



دراسات تربوية ونفسية

دراسات تربوية ونفسية

مجلة كلية التربية بالزقازيق

مجلة كلية التربية بالزقازيق

مجلد (٣٨) العدد (١٣٠) نوفمبر ٢٠٢٣ الجزء الثاني

Educational and Psychological Studies

Faculty of Education Journal
Zagazig University

مجلد (٣٨) العدد (١٣٠)

الجزء الثاني

نوفمبر ٢٠٢٣

Vol. (38)
No. (130) Part (2)
November
2023

دراسات تربوية ونفسية

(مجلة كلية التربية بالزقازيق)

مجلة علمية دورية محكمة

العدد (١٣٠)

المجلد (٣١)

نوفمبر ٢٠٢٣ م

الجزء الثاني

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مجلس إدارة المجلة

رئيس مجلس إدارة المجلة

أ.د. فاتن فاروق عبد الفتاح موسى

(عميد الكلية)

نائب رئيس مجلس إدارة المجلة

أ.د/ السيد محمد أبو هاشم حسن

(وكيل الكلية للدراسات العليا والبحث)

هيئة التحرير

رئيس التحرير

أ.د. محمد صبري الحوت

هيئة تحرير المجلة

سكرتير التحرير

د. أميرة الشقراوي

المنسق الإلكتروني

أ. مجدى غبrial يوسف

المسئول المالي والإداري

أ. إيهاب أحمد محمد

أ.د. أحمد نجم الدين عيـداروس

أ.د/ أشرف محمد عبد الحميد

أ.د/ حمدى حسن عبد الحميد المحروقي

أ.د/ سوزان محمد حسن

أ.د/ السيد الفضالي عبد المطالب السباعي

الهيئة الاستشارية للمجلة

الهيئة الاستشارية مرتبة طبقا حروف الأبجدية

أ.د. أحمد الرفاعي بهجت العززي	كلية التربية - جامعة الزقازيق
أ.د. احمد محمد سالم	كلية التربية - جامعة الزقازيق
أ.د. أحمد نجم الدين عيداروس	كلية التربية - جامعة الزقازيق
أ.د. أشرف محمود أحمد	كلية التربية بالفرقة جامعة جنوب الوادي
أ.د. السيد سلامة الخميسي	كلية التربية - جامعة دمياط
أ.د. بيومي محمد ضحاوي	كلية التربية - جامعة قناة السويس
أ.د. حسن مصطفى عبد المعطي	كلية التربية - جامعة الزقازيق
أ.د. حمدي حسن المحروقي	كلية التربية - جامعة الزقازيق
أ.د. سعيد إسماعيل على	كلية التربية - جامعة عين شمس
أ.د. سيف الإسلام علي مطر	كلية التربية - جامعة الإسكندرية
أ.د. ضياء الدين زاهر	كلية التربية - جامعة عين شمس
أ.د. عبد الباسط متولي خضر	كلية التربية - جامعة الزقازيق
أ.د. عبد الله محمد شوقي	كلية التربية - جامعة الزقازيق
أ.د. عبد الله محمد عايض آل تميم	كلية التربية - جامعة أم القري
أ.د. على عبد الرحيم حسانين	كلية التربية - جامعة الزقازيق
أ.د. فاطمة حلمي فريير	كلية التربية - جامعة الزقازيق
أ.د. فريد على يحيى العامدي	كلية التربية - جامعة أم القري
أ.د. فوزي أحمد الحبشي	كلية التربية - جامعة الزقازيق
أ.د. فوقيّة حسن رضوان	كلية التربية - جامعة الزقازيق
أ.د. محمد أحمد دسوقي	كلية التربية - جامعة الزقازيق
أ.د. محمد أحمد عبد الدايم	كلية التربية - جامعة الزقازيق

نابغ الهئئة الاسنشارة للمئلة

الهئئة الاسنشارة مرئبة طبقا حروف الأبلءة

أ.ء. مءمء أءمء ناصف	كلية التربفة -	ءامعة الزقازفق
أ.ء. مءمء إسماعفل عبء المقصوء	كلية التربفة -	ءامعة الإسكندرفة
أ.ء. مءمء السفء عبء الرءمن	كلية التربفة -	ءامعة الزقازفق
أ.ء. مءمء المرفف إسماعفل	كلية التربفة -	ءامعة الزقازفق
أ.ء. مءمء فءءءف عكاشة	كلية التربفة -	ءامعة ءمنهور
أ.ء. مءمء عبء الله الفقى	كلية التربفة -	ءامعة الزقازفق
أ.ء. منصور أءمء عبء المنعم	كلية التربفة -	ءامعة الزقازفق
أ.ء. نبفل سفء ءلفل	كلية التربفة -	ءامعة سوهاء
أ.ء. مءمء ابراهفم عبء الله الشوفف	كلية التربفة -	ءامعة القصفم
أ.ء. نوال ءرم الله الفامءف	كلية التربفة -	ءامعة الملك عبء العرفز
أ.ء. ءازف عنفزان الرشفءف	كلية التربفة -	ءامعة الكوفء
أ.ء. عفسف مءمء ابراهفم الانصارف	كلية التربفة -	ءامعة الكوفء
أ.ء. عءنان بءرفف الابراهفم	كلية التربفة -	ءامعة الفرموك

قواعد النشر

- ١- تصدر كلية التربية جامعة الزقازيق مجلة علمية محكمة باسم "دراسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالزقازيق)" وذلك بصفة دورية كل ثلاثة شهور (يناير- أبريل - يوليه - أكتوبر) وتهتم المجلة بنشر الأبحاث والدراسات المتعلقة بالقضايا التربوية والنفسية .
- ٢- تنشر المجلة ملخصات وعرض الكتب الحديثة، وإسهامات الأساتذة فى مجالات اهتمامات المجلة. ويتم النشر فى هذه الحالات مجاناً بشرط ألا يزيد عدد الصفحات عن عشرة صفحات، وفى حالة زيادة عدد الصفحات يتم دفع تكلفة نشر الصفحات الزائدة حسب تكلفة النشر فى المجلة .
- ٣- يعطى الباحث نسخة من المجلة وعدد (٥) مستلآت من بحثه أو دراسته .
- ٤- تهدى نسخة من المجلة لكل كلية من كليات التربية بالجامعات المصرية والعربية.
- ٥- يكتب البحث أو الدراسة على الكمبيوتر حسب مواصفات النشر بالمجلة .
- ٦- يقوم الباحث برفع البحث الخاص به إلكترونياً من أجل التحكيم العلمى الذى الذى يتم عن طريق المراجعة العمياء، من خلال الموقع الإلكتروني للمجلة على موقع بنك المعرفة المصري/<https://sec.journals.ekb.eg/>
- ٧- يدفع الباحث مبلغ (٣٠٠) ثلاثمائة جنيه مصري للتحكيم العلمى.
- ٨- بعد قبول البحث أو الدراسة للنشر، يقدم الباحث نسخة أصلية من البحث وأسطوانة كمبيوتر. ويسدد الباحث مبلغ عشرون جنيهاً مصرياً عن كل صفحة من صفحات البحث أو الدراسة .
- ٩- ضرورة الالتزام بأخلاقيات البحث العلمى.
- ١٠- تؤكد هيئة تحريرالمجلة أن الآراء الواردة تعبر عن رأى الباحثين وليس عن رأى المجلة .
- ١١- المجلة متاحة على موقع جامعة الزقازيق <http://www.journals.zu.edu.eg/>
- ١٢- المجلة متاحة على موقع بنك المعرفة المصري <https://sec.journals.ekb.eg/>

الفهرس

الصفحة	الموضوع	م
٧٢-١	إدارة رأس المال النفسى مدخل لتحقيق الرضا الوظيفى لدى المعلمين بالمدارس الثانوية العامة : دراسة تحليلية أ / حناه السيد عطية أبو حجارة أ.د./ محمد عبد عتريس أ.د. / أحمد نجم الديره عبدالواوس	١
١٤٨-٧٣	إدارة مدارس المختبر ودورها في الإصلاح التعليمي بمدارس التعليم العام بمصر : دراسة وصفية تحليلية إيماء إبراهيم عبدالعال السيد أ.د./ إيماء وصفي كامل السيد حرب أ.د./ أحمد نجم الديره عبدالواوس	٢
٢١٢-١٤٩	القيادة التكيفية كمدخل لتعزيز البراعة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق "دراسة تحليلية" أميره السيد محمد السيد سلام د/ محمد عبد المنعم الشريف أ.د./ أحمد نجم الديره عبدالواوس	٣
٢٥٦-٢١٣	إدارة الأصول الاستراتيجية ودورها في تجويد الفعالية التنظيمية بالجامعات المصرية (دراسة تحليلية) إيماء أحمد عثمان أحمد أ.د./ أحمد نجم الديره عبدالواوس	٤
٢٩٤-٢٥٧	بعض الأنماط القيادية كمدخل لإرساء ثقافة الإبداع المؤسسي بالمدارس المتوسطة في الكويت - دراسة تحليلية فيصل مربي مبارك الوسمي	٥
٣٦٦-٢٩٥	خبرة فنلندا في إدارة هيئات العلوم والتكنولوجيا والابتكار وإمكان الاستفادة منها في مصر أمير عبد الحليم محمود السيد الديره أ.د./ أحمد نجم الديره عبدالواوس	٦
٤١٧-٣٦٧	المعايير العالمية لضمان الجودة والاعتماد المؤسسي كمدخل لتجويد ادارة أداء وحدات الجودة بالكليات الجامعية المصرية- دراسة تحليلية إيلاف الشبراوي عبد الحفيظ عمراه أ.د./ أحمد نجم الديره عبدالواوس	٧

إدارة رأس المال النفسى مدخل لتحقيق الرضا الوظيفى لدى المعلمين بالمدارس الثانوية العامة : دراسة تحليلية

أ / حنان السيد عطية أبو حجارة

موجه تربوية مسرحية

أ.د / أحمد نجم الدين عيادروس

أ.د / محمد عيد عطريس

أستاذ ورئيس

أستاذ قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة الزقازيق

كلية التربية - جامعة الزقازيق

ملخص :

هدف البحث إلى كيفية تفعيل إدارة رأس المال النفسى لدى المعلمين بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الشرقية بما يحقق الرضا الوظيفى لهم ، واستخدم البحث المنهج الوصفى ، من خلال التأصيل الفكرى والنظرى لكل من إدارة رأس المال النفسى والرضا الوظيفى والعلاقة بينهما ، ورصد الجهود والمبادرات المصرية ، والوقوف على واقع إدارة رأس المال النفسى وعلاقتها بالرضا الوظيفى، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود أوجه قصور عديدة فى دور ادارة المدارس الثانوية العامة في إدارة رأس المال النفسى لدى المعلمين بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الشرقية ، كما أسفرت عن وجود معوقات عديدة وعوامل متنوعة تعوق تحقيق الرضا الوظيفى لدى المعلمين. وفى ضوء ما سبق قدم البحث تصوراً مقترحاً لإدارة رأس المال النفسى لدى المعلمين ، بما يساهم فى تحقيق الرضا الوظيفى لهم.

الكلمات المفتاحية : إدارة رأس المال النفسى - الرضا الوظيفى - المعلمين - المدارس الثانوية العامة

Summary :

The research aimed at how to activate psychological capital management among teachers in general secondary schools in Sharkia Governorate in order to achieve job satisfaction for them. The research used the descriptive approach through the intellectual and theoretical rooting of psychological capital management, job satisfaction and the relationship between them, monitoring Egyptian efforts and initiatives, and standing on the reality of psychological capital management and its relationship to job satisfaction. The results of the study revealed that there are many shortcomings in the role of public secondary schools administration in managing the psychological capital of teachers in general secondary schools in Sharkia Governorate. It also resulted in the existence of new obstacles and various factors that impede the achievement of job satisfaction among teachers. In light of the foregoing, the research presented a proposed vision for managing the psychological capital of teachers, in a way that contributes to achieving job satisfaction for them.

مقدمة :

تواجه المؤسسات التعليمية تحديات وتغييرات متسارعة تركت انعكاساتها وتأثيراتها المهمة عليها، سواءً فيما يتعلق بالمنافسة والريادة والتميز، أو ما يرتبط بزيادة الضغوط النفسية والإجهاد والإرهاق المهني والوظيفي في ظل بيئة عمل مضطربة ومتغيرة أثرت على مستوى الصحة النفسية لدى العاملين بمؤسسات التعليم، الأمر الذي جعل الباحثين والخبراء يهتمون بالكشف عن أسباب وآليات ومداخل جديدة تسهم في تحسين نفسية الأفراد، وتحقيق لهم التمكين النفسي والسعادة النفسية والصحة الفردية والتنظيمية.

في ظل ما سبق ظهر على الساحة مفهوم رأس المال النفسي الإيجابي، والذي يسعى إلى تطوير وتدعيم وتحسين قدرات الأفراد داخل المؤسسة، من خلال تطوير نظرتهم إلى بيئتهم التي يعملون فيها، باعتباره بنية أساسية تعبر عن الحالة النفسية

الإيجابية المتطورة لدى الفرد ، من خلال أبعاد الكفاءة الذاتية والتفاؤل والأمل والمرونة والرفاهية ، والتي أظهرت الدراسات أن لها تأثيراً إيجابياً على الأداء الوظيفي وتعزيز القدرات التنافسية المستدامة^(١) .

كما إن هذه التحديات والتغييرات جعلت من الصعب على المؤسسات التعليمية أن تبقى وتستمر وتنافس ، دون إجراء تغييرات مهمة ، وبرؤى جديدة ملحة ، من بينها الاهتمام الجدى بالعوامل والمتغيرات النفسية الإيجابية للعنصر البشرى^(٢) .

وبدأت تشهد الدراسات النفسية –ولاسيما علم النفس الإيجابي التنظيمي- فى العقود الأخيرة اهتماماً كبيراً بدراسة القدرات والعوامل والمتغيرات الإيجابية ، بعد أن كان التركيز فى السابق –على فحص الجوانب السلبية ونقاط الضعف والفشل والاضطرابات النفسية فى حياة الفرد وشخصيته ، وهذه نظرة قاصرة للغاية ، فعلم النفس ليس مجرد دراسة الأمراض والاضطرابات ونواحى الضعف فقط ، وإنما غايته الأساسية دراسة نواحى القوة ، والكشف عن العناصر الإيجابية ومواطن التميز للفرد^(٣) .

من هنا بدأ الاهتمام يتزايد رأس المال النفسى الإيجابي وما يتضمنه من موارد ومتغيرات وأبعاد نفسية إيجابية عديدة ، من أهمها : الكفاءة أو الفعالية الذاتية ، الأمل ، التفاؤل ، المرونة ، الصحة النفسية التنظيمية ، جودة الحياة الوظيفية ، التمكين النفسى وغيرها .

ويعد رأس المال النفسى أحد أهم مجالات السلوك التنظيمى الإيجابي ، والذى يعرف بأنه دراسة وتطبيق وتفعيل الاستفادة من نقاط القوة الإيجابية والقدرات النفسية الخلاقة لدى الأفراد ، والتي يمكن قياسها وتنميتها وإدارتها بفعالية لتحسين الأداء فى المؤسسة^(٤) .

ورأس المال النفسى هو حالة نفسية إيجابية لدى الفرد تتسم بالكفاءة والفعالية الذاتية والثقة فى القدرة على التعامل مع المهام والمسئوليات الصعبة والقيام بها على

إدانة رأس المال النفسى مدخل لتحقيق الرضا الوظيفى لدى المعلميه بالمدراس الثانوية العامة : دراسة تحليلية
أ / حناة السيد عطية أبو حجلة أ.د/ أحمد نجم الدين هيدانوس أ.د/ محمد محمد عطية

أكمل وجهه ، والتفاؤل من خلال إعطاء سمات إيجابية للنجاحات أو الإخفاقات ، والأمل حيث قوة الإرادة تجاه تحقيق الأهداف ، والبحث عن مسارات وبدائل عديدة فى سبيل ذلك ، والمرونة حيث القدرة على مواجهة التحديات والأزمات وسرعة الارتداد بعدها لما كان قبلها وأفضل⁽⁵⁾ .

