يتعلق الأول بالمدى الذي يتمكن فيه القائد من تحديد وتصميم بنية دوره وكذلك أدوار العاملين معه في سعيه لتجسيد الأهداف المرسومة وقد أطلق على ذلك بعد البنية (Initiation structure) وهذا يشتمل على سلوكيات هدفها تنظيم العمل وتحديد مراكزه وتنظيم العلاقات التي يشتمل عليها والقائد يتميز بقدرة عالية على بلورة بنية نظام معين يكون قادرا على تعيين مهام أعضائه المحددة ويؤكد على إنجاز الأعمال في أوقاتها.

أما البعد الثاني فيتعلق باعتبار مشاعر العاملين ومراعاتها (consideration) ويتضمن توافر جو من العلاقات الوظيفية المتصفة بالثقة المتبادلة واحترام آراء التابعين واعتبار مشاعرهم ومراعاتها وعندها يحسون بالراحة والسعادة والرضا نظرا لاهتمام القائد بمشاعرهم وحل مشاكلهم الشخصية عندما تتوفر لهم الدافعية.

(فتحى محمد ابو ناصر، ٢٠٠٨، ٣٦ - ٣٧)

#### ٦- نظرية الاحتمالات في القيادة:

ليس من الغريب أن يلمس الباحث صعوبة عزل مجموعة خصال أو التوصل إلى سلوك إداري نموذجي من الممكن النظر إليه واعتباره ممتعا بقبول شامل عام ينطبق على الموقف وقد دفع ذلك بالإداريين والقادة إلى التوجه نحو مؤثرات الموقف المعين وما تتطلبه وتستدعيه من بدائل واحتمالات سلوكية فالقائد الناجح هو الذى يستطيع ان يطور البديل الأنسب للموقف المعين ضمن إطار بعد فلسفى محدد المعالم ذى سمات متغايرة وان التوجه الاحتمالى يركز على السلوك العقلانى وعلى التنبؤ والتوقع للأحداث المحتملة ولنتائجها فالفرد بالنسبة لنظريات هذا التوجه يتم حفزه بالحوادث المتوقعة ونتائجها الممكنة (الطويل، ١٩٩٨)

ومن أهم نظريات هذا التوجه : نظرية الخط المستمر فى القيادة continuum of leadership (نموذج تاننيوم - شميدت Tannin baum & schmidth)

وتوضح هذه النظرية أن سلوك القائد يتذبذب على خط متصل بين سلوكين هما السلوك الديمقراطي والسلوك الاتقراطي وأن طبيعة الموقف ونوعية الهدف وقدرات المرؤوسين هي التي تحدد سلوك القائد في أى نقطة على الخط المستمر، هذا التغيير فى النمط القيادى.

### ثالثا: النظرية الموقفية Contingency theory of leadership

قام بوضع هذه النظرية فيدلر (Fred's fiedler) وتعتبر من أحدث نظريات القيادة وقد اشتقت هذه النظرية فى ضوء منهج النظم، ونفترض هذه النظرية بأن درجات التغيير والاختلال وعدم الثبات للمتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة يتطلب أنماطا مختلفة من التركيب الوظيفى الداخلى للمؤسسة ومرونة فى تصميم العمليات الإدارية المختلفة وذلك لغرض تحقيق مستوى كاف من الفعالية الإدارية (سلامة ، ١٩٨٩) ويمكن توضيح المعالم التالية لهذه النظرية:

- تركز هذه النظرية على أن التغييرات التي تحدث فى البيئة الخارجية يجب ان يقابلها تغييرات داخل المؤسسة تتناسب معها.
- تعتبر الخطط الإدارية الموقفية استراتيجيات إدارية بديلة عند حدوث متغيرات بيئية مفاجئة أو سريعة وعليه فإنها تفترض أن المعايير الإدارية غير القابلة للتغيير قد لا تكون مناسبة لمعالجة كل المستجدات.
- لا توجد طريقة مثالية لتقسيم الأدوار والوظائف والمسئوليات فى المؤسسة وكذلك لا يوجد نمط قيادى يمكن استخدامه بفعالية فى كل المواقف والأزمان وإنما الحالات المحددة هي التي تقرر أفضل الطرق والأنماط.