ويعد رأس المال النفسى أحد أهم الاتجاهات الحديثة التى تركز على نظرة العاملين الإيجابية لوظيفتهم ولؤسستهم ، مما ينعكس إيجاباً على إنتاجيتهم⁽⁶⁾ .

فرأس المال النفسى يركز على كيفية استثمار نواحي القوة والعناصر الإيجابية ومواطن التميز لدى الفرد من خلال تعزيز ثقته وكفاءته الذاتية ، ورفع مستوى الشعور بالأمل والتفاؤل لديه ، بما ينعكس إيجاباً على أدائه لعمله بشكل أفضل.

وقد نال موضوع رأس المال النفسى وإدارته أهمية بالغة فى الفكر الإدارى ، كونه يتعامل مع أهم جانب فى شخصية الفرد ، وهو الجانب النفسى والمعنوى ، فالحالة النفسية تملك أثراً كبيراً فى تعزيز الأداء المتميز ، فضلاً عن أن وجود مستويات من رأس المال النفسى الإيجابى ، يمكن أن تسهم فى زيادة مشاركتهم وانخراطهم فى العمل وتحفيزهم ، وزيادة مستوى الرضا الوظيفى لديهم⁽⁷⁾ .

ويتسم رأس المال النفسى بعدد من السمات والملامح الأساسية منها :

- أنه يتكون من عدة أبعاد متكاملة ومتداخلة تكون فى مجموعها بنية واحدة ، وأكثرها شيوعاً : الكفاءة الذاتية ، الأمل ، التفاؤل ، والمرونة⁽⁸⁾ .
- أنه قابل للقياس باستخدام أدوات وأساليب علمية عديدة.
- القابلية للتنمية والتطوير والتدعيم عن طريق آليات وتدخلات عديدة⁽⁹⁾ .

- القابلية للإدارة ، وإدارة رأس المال النفسى تتطلب أيدولوجية وفلسفة تنظيمية مغايرة ، تنظر إلى الفرد من خلال رؤية إيجابية ، كما أن إدارته تسهم فى تعزيز الأداء الفردى والتنظيمى⁽¹⁰⁾ .

وقد أكدت إحدى الدراسات على الحاجة الماسة لتدريب المديرين والقادة على كيفية تنمية وتطوير وإدارة أبعاد رأس المال النفسى ، سواءً من خلال دورات تدريبية أو غيرها ، كما أنه يجب على المديرين النظر إلى تنمية رأس المال النفسى وإدارته على أنها ميزة تنافسية يمكن أن تخلق نتائج مهمة للغاية⁽¹¹⁾ .

كما ذكرت دراسة أن القيادة يمكن أن تؤدى دوراً مهماً فى تنمية وتطوير الموارد النفسية إلى حد كبير⁽¹²⁾ .

وقد أكدت الدراسات العديدة على العلاقة الوطيدة بين رأس المال النفسى وإدارته والرضا الوظيفى لأعضاء هيئة التدريس ، فقد أكدت دراسة على أن رأس المال النفسى له علاقة إيجابية بكل من الرضا الوظيفى والأداء الوظيفى وسلوكيات المواطنة التنظيمية والاتجاه نحو العمل⁽¹³⁾ .

وكان من نتائج إحدى الدراسات أن رأس المال النفسى يعد واحداً من أهم المدخلات والمتغيرات الحاكمة للرضا الوظيفى ، وأن ثمة علاقة إيجابية بينهما⁽¹⁴⁾ ، كما أكدت دراسة على العلاقة القوية بين رأس المال النفسى ومستوى المشاركة والانخراط فى العمل ، ومن ثم مستوى الرضا الوظيفى⁽¹⁵⁾ .

والرضا الوظيفى علاقة وجدانية نفسية عاطفية بين العاملين ووظيفتهم وعملهم ، وهو يشكل العلاقة بين توقعات العاملين بشأن الوظيفة ، وواقع الوظيفة على أرض الواقع بالنسبة لهم⁽¹⁶⁾ .

كما يعد الرضا الوظيفى عاملاً مهماً ورئيسياً لتحقيق الفعالية التنظيمية ، فقد أكدت إحدى الدراسات أن المؤسسات ذات العاملين الأعلى رضا وظيفى ، تكون أكثر فعالية من تلك التى لديها عاملين أقل رضا⁽¹⁷⁾ .

مشكلة البحث :

على الرغم من الجهود والمبادرات المصرية المبذولة فى هذا المجال ، إلا أنه ثمة أوجه قصور ونواحي ضعف عديدة ومتنوعة فى هذا السياق.

فقد أشارت إحدى الدراسات إلى ضعف الالتزام التنظيمى لدى المعلمين فى مدارس التعليم الحكومى فى مصر ، ومن بينها⁽¹⁸⁾ :

- انخفاض مستوى الدخل الشهرى للمعلم الحكومى ، كما أن ما تقدمه وزارة التربية والتعليم من حوافز مادية ومعنوية غير مشجعة للمعلمين على البقاء فى التعليم.

- ارتفاع العبء المهنى لدى المعلمين والمدراء ، فهم أكثر معاناة من التوتر والضغوط النفسية الناتجة عن العمل مقارنة مع العاملين فى المهن الأخرى.

- ضعف العدالة فى توزيع العمل والأعباء على المعلمين ، مما يسهم فى ضعف التزامهم وولائهم التنظيمى.

- ضعف وجود نظام عادل للمكافآت والحوافز بين المعلمين.

وأشارت إحدى الدراسات إلى سلبيات ونقاط ضعف عديدة فى هذا المجال ومنها⁽¹⁹⁾ :

- ضعف الشعور بالرضا الوظيفى بسبب ضعف الأجور والحوافز والمكافآت ، وأن ما يحدث من سلبيات داخل وخارج المدرسة يقع على عاتق مدير المدرسة ، التدخل الخاطئ من المجتمع الخارجى فى العملية التعليمية .

- الشعور بالإجهاد المهنى والذهنى من قبل مديرى المدارس والمعلمين والقيادات المدرسية عامة بسبب المشاكل المستمرة مع الطلاب وأولياء الأمور ، ضعف الحوافز المادية والمعنوية ، العمل المستمر طوال العام ، وتجاهل آرائهم عند القيام بعمليات الإصلاح والتطوير ، إضافة إلى ضعف الأجور واللجوء إلى الدروس الخصوصية وما تسببه من إجهاد جسمانى وصحى ونفسى وذهنى.

- ضعف الشعور بالأمان الوظيفى ، بسبب ضعف دور النقابات التعليمية فى مساندة المعلمين والقيادات المدرسية ، ضعف الأجر الوظيفى ، كثرة الأعباء الوظيفية ، كثرة لجان المتابعة من الإدارة والمديرية والوزارة ، اختلاف وتخبط قرارات متخذ القرار وتخبط السياسات التعليمية ، عدم توفر نظام عادل للتعويضات ضد الحوادث والعجز.
- ضعف التمكين والمشاركة فى اتخاذ القرارات بسبب المركزية الشديدة ، ضعف المعلومات المتوفرة، وقد تكون المعلومات مضللة أو مغلوطة لدى القيادات المدرسية.
- ضعف فرص تنمية القدرات البشرية ، وذلك يرجع إلى نظام الترقية الذى يعتمد على عدد سنوات الخدمة وليس على الكفاءة ، صورية وحدات التدريب داخل المدارس ، قلة الوقت المتاح أمام المعلمين والقيادات المدرسية لتنمية قدراتهم المهنية ، اهتمام معظم البرامج التدريبية بالكم على حساب الكيف.

فى ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة البحث فى السؤال الرئيس التالى :

كيف يمكن توظيف إدارة رأس المال النفسى بما يدعم تحقيق الرضا الوظيفى لدى المعلمين بالمدارس الثانوية العامة؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :

- ١- ما الأطر النظرية والفكرية لكل من إدارة رأس المال النفسى والرضا الوظيفى والعلاقة بينهما؟
- ٢- ما الجهود والمبادرات المصرية فى إطار إدارة رأس المال النفسى وتحقيق الرضا الوظيفى للمعلمين بالمدارس الثانوية العامة؟
- ٣- ما أهم ملامح وضعية إدارة رأس المال النفسى وعلاقتها بالرضا الوظيفى الوظيفى للمعلمين بالمدارس الثانوية العامة؟

٤- ما التصور المقترح لتوظيف إدارة رأس المال النفسى بما يدعم تحقيق الرضا
الوظيفى للمعلمين بالمدارس الثانوية العامة؟

أهداف البحث :

١- يهدف البحث إلى تحقيق الهدف الرئيس التالى : "كيفية توظيف إدارة رأس
المال النفسى بأبعاده المختلفة في تحقيق الرضا الوظيفى لدى للمعلمين
بالمدارس الثانوية العامة؟

ولكى يتم تحقيق هذا الهدف الرئيس ، يستلزم ذلك تحقيق الأهداف الفرعية التالية :

١- التأصيل النظرى والفكرى لكل من ادارة رأس المال النفسى والرضا الوظيفى
والعلاقة بينهما .

٢- الوقوف على الجهود والمبادرات المصرية فى إطار إدارة رأس المال النفسى
وتحقيق الرضا الوظيفى للمعلمين بالمدارس الثانوية العامة؟

٣- رصد أهم ملامح وضعية إدارة رأس المال النفسى والرضا الوظيفى الوظيفى
للمعلمين بالمدارس الثانوية العامة؟

٥- وضع تصور مقترح لكيفية توظيف إدارة رأس المال النفسى بما يدعم تحقيق
الرضا الوظيفى لدى للمعلمين بالمدارس الثانوية العامة؟

أهمية البحث :

تنبع أهمية البحث من عدة اعتبارات ، أهمها :

- أهمية ومحورية متغيريه الرئيسين ، إدارة رأس المال النفسى ، والذى يعد
واحداً من أهم مصادر الميزة التنافسية المستدامة ، كما أنه يعد أحد أهم
مصادر تحقيق الصحة النفسية والتنظيمية ، ويرتبط بجودة حياة العمل
وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، وكذلك الرضا الوظيفى والذى يعد أحد

أهم عوامل الفعالية التنظيمية والأداء الوظيفي المتميز، إضافة إلى ارتباطه بكل من الالتزام والولاء التنظيمي.

- على الرغم من القيمة الاستراتيجية لرأس المال النفسى وإدارته، إلا أنه مازال لم يأخذ القدر الكافي من الاهتمام الحقيقي سواءً من قبل الدراسات السابقة أو من قبل الهيئات والمؤسسات المختلفة مثلما أخذت رؤوس الأموال الأخرى ومنها رأس المال المادى والفكرى والعلاقاتى والاجتماعى.

- من المتوقع أن يقدم البحث لمتخذي القرار وللقيادات التعليمية على جميع المستويات نتائج علمية وواقعية وآليات وأساليب إجرائية، قد تفيد فى كيفية إدارة وتنمية وتدعيم أبعاد رأس المال النفسى لدى المعلمين بالمدارس الثانوية العامة وبما يسهم فى تحقيق الرضا الوظيفى لهم، والذى من شأن كل هذا أن يحسن أداء المؤسسة التعليمية ويحقق لها الجودة والتميز والتنافسية.

منهج البحث :

تفرض طبيعة هذا البحث وأهدافه استخدام المنهج الوصفى، لمناسبته لموضوع البحث ومتغيراته وخطواته المختلفة. ويعد بمثابة مجموعة من الإجراءات البحثية التى تتكامل لوصف الظاهرة، اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً، وذلك لاستخلاص دلالاتها، والوصول إلى نتائج وتعميمات بشأن الظاهرة موضوع البحث⁽²⁰⁾.

مصطلحات البحث :

١- رأس المال النفسى :

يعرف رأس المال النفسى بأنه نهج أكثر إيجابية فى الأداء الفردى والتنظيمى، من خلال أبعاده الأساسية الأربعة وهى : الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، والمرونة، وهو قابل للقياس والتنمية، وله انعكاسات قوية على

إدانة رأس المال النفسي مدخل لتحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمدراس الثانوية العامة : دراسة تحليلية
أ / حنان السيد عطية أبو حجلة أ.د/ أحمد نجم الدين عيناوي أ.د/ محمد محمد عطية

السلوكيات والاتجاهات نحو العمل ، ويرتبط بأداء الفرد في المؤسسة ارتباطاً وثيقاً⁽²¹⁾ .

وعرفته احدي الدراسات على أنه حالة نفسية إيجابية تتسم بالكفاءة والثقة الذاتية في القدرة على التعامل مع المهام والمسئوليات الصعبة والقيام بها ، والتفاؤل حيث إعطاء سمات إيجابية للنجاحات أو الإخفاقات الحالية ، والأمل حيث تصور الأهداف وتحديد مسارات عديدة وبديلة لتحقيقها ، والمرونة حيث القدرة على مواجهة التحديات والأزمات وسرعة الارتداد بعدها⁽²²⁾ .

ويعرف رأس المال النفسي اجرائياً في هذا البحث علي أنه : أحد مكونات السلوك التنظيمي الإيجابي والذي يركز على دراسة وتدعيم القدرات والسمات والموارد النفسية الإيجابية التي لدى أفراد المؤسسة ، والتي يمكن أن توجه إيجابياً نحو تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة ، من خلال تنمية وتعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية والأمل والتفاؤل والمرونة ، وتدعيم النواحي الإيجابية ومواطن القوة والتميز لدى الفرد ، بما يؤدي إلى شعور الفرد بالاستمتاع النفسي والرفاهية النفسية ، ومن ثم الرضا الوظيفي .

ويضم رأس المال النفسي أربعة أبعاد أساسية هي : الكفاءة الذاتية ، الأمل ، التفاؤل ، والمرونة، وهذه الأبعاد متماسكة ومتراصة ومتداخلة ، ويمكن قياسها وتنميتها وإدارتها من خلال مجموعة من الخطط والاستراتيجيات والفعاليات على المستوى الإجرائي .

٢- إدارة رأس المال النفسي :

وضعت الدراسة الحالية التعريف الاجرائي التالي لإدارة رأس المال النفسي :

تلك الجهود والمبادرات والنشاطات والاستراتيجيات والبرامج الهادفة والمخططة والتي تهدف إلى تنمية وتعزيز وتحسين مستويات الكفاءة الذاتية والأمل والتفاؤل والمرونة ، وتهيئة بيئة عمل إيجابية يشعر من خلالها المعلمون بالاستمتاع

النفسى وبالملكية النفسية للمؤسسة ، وبما ينعكس إيجاباً على تحقيق الرضا الوظيفى لديهم.

٣- الرضا الوظيفى :

عرف معجم المصطلحات الإدارية الرضا الوظيفى بأنه الانطباعات الإيجابية والسلبية التى يعتنقها الفرد تجاه العمل ، فهو ظاهرة شعورية تنشأ عن التوافق بين ما يتوقعه الفرد من العمل ، كعلاقات العمل الطيبة ، وفرص الترقى وغيرها من ناحية ، ومقدار ما يحصل عليه فعلاً من العمل من ناحية أخرى⁽²³⁾.

ويقصد بالرضا الوظيفى مستوى أو درجة رضا العاملين عن وظائفهم وظروف عملهم ، وهو مرتبط بتوقعات العاملين حول الوظيفة والبيئة التى تؤدى فيها⁽²⁴⁾.

ويعرف الرضا الوظيفى اجرائياً في هذا البحث على أنه :

شعور إيجابى من قبل المعلم تجاه وظيفته يجعله يشعر بالطمأنينة والراحة النفسية والاستمتاع النفسى فى عمله نتيجة لشعوره بتلبية وإشباع حاجاته المادية والمعنوية ، ويدفعه هذا الشعور لبذل المزيد من الجهد والإنجاز فى العمل ومن ثم كفاءة الأداء.