(فتحي محمد ابو ناصر، ٢٠٠٨، ٣٩ - ٤٠)

وهناك ثلاثة عوامل أو متغيرات رئيسية تؤثر فى بعضها البعض وتحدد اختيار الاستراتيجيات الإدارية البديلة التي يمكن تطبيقها أو اتباعها فى المؤسسة وهي:

- ١- نوع القائد.
  - ٢- نوع الجماعة.
  - ٣- طبيعة الموقف .
- وهذه العوامل تتفاعل مع بعضها بعضا لتحديد أسلوب القيادة، هذا ويحدد فيدلر ثلاثة عوامل لفعالية قيادة مدير المدرسة هي:
- ١- علاقة القائد التعليمى فى المدرسة بالمرؤوسين هل هي جيدة أم غير ذلك، فالقائد المحبوب أعلى نسبيا من غيره.

- ٢- درجة القوة الوظيفية ومدى السلطات أو الصلاحيات التي يمتلكها القائد حيث أن وضوحها يزيد من فعالية القائد.
- ٣- مدى تحديد الوظيفة ووضوح المهام والواجبات حيث أن زيادة وضوح وتحديد المهام يؤثر إيجاباً على إنجاز المهام بفعالية .

### نظرية المسار الهدف (Path - Goal theory)

تعتبر من المحاولات النظرية لمقابلة أسلوب القائد مع متغيرات خاصة بالعلاقات بين الأشخاص وأخرى موقفيه، والتي ترجع في جذورها إلى نظرية التوقع للدافعية وجاءت في أعقاب نظرية فيدلر الموقفية حيث طورها العالمان روبرت ماوس وتيريس ميتشيل ( House & Mitchell) سنة ١٩٧٤.

وتعتقد هذه النظرية ما يلي:

- ١- أن خصائص المرؤوسين والبيئة تعتبر متغيرات موقفية (احتمالية) تؤثر في سلوك القائد وإنتاجية العاملين في المؤسسة.
- ٢- أن الأفراد يبذلون أقصى جهدهم في إنجاز ما يوكل إليهم إذا كانوا راضين عن عملهم .
- ٣- أن السلوك القيادي يعتمد على حفز وإثارة دافعية المرؤوسين للإنجاز ، لذلك فإن القائد الفعال هو الذى يدفع المرؤوسين لتحقيق الأهداف ويطلب منه أن يؤثر إيجابياً على توقعات المرؤوسين وأهدافهم ويساعدهم على تحقيقها وهكذا فإن القائد يمكن أن يكون له تأثير على نوع المخرجات التي يعيشها مرؤوسوه.

وتتلخص وظيفة القائد في المؤسسة حسب ماوس وميتشيل في :

- الاهتمام بأهداف وحاجات المرؤوسين وإثارة دافعيته وذلك عندما تكون لديه القدرة على تحقيقها لهم.
- تسهيل المسار نحو تحقيق الهدف.
- تقليل الصعوبات والمشكلات التي يمكن أن تعترض طريق المرؤوسين في سبيل تحقيق الأهداف. (فتحي محمد أبو ناصر، ٢٠٠٨، ٤٠ - ٤١)
- ربط زيادة الرواتب بزيادة الإنتاجية.
- زيادة فرص تحقيق الرضا الشخصي الذى يتوقف على فعالية الإنتاج.
- مساعدة المرؤوسين في توضيح توقعاتهم.