الدراسات السابقة :

أولاً : الدراسات المرتبطة برأس المال النفسى وإدارته :

أ-الدراسات العربية :

١- محمد فوزى أمين البردان : دور رأس المال النفسى كمتغير وسيط فى العلاقة بين القيادة الأصلية والارتباط بالعمل ، ٢٠١٧⁽²⁵⁾ :

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين القيادة الأصلية والارتباط بالعمل من خلال رأس المال النفسى كتغير وسيط فى المستشفيات التعليمية ، واستخدمت المنهج الوصفى ، وطبقت دراسة ميدانية على عينة بلغ قوامها (٢٦٥) فرد ، وتوصلت إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأصلية ورأس المال النفسى والارتباط بالعمل ، ووجود علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية

بين القيادة الأصيلة والارتباط بالعمل من خلال رأس المال النفسى كمتغير وسيط بشكل كلى.

٢- سهام مطشر الكعبى : رأس المال النفسى وعلاقته ببعض المتغيرات لدى منتسبى الجامعة من التدريسيين والموظفين ، ٢٠١٨ (26) :

هدفت إلى قياس مستوى رأس المال النفسى فى الوسط الجامعى ، والكشف عن طبيعة الفروق فى رأس المال النفسى وفقاً لمتغيرات الوظيفة ، الجنس ، التخصص ، وطبقت دراسة ميدانية على (٢٣٠) فرد ، وتوصلت إلى أن هناك مستوى عال من رأس المال النفسى لدى عينة البحث ، وأن هناك مستوى عال من رأس المال النفسى لدى عينة التدريسيين ، بغض النظر عن متغيرى الجنس والتخصص ، وأن مستوى رأس المال النفسى لدى التدريسيين أعلى منه لدى الموظفين بالجامعة.

٣- طارق رضوان محمد رضوان : أثر رأس المال النفسى فى أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية ، دراسة تطبيقية ، ٢٠١٨ (27) :

هدفت إلى الكشف عن أثر رأس المال النفسى فى أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بإدارة جامعة طنطا ، وبلغت العينة (١٨٦) فرد ، وتوصلت إلى وجود علاقات ارتباط إيجابية من الأبعاد المختلفة لرأس المال النفسى وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، وكان أكثر الأبعاد تأثيراً هو بعد المرونة ، ثم الأمل ، وأخيراً الكفاءة الذاتية ، فى حين لم تثبت النتائج أن هناك تأثير لبعد التفاؤل فى سلوكيات المواطنة التنظيمية.

٤- محمود سيد على أبو سيف : دور جودة حياة العمل فى العلاقة بين رأس المال النفسى ومستوى الالتزام التنظيمى ، ٢٠١٨ (28) :

هدفت إلى التعرف على الدور الوسيط لجودة حياة العمل فى العلاقة بين رأس المال النفسى ومستوى الالتزام التنظيمى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، واستخدمت المنهج الوصفى ، وطبقت دراسة ميدانية على عينة بلغ قوامها (٥١) فرد ، وتوصلت إلى وجود علاقة طردية بين رأس المال النفسى ومستوى شعور عضو هيئة التدريس بجودة حياة العمل ، وعلاقة طردية بين جودة حياة العمل ومستوى الالتزام

التنظيمي ، فيما لا يوجد تأثير مباشر لرأس المال النفسي في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي .

ب-الدراسات الأجنبية :

١- شاميل ساهرون وآخرون : رأس المال النفسي الإيجابي وعلاقته بالرضا الوظيفي ، دراسة علي معلمات المدارس ، ٢٠١٤⁽²⁹⁾ :

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين رأس المال النفسي والرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس ، وطبقت دراسة ميدانية على عينة بلغت (٦٠) معلم في المدارس الحكومية المختلفة في مدينة جاببور عاصمة ولاية راجستان ، وتوصلت إلى أن أبعاد رأس المال النفسي الأربعة مرتبطة بشكل كبير ومؤثر على الرضا الوظيفي ، كما أن المعلمين ذوي الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر تفاؤلاً ومرونة وكفاءة ذاتية من أقرانهم ذوي المستوى المنخفض من الرضا الوظيفي .

٢- سنان يلسين : تحليل العلاقة بين رأس المال النفسي الإيجابي والالتزام التنظيمي لدى المعلمين ، ٢٠١٦⁽³⁰⁾ :

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين رأس المال النفسي الإيجابي والالتزام التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في مدينة أرزنكان في العام الجامعي ٢٠١٥/٢٠١٦ ، واستخدمت المدخل المسحي الارتباطي ، وطبقت دراسة ميدانية على عينة بلغت (٢٤٤) معلم ، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كل من رأس المال النفسي والالتزام التنظيمي ، وأنه كلما زادت الكفاءة الذاتية والثقة والأمل والتفاؤل لدى المعلمين ، أدى ذلك إلى زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لديهم .

٣- ماريانودي بيدرو وآخرون : قياس رأس المال النفسي لدى العاملين في أسبانيا ، ٢٠١٧⁽³¹⁾ :

هدفت إلى تصميم مقياس لتقييم وقياس أبعاد رأس المال النفسي لدى العاملين في المؤسسات المختلفة في أسبانيا ، وتم إعداد مقياس مكون من ١٢ فقرة ، وتم تطبيقه

**إدانة رأس المال النفسى مدخل لتحقيق الرضا الوظيفى لدى المعلميه بالمدراس الثانوية العامة : دراسة تحليلية
أ/ حنان السيد عطية أبو حجلة أ.د/ أحمد نجم الدين هيدانوس أ.د/ محمد عويد عطريه**

على (٢٣٨) فرد ، وتوصلت إلى أن هناك ارتباط بين الأبعاد الأربعة لرأس المال النفسى ، مما يؤكد أنها أبعاد مترابطة متكاملة وتكون بنية واحدة ، وأنه كلما ارتفع مستوى رأس المال النفسى تمتع العاملون بصحة نفسية وتنظيمية أعلى ، وأنه يجب إدارة رأس المال النفسى لتحسين الأداء البشرى.

٤- دى هانسيل بوجر وآخرون : الارتباط بين القيادة التحويلية ورأس المال النفسى ،
٢٠١٧ (32) :

هدفت إلى بيان تأثير القيادة التحويلية ورأس المال النفسى على الانخراط والمشاركة فى العمل ، وطبقت دراسة ميدانية على عينة بلغت (٣١) موظف فى الشركات المختلفة فى أندونيسيا ، وتوصلت إلى أن رأس المال النفسى له تأثير قوى للغاية على الانغماس والمشاركة فى العمل ، فى حين أنه لا توجد علاقة تأثير بين القيادة التحويلية والانغماس والمشاركة فى العمل ، ووضعت عدة آليات لكيفية تنمية رأس المال النفسى من قبل المؤسسات المختلفة.

٦- شيم لوكس موانزا وآخرون : فحص العلاقة بين رأس المال النفسى بأبعاده
كمنبئات للاتجاه نحو التغيير التنظيمى ، ٢٠١٩ (33) :

هدفت إلى فحص واختبار العلاقة بين الأبعاد الأربعة لرأس المال النفسى والتغيير التنظيمى ، وطبقت دراسة ميدانية على عينة بلغت (١٦٩) من العاملين فى ٢١ مؤسسة فى ولاية دلتا فى نيجيريا، وتوصلت إلى أن أبعاد رأس المال النفسى الثلاثة يمكن أن تسهم فى التنبؤ بطبيعة الاتجاه نحو التغيير التنظيمى ، وأن الكفاءة الذاتية تعد أعلى الأبعاد تأثيراً ، فالأفراد ذوو الكفاءة الذاتية الأعلى لديهم مواقف أكثر إيجابية نحو التغيير.

ثانياً : الدراسات المرتبطة بالرضا الوظيفي :

أ-الدراسات العربية :

١- عبد الناصر محمد على حمودة : العلاقة بين الذكاء الوجداني والرضا الوظيفي ، ٢٠١٥، (34) :

هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الذكاء الوجداني والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط ، واستخدمت المنهج الوصفي ، وبلغت عينة الدراسة الميدانية (٣٥١) فرد ، وتوصلت إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الوجداني والرضا الوظيفي ، ووجود علاقة موجبة بين أبعاد الذكاء الوجداني والوعي الذاتي ، إدراك الذات ، الوعي الاجتماعي ، إدارة العلاقات من جانب والرضا الوظيفي من جانب آخر.

٢- شيرى مسعد حليم : التمكين النفسى لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لهم بجامعة الزقازيق وعلاقته بالرضا الوظيفي لديهم ، ٢٠١٧، (35) :

هدفت إلى التعرف على أبعاد التمكين النفسى وعلاقته بالرضا الوظيفي ، وكذلك مستوى التمكين النفسى لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة ، ومدى تأثير أبعاد التمكين النفسى الأربعة على الرضا الوظيفي ، واستخدمت المنهج الوصفي ، وبلغت عينة الدراسة الميدانية (١٥٧) فرد ، وتوصلت إلى أن أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لهم لديهم مستوى مرتفع فى الأبعاد الثلاثة لمقياس التمكين النفسى ، فى حين ان مستواهم فى بعد التأثير أتى منخفضاً ، ووجود تأثير موجب دال إحصائياً لأبعاد التمكين النفسى على متغير الرضا الوظيفي .

٣- وحيد مصطفى كامل مختار : دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ، ٢٠١٩، (36) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عينة من معلمى التربية الخاصة ، وتكونت عينة الدراسة من (٢٨٥)

إدانة رأس المال النفسى مدخل لتحقيق الرضا الوظيفى لدى المعلميه بالمدارس الثانوية العامة : دراسة تحليلية
أ/ حنان السيد عطية أبو حجلة أ.د/ أحمد نجم الدين عيناوى أ.د/ محمد محمد عطريش

معلماً ومعلمة بمحافظتى القليوبية والمنوفية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى ، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية دالة موجبة بين الرضا الوظيفى والالتزام التنظيمى ، ووجود فروق دالة إحصائياً لصالح الذكور ، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ب-الدراسات الأجنبية :

١- نظيم على ، أرشاد على : الرضا الوظيفى كعامل وسيط بين رأس المال النفسى والإجهد الوظيفى فى باكستان (٢٠١٤)⁽³⁷⁾ :

هدفت إلى اختبار العلاقة بين رأس المال النفسى والإجهد الوظيفى ، وكذلك الكشف عن مدى توسط الرضا الوظيفى للعلاقة بين رأس المال النفسى والإجهد الوظيفى ، وطبقت دراسة ميدانية على (٢١٩) ممرضة فى المستشفيات الحكومية فى باكستان ، وكشفت نتائجها عن وجود علاقة سلبية كبيرة بين الرضا الوظيفى والإجهد الوظيفى ، وعلاقة إيجابية كبيرة بين رأس المال النفسى والرضا الوظيفى ، وعلاقة سلبية واضحة بين رأس المال النفسى والإجهد الوظيفى.

٢- جوافيزو وآخرون : دافعية المعلم ، الرضا الوظيفى ، ورأس المال النفسى الإيجابى ، ٢٠١٦⁽³⁸⁾ :

هدفت الدراسة إلى مراجعة وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة من عام ١٩٩٠ وحتى ٢٠١٤ ، وأكدت أن هناك دراسات قليلة التى تناولت تأثير علم النفس الإيجابى ودافعية المعلم وتحفيزه على الاتجاهات والرضا نحو العمل ، وكذلك الدراسات التى ربطت بين العوامل النفسية الإيجابية والدافعية نحو العمل ، وأن رأس المال النفسى لم يلقى الاهتمام الكافى مثل رأس المال الفكرى والعلاقاتى والاجتماعى ، ووضعت مجموعة من الإجراءات والأساليب لزيادة مستوى رأس المال النفسى والرضا الوظيفى لدى المعلمين.

٣- جان كوبر وآخرون : محددات الرضا الوظيفى وعدم الرضا لدى الممارسين العاملين فى المنظمات ، ٢٠١٨⁽³⁹⁾ :

هدفت إلى دراسة وتحليل العوامل التى تؤثر على زيادة الرضا الوظيفى ، والأخرى التى تؤدى إلى عدم الرضا الوظيفى لدى موظفى ألعاب القوى بالكليات ، واستخدمت المقابلات الشخصية ، وتوصلت إلى أن أكثر العوامل المسؤولة عن الرضا الوظيفى وزيادته هى تنمية الطلاب وإنجازاتهم ، العلاقات فى بيئة العمل ، وعوامل عدم الرضا هى إدارة شئون الأفراد ، ونقص المورد والضغط المالية ، وأوصت بزيادة الدراسات التى تتناول العوامل المؤثرة فى الرضا الوظيفى .

٤- محمد أبو حشيش وآخرون : العوامل المؤثرة على كل من الرضا الوظيفى والأداء الوظيفى للعاملين ، ٢٠١٩⁽⁴⁰⁾ :

هدفت إلى تحديد العوامل التى تشجع الموظفين على البقاء فى وظائفهم لفترة طويلة ومنها الأجور ، الثقافة التنظيمية ، الأرباح والفوائد ، الرضا الوظيفى ، والإجها ، التدريب والتنمية المهنية ، وأفاق الترفيه والأمن الوظيفى ، وتأثير كل عامل منها على الرضا الوظيفى ، واستخدمت المنهج الوصفي ، وتوصلت إلى أن العاملين الأردنيين يهتمون أكثر بمرتباتهم ، فالراتب أهم عامل فى الرضا الوظيفى ، وأوصت بدراسة جادة لمستويات الرواتب لدى العاملين ، حتى لا يهرب الأكفاء والموهوبون من المؤسسات .

التعليق على الدراسات السابقة :

يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة ، أنه توجد بعض الدراسات التى تناولت رأس المال النفسى وعلاقته ببعض المتغيرات الأخرى مثل القيادة الأصيلة ، القيادة التحويلية ، التغيير التنظيمى ، الالتزام التنظيمى ، سلوكيات المواطنة التنظيمية ، الإجها الوظيفى ، وقليل جداً من الدراسات التى تناولت العلاقة بين رأس المال النفسى والرضا الوظيفى .

كما توجد بعض الدراسات التى تناولت الرضا الوظيفى غير أنه لا توجد دراسة سابقة تناولت إدارة رأس المال النفسى وعلاقتها بالرضا الوظيفى لدى المعلمين بالمدراس الثانوية العامة ، فمن أهم ما يميز الدراسة الحالية أنها تركز على إدارة رأس المال النفسى وليس مجرد رأس المال النفسى فى حد ذاته ، إذ أن إدارة رأس المال النفسى لم تأخذ القدر الكافى من الاهتمام حتى الآن ، فالقضية الأساسية ليس فى رأس المال النفسى فى حد ذاته ، بقدر ما تكمن فى آليات وأساليب إدارته وتنميته وتدعيم أبعاده ولا سيما لدى فئة من أهم فئات المجتمع ككل وهى المعلمين.

ورغم ذلك إلا أن الدراسة الحالية استفادت من الدراسات السابقة فى التأصيل النظرى والفكرى لمتغيري الدراسة الحالية : إدارة رأس المال النفسى والرضا الوظيفى والعلاقة بينهما ، كما استفادت منها فى الوقوف على بعض السلبيات وأوجه القصور المرتبطة بالمعلمين والتي كانت منطلقاً لمشكلة الدراسة الحالية .

خطوات البحث :

- الخطوة الأولى : تتمثل فى التأصيل النظرى والفكرى لإدارة رأس المال النفسى.
- الخطوة الثانية :التأصيل النظرى والفكرى للرضا الوظيفى وعلاقته بإدارة رأس المال النفسى.
- الخطوة الثالثة : الجهود والوثائق الرسمية والمبادرات المصرية فى إطار إدارة رأس المال النفسى وتحقيق الرضا الوظيفى للمعلمين.
- الخطوة الرابعة : أهم ملامح وضعية إدارة رأس المال النفسى والرضا الوظيفى لدى المعلمين.
- الخطوة السادسة : التصور المقترح.

الخطوة الأولى : التأصيل النظرى والفكرى لإدارة رأس المال النفسى :

يمكن تناول إدارة رأس المال النفسى على النحو التالى :

١- مفهوم إدارة رأس المال النفسى :

ويعد رأس المال النفسى أحد أهم الموارد والقدرات التى تمتلكها المؤسسة ، والمتمثلة فى مجموعة الصفات النفسية الإيجابية التى يتصف بها الفرد ، والتى تمكنه من الشعور بالكفاءة الذاتية والتفاؤل بالمستقبل والأمل فى تحقيق أهدافه والمرونة فى العمل وفى مواجهة المشكلات والازمات التى يمكن أن يتعرض لها⁽⁴¹⁾.

ويمكن إدارة رأس المال النفسى من خلال إثراء نتائج الأنشطة التنظيمية على المستوى الإجرائى، وذلك من خلال تطوير وتنمية وتعزيز الأبعاد الأربعة لرأس المال النفسى. ويلاحظ وجود كثرة وتزايد فى البحوث والدراسات التى اهتمت بإدارة رؤوس الأموال الأخرى مثل رأس المال المادى والفكرى والبشرى والاجتماعى ، وقليل جداً من الدراسات التى اهتمت اهتماماً علمياً مخططاً وهادفاً بإدارة رأس المال النفسى.

ويعنى البحث الحالى بإدارة رأس المال النفسى ، تلك الجهود والمبادرات والنشاطات والاستراتيجيات والبرامج الهادفة والفعالة والتى تهدف إلى تنمية وتحسين وتعزيز مستويات الكفاءة الذاتية والأمل والتفاؤل والمرونة، وتهيئة بيئة عمل يشعر من خلالها أعضاء هيئة التدريس بالاستماع النفسى والملكية النفسية ، وبما ينعكس إيجاباً على تحقيق الرضا الوظيفى لديهم.

ويركز البحث الحالى فى تناوله لإدارة رأس المال النفسى على عملية تنمية أبعاد رأس المال النفسى باعتبار أن الإدارة تسيير وتيسير وتنمية ، وباعتبار أن الإدارة الفعالة هى التى تركز على استثمار وتدعيم وتنمية كافة الموارد التى تمتلكها المؤسسة ، سواء كانت موارد مادية أو فكرية أو اجتماعية أو تنظيمية أو نفسية ، فتتمتع الموارد التنظيمية النفسية لا تقل أهمية أو خطورة عن تنمية باقى الموارد.

ب- المبادئ والتوجهات الأساسية لإدارة رأس المال النفسى :

لكى تنجح إدارة المؤسسة وقيادتها فى تنمية واستثمار رأس المال النفسى لدى أعضاء هيئة التدريس ، يجب توافر عدد من المبادئ والتوجهات الرئيسية والتى من

- أن تكون القيادة نفسها قيادة إيجابية وذات نظرة ورؤية إيجابية.
- أن تتجاوز الإدارة مجرد أنها تقدم خدمة إلى النظرة التى تؤكد أن الناس هم أهم أصول المؤسسة.
- أن تتحول القيادة إلى قيادة أصيلة إيجابية شفافة وجديرة بالثقة.
- أن تهيئ المناخ وتوفر الدعم والموارد اللازمة لقيادة عمليات تنمية رأس المال النفسى لدى المرؤوسين.
- أن تكون لدى الإدارة الرغبة فى بناء قدرات العاملين ومواردهم النفسية.
- الإيمان الصادق والحقيقى بقيم العاملين ودوافعهم ورغباتهم.
- الاهتمام بجودة حياة العمل ، بحيث تصبح بيئة العمل بيئة أكثر فعالية ورفاهية وأكثر جدوى.
- الإيمان بقيم المشاركة والسلوك الأخلاقى والمسئولية الاجتماعية.
- تتطلب إدارة رأس المال النفسى منهجية تنظيمية مغايرة ، تنظر إلى العاملين بشكل إيجابى، وتتسم بالمرونة والثقة والأمان والتقدير⁽⁴³⁾.
- أهمية تدريب القيادات على كيفية تنمية وتطوير وتدعيم أبعاد رأس المال النفسى لدى العاملين، وتزويدهم بالمهارات والمعارف والكفاءات والاتجاهات اللازمة فى هذا الإطار⁽⁴⁴⁾.
- ينبغى على المديرين النظر إلى تنمية رأس المال النفسى على أنها ميزة تنافسية ذات قيمة⁽⁴⁵⁾.

- تدريب القيادات على الأنماط والأساليب القيادية الحديثة ذات العلاقة الوطيدة بتنمية رأس المال النفسى مثل القيادة التشاركية والتحويلية والخدمة والأصيلة والأخلاقية.
- أن تتضمن برامج تدريب القيادات التدريب على إدارة الأزمات والضغوط والإجهاد والاحتراق النفسى.
- أن تطوير وتنمية الموارد النفسية جزء لا يتجزأ من التدريب على القيادة ، ويمكن تنمية أبعاد رأس المال النفسى وتعزيزها من خلال برامج تطوير القيادات.
- لا يمكن أن يكون للقيادات دور فاعل فى تنمية أبعاد رأس المال النفسى للعاملين ، إلا إذا تمتع القادة والمديرون أنفسهم برأس مال نفسى مرتفع.

ج- أبعاد إدارة رأس المال النفسى :

سيتم تناول إدارة رأس المال النفسى من خلال التركيز على الآليات والأساليب والنشاطات والفعاليات التى من خلالها يمكن تدعيم وتنمية الأبعاد الأربعة لرأس المال النفسى ، على النحو التالى :

ج- ١- إدارة الكفاءة الذاتية :

ويعبر عنها أحياناً بالفعالية الذاتية وأحياناً أخرى بالثقة الذاتية ، وتشير إلى اعتقاد الفرد وإدراكه وثقته بقدرته على أداء مهام معينة بنجاح⁽⁴⁶⁾.

وتم تعريفها على أنها ثقة الأفراد فى قدرتهم على تحريك دافعيتهم والموارد المعرفية لديهم والتصرفات والطرق المطلوبة لتنفيذ مهام محددة بنجاح فى ظل بيئة معينة⁽⁴⁷⁾.

ويمكن تنمية وتدعيم بعد الكفاءة/الفعالية الذاتية لدى المعلمين من خلال الآليات والنشاطات والمتطلبات التالية⁽⁴⁸⁾ :

- التشجيع على الاستفادة من الخبرات الناجحة السابقة لفرد ، حيث إن ما حققه الفرد من نجاحات سابقة يؤثر على مدى استعداده لمواصلة النجاح مستقبلاً ، وإقناع العاملين بأنهم يستطيعون مواصلة فرص النجاح ، لذلك على الإدارة أن تعطى العاملين فرص متنوعة ومؤكدة للنجاح ، بل والتمكن والتميز ، فالنجاح يولد نجاحاً آخر ، وحينئذ تتولد الثقة.
 - التشجيع على التعلم بالنمذجة (الإنابة) Vicarious Learning or Modeling أو التعلم بالقدوة ، من خلال الاقتداء بنماذج ناجحة سابقة فى نفس المجال ، وذلك من خلال استضافة هذه النماذج لعرض خبراتها وملامح تميزها وكيف حققت التميز ، وكيف واجهت الضغوط والتحديات ، فملاحظة نجاح الآخرين تجعل الأفراد أكثر ثقة فى تحقيق النجاح ، فإذا كان الفرد يرى الآخرين قادرين على النجاح والتميز من خلال الجهد والكفاءة والالتزام ، فإنه بالمقابل سيمتلك القدرة على تحقيق النجاح ، وتتولد لديه الثقة فى قدراته ومهاراته.
 - التدريب على رأس العمل والذي ينطلق من مشكلات الواقع وظروفه وتحدياته الواقعية الحقيقية ، بحيث يكون الرئيس المباشر بمثابة مدرب عملى تطبيقى فى الوظيفة.
- ويمكن تنمية وبناء الثقة والكفاءة الذاتية أيضاً من خلال ما يلى :**
- إقناع العاملين بأنهم يمتلكون القدرات والمهارات اللازمة للقيام بالمهام المكلفين بها ، وتعزيز ثقتهم فى النجاح والتميز وتسمى بطريقة الإقناع الاجتماعى Social persuasion.
 - الوصف الوظيفى الواضح والدقيق والشامل للمهام والمسئوليات والأدوار التى يضطلع بها الفرد ولا سيما المهام الجوهرية الصعبة التى تتطلب التحدى ، فوضوح المهمة عامل مهم فى بناء الثقة فى القيام بهذه المهام.

- الاهتمام بالسياق والبيئة الاجتماعية للفرد ، أو بيئة العمل وظروفه ، فكلما كانت بيئة العمل قائمة على المشاركة والشفافية والعدالة والتحفيز والتعاون والانفتاح والاحترام والثقة المتبادلة ، أدى ذلك إلى تدعيم الكفاءة الذاتية وثقة الفرد فى قيامه بالمهام المحددة.

- التدريب على كيفية التعلم من الانتكاسات والفضل ، وكيفية التعامل والتعاطى مع الأخطاء والسلبيات واعتبارها فرص للنمو والتعلم والنجاح.

كما يمكن تدعيم الثقة والكفاءة الذاتية من خلال تمكين المعلمين وإعطائهم قدراً مناسباً من الاستقلالية وحرية التصرف والمشاركة الفاعلة فى صنع القرار وفى إدارة المؤسسة ، وتدعيم اللامركزية وتبادل الرؤى والأفكار فى كافة المستويات ، إضافة إلى الاهتمام بالتدريب على تشجيع الثقة ، والتدريب على المهارات العليا والمتغيرة ، وليس فقط على الأمور الفنية والأكاديمية⁽⁴⁹⁾.

ويمكن تنمية الثقة الذاتية وبنائها من خلال جلسات تدريبية أو ورش عمل مخططة ، كأن يذكر المشاركون مشروعاً ناجحاً لعبوا فيه أدواراً مهمة ، يستطيعون من خلال عرض المشروع اكتشاف القدرات والمهارات التى كانت ذات معنى وكيف تم استثمارها وتوظيفها لخدمة المشروع ، وكيف للآخرين أن يتعلموا من هذا ، مع تنمية الوعى بأن قدراتهم ومهاراتهم كفيلة بإتمام وتنفيذ مشروعات صعبة وذات قيمة فى المستقبل⁽⁵⁰⁾.

كما يمكن تدعيم الثقة والكفاءة الذاتية من خلال تشجيع المعلمين على المشاركة فى المناقشات والحوارات الخاصة بتطوير المؤسسة ، وتدعيم ثقتهم فى إنجاز المهام وعند تحليل المشكلات والأهداف طويلة المدى⁽⁵¹⁾.

إضافة إلى ما سبق هنا كطريقة التغذية العكسية الإيجابية Positive Feedback، فعندما يتلقى الفرد تغذية عكسية إيجابية من زملائه أو رؤسائه عن قدرته على إنجاز المهام بتميز وكفاءة، تتولد لديه الفعالية الذاتية والثقة بالنفس ،

إدانة بألس أطلال النفس مدخل لتحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلميه بالمدراس الثانوية العامة : دراسة تحليلية
أ / حنان السيد عطية أبو حجلة أ.د/ أحمد نجم الدين عيناوي أ.د/ محمد محمد عطية

وكذلك طريقة الحالات أو المسارات النفسية والوجدانية المؤثرة المصاحبة لإنجاز المهام المكلف بها الشخص ، فالتحفيز النفسي والمعنوي والوجداني المصاحب للتميز والنجاح ، يؤدي إلى تعزيز الكفاءة الذاتية والثقة⁽⁵²⁾.

ومن ثم يمكن تنمية وتدعيم الكفاءة / الفعالية الذاتية لدى المعلمين من خلال :

- الإنجازات الأدائية الناجحة للفرد وتدعيمها وتحفيزه ومكافأته عليها والاعتراف بها.
- الخبرات البديلة ، من خلال ملاحظة أداء الآخرين وأنشطتهم الناجحة.
- الإقناع والتحفيز اللفظي من خلال الرسائل التي يحصل عليها الفرد من زملائه ورؤسائه بأن لديه المهارات والكفايات اللازمة لنجاحه.
- الاستشارة الانفعالية المنضبطة والمرتنة.
- التمكين والاستقلالية المناسبة وحرية التصرف.
- المشاركة الفاعلة في صنع القرار وإدارة المؤسسة التعليمية.
- التغذية العكسية الإيجابية والداعمة.

ج- ٢- إدارة الأمل :

يتمثل الأمل في القدرة على إيجاد طرق ووسائل للوصول إلى الأهداف الجوهرية التي يطمح الشخص في الوصول إليها بامتلاكه الحالة النفسية الإيجابية ، وإن لم تنجح هذه الوسائل وتلك الطرق يفكر في طرق أخرى للوصول إليها ، بالإضافة إلى توافر الرغبة والدافعية والإصرار والمتابعة لتحقيقها⁽⁵³⁾.

يمكن إدارة وتنمية وتعزيز بعد الأمل لدى المعلمين ، من خلال تنمية مستويات أو مكونات الأمل ، وهي الأهداف ، المسارات ، قوة الإرادة والتفكير ، ويمكن أن يتم ذلك من خلال ما يلي⁽⁵⁴⁾ :

- وضع أهداف - سواءً فردية أو تنظيمية - محددة وواضحة وواقعية وقابلة للقياس ، فوضوح الأهداف بداية الأمل.
- خلق فرص التحدى وإثبات الذات أمام العاملين من خلال وضع أهداف جوهرية وذات قيمة وتستدعى التحدى لتحقيقها.
- تقسيم الأهداف الطويلة المدى والمعقدة إلى أهداف فرعية ومرحلية ، بحيث إذا نجح الفرد فى تحقيق هدف فرعى ما ، يتولد لديه الأمل فى استكمال تحقيق باقى الأهداف ، فيما يسمى بـ "خطوة" لتعزيز الأمل ، فالنجاحات الصغيرة والفرعية والمبدئية تولد الأمل فيما هو قادم ، وتسمى طريقة التدرج Stepping Method .
- تعزيز مبادرات المشاركة والتعاون والتمكين والتي تعزز مفهوم الملكية النفسية لدى العاملين.
- تدعيم الثقة فى العاملين ، وافترض النجاح من البداية ، ومعاملتهم على أنهم قادرون على النجاح بالفعل، فهذا يزيد قوة الإرادة لديهم.
- استخدام الأساليب التي تعزز التأهب والاستعداد ، والتي تدعم مسارات العمل وقوة الإرادة مثل خطط الطوارئ ، الخطط البديلة ، السيناريوهات ، استكشاف المسارات البديلة ، أسلوب الاحتمالات فى صنع القرار.
- طريقة التصورات العقلية ، وتتم من خلال تصور الأحداث والتغيرات المهمة التي يمكن أن تحدث فى المستقبل ، ثم توقع العوائق والعقبات والتحديات المحتملة ، ثم تصور المسارات البديلة والملائمة للتغلب عليها ، مما يعزز من فرص الاستعداد لها والتعاطى معها بكفاءة.
- تعلم متى وكيف يمكن إعادة تصور الأهداف أو وضع أهداف بديلة ، بدلاً من انتظار فجائية عدم تحقيق الأهداف المنشودة أو الموضوعة مسبقاً.

كما يمكن تعزيز الأمل من خلال إشراك العاملين فى وضع الأهداف وتحديدها ، وفى تحديد أساليب وسبل الوصول إلى الأهداف المهمة والجوهرية ، وهذا من شأنه أن يعزز الأمل ، والذي هو بمثابة قوة إرادة وطاقة موجّهة نحو الأهداف ووضع مسارات متعددة لتحقيقها⁽⁵⁵⁾ .

وأشارت دراسة إلى كيفية التدريب على تحقيق أو تعزيز الأمل ، من خلال ما يلي⁽⁵⁶⁾ :

- يطلب من المتدربين وضع أهدف ذات صلة بعملهم ومجالاتهم وذات قيمة وتحدى لهم، وليست مجرد أهداف فرعية أو ثانوية أو روتينية.
 - يجب أن يحتوى كل هدف على نقطة بداية ونقطة نهاية واضحة.
 - يحدد المشاركون العقبات والعوائق المحتملة عند محاولاتهم تحقيق الأهداف.
 - يتم تدريبهم على كيفية وضع أو إنشاء مسارات بديلة وسيناريوهات محتملة لتحقيق الأهداف التى حددوها.
 - يقوم المشاركون بتقييم الأهداف والمسارات للمتدربين الآخرين.
 - يتم التدريب على كيفية وضع خطط وخطط بديلة للتغلب على العقبات.
- ويمكن تنمية الأمل من خلال تهيئة بيئة عمل مناسبة ومشجعة تجعل الفرد قادراً على تحديد أهدافه وتمثلها، والاعتقاد بأنه بإمكانه تحقيقها والتغلب على العقبات التى تحول دون تحقيقها⁽⁵⁷⁾ .