تفترض نظرية المسار الهدف أن النمط القيادي يجب أن يتغير عندما تتغير المواقف الظروف في المؤسسات وعليه يجب أن يعدل القائد سلوكه القيادي ليتناسب مع المواقف والمتغيرات الجديدة . (سلامة، ١٩٨٩)



- وهناك أربعة أنماط من القيادة طورها ماوس وميتشيل وهى:
- ١- القيادة الموجهة (Directive leadership) حيث يجب أن يحدد القائد واجبات ومسئوليات العاملين دون مشاركتهم فى اتخاذ القرار.
  - ٢- القيادة المساندة (Supportive leadership) حيث يتعامل القائد مع المرؤوسين بانسانية ويعتبرهم كأقران.
  - ٣- القيادة المهتمة بالإنجاز (Achievement – oriented leadership) حيث يكون اهتمام القائد بإنجاز أفضل للأعمال باستمرار.
  - ٤- القيادة المشاركة (participative leadership) حيث يشارك القائد مرؤوسيه فى اتخاذ القرارات ويأخذ باقتراحاتهم. (سلامة، ١٩٨٩)
- يتضح مما سبق أن القيادة وفق نظرية الاحتمالات تتطلق من انه لا يوجد هناك أسلوب واحد مفضل أو مثالى يصلح للقيادة فى كل المواقف وأن محك فاعلية القائد هو نجاح المؤسسة ونجاح أفرادها فى تحقيق أهدافها فالقادة ليسوا جامدين بل أنهم يكيفون أسلوبهم وفق المواقف المختلفة ولذا فإن التحدى الذى تواجهه بحوث القيادة هو اكتشاف المتغيرات الموقفية التى تؤثر على فعالية القيادة.
- ويتضح من كل ما سبق أن القيادة تلعب دورا مركزيا فى فهم سلوك الجماعة لأن القائد هو المسئول عن إدارة دفة إنجاز الأهداف وتحقيقها. ( الطويل، ١٩٩٨ )  
(فتحى محمد أبو ناصر، ٢٠٠٨، ٤٢)

#### ديناميات الجماعة وفريق العمل:

ينقسم مفهوم ديناميات الجماعة إلى مفهومين أساسيين وهما الديناميكية والجماعات:

#### أولاً: مفهوم الديناميكية:

تعنى الديناميكية لغة الحركة نحو تحقق هدف معين، وتعنى الديناميكية فى المجال السيكو اجتماعى مختلف القوى الايجابية والسلبية التى تتحكم فى الجماعة وتساعد على التوازن والتطور والاندماج أو الانكماش والتشتت والتناحر ، كما أنها عبارة عن التفاعلات البنوية الوظيفية التى تتحكم فى نسق الجماعة إذ أن كل تغيير يمس عنصرا فرديا داخل شبكة الجماعة ونسقها البنوي فإنه يؤثر لا محاله على باقى العناصر الأخرى إما سلبا أو إيجابا.

ومفهوم الجماعة يشير إلى أن الجماعة تتميز بعدة خصائص كالتجمع والتماسك والانسجام ويزيد أفرادها عن اثنين فما فوق حتى تصبح حشدا.

#### مفهوم ديناميكية الجماعة Group Dynamics

يعتبره البعض علم الأيديولوجية السياسية لتنظيم الجماعات ويركز على القيادة الجماعية الديمقراطية ومشاركة الأعضاء في اتخاذ القرارات والعمل التعاوني بين أفراد هذه الجماعات. كما يعرف بأنه مجموعة من الأساليب مثل العملية الجماعية أو الحل الجماعي للمشكلة أو قرار الجماعة ، وعلم ديناميكيات الجماعة هو ميدان الدراسة في طبيعة الجماعات وفي قوانين نموها وارتباطها بالأفراد والجماعات الأخرى في المجتمع. (حسن منسى، ١٩٩٨، ٢٢)

وأيضا يعرف بأنه دراسة وبناء ووظيفة الجماعات وبخاصة الجانب السيكلوجي للجماعات الصغيرة مع الاهتمام بتغيير نمط التوافق الداخلي والتوتر والصراع والتماسك وكذلك دراسة تغير العلاقات بين الجماعات. (محمد عاطف غيث، ٢٠٠٦، ١٨٩)

### العوامل المحدثة ( المؤثرة ) لديناميكية الجماعة:

- ١- أهداف الجماعة.
- ٢- خصائص الأعضاء المكونين للجماعة.
- ٣- قيم الجماعة.
- ٤- الهيكل المادي للجماعة والوسط المحيط بها.
- ٥- العلاقة بين المجتمع الخارجى والجماعة.
- ٦- القيادة داخل الجماعة.
- ٧- الظروف الطارئة التى تحدث للجماعة.
- ٨- شخصية الفرد.

### أهمية دراسة ديناميكية الجماعة:

دراسة ديناميكية الجماعة تسهم فى فهم العوامل المؤثرة فيها والتي يمكن استخدامها الاستخدام الأمثل للتأثير على الجماعة لتحقيق الأهداف الاجتماعية المبتغاه وعموما يمكن أن تحدد النقاط التالية التى تفيد فى دراسة ديناميكية الجماعة:

- ١- الوقوف على التفاعلات المختلفة فى الجماعة حيث ان الديناميكية مجموعة مثيرات من بعض الأعضاء الآخرون استجابات متفاوتة سواء بالسلب أو الايجاب.
- ٢- معرفة نمو أعاء الجماعة فمن خلال الاستجابات والمثيرات المختلفة ينمو عضو الجماعة.
- ٣- معرفة مدى التغير الطارئ على أعضاء الجماعة، فالجماعات متغيرة وتقبل كل جديد ولا يحدث ذلك إلا من التفاعلات المختلفة.
- ٤- الوقوف على سلوك الأعضاء ومدى تقبلهم للأعضاء الآخريين والأخصائى والبرامج.

- ٥- بث بعض القيم والمعايير التي تساعد على تطور ونمو الجماعة.
- ٦- الاهتمام بميول الأعضاء ومساعدتهم على تحقيق رغباتهم التي تنمشى مع قيم وعادات الجماعة.
- ٧- معرفة المشاكل التي تواجه أعضاء الجماعة ووضع حلول لها.
- ٨- مواجهة ما يطرأ على الجماعة من سلوك غير سوى قد يفككها.
- ٩- عن طريق دراسة الديناميكية يستطيع عضو الجماعة أن يدرك شعور الجماعة نحوه ومدى تقبلها له ولاعماله.
- ١٠- دراسة الديناميكية تتم باستخدام الأسلوب العلمى وهذه الدراسة وتمكننا من التعرف احتياجات الجماعة وأعضائها والعمل على اشباعها.
- ١١- تفيد دراسة ديناميكية الجماعة فى معرفة أهم القوى والعوامل التى يمكن أن يكون لها تأثير على نمو الجماعة وتوجيه القوى بما يحقق للجماعة النمو السوى المتوازن.
- ١٢- عن طريق دراسة ديناميكية الجماعة يمكن التعرف على احتياجات ومشكلات الجماعة.

(جابر عوض سيد، ٢٠٠٧، ٢٥٢-٢٥٣)

- ١٣- يمكن أيضا مساعدة الجماعة على تعديل أهدافها وبرامجها ونظمها كى تقابل الاحتياجات ومصالح أعضائها المتطورة.
- ١٤- تفيد الدراسة فى التعرف على أنماط الاتصال داخل الجماعة سواء كانت رسمية أو غير رسمية.

### بناء فرق العمل:

تعرف عملية بناء فريق عمل بأنها خليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الاجرائية التى يهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الانتاجى والسلوكى من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية وتعرف أيضا على أنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد.

### فوائد فرق العمل:

- ١- خلق بيئة عالية التحفيز ومناخ مناسب للعمل
- ٢- استجابة اسرع للتغيرات التكنولوجية.
- ٣- تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفى.

٤- تفويض فعال للمهام المطلوبة مع زيادة مرونة فى الأداء.

٥- تحسين مهارات الأعضاء.

٦- زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء. (ديبور اهاينجتون ماكين، ١٩٩٥، ٢)

### تعريف إدارة التغيير:

هي قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول الى تحقيق الاهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والامكانيات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية. (منى مؤتمن ، ٢٠٠٤ ، ٨٦)

وهي ايضا قيام مجموعة من الإداريين برئاسة المدير بعمل خطة محكمة فى فترة زمنية محدودة ويتم تنفيذها بدقة ، التغيير حقيقة واقعية وحتمية وذلك لاسباب التالية:

١- يعتبر التغيير تكنيك جديد يتماشى مع متطلبات العصر.