وفى سياق شبيه حددت دراسة أخرى طريقة تدريبية للتدريب على تعزيز الأمل وتدعيمه لدى العاملين من خلال جلسات تدريبية تستغرق من ساعة إلى ثلاث ساعات (تدريب وجهاً لوجه ومقاطع فيديو وغيرها) ، يحدد خلال المشاركون فى البداية الأهداف المنشودة بالنسبة لهم ، ولاسيما الأهداف الجوهرية القيمة.

ثم يبين المدرب أو الميسر أن التقييم الأمثل لهذه الأهداف يشمل (58) :

- نقاط بداية ونهاية ملموسة وواقعية لقياس مدى النجاح المحرز.
- تحديد الإطار أو المنهج الذى من خلاله يتحرك المشاركون بشكل إيجابى نحو الأهداف بدلاً من الابتعاد عنها.
- أهمية تحديد أهداف فرعية ، و تقسيم الأهداف الكبرى إلى أهداف مرحلية ، لأن تحقيق هدف فرعى يكون بمثابة " خطوة فى طريق التدريب وتعزيز الأمل".

ثم يتم تطوير المسارات من خلال :

- يطلب من المشاركين إنشاء مسارات متعددة لتحقيق الأهداف.
- يتم تشجيع المشاركين على العصف الذهنى لأكبر عدد من المسارات البديلة.
- يتم تشكيل مجموعات صغيرة من أجل سماع المشاركين الآخرين.
- التفكير فى الموارد اللازمة لتابعة وتنفيذ كل مسار.
- بعد المناقشات يتم استبعاد المسارات غير الواقعية وغير ذات الصلة
- التركيز على القدرات الاستباقية ، والتي من شأنها يتم توقع العقبات المحتملة والتخطيط للتغلب عليها بشكل جماعى تشاركى تفاعلى بين مجموعات المشاركين.

كما يمكن تعزيز الأمل من خلال تشجيع المعلمين على المشاركة فى صنع القرار وإدارة المؤسسة ، وزيادة فرص التمكين النفسى والوظيفى ، وإحلال مبدأ الإدارة بالثقة بدلاً من الإدارة بالتخويف ، وتشجيع الاتصالات المفتوحة وعلى كافة المستويات داخل المؤسسة ، إضافة إلى نشر وتبنى قيم الشفافية والصدق والنزاهة والمساءلة والعدالة التنظيمية.

ج- ٣- إدارة التفاوض :

يعد التفاوض تركيبة نفسية إيجابية ، تجعل لدى الفرد توقعات إيجابية ويتبع أسلوباً إيجابياً فى حل المشكلات، ويواجه الحياة برؤية إيجابية ، فى حين أن الأفراد المتشائمين ينظرون إلى الأحداث الحياتية بشكل سلبي⁽⁵⁹⁾.

فالتفاوض رؤية المستقبل بشكل إيجابى تجعل الفرد يتوقع دائماً الأفضل ، ويسعى باستمرار نحو النجاح ، ويستبعد الفشل وخيبة الأمل ، ويتوقع حدوث نتائج جيدة رغم التحديات والعقبات المحتملة.

ويقصد بإدارة التفاوض مجموعة النشاطات والفعاليات والآليات التى من خلالها يمكن لإدارة المؤسسة تنمية وتدعيم التفاوض لدى المعلمين.

ومن أهم أساليب وآليات تدعيم التفاوض ما يلى⁽⁶⁰⁾ :

- التعلم والاستفادة من أحداث الماضى وقبول الإخفاقات والانتكاسات الماضية واعتبارها فرص للنمو والتعليم.
 - تقدير الحاضر والتعامل معه بواقعية ، والوقوف أمام النقاط والجوانب الإيجابية وتدعيمها والبناء عليها.
 - توجيه المرؤوسين إلى البحث عن الفرص والتحديات المحتمل حدوثها مستقبلاً ، على أنها فرص للنمو والتقدم والنجاح.
 - النظرة الواقعية للواقع وللمستقبل ، والبعد عن المثالية والخيال ، والتقدير الموضوعى والواقعى لظروف الموقف.
 - المرونة فى التفاوض من خلال الاعتماد على مختلف الأساليب التفسيرية للموقف ، ومن ثم تكييف تلك الأساليب مع طبيعة الموقف المتاح.
- كما يمكن تنمية بعد التفاوض من خلال مبادرات إدارة الإجهاد والضغط والاحترق النفسى ، والتوازن بين العمل والحياة ، إضافة إلى تعزيز ثقة العاملين

بأنفسهم، إذ لا يمكن تنمية التفاوض بدون تنمية كل من الكفاءة الذاتية والثقة والأمل لدى المرؤوسين⁽⁶¹⁾.

ويمكن تنمية التفاوض من خلال لقاءات أو دورات تدريبية تهدف إلى نشر روح التفاؤل والإيجابية والنجاح والتذكير بنقاط القوة سواءً في المؤسسة أو لدى الأفراد العاملين، مع تزويدهم بالمهارات اللازمة للتعامل مع المواقف المختلفة من أجل تحقيق إيجابية ردود الفعل في بيئة العمل⁽⁶²⁾.

كما أن الموظف أو المرؤوس الذى يتمتع بالمشاركة فى صنع القرار وتحديد الأهداف وتوزيع الموارد وإدارة المؤسسة، سيكون أكثر تفاؤلاً بتحقيق نتائج جيدة، وأنه قادر على تلبية وإشباع حاجاته من خلال المشاركة الفاعلة فى أدوار مهمة داخل المؤسسة، فتقدير الذات يؤدي إلى مزيد من التفاؤل⁽⁶³⁾.

ويمكن أيضاً تنمية بعد التفاؤل لدى المعلمين من خلال وضع نظم ثواب وعقاب محددة، وتطبيقها على الجميع بموضوعية ونزاهة وعدالة وشفافية، فحينئذ يتولد التفاؤل بشأن وضع أفضل للمؤسسة فى الحاضر وفى المستقبل، لأنه فى غيبة هذه المعايير وتلك القيم، يسود الإحباط واليأس والسلبية والاحتراق النفسى.

ج- ٤- إدارة المرونة :

تعد المرونة أقل أبعاد رأس المال النفسى التى حصلت على اهتمام فى الأدب التنظيمى، وتعرف المرونة من وجهة نظر علم النفس التنظيمى الإيجابى بأنها القدرات النفسية الإيجابية لدى الفرد والتي تجعله قادراً على مجابهة الضغوط والتكيف معها والقدرة على العودة أو الارتداد مرة أخرى للحالة الطبيعية بعد العقبات والتحديات ومواطن الفشل أو الصراع التى يتعرض لها الفرد، أو حتى التغيير الإيجابى والتقدم والمسئولية المتزايدة⁽⁶⁴⁾.

**إدانة بألس الطال النفسى مدخل لتحقيق الرضا الوظيفى لدى المعلميه بالمدراس الثانوية العامة : دراسة تحليلية
أ / حنان السيد عطية أبو حجلة أ.د/ أحمد نجم الدين عيناوى أ.د/ محمد محمد عطريش**

ويقصد بإدارة المرونة النفسية مجموعة النشاطات والآليات والفعاليات التى يمكن لإدارة المؤسسة من خلالها إدارة بعد المرونة والقدرة على التكيف لدى المعلمين، ويمكن أن يتم ذلك من خلال المداخل التالية⁽⁶⁵⁾ :

ج- ٤- ١- مدخل المبادرة، ويركز على إعادة النظر فى هيكله المؤسسة لتصبح أكثر تركيزاً على القدرة على التكيف والمرونة للعاملين من خلال الاستراتيجيات الآتية :

- استراتيجية الحد من المخاطر وتقليل الضغوط التى يمكن ان تؤدى إلى زيادة النتائج السلبية أو غير المرغوبة، وتتبنى هذه الاستراتيجية مبدأ الوقاية، ومن هذه الاستراتيجيات، برامج الرعاية الصحية، برامج إدارة الإجهاد والاحتراق النفسى، استراتيجيات إدارة الأزمات، استراتيجيات إدارة الصراع.

- استراتيجية التركيز على الأصول (الموارد البشرية)، من خلال تشجيع العاملين على التعلم ومواصلة دراساتهم والتنمية المهنية، وتنظيم المزيد من ورش العمل والندوات والمؤتمرات واللقاءات الهادفة إلى تنمية المهارات فى التعامل مع المواقف والتحديات والأحداث الضاغطة على المستويين الفردى والتنظيمى.

- استراتيجية التركيز على العمليات، من خلال الاعتماد على مبدأ الاستثمار الفعال للقدرات المعرفية للموارد البشرية، من أجل توقع المخاطر، وبالتالي التقليل من آثارها السلبية على العاملين.

ج- ٤- ٢- المدخل التفاعلى، وهو مدخل علاجى يركز على حث العاملين على تغيير أنماط تفكيرهم، والنظر إلى التحديات والمواقف الضاغطة على أنها يمكن أن تنطوى على فرص يمكن استغلالها، وفى هذا الصدد يمكن الاعتماد على الاستراتيجيات الآتية :

- استراتيجيات المشاعر الإيجابية ، والتي تركز على الابتسامة والنظرة المتفائلة.

- استراتيجيات تعزيز الذات وتدعيم الثقة الذاتية ، هذه الثقة تجعل العاملين لديهم قدرة كبيرة على التعامل مع أية أحداث ضاغطة أو مجهدة بسهولة ، وتجعل لديهم يقين واعتقاد بإيجاد طرق بديلة لتحقيق النجاح.

- استراتيجيات التفاؤل ، وتركز على زيادة وتدعيم اعتقاد الفرد وقناعته بأنه يملك السيطرة على الموقف وعلى البيئة (العزو أو التفاؤل الداخلى) وليس العكس بأن البيئة هى المسيطرة على الفرد (العزو والتفاؤل الخارجى).

- استراتيجيات التحمل والتماسك والصلابة ، وتتمثل فى أبعاد ثلاث : الالتزام بإيجاد معنى هادف للحياة ، الاعتقاد بأن الفرد يمكنه التأثير فى المواقف والأحداث والتحديات ، والاعتقاد بإمكانية تعلم الفرد من التجارب التى يمر بها سواءً الإيجابية أو السلبية.

ويمكن تدعيم وتعزيز المرونة من خلال تدريب العاملين على التنبؤ بالعقبات والتحديات والأحداث الضاغطة والتي قد تؤثر مستقبلاً على إنجاز الأهداف الجوهرية ، ومن ثم تدريبهم على آليات وأساليب التغلب عليها ومواجهتها ، وكيف يمكن استثمار نواحي القوة والفرص التى قد تكون داخل هذه التحديات.

ولا يمكن تدعيم المرونة النفسية دون تدعيم كل من الكفاءة الذاتية والأمل والتفاؤل ، فالأفراد ذوو الكفاءة الذاتية العالية ، يمكنهم السيطرة على انفعالاتهم بشكل أكبر ، و يقيمون الأحداث الضاغطة أو المهددة أو المجهدة بصورة إيجابية ، وينظرون إليها كعوامل تحدى أكثر منها عوامل إحباط وقلق ، فمدركات الكفاءة الذاتية الموجبة تحدث خبرات وجدانية إيجابية تعزز الدافعية ، وتجعل الفرد أكثر حيوية ومثابرة وقدرة على إدارة الضغوط والأزمات والصراعات والمواقف الصعبة⁽⁶⁶⁾.

**إدانة بألس المال النفسى مدخل لتحقيق الرضا الوظيفى لدى المعلميه بالمدراس الثانوية العامة : دراسة تحليلية
أ / حنان السيد عطية أبو حجلة أ.د/ أحمد نجم الدين عيناوي أ.د/ محمد محمد عطريس**

ومن ثم يمكن تدعيم المرونة وتنميتها لدى المعلمين من خلال تدريبهم على آليات إدارة الضغوط والأزمات ومواجهة المخاطر ، وإدارة الإجهاد والاحتراق النفسى ، وكيفية التنبؤ بالتحديات والانتكاسات التى قد تحدث ، وآليات إدارتها قبل حدوثها ، وكيفية التكيف معها إذا حدثت ، وكيفية العودة إلى الحالة الطبيعية بعد الانتكاسات ، وتنمية مهارات المعلمين فى التعامل مع المواقف الضاغطة وذلك من خلال ندوات وورش عمل وبرامج تدريبية مخصصة لذلك.

الخطوة الثانية : التاصيل النظرى والفكرى للرضا الوظيفى وعلاقته بإدارة رأس المال النفسى :

وتتضمن هذه الخطوة المحاور التالية :

أ- الرضا الوظيفى : المفهوم ، الملامح ، الأهمية ، المحددات والعوامل ، الآليات والأساليب.

ويمكن توضيح هذه النقاط كما يلى :

أ - ١ - مفهوم الرضا الوظيفى :

يعد الرضا الوظيفى للعاملين واحداً من أهم المعايير والمحكيات الأساسية ، التى يمكن من خلالها الحكم على مدى نجاح المؤسسة فى تحقيق أهدافها وإشباع رغبات وحاجات المنتسبين إليها ، ومدى نجاح إدارتها فى تحقيق التوازن والتوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها ، ويرتبط بالعديد من العوامل والمتغيرات الفردية والتنظيمية.

عرف معجم المصطلحات الإدارية الرضا الوظيفى بأنه الانطباعات الإيجابية والسلبية التى يعتنقها الفرد تجاه العمل ، فهو ظاهرة شعورية تنشأ عن التوافق بين ما يتوقعه الفرد من العمل ، كعلاقات العمل الطيبة ، وفرص الترقى وغيرها من ناحية ، ومقدار ما يحصل عليه فعلاً من العمل من ناحية أخرى⁽⁶⁷⁾. والرضا الوظيفى شعور إيجابى للفرد تجاه عمله يدفعه لبذل المزيد من الجهد والإنجاز فى العمل، ويشمل بعدين⁽⁶⁸⁾ :

الأول : الإيجابية تجاه العمل ، وهى إحساس داخلى يتمثل فى شعور الفرد بالارتياح والسعادة فى عمله ، وينعكس فيما يظهره من القبول والحب والتفاؤل والرضا .

الثانى : الإنجاز فى العمل ، ويقصد به سعى الفرد لتقديم أقصى ما فى وسعه من أجل تطوير العمل والارتقاء بالمؤسسة .

ويقصد بالرضا الوظيفى مستوى أو درجة رضا العاملين عن وظائفهم وظروف عملهم ، وهو مرتبط بتوقعات العاملين حول الوظيفة والبيئة التى تؤدى فيها⁽⁶⁹⁾ .

وهو علاقة وجدانية عاطفية بين العاملين ووظيفتهم وعملهم ، وهو العلاقة بين توقعات العاملين بشأن الوظيفة وواقع الوظيفة بالفعل⁽⁷⁰⁾ ، وهو الاتجاه العام للفرد تجاه وظيفته ، ومدى التوافق بين الفرد والمؤسسة ، وهو شعور إيجابى من قبل الفرد تجاه وظيفته ، أو بمعنى آخر هو مجموعة التصورات والمشاعر والاتجاهات التى لدى الفرد بشأن الوظيفة التى يعمل فيها حيث : الوظيفة فى حد ذاتها ، ظروف وبيئة العمل ، الأجر ، الترقى ، الإشراف والقيادة ، الزملاء⁽⁷¹⁾ .

ويعتبر الرضا الوظيفى ذا أهمية كبيرة للعاملين وللمديرين ، لأنه يؤثر على إنتاجية العاملين ، ولفهم الرضا الوظيفى كمفهوم ينبغى فهم العلاقة بين الفرد والمؤسسة ، لأن العمل نفسه ينتج مشاعر تثير الرضا أو عدم الرضا ، ويمكن أن يساعد هذا المنظور المؤسسات على الاحتفاظ بموظفيها⁽⁷²⁾ .