٢- يقوم بتغطية مطالب جديدة نتيجة التغير التكنولوجي والعلمى.

٣- يسعى إلى تطوير فى المناهج لرفع مستوى التعليم.

٤- يعتبر استراتيجية عمل مرتبطة بالتطور العالمى.

٥- يؤدي الى رفع مستوى الإدارة إلى حيز التغيير الجديد.

### أنواع التغيير :

١- **التغيير الاستراتيجي** : يعني بالقضايا طويلة الاجل التي تشغل المؤسسة وهو خطوة

للمستقبل ويشمل اهداف المؤسسة ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين واحتياجات الفئات المستهدفة والتقنيات المستخدمة .

٢- **التغيير الوظيفي** : وهو يرتبط بالنظم والهيكل والتقنيات التي لها اثر مباشر على

تنظيمات العمل داخل اي قطاع من المؤسسة، وهذه التغييرات قد يكون اثرها اكبر على العاملين من التغييرات الاستراتيجية ولذلك فانه يجب التعامل معها بعناية فائقة .

(فتحى محمد ابو ناصر، ٢٠٠٨، ١٠٠)

### مصادر التغيير :

تتمثل مصادر التغيير فى انتاج التجديدات عن طريق ادخال تغييرات ذات طابع ثانوي كاعتماد كتاب مدرسي جديد أو تحسين الاعداد المهني للمعلمين ، أو إدخال طرائق جديدة فى الاختبارات والتشخيص . وتعتمد على مبدئين هما :

**المبدأ الاول** : يتعلق بكمية الطاقة الجديدة أو درجة الضغط الذي يمارس لصالح التغيير .

**المبدأ الثاني :** وجود عتبة حرجة شبيهة بنقطة الانطلاق في النمو الاقتصادي التي يتم بلوغها عندما تستثمر نسبة معينة من الدخل القومي تزيد عن الاستثمارات اللازمة لتمكين السكان من المحافظة على مستوى المعيشة ذاته ، ويفترض هذا المفهوم أن على التربية تخصيص نسبة مئوية من الوقت ومن الموارد البشرية والمالية للنشاطات التحسينية والتطويرية ( البحث ، الانماء ، الاختبار ) والتي تتخطى العمليات الجارية .

والادارة التربوية معنية بادراك مصادر التغيير ومتطلباته واستيعاب ابعاده على مستوى الفرد والوحدة التنظيمية والمؤسسة من اجل تحقيق أهداف العمليات التجديدية في الادارة التربوية ، وهذا يعني التعامل الواعي مع الثقافة السائدة ويعني ايضا اعادة بناء معايير الصحة التنظيمية والتنظيم والادارة التنظيمية .

(راتب السعود ، زينب الشوابكة ، ٢٠١٢ ، ١٠ - ١١ )

#### مقاومة التغيير :

ظهرت مقاومة التغيير Change Resistance بأشكال مختلفة منها :

- ١- الرفض الشامل .
- ٢- السلوك التخريبي في مقاومة التغيير .
- ٣- عدم الاتفاق جزئياً مع عمليات التغيير .
- ٤- الشعور بعدم اليقين تجاه التغيير .(راتب السعود ، زينب الشوابكة ، ٢٠١٢ ، ١٧ )

#### ثانياً: معوقات التغيير:

- ١- الموارد البشرية المطلوبة للتغيير .
- ٢- شبكة تنظيم الموظفين .

ثالثاً: متطلبات الموارد البشرية لكي تتمكن من عملية التغيير دون مشاكل أو تعقيدات برنامج

#### زمنى لكل من:

- ١- عمل التعديلات اللازمة للتغيير .
  - ٢- امتداد الخطط لتتماشى مع البرنامج الزمنى .
  - ٣- الموارد البشرية وتحديد مهامها من خلال البرنامج الزمنى .
- للمعملية التغييرية أربعة مستويات:

- ١- المعرفة : وهو أن يتم التعرف على الفكرة أو المشروع التغييرى وأبعاده المختلفة .
- ٢- التوجه: بعد المعرفة يتكون التوجه الإيجابى والحماس لهذا التغيير .

٣- السلوك الفردي: أن أحد الأفراد يتبنى هذا التغيير ويمارسه لقناعته وإيمانه به وإصراره على التغيير.

٤- السلوك الجماعي: مجموعة من الأفراد تتبنى هذا التغيير والمطالبة به والعمل لمقتضاه فيصبح سلوكا جماعيا.

(فتحي محمد ابو ناصر، ٢٠٠٨، ١٠٢)

### من قواعد ومبادئ التغيير:

- ١- تغيير الماديات يتم بمعدل أسرع من تغيير الأفكار.
- ٢- كلما ارتفعت طموحات الناس ومستوياتهم الثقافية كلما كان غالبا استعدادهم للتغيير أكبر.
- ٣- يتفاعل الأفراد مع التغيير ويزداد قبولهم له كلما اتاحت لهم فرصة أكبر لمناقشته والتحاور بشأنه.
- ٤- تزداد فرص نجاح التغيير إذا توفر فريق العمل.
- ٥- ينجح التغيير بالممارسة والتطبيق.
- ٦- كلما كانت التغيير قليلة الحجم كلما أمكن قبولها بمعدل أسرع.
- ٧- التدرج واستخدام استراتيجية تجزئة المشروعات أمر مهم في العملية التغييرية.
- ٨- لا تغيير من غير مرونة أحذر من (إما.... وإلا....)
- ٩- كل تغيير له ثمن، فإما أن تدفع ثمن التغيير أو تدفع ثمن عدم التغيير.
- ١٠- نقد العملية التغييرية ومعارضة بعض جوانبها ظاهرة صحية يحسن الاستفادة منها وعدم إجهاضها.
- ١١- عالج ثم عالج، واستمر في معالجة مشكلات العملية التغييرية واخفاها.

(فتحي محمد ابو ناصر، ٢٠٠٨، ١٠٨)

### بعض المشكلات الإدارية التربوية في جمهورية مصر العربية :

- ١- عدم استيعاب بعض القيادات لمتطلبات التغيير .
- ٢- انتشار بعض أنماط السلوك التي تعوق مسارات التغيير والتطوير .
- ٣- نقص المرونة المطلوبة للتكيف مع التغيير .
- ٤- التزايد السريع في المعارف والاحتياج لمزيد من الربط بين مناهج التعليم واحتياجات المجتمع .
- ٥- ضعف ثقة بعض فئات المجتمع بمؤسسات التعليم الرسمية .
- ٦- مركزية الإدارة التربوية . (عبد الغني عبود، ٢٠٠٤، ١١٧)

- ٧- النقص في بعض الهيئات التدريسية.
- ٨- انخفاض أداء بعض المؤهلين لأسباب مهنية نفسية واجتماعية.
- ٩- عدم توافر الامكانيات المادية المطلوبة.
- ١٠- عدم التكافؤ بين السلطة والمسئولين وتعارض الاختصاصات أحيانا بين الأجهزة المركزية والأجهزة المحلية.
- ١١- عدم وقوف مسؤلي الإدارات على الجديد والمستحدث في المجال التربوي.
- ١٢- صعوبات التوفيق بين النواحي الإدارية والإشراف الفني.
- ١٣- الروتين وبطء الاجراءات. (أحمد ابراهيم أحمد، ٢٠٠١، ١٢)

### محاوّر التصوّر المقترح

#### المحور الاول : منطلقات التصوّر المقترح

- ارتكز هذا التصوّر المقترح على عدة منطلقات منها:
- ١- الادارة التربوية هي المسؤولة عن ادارة وتوجيه الموارد البشرية وتنميتها .
  - ٢- تطوير الادارة التربوية في مصر مسؤلية قومية مشتركة تقع على عاتق وزارة التربية والتعليم والعاملين في مجال الادارة التربوية .
  - ٣- تزايد الاتجاه العالمي نحو اقتصاد المعرفة مما يدعو الى ضرورة تطوير الادارة التربوية بما يتناسب مع متطلبات العصر الحالي .
  - ٤- ضرورة شمولية التطوير وعدم الاقتصار على استخدام بعض الوسائل التكنولوجية الحديثة في انجاز العمل بل اسيعاب المفاهيم الحديثة للادارة التربوية التي تعتمد على الابداع وتركز على جودة الاداء الاداري.