والرضا الوظيفى عبارة عن إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية من خلال العمل ، ويشير إلى الحالة النفسية التى يشعر بها الفرد تجاه عمله ، ومدى أثر هذا الشعور النفسى بالارتياح على أداء الفرد وولائه وانتمائه للمؤسسة التى يعمل بها⁽⁷³⁾ .

وعرفت دراسة الرضا الوظيفى على أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة فى تنظيم العمل ، ومزايا العمل فى المؤسسة ، ودرجة الأمان الوظيفى ، ومسئوليات العمل وإنجازه ومدى

إدانة ناس الطال النفس مدخل لتحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلميه بالمدراس الثانوية العامة : دراسة تحليلية
أ / حناة السيد عطية أبو حجلة أ.د/ أحمد نجم الدين عيناوي أ.د/ محمد عبيد عتريس

الاحترام والتقدير ، فهو مشاعر العاملين تجاه وظيفتهم ، وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ، ولما ينبغى أن يحصلوا عليه من وظائفهم⁽⁷⁴⁾ .

فالرضا الوظيفي هو كل ما تحققه الوظيفة وتشبعه لدى الفرد من مشاعر وحالة نفسية تجاه وظيفته ، وتجعله مقبلاً على عمله بحماس وهمة ، وتزيد من كفاءته فى العمل ، وذلك من خلال الرضا عن الترقية والإشراف والإدارة وطبيعة العمل⁽⁷⁵⁾ .

وفى ضوء ما سبق يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه شعور إيجابي من قبل عضو هيئة التدريس تجاه وظيفته ، يجعله يشعر بالطمأنينة والراحة النفسية والاستمتاع النفسى وهو يؤدي عمله، نتيجة لشعوره بتلبية وإشباع حاجاته المادية والمعنوية ، كما يدفعه هذا الشعور لبذل المزيد من الجهد والعطاء والإنجاز ، ومن ثم فعالية الأداء.

أ - ٢ - ملامح وسمات الرضا الوظيفي :

- من أهم الملامح والسمات أو الخصائص العامة المميزة للرضا الوظيفي ما يلي :
- غير مرئى ولكن يمكن ملاحظته وقياسه من خلال سلوكيات وممارسات العاملين.
 - يرتبط بالعديد من العوامل والمتغيرات سواء الفردية أو التنظيمية ويعد نتاجاً لها.
 - هو انطباع شخص عام من قبل العاملين تجاه وظائفهم.
 - يتحقق عندما يحصل العاملون على التقدير الذى يكافئ إنجازاتهم أو يتجاوزها.
 - أنه بمثابة اتجاه إيجابي من قبل الأفراد تجاه المهنة والوظيفة والمؤسسة.
 - أنه يرتبط بمدى إشباع حاجات الأفراد سواء المادية أو المعنوية.

- أنه بمثابة حالة نفسية وجدانية تبرز اتجاه الفرد نحو وظيفته.
- أنه أحد أهم المؤشرات للحكم على المؤسسة ومدى نجاحها فى تحقيق أهدافها.
- أ- ٣- أهمية الرضا الوظيفى :
- أكدت الدراسات على أن الرضا الوظيفى هو المؤشر الأكثر أهمية والأكثر دلالة على اتجاهات الفرد نحو عمله ونحو سياق العمل وبيئته وظروفه ، وأنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتحفيز والدافعية للعمل⁽⁷⁶⁾.
- وأوضحت دراسة أهمية الرضا الوظيفى فيما يلى⁽⁷⁷⁾ :
- مؤشر جيد على أداء العمليات التنظيمية.
- علامة قوية على عاقبة الفرد الوجدانية والعاطفية تجاه المؤسسة.
- يؤثر على سلوك العاملين وممارساتهم.
- ويعد الرضا الوظيفى عاملاً مهماً ورئيسياً لتحقيق الفعالية التنظيمية ، وقد أكدت إحدى الدراسات أن المؤسسات ذات العاملين الأكثر والأعلى رضا تكون أكثر فعالية من تلك التى لديها عاملين أقل رضا⁽⁷⁸⁾.
- وحددت احدي الدراسات أهمية الرضا الوظيفى فيما يلى⁽⁷⁹⁾ :
- زيادة الثقة بالنفس والطموح لدى المعلمين.
- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفى يؤدى إلى انخفاض نسبة الغياب.
- العاملون الأكثر رضا عن عملهم يكونوا أقل عرضة لضغوط العمل.
- زيادة الرضا الوظيفى تؤدى إلى زيادة الإنتاجية.
- ومن أهم انعكاسات ونتائج تحقيق الرضا الوظيفى ما يلى⁽⁸⁰⁾ :
- زيادة الإنتاجية
- انخفاض معدلات الدوران وترك العمل

- خلق ميزة تنافسية - رضا المستفيدين

- زيادة معدلات الاستبقاء - تحسين الأداء

يتضح مما سبق مدى الأهمية الكبيرة للرضا الوظيفى سواءً فى تحقيق
الفعالية التنظيمية أو زيادة الإنتاجية ورفع مستوى الأداء ، أو زيادة الانغماس
والانخراط الوظيفى وقلة فرص الدوران والغياب ونوايا ترك العمل ، إضافة إلى تأثيره
الإيجابى على الالتزام التنظيمى والولاء والانتماء التنظيمى وارتفاع الروح المعنوية
لدى العاملين، مما يحفزهم على الأداء المتميز والأداء الإبداعي والابتكار الخلاق.

أ - ٤ - محددات الرضا الوظيفى والعوامل المؤثرة فيه :

تعددت الآراء وتنوعت بشأن محددات ومتغيرات الرضا الوظيفى والعوامل المؤثرة
فيه ، فبعض الدراسات نظرت إليها على أنها محددات ، وأخرى على أنها متغيرات ،
واعتبرتها دراسات أخرى عناصر ومكونات تسهم فى تحقيق الرضا ، فى حين اعتبرتها
دراسات أنها مجموعة من العوامل المؤثرة فى تشكيل وتحقيق الرضا الوظيفى ،
والبعض قسمها إلى متغيرات ومحددات تنظيمية وأخرى فردية.

وتتعدد المحددات والمتغيرات التنظيمية الحاكمة والمؤثرة فى الرضا الوظيفى
للعاملين ، ومن أهم هذه المحددات⁽⁸¹⁾ :

- ظروف وبيئة العمل - الفرص الوظيفية وفرص الترقى

- الأجور والمكافآت - هيكل الوظائف

- أسلوب الإدارة - مدى التوازن بين العمل والحياة

- العلاقة مع الزملاء - غموض الدور

وأكدت إحدى الدراسات أن رأس المال النفسى يعد واحداً من أهم مدخلات
ومتغيرات الرضا الوظيفى ، وأن ثمة علاقة إيجابية قوية بين رأس المال النفسى
ومستوى الرضا الوظيفى⁽⁸²⁾ .

وبجانب المتغيرات التنظيمية ، توجد متغيرات ومحددات فردية محددة ومؤثرة فى الرضا الوظيفى منها : العمر ، الجنس ، مستوى التعليم ، عدد سنوات العمل ، الخبرة ، السمات الشخصية ، المعتقدات والقيم ، والكفاءة الذاتية⁽⁸³⁾ .

وأكدت الدراسات على أن ثمة علاقة ارتباطية قوية بين الأنماط الإدارية المستخدمة ومستوى الرضا الوظيفى للمعلمين ، وأن الأسلوب القيادى له تأثير واضح على متغيرات الرضا الوظيفى⁽⁸⁴⁾ .

وتناولت إحدى الدراسات أهم المتغيرات والعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفى ، كما يلى⁽⁸⁵⁾ :

- نظم التعويض المناسبة ، حيث الرواتب والمكافآت والمميزات الإضافية والتحفيز وفرص التنمية المهنية، وفرص الترقى ونظم الدعم.
- جودة العلاقات الشخصية بين الزملاء وبين العاملين ورؤسائهم ، والتي تعد مؤشراً على مستوى الدعم والاستقلالية والتقدير ومدى المشاركة فى صنع القرار.
- التمكين والاستقلالية وحرية التصرف ، والتي لها علاقة أكيدة بالكفاءة الذاتية وزيادة الدافعية للإنجاز.
- هوية المنظمة وسمعتها وصورتها الجيدة.
- المستوى التعليمى للأفراد ومدى شعورهم بالأمن الوظيفى.
- قدرة الأفراد على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية ، فهذا التوازن يساعد على الشعور بالرضا الوظيفى .

ب- العلاقة بين إدارة رأس المال النفسى والرضا الوظيفى لدى المعلمين :

أكدت العديد من الدراسات والبحوث على العلاقة القوية بين رأس المال النفسى والرضا الوظيفى. فقد أكدت إحدى الدراسات على أن رأس المال النفسى يعد

**أداة رأس المال النفسى مدخل لتحقيق الرضا الوظيفى لدى المعلميه بالمدراس الثانوية العامة : دراسة تحليلية
أ/ حنان السيد عطية أبو حجلة أ.د/ أحمد نجم الدين عيناوي أ.د/ محمد عبيد حتريس**

واحداً من أهم متغيرات ومحددات الرضا الوظيفى، وأن بعدى المرونة والتفاؤل يرتبطان بشكل إيجابى بالرضا الوظيفى ، وبشكل سلبى بنوايا ترك العمل والدوران⁽⁸⁶⁾.

ومن جهة أخرى أكدت دراسة على الأهمية البالغة للرضا الوظيفى ، فعندما يمتلك الأفراد مستويات عالية من الرضا الوظيفى ، فإن ذلك سينعكس على جودة أدائهم ، وسيكونون أكثر إنتاجاً والتزاماً ، وأعلى معدلات الاستبقاء ، كما أن العاملين ذوى الرضا الوظيفى الأعلى ، يكونون أكثر تفاؤلاً ومرونة وكفاءة ذاتية من أقرانهم ذوى الرضا الوظيفى الأقل⁽⁸⁷⁾.

يتضح من ذلك أن العلاقة بين رأس المال النفسى والرضا الوظيفى علاقة تبادلية طردية إيجابية، فارتفاع أحدهما يؤثر إيجاباً على الآخر.

فى حين توصلت إحدى الدراسات إلى أنه لا توجد علاقة قوية بين كل من الكفاءة الذاتية والأمل والرضا الوظيفى ، فى حين توجد علاقة ذات دلالة قوية بين بعدى المرونة والتفاؤل والرضا الوظيفى⁽⁸⁸⁾.

كما ذكرت دراسة أن الرضا الوظيفى لعب دوراً محورياً فى توسط العلاقة بين رأس المال النفسى والإرهاق أو الإجهاد الوظيفى ، وأن العوامل ذات رأس المال النفسى القوى والمرتفع أكثر رضا عن وظائفهن⁽⁸⁹⁾.

وكان من نتائج إحدى الدراسات أن الأبعاد الأربعة لرأس المال النفسى ترتبط بشكل إيجابى بكل من الرضا الوظيفى والالتزام التنظيمى، وأن أكثر الأبعاد ارتباطاً بالرضا الوظيفى هى المرونة والتفاؤل⁽⁹⁰⁾.

وإذا امتلك الأفراد بعض السمات والقدرات النفسية المهمة مثل الكفاءة الذاتية والثقة والحماس والأمل وبذل الجهد اللازم لتحقيق الأهداف ، والقدرة على تحمل الظروف الصعبة وغير المؤكدة ، فإنهم سيظهرون سلوكيات واتجاهات أكثر إيجابية نحو العمل ، ومن ثم معدلاً أعلى من الرضا الوظيفى⁽⁹¹⁾.

وأكدت إحدى الدراسات على أن رأس المال النفسى يعد أفضل المؤشرات الدالة على الرضا الوظيفى ، وأن ثمة علاقة وطيدة بين رأس المال النفسى وكل من الالتزام التنظيمى والأداء الإبداعى والرفاهية النفسية والأداء الوظيفى ومن ثم الرضا الوظيفى⁽⁹²⁾ .

وذكرت دراسة أن تفاعل كل من رأس المال النفسى والملكية النفسية يبرز حالة نفسية جيدة ، يمكن أن تمنح الفرد ثروة نفسية، تؤدى بدورها إلى مزيد من الرضا الوظيفى والالتزام التنظيمى⁽⁹³⁾ .

وأكدت دراسة أخرى على أن رأس المال النفسى له علاقة إيجابية قوية بكل من الرضا الوظيفى والأداء الوظيفى وسلوكيات المواطنة التنظيمية والاتجاه نحو العمل⁽⁹⁴⁾ . وقد أبرزت إحدى الدراسات أن العاملين الذين لديهم مستوى عال من رأس المال النفسى أكثر ارتياحاً لوظائفهم ومساراتهم الحياتية والمهنية⁽⁹⁵⁾ .

وفى نفس السياق أظهرت دراسة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين رأس المال النفسى والرضا الوظيفى والالتزام التنظيمى فى ظل الدور الوسيط للارتباط بالعمل ، حيث أكدت الدراسة أن رأس المال النفسى يعتبر محددًا قويًا لتلك المتغيرات⁽⁹⁶⁾ . وتوصلت دراسة إلى أن التفاؤل واحترام الذات والثقة أكثر المظاهر الأساسية لمفهوم الذات الإيجابى الذى تم اقتراحه كمتغيرات تفسيرية محتملة للرضا الوظيفى⁽⁹⁷⁾ .

وبحثت دراسة دور كل من المرونة والثقة وتقدير الذات فى العلاقة بين التفاؤل والرضا الوظيفى ، وأشارت أهم نتائجها إلى أن التفاؤل والثقة والمرونة واحترام الذات والرضا الوظيفى كانت مرتبطة ببعضها البعض بشكل كبير وإيجابى ، كما توسطت الثقة والمرونة بشكل كبير فى العلاقة بين التفاؤل والرضا الوظيفى⁽⁹⁸⁾ .

وأكدت إحدى الدراسات على وجود علاقة تأثير موجب دالة إحصائياً بين بعدى الكفاءة الذاتية والرضا الوظيفى ، فالأفراد الذين لديهم كفاءة ذاتية عالية أثناء العمل ، يكونون أكثر سعادة وأكثر رضا عن عملهم⁽⁹⁹⁾ .

**إدانة رأس المال النفسى مدخل لتحقيق الرضا الوظيفى لدى المعلميه بالمدراس الثانوية العامة : دراسة تحليلية
أ / حنان السيد عطية أبو حجلة أ.د/ أحمد نجم الدين عيناوى أ.د/ محمد محمد عطريش**

وفى المقابل ، عندما يشعر أعضاء هيئة التدريس بالرضا الوظيفى ، فإنه يتحقق لهم التوافق النفسى ، ويساعد ذلك على حل الكثير من المشكلات النفسية التى تواجههم⁽¹⁰⁰⁾ ، ومن ثم يسهم الرضا الوظيفى فى تدعيم رأس المال النفسى الإيجابى .

يتضح مما سبق أن العديد من الدراسات والبحوث السابقة أكدت على العلاقة الوطيدة والقوية بين رأس المال النفسى والرضا الوظيفى ، سواءً رأس المال النفسى بوجه عام أو كل بعد من أبعاده ، كما أكدت بعض الدراسات على أن الرضا الوظيفى يسهم بدوره فى تدعيم رأس المال النفسى الإيجابى .

الخطوة الثالثة : الجهود والوثائق الرسمية والمبادرات المصرية المبذولة فى مجال إدارة رأس المال النفسى وتجويد الولاء التنظيمى لدى المعلمين :

لا يمكن إصلاح التعليم الثانوي وتطويره إلا من خلال تنمية المعلمين وتطوير أدائهم وزيادة دافعيتهم واستعدادهم وثقتهم ، وإشباع حاجاتهم النفسية والمعنوية والمادية والاجتماعية، بما يسهم فى تحقيق الرضا الوظيفى لهم ، والذى ينعكس إيجاباً على فعالية الأداء الجامعى ككل .