#### المحور الثاني :أهداف التصوّر المقترح

- في ضوء عرض المفاهيم والنظريات المعاصرة في الادارة التربوية وكذلك عرض المشكلات التي تعاني منها الادارة التربوية في مصر تم تحديد الاهداف التالية للتصوّر المقترح:
- ١- توضيح مفهوم اقتصاد المعرفة وكيفية التحول الاداري التربوي لهذا التوجه.
  - ٢- تناول المفاهيم والنظريات المعاصرة في الادارة التربوية وتركيز الضوء عليها .
  - ٣- الوقوف على بعض مشكلات الادارة التربوية في مصر .
  - ٤- تقديم مجموعة من المقترحات التي تساعد في تطوير الادارة التربوية الحالية في مصر لمواكبة تطورات العصر الحالي .

#### المحور الثالث : متطلبات واجراءات التطوير

- تجهيز البيئة التربوية بما يلزم لاستيعاب التطورات الحديثة.

- تطوير أساليب الاشراف والتقويم في الادارة التربوية بحيث يكون محور هذا التطوير هو جودة الاداء الاداري .
- ضرورة تقديم رؤية تطويرية لتطوير الاداء الاداري عند التقدم للوظائف الادارية والزام المتقدم بتنفيذها ومتابعة التنفيذ من قبل اللجان المتخصصة.
- تطوير اللوائح والتشريعات لمواكبة التطورات المتلاحقة واستيعاب المفاهيم الحديثة للادارة التربوية .
- الاتصال الفعال بين مستويات الادارة التربوية عن طريق ايجاد شبكات اتصال فعالة دون وضع قيود روتينية تعوق عملية الاتصال.
- اعادة هيكلة الادارة التربوية بشكل مستمر لاجاد فرص حقيقية للتطوير وتحقيق التوافق بين التنظيم التربوي واحتياجات الخطط التنموية .
- تطوير معايير مراقبة الجودة في الاداء الاداري التربوي بشكل مستمر يتناسب مع التطورات المتلاحقة .
- تعاون كل مسئولى الإدارات على كافة المستويات مع الإدارة المدرسية لوضع خطط استراتيجية لاحداث تغيير ملموس والعمل كفريق عمل واحد لجعل المدرسة جاذبة للطلاب لمعالجة عزوف الطلاب عن المدارس وخاصة طلاب المرحلة الثانوية.
- الاستفادة من تقديم تدريبات (On line) من خلال شبكات الانترنت على المستويين المحلى والعالمى لمسئولى الإدارة التربوية بكافة مستوياتها بصفة مستمرة لمتابعة أحدث التطورات فى الإدارة التربوية.
- تطوير محتوى المواد التدريبية لمسئولى الادارة التربوية وعدم الاعتماد على الأطر النظرية فقط وضرورة اشتمال الدورات التدريبية على ورش عمل يتم من خلالها تقديم مشروعات تطويرية للاداء الاداري التربوي .
- متابعة تطبيق مخرجات البرامج التدريبية في بيئة العمل الوظيفي بالادارة التربوية .
- تفعيل دور المؤسسات التعليمية فى الإنتاج والاستثمار من خلال المشروعات الانتاجية .
- استخدام المعرفة والدراسة فى تحديد نوعية المشروعات ودراسة الجدوى لهذه المشروعات.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتوفير المعرفة الكافية لبناء وتنفيذ ومتابعة المشروعات الانتاجية.
- استخدام تكنولوجيا الاتصالات فى الاعلان عن السلع والتسويق من خلال الاتصال بالمجتمع المحيط من مؤسسات وافراد .