وقد بذلت مصر عديد من الجهود والمبادرات والمحاولات فى هذا الشأن من أهمها :

أ - الجهود والوثائق الرسمية والمبادرات المبذولة:

١- الاهتمام بدعم ثقافة التعاون والعمل الفريقى من خلال معايير ومؤشرات المعايير القومية للتعليم فى مصر ٢٠٠٣ من خلال⁽¹⁰¹⁾ :

- اتسام العمل فى المدرسة بالتعاون والجماعية .
- تعاون الأسرة مع المدرسة من خلال مشاركة الآباء واتصالهم المستمر بإدارة المدرسة وطرح مقترحاتهم لتحسين العمل المدرسى .
- ترسيخ قيم ومبادئ التشاور ودعم العمل بروح الفريق .

• تحفيز العمل الجماعى التعاونى وممارسة مهارات بناء الرأى الجماعى.

وبالتأكيد ينعكس العمل الجماعى وروح الفريق على تدعيم رأس المال النفسى لدى العاملين بالمدارس الثانوية العامة ويرفع من كفاءتهم الذاتية ، وينعكس إيجاباً على الولاء التنظيمى لديهم.

٢- الأكاديمية المهنية للمعلمين ٢٠٠٧ :

أنشئت الأكاديمية المهنية للمعلمين وفقاً للقانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ ، حيث نصت المادة (٧٥) على أن تنشأ الأكاديمية المهنية للمعلمين ، تتولى منح شهادة الصلاحية لشغل وظائف التعليم فى إطار معايير الجودة⁽¹⁰²⁾ ، ثم صدر قرار رئيس الجمهورية رقم ١٢٩ لسنة ٢٠٠٨ بتنظيم الأكاديمية وتحديد اختصاصاتها وأهدافها والتي ترتبط بشكل واضح بتحقيق جودة التعليم⁽¹⁰³⁾.

كما تقوم الأكاديمية المهنية للمعلمين بتقديم التنمية المهنية لكافة العاملين بمجال التعليم قبل الجامعى ، وبالتأكيد ينعكس ذلك على رفع الكفاءة الذاتية للعاملين بالتعليم قبل الجامعى ، كما يؤدى إلى رفع مستوى الرضا الوظيفى لديهم ، بما ينعكس إيجاباً على مستوى الولاء التنظيمى.

٣- تحفيز المعلمين والعاملين بالمدارس الثانوية العامة :

صدر القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ والخاص بكادر المعلمين والوظائف الأخرى ، سواءً المادة (٨٤) المرتبطة بتحديد أجور ووظائف وبدل اعتماد هيئة التعليم ، أو المادة (٨٥) المرتبطة بنظام حوافز الأداء وحوافز الإدارة وحوافز التميز العلمى للحاصلين على شهادات دبلومات الدراسات العليا أو درجتى الماجستير والدكتوراه فى مجالات العلم التعليمى والتربوى ، والمادة (٨٦) المرتبطة بحافز الأداء المتميز ، والمادة (٨٩) والمرتبطة بمنح بدل معلم وقدره ٥٠% من أساس الأجر ، وكذلك المادة (٧٠) الخاصة بمنح بدل اعتماد بنسبة تتراوح بين ٥٠% إلى ١٥٠% من الأجر الأساسى⁽¹⁰⁴⁾.

**إدانة ناس المال النفسى مدخل لتحقيق الرضا الوظيفى لدى المعلميه بالمدارس الثانوية العامة : دراسة تحليلية
أ / حنان السيد عطية أبو حجلة أ.د/ أحمد نجم الدين عيناوى أ.د/ محمد عويد عطية**

ثم صدر القرار رقم ٩٣ لسنة ٢٠١٢ والخاص بمنح شاغلى وظائف التعليم بدل معلم وقدره ٥٠% من الأجر الأساسى ، مع استحقاقهم العلاوة السنوية المقررة ، وكل زيادة فى الأجور تمنح للعاملين بالجهاز الإدارى للدولة⁽¹⁰⁵⁾ .

كما تتنوع المكافآت التى تقدم لأعضاء هيئة التعليم بالمدارس الثانوية العامة ، سواءً كانت مكافآت عن جهود غير عادية ، مكافآت تشجيعية مقابل خدمات ممتازة ، مكافآت تدريس أو إشراف او امتحانات وتصحيح ، أو مكافآت الأنشطة التربوية والريادة العلمية وغيرها⁽¹⁰⁶⁾ .

وبالتأكيد تحفيز المعلمين والعاملين بالمدارس الثانوية العامة وإعطائهم مكافآت متنوعة وبدلات متعددة ينعكس إيجاباً على ارتفاع مستويات الأمل والتفاؤل لديهم والإحساس بمستقبل مهنى أفضل ، كما يؤدى هذا إلى ارتفاع مستويات الرضا الوظيفى ومن ثم زيادة مستوى الولاء التنظيمى لديهم .

٤- الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ :

صممت وزارة التربية والتعليم برنامجاً خاصاً بالتعليم الثانوى العام ضمن الخطة الاستراتيجية ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ ، وكان من بين أهدافه الاستراتيجية⁽¹⁰⁷⁾ :

- تدعيم قدرات المعلمين والقيادات المدرسية وكوادر التوجيه الفنى فى تطبيق منظومة التعليم الثانوى .
- تطوير نظام الإدارة والمتابعة والتقويم بما يضمن انضباط سير العملية التعليمية .
- تحسين جودة الحياة المدرسية لطلاب ومعلمى التعليم الثانوى .
- تقديم نماذج إبداعية بمثابة أساس لاستمرار تطوير نظام التعليم الثانوى العام .

ولاشك أن هذه الأهداف تصب في اتجاه تدعيم وتعزيز رأس المال النفسى لدى المعلمين والطلاب والقيادات المدرسية ، من خلال تحسين جودة الحياة المدرسية وتدعيم قدرات ومهارات المنتسبين للمدرسة الثانوية ، مما يؤثر إيجاباً على تدعيم الولاء التنظيمى لديهم.

٥- دستور مصر ٢٠١٤ :

نتيجة لتزايد الاهتمام بالتعليم الرسمى والمجتمعى فى مصر ، فقد اختص دستور ٢٠١٤ التعلم فى الباب الثانى وعلى الأخص المواد من المادة (١٩) إلى المادة (٢٢) ، فقد أكدت المادة (٢٢) على أن "المعلمون وأعضاء هيئة التدريس ومعاونوهم الركيزة الأساسية للتعليم ، تكفل الدولة تنمية كفاءاتهم العلمية ومهاراتهم المهنية ورعاية حقوقهم المادية والأدبية ، بما يضمن جودة التعليم وتحقيق أهدافه"⁽¹⁰⁸⁾.

ولاشك أن هذه المادة تصب وبشكل مباشر وصريح فى اتجاه الاهتمام برأس المال النفسى والولاء التنظيمى لدى المعلمين وكافة العاملين بمجال التربية والتعليم ، من خلال قيام الدولة بتنمية كفاءاتهم العلمية ومهاراتهم المهنية ورعاية حقوقهم المادية والأدبية ، بما يحسن مستوى رأس المال النفسى والرضا الوظيفى لديهم من جهة ، وضمان جودة التعليم من جهة أخرى.

٦- استراتيجية التنمية المستدامة : رؤية مصر ٢٠٣٠ :

حيث تمثلت رؤية التعليم فيها "أن يكون التعليم بجودة عالية متاحاً للجميع دون تمييز فى إطار نظام مؤسسى كفاء وعادل ، يساهم فى بناء شخصية متكاملة لمواطن معتز بذاته ومستنير ومبدع ومسئول ويحترم الاختلاف وفخور بوطنه ، وقادر على التعامل التنافسى مع الكيانات إقليمياً وعالمياً.

وكان من بين أهداف محور التعليم ومؤشرات قياسها ما يلى⁽¹⁰⁹⁾ :

- تحسين القدرة التنافسية للمنظومة التعليمية.
- أن تكون مصر من أفضل ٣٠ دولة فى مؤشر جودة النظام التعليمى.

- أن تكون مصر من أفضل ٤٠ دولة فى مؤشر الانتقال للتعليم العالى .
- أن تكون مصر من أفضل ٥ دول فى مؤشر التعليم بأفريقيا .
- تميز كفاءة المعلمين والقادة التربويين .
- إعادة الثقة بين المجتمع وإدارة التعليم فى مصر .

٧- التنمية المهنية للقيادات المدرسية بالمدارس الثانوية العامة :

قامت مصر بعدد من الجهود والمبادرات فى هذا الشأن من أهمها :

- قدمت وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع الجامعة الأمريكية عدة برامج تدريبية ، منها برنامج تدريبي لتطوير الكفايات الإدارية والقيادية شمل جميع القيادات التعليمية بدءاً من وكيل مدرسة إلى وكيل وزارة⁽¹¹⁰⁾ .
- فى عام ٢٠٠٧ قدمت الأكاديمية المهنية للمعلمين برنامج المجتمعات المهنية للتعلم لتنمية القيادات المدرسية .
- قامت إدارة التدريب بمراكز التطوير التكنولوجى بوزارة التربية والتعليم بعقد عدد من الدورات التدريبية منذ عام ٢٠٠٨ لتحسين كفاءة القيادات التعليمية بالمرحلة الثانوية⁽¹¹¹⁾ .
- قامت وزارة التربية والتعليم بعمل برنامج تدريبي للقيادات المدرسية فى "الاتجاهات المعاصرة فى إدارة المدرسة الثانوية" ، تكون من خمسة مديولات وهى : الاتجاهات المعاصرة ومهارات المديرين، إدارة الأزمات ، صنع القرارات التربوية ، التفويض الإدارى ، والتقييم الذاتى⁽¹¹²⁾ .
- قدمت الأكاديمية المهنية للمعلمين فى ٢٠١٣ برنامج مهارات القيادة لمديرى المدارس الثانوية، مشتملاً على أنماط القيادة ، القيادة التحويلية ، مهارات القيادة التعليمي فى إدارة التغيير ، نواتج التعلم والمدرسة الفعالة وجودة التعليم⁽¹¹³⁾ .

• فى ٢٠١٨ قدم وزارة التربية والتعليم بالمشاركة مع كليات التربية برنامجاً تدريبياً لتدريب القيادات العليا والوسطى بالمديريات والإدارات التعليمية على إعداد الصف الثانى لتولى المهام القيادية العليا.

وبالتأكيد تنعكس هذه الجهود فى مجال التنمية المهنية للمعلمين والقيادات المدرسية إيجاباً على كفاءتهم الذاتية ، وعلى قدرتهم على تحقيق الأهداف المنشودة ، مما يزيد من درجة الأمل والتفاؤل والثقة الذاتية لديهم، كما أن ذلك يؤدي إلى تحسن مستوى الرضا الوظيفى ، ومن ثم درجة الولاء التنظيمى لديهم.

الخطوة الرابعة :ملامح وضعية إدارة رأس المال النفسى والولاء التنظيمى لدى المعلمين بالمدارس الثانوية العامة :

على الرغم من الجهود والمبادرات المصرية المبذولة فى هذا المجال ، إلا أنه ثمة أوجه قصور ونواحي ضعف عديدة ومتنوعة فى هذا السياق.

فقد أشارت إحدى الدراسات إلى ضعف الالتزام التنظيمى لدى المعلمين فى مدارس التعليم الحكومى فى مصر ، ومن بينها⁽¹¹⁴⁾ :

- انخفاض مستوى الدخل الشهرى للمعلم الحكومى ، كما أن ما تقدمه وزارة التربية والتعليم من حوافز مادية ومعنوية غير مشجعة للمعلمين على البقاء فى التعليم.
- ارتفاع العبء المهنى لدى المعلمين والمدراء ، فهم أكثر معاناة من التوتر والضغط النفسية الناتجة عن العمل مقارنة مع العاملين فى المهن الأخرى.
- ضعف العدالة فى توزيع العمل والأعباء على المعلمين ، مما يسهم فى ضعف التزامهم وولائهم التنظيمى.
- غياب وجود نظام عادل للمكافآت والحوافز بين المعلمين.

وأشارت إحدى الدراسات إلى سلبيات ونقاط ضعف عديدة في هذا المجال ومنها⁽¹¹⁵⁾ :

- ضعف الشعور بالرضا الوظيفي بسبب ضعف الأجور والحوافز والمكافآت ، وأن ما يحدث من سلبيات داخل وخارج المدرسة يقع على عاتق مدير المدرسة ، التدخل الخاطئ من المجتمع الخارجى فى العملية التعليمية ، محدودية الاعتراف والتقدير لمهنة القيادات المدرسية ، كثرة الأعباء والمسئوليات المهنية والتي تجعل مدير المدرسة والوكلاء دائماً تحت ضغط مهني ونفسي كبير.
- الشعور بالإجهاد المهني من قبل مديري المدارس والقيادات المدرسية عامة بسبب المشاكل المستمرة مع الطلاب وأولياء الأمور ، تخبط القرارات في غير صالح الطلاب ، الإجهاد الذهني لدى القيادات المدرسية ، ضعف الحوافز المادية والمعنوية ، العمل المستمر طوال العام ، وتجاهل آرائهم عند القيام بعمليات الإصلاح والتطوير ، إضافة إلى ضعف الأجور واللجوء إلى الدروس الخصوصية وما تسببه من إجهاد جسماني وصحي ونفسي وذهني.
- ضعف الشعور بالأمان الوظيفي ، بسبب ضعف دور النقابات التعليمية في مساندة المعلمين والقيادات المدرسية ، ضعف الأجر الوظيفي ، كثرة الأعباء الوظيفية ، كثرة لجان المتابعة من الإدارة والمديرية والوزارة ، اختلاف وتخبط قرارات متخذ القرار وتخبط السياسات التعليمية ، عدم توفر نظام عادل للتعويضات ضد الحوادث والعجز ، وضعف نظام التأمين والمعاشات المطبق حالياً ، إضافة إلى ضعف الشعور بالأمان الاقتصادي والاجتماعي والنفس.
- ضعف التمكين والمشاركة في اتخاذ القرارات بسبب المركزية الشديدة ، ضعف المعلومات المتوفرة، وقد تكون المعلومات مضللة أو مغلوبة لدى القيادات المدرسية.
- ضعف فرص تنمية القدرات البشرية ، وذلك يرجع إلى نظام الترقية الذي يعتمد على عدد سنوات الخدمة وليس على الكفاءة ، صورية وحدات التدريب

داخل المدارس ، قلة الوقت المتاح أمام المعلمين والقيادات المدرسية لتنمية قدراتهم المهنية ، اهتمام معظم البرامج التدريبية بالكم على حساب الكيف .

- ضعف القدرة على تحقيق التوازن بين الاحتياجات الشخصية والمهنية ، بسبب الضغوط والاحتياجات الأسرية والتي لا تستطيع تلبيتها من عائد هذه المهنة ، ضعف التقدير الاجتماعى، كثرة الأعباء الوظيفية والتي تجعلهم فى حالة من الإجهاد النفسى والصحى بشكل مستمر ، ضعف الأجور والمكافآت والتي لا تلبى الاحتياجات الشخصية والأسرية ، قلة وضعف برامج التنمية المهنية التى يحصلون عليها .

كما أشارت إحدى الدراسات إلى سلبيات عديدة وأوجه قصور متنوعة من أهمها⁽¹¹⁶⁾ :

- وجود خلل واضح فى سياسات تقديم الحوافز للمعلمين .
 - لا تمنح الحوافز المادية من أجور ومكافآت وعلاوات بدرجة مناسبة للمعلمين .
 - لا يوجد ربط كافى بين ما يحصل عليه المعلم من حوافز وأدائه لمهام وظيفته .
 - لا توجد عدالة كافية فى توزيع الحوافز على المعلمين .
 - لا يتم تحفيز المعلمين بناءً على سياسات واضحة ومعلنة .
 - قليلاً ما تتم ترقيات المعلمين بناءً على معايير موضوعية وعادلة .
- وتواجه مؤسسات التعليم العام والذى تندرج تحته المدرسة الثانوية العامة العديد من المشكلات والتي منها⁽¹¹⁷⁾ :

- اقتصار التطوير المهنى لمدير المدرسة على الأكاديمية المهنية للمعلمين .
- قلة توافر الكوادر المهنية التى تسهم فى صنع القرارات التربوية .
- غياب مهارات إدارة المعرفة وتقنية المعلومات عن العمل الإدارى بالمدرسة .