- ١- قائمة المراجع
- ١- أحمد ابراهيم احمد (٢٠٠١). الإدارة المدرسية فى الألفية الثالثة، مكتبة المعارف الحديثة، الاسكندرية. مصر.
- ٢- فتحى محمد أبو ناصر (٢٠٠٨) مدخل إلى الإدارة التربوية، دار الميسرة: الأردن، عمان.
- ٣- أحمد حجي (٢٠٠١). اقتصاديات التربية والتخطيط التربوى. القاهرة. دار الفكر العربى.
- ٤- منى مؤتمن (٢٠٠٣) نحو رؤية جديدة للبحث التربوى فى مجتمع الاقتصاد المعرفى، بحث مقدم إلى إدارة البحث والتطوير التربوى فى المملكة الأردنية الهاشمية، أيلول.
- ٥- هاشم الشمري ، ناديا الليثى (٢٠٠٨) الاقتصاد المعرفى، عمان، الأردن، دار الصفاء.
- ٦- رياض مشرف (٢٠٠٨) ما هو الاقتصاد المعرفى؟؟ الجزائر ، متاح فى:  
<http://hrdiscussion. Com/hr 2574.html>.
- ٧- حسن منسى (١٩٩٨) ديناميات الجماعة والتفاعل الصفى، دار الكندى ودار طارق للنشر، عمان ، الأردن.
- ٨- محمد عاطف غيث (٢٠٠٦) قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة، الاسكندرية، مصر.
- ٩- جابر عوض سيد حسن (٢٠٠٧) العمل مع الجماعات أسس ونماذج والنظرية، الاسكندرية، مصر، المكتب الجامعى الحديث.
- ١٠- ديبوراها بنجتون ماكين (١٩٩٥) الدليل الارشادى لبناء فرق العمل متاح فى:  
[www.edara.com](http://www.edara.com) , [www.almarefh.net](http://www.almarefh.net)
- ١١- على بن حسن يعن الله القرنى: من اجل مستقبل افضل للجيل القادم، مجلة المعرفة.
- ١٢- كارول كפורى (٢٠٠١) إدارة الجودة الشاملة وتدريب المعلمين ، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الهيئة اللبنانية للعلوم والتربية، بيروت، الفترة من ٧-٩ ديسمبر ٢٠٠٠، لبنان ، الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية.
- ١٣- روبرت كورنسكى (٢٠٠٠) تطبيقات إدارة الجودة الشاملة فى التعليم والتدريب، ورقة عمل منشورة فى كتاب التعليم والعالم العربى تحديات الألفية الثالثة، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية.

14- Joseph carr, Requirements engineering and management:  
The key to designing quality, complex systems, the TQM  
Magazine, v. 12, N. 6 U.S.A.

- ١٥- احمد ابراهيم احمد (٢٠٠١). الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، الاسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة.
- ١٦- منى مؤتمن (٢٠٠٤) آفاق تطوير الادارة والقيادة التربوية في البلاد العربية ، الاردن - عمان : مركز الكتاب الاكاديمي .
- ١٧- ٢١- راتب السعود ، زينب الشوابكة (٢٠١٢) مقاومة التغيير في المنظمات التربوية ، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر فيلادلفيا الدولي السابع عشر بعنوان " ثقافة التغيير : الابعاد - العوامل - التمثلات " ، كلية الاداب -جامعة فيلادلفيا ، في الفترة من ٦ : ٨ من شهر نوفمبر .
- ١٨- عبد الغني عبود (٢٠٠٤) الادارة التربوية المتميزة - الطموح والتحديات ، المؤتمر العلمي السنوي لكلية التربية بالمنصورة بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية بالقاهرة ، بعنوان " آفاق الاصلاح التربوي في مصر " ، كلية التربية - جامعة المنصورة ، المنعقد في الفترة من ٢ : ٣ اكتوبر .

- 19- Stephen Ackroyd , the organization of business, oxford university , press , 2002.
- 20- Barclay, Rebecca & Murray, Philip (2002) What is knowledge management? Knowledge praxis, vol (7).
- 21- Julie straw , the 4 - dimensional Manager, USA , Berrett - Koehler publishers Inc.,

Swanstrom, E. (2002), Economic-Based Knowledge Management, available at:

<http://www.gkec.org/knowledgeeconomics/econkmframework/kmeconomics1.7.pdf>