**إدانة ناس الطال النفس مدخل لتحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلميه بالمدراس الثانوية العامة : دراسة تحليلية
أ / حناة السيد عطية أبو حجلة أ.د/ أحمد نجم الدين عيناوي أ.د/ محمد محمد عطري**

- قلة وعى مديري المدارس بالأطر الأخلاقية التي تساعد فى اتخاذ القرار.
 - مقاومة العديد من المديرين للتغيير.
 - افتقاد بعض أعضاء الإدارة المدرسية لروح المثابرة والقيادة.
- فى حين ذكرت دراسة العديد من نقاط الضعف وأوجه القصور المتنوعة ومنها⁽¹¹⁸⁾ :
- قصور الإعداد المهنى والإدارى لمدير المدرسة وفريق الإدارة المدرسية.
 - تقليدية التنظيم المركزى وغياب مفاهيم العمل الفريقى والإدارة التشاركية.
 - تداخل الاختصاصات بين أعضاء الإدارة المدرسية.
 - ضعف كفاءة بعض القيادات المدرسية.
 - إغفال التنمية الإدارية للقيادات المدرسية وضعف برامج التدريب المقدمة لهم.
 - غياب المناخ التنظيمى الداعم للتجديد والابتكار.
 - الافتقار إلى الشفافية وضعف تداول المعلومات المرتبطة بالعمل.
 - ضعف القيم الأخلاقية والسلوكية بوجه عام داخل المدرسة.
 - ضعف الصلاحيات والسلطات الممنوحة لمدير المدرسة والوكلاء.
- بينما ذكرت دراسة أخرى بعض أوجه القصور والسلبيات بالمدرسة الثانوية العامة فى مصر، والتي من أهمها⁽¹¹⁹⁾ :
- قلة اهتمام إدارة المدرسة الثانوية بالتخطيط الجيد للعملية التعليمية.

- ضعف تشجيع إدارة المدرسة الثانوية العامة العاملين على اكتشاف الذات وتعميق المعرفة.
- ضعف مراعاة السلوك الوظيفي للعاملين بالمدرسة الثانوية العامة.
- إهمال توفير البيانات الخاصة ببيئة العمل.
- ضعف تحقيق الراحة النفسية للعاملين.
- إهمال نشر الوعى الصحى بين العاملين.

وبالتأكيد تنعكس هذه السلبيات - بالسلب - على الكفاءة والثقة الذاتية لدى العاملين بالمدرسة الثانوية العامة من جهة ، كما تؤدي إلى ضعف الإحساس بالأمل والتفاؤل بمستقبل المدرسة الثانوية العامة ، مما يؤدي إلى ضعف درجة الولاء التنظيمي.

وأشارت دراسة إلى أن إدارة المدراس الثانوية في مصر غير مشجعة على الابتكار والتجديد ، وتعتمد على المحاولة والخطأ والممارسات التقليدية والعادات المتوارثة والنمطية ، التي تفرضها طبيعة التنظيم الإداري ، وغياب الدافعية والرغبة في التغيير ، إضافة إلى ضعف صلاحيات مديري المدارس الثانوية في اتخاذ القرار⁽¹²⁰⁾ .

في حين أشارت دراسة إلى الغموض الإداري واللادراك المهني في ذهنية قيادات المدارس الثانوية حيال آليات بناء الثقة والمناخ التنظيمي التعاوني ، مما ينعكس سلباً على كفايات الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية ، وهذا يعود لضعف احترافية هؤلاء القيادات للعمل المدرسي⁽¹²¹⁾ .

كما يعاني التعليم قبل الجامعي عامة من ترهل الهيكل التنظيمي وتضخمه ، وما يستتبعه من ضعف مستوى استقراره ، بسبب انتشار السلوكيات المرضية والروتين والرشوة والمحسوبية ، وتركيز الهيكل حول الأشخاص ، وليس حول الأهداف والوظائف ، مما أدى إلى التسلط والتحكم وغياب الموضوعية بدرجة كبيرة⁽¹²²⁾ .

**إدانة رأس المال النفسى مدخل لتحقيق الرضا الوظيفى لدى المعلميه بالمدارس الثانوية العامة : دراسة تحليلية
أ / حنان السيد عطية أبو حنينة أ.د/ أحمد نجم الدين حيدانوس أ.د/ محمد محمد حتريس**

وأشارت دراسة إلى ضعف الثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس الثانوية العامة ،
ومن أهم مظاهر ذلك ما يلى (123) :

- ضعف المشاركة والعمل الجماعى وروح الفريق.
 - تفضى ظاهرة الانسحاب والتهرب من المسئولية والاستسلام للواقع.
 - ضعف قيم المبادرة والمبادرة والإقبال على التغيير.
 - تفضى قيم السلبية والتراخى والتسلط وضعف المسئولية.
 - ضعف نشر وتدعيم ثقافة تمكين العاملين بالمدرسة.
 - التركيز على العوامل الشخصية أكثر من التركيز على العمل.
- يتضح مما سبق أن ثمة جهود ومبادرات مصرية عديدة قد بذلت ، وأن ثمة وثائق رسمية متعددة قد وضعت فى سياق الاهتمام بتفعيل إدارة رأس المال النفسى بما ينعكس إيجاباً على مستوى الولاء التنظيمى لدى المعلمين بالمدارس الثانوية العامة من جهة أخرى. كما اتضح مما سبق أنه على الرغم من تلك الجهود والمبادرات والوثائق الرسمية العديدة والمتنوعة إلا أن ثمة أوجه قصور وسلبيات ونقاط ضعف عديدة فى مجال إدارة رأس المال النفسى وتجويد الولاء التنظيمى ، بما يؤكد أن معظم هذه الوثائق لم تتحول إلى واقع حقيقى وأن هذه الجهود والمبادرات لم تؤتى ثمارها بعد.

الخطوة الخامسة : تصور مقترح لكيفية توظيف إدارة رأس المال النفسى لدى المعلمين وبما يدعم تحقيق الرضا الوظيفى لديهم :

يتضمن التصور المقترح الخطوات التالية :

أ- أهداف التصور المقترح :

يهدف التصور المقترح إلى ما يلى :

أ- ١- وضع مجموعة من المقترحات الإجرائية الواقعية والقابلة للتطبيق والتي يمكن من خلالها - إدارة أبعاد رأس المال النفسى لدى المعلمين بشكل فعال ، بالشكل الذى يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفى لهم.

أ- ٢- تنمية وتدعيم وتحسين أبعاد رأس المال النفسى الأربعة : الكفاءة الذاتية ، الأمل ، التفاؤل، والمرونة ، بما يسهم فى تحقيق الرضا الوظيفى للمعلمين.

أ- ٣- وضع مجموعة من المتطلبات والضمانات الأساسية اللازمة لتنفيذ التصور المقترح على أرض الواقع.

ب- الاعتبارات والمنطلقات الحاكمة للتصور المقترح :

يستند التصور المقترح الي مجموعة من المنطلقات والاعتبارات الحاكمة ، من أهمها ما يلي :

ب- ١- أن ثمة علاقة أكيدة ووطيدة وقوية بين إدارة رأس المال النفسى وتحقيق الرضا الوظيفى للمعلمين ، حيث تعد إدارة رأس المال النفسى مدخلاً إدارياً يمكن أن يسهم فى تحقيق الرضا الوظيفى.

ب- ٢- أن إدارة رأس المال النفسى تعد واحدة من أهم أدوات ومصادر تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة التعليمية ، باعتبار رأس المال النفسى لدى أعضاء هيئة التدريس واحداً من أهم الأصول الجوهرية والاستراتيجية للمؤسسة.

ب- ٣- أن الإدارة الفعالة لرأس المال النفسى تتطلب نشر وتبنى ثقافة تنظيمية تشجع وتدعم المشاركة ، الشفافية ، النزاهة ، العدالة ، التقدير والتحفيز ، التمكين والتفويض ، والمساءلة والمحاسبة ، والثقة والاحترام المتبادل.

ب- ٤- أن إدارة رأس المال النفسى قيمة جوهرية فى حد ذاتها ، ولا تقل -بأى حال من الأحوال- عن إدارة رأس المال الفكرى أو العلاقتى أو التنظيمى أو الاجتماعى أو المادى.

**إدانة رأس المال النفسى مدخل لتحقيق الرضا الوظيفى لدى المعلميه بالمدراس الثانوية العامة : دراسة تحليلية
أ/ حنان السيد عطية أبو حجلة أ.د/ أحمد نجم الدين هيبناوس أ.د/ محمد محمد عطري**

ب- ٥- أن رأس المال النفسى لدى أعضاء هيئة التدريس لم يأخذ حظه من الاهتمام الجدى والحقيقى ، مثلما كان الاهتمام برؤوس الأموال الأخرى ، سواءً من حيث البحوث والدراسات السابقة ، أو الإجراءات الحقيقية على أرض الواقع.

ب- ٦- أنه لا يمكن -بأى حال من الأحوال- تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفى للمعلمين ، إلا من خلال إدارة فعالة وحقيقية لرأس المال النفسى لديهم.

ب- ٧- أن الإدارة الفعالة الكفؤة لأبعاد رأس المال النفسى لدى المعلمين تعد أحد المهام ، بل وأحد المحكات الرئيسية لنجاح إدارة المدرسة وكفاءتها ، ومدى قدرتها على استثمار قدرات ومهارات ومواهب المعلمين ، ومدى استغلال نواحي القوة ومواطن التميز والجوانب الإيجابية لديهم ، ومدى توظيف كل ذلك فى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ب- ٨- التعامل مع رأس المال النفسى على أنه ثروة حقيقية ، ومن ثم تمثل إدارته وتنميته وتدعيمه أولوية استراتيجية.

ج- مكونات وملامح التصور المقترح :

يتضمن التصور المقترح عرض وتقديم مجموعة من الإجراءات المقترحة والآليات الإجرائية والتي يمكن عرضها على النحو التالي :

ج- ١- بعض المقترحات والآليات الإجرائية لتنمية أبعاد رأس المال النفسى بما يؤدي إلى تحسين مستوى الرضا الوظيفى لدى المعلمين.

ج- ١- ١- بعد الكفاءة الذاتية :

من أهم المقترحات الإجرائية لتنمية وتدعيم الكفاءة الذاتية ما يلى :

- تمكين إدارة المدرسة المعلمين من المشاركة الجادة فى صنع القرارات واتخاذها .

ويمكن أن يتم ذلك اجرائياً من خلال عدة آليات وأساليب منها
:عقد عديد من الاجتماعات واللقاءات والحلقات النقاشية ومنتديات الحوار
الفعال وورش العمل الجادة والحقيقية للاستماع الجاد لمقترحات المعلمين
ولآرائهم وأفكارهم بشأن القضايا والمشكلات المطروحة بالكلية مع وضع هذه
الأفكار والرؤى موضع الاعتبار الفعلي ، مع تفعيل آلية صناديق الشكاوي
والمقترحات واللجان النوعية وفرق العمل ، بما يدعم لديهم الثقة والكفاءة
الذاتية.

- تدعيم المعلمين عن طريق التغذية العكسية الإيجابية والداعمة عند إنجازهم
المهام المنوطة بهم بكفاءة واقتدار .

- ويمكن أن يتم ذلك اجرائياً من خلال آليات وأساليب التحفيز المعنوي والمادي
والتقدير ولوحات الشرف والتكريم الجماعي واسناد ادارة احدي الوحدات
أواللجان وفرق العمل الي المتميزين منهم ادارياً وقيادياً .

- تمكين المعلمين المتميزين ادارياً وقيادياً .

ويمكن أن يتم ذلك من خلال تولى إدارة إحدى الوحدات الفرعية أو
فرق العمل أو اللجان المختلفة، والتي تتلاءم مع كفاءاتهم وقدراتهم الإدارية
والنفسية ، بما يؤدي الي تكوين صف ثان من الكوادر القيادية، وفي نفس
الوقت يولد لديهم الشعور بالثقة والكفاءة الذاتية.

- تحسين وتدعيم فرص التنمية المهنية المستدامة والنمو الوظيفي للمعلمين .

- ويمكن أن يتم ذلك من خلال إعلامهم بالفعاليات البحثية والعلمية والمهنية
محلياً وخارجياً ، وتشجيعهم على المشاركة فيها وفي برامج التنمية المهنية
المستدامة المرتبطة بهم ، إضافة إلى تمكينهم وتحفيزهم على المشاركة في
هذه البرامج ، وعدم وضع العراقيل والعقبات أمامهم في هذا الصدد ، مع

**إدانة ناسط اطلال النفس مدخل لتحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلميه بالمدراس الثانوية العامة : دراسة تحليلية
أ / حناة السيد عطية أبو حجلة أ.د/ أحمد نجم الدين هيدناوس أ.د/ محمد حيد حديس**

إنشاء جماعات تعلم أكاديمية ومهنية على مستوى المدرسة ووحداتها الفرعية.

- وضع المعلمين فى مهام وأدوار ومسئوليات تتناسب وقدراتهم وتخصصاتهم واستعداداتهم ، وعدم تحميلهم بأعباء ومتطلبات تفوق قدراتهم على التحمل وتقلل من دافعيتهم نحو العمل.

- تشجيع المعلمين على المساهمة فى المناقشات واللقاءات والحوارات المتعلقة بتطوير العمل فى المدرسة ، والإصغاء إلى آرائهم ومقترحاتهم ووضعها فى الاعتبار الجدى ، فهذا من شأنه أن يزيد الكفاءة والثقة الذاتية لدى المعلمين.

- إنشاء منتدى للحوار يلتقى فيه المعلمون أسبوعياً أو شهرياً ، لتدعيم فرص التفاعل الجماعى وتعزيز تقاسم المعرفة وتبادل الخبرات ، واكتساب المزيد من المهارات والقدرات.

بالتأكيد عندما يتم تدعيم وتنمية بعد الكفاءة الذاتية لدى المعلمين من خلال النقاط الإجرائية السابقة ، يؤدى هذا إلى شعورهم بمستوى عالٍ من الفعالية والثقة الذاتية فى قدراتهم وإمكاناتهم وإبداعاتهم ومهاراتهم ، وأنهم يمتلكون القدرات والمهارات والخبرات اللازمة للنجاح والتميز ، وأنهم قادرون على الأداء المبدع والتميز ، وأنه يتم التوظيف الفعال لقدراتهم وإمكاناتهم ومواهبهم وإبداعاتهم بمايخدم رؤية المدرسة وأهدافها ومصالحها ، ومن ثم يدعم كل هذا تحقيق الرضا الوظيفى لديهم.

ج- ١ - ٢ - بعد الأمل :

من أهم المقترحات الإجرائية فى هذا الشأن ما يلى :

- نشر وتبنى ثقافة تنظيمية تشجع وتدعم الإيجابية والأمل والغد المشرق وتدعيم مواطن القدرة والتميز ، وليس مجرد الفشل والإحباط والسلبية.

ويمكن أن يتم نشر هذه الثقافة من خلال آليات عديدة ومتنوعة

منها : الندوات ، المحاضرات ، ورش العمل والحلقات النقاشية وجلسات

الاستماع ومنتديات الحوار، وجلسات عرض الانجازات الحقيقية ومقارنة الأوضاع الحالية بالأوضاع السابقة، الممارسات الحقيقية علي أرض الواقع، اذ لايمكن تأصيل ثقافة الايجابية والأمل والغد المشرق دون أن تؤكد الممارسات الحق.يقية علي أرض الواقع ذلك

- تقديم برامج تحت شعار "الرعاية الشاملة للمعلمين" ويمكن أن يتنم ذلك من خلال تقديم الدعم لهم اجتماعياً وأسرياً وصحياً ونفسياً ومادياً، لتحسين جودة الحياة الكلية لهم، وتقليل الفجوة بين الحياة العملية الوظيفية والحياة العامة، مع تبني قضاياهم ومشكلاتهم وعرضها بجدية علي الجهات المختصة

- وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب يزيد من مستوى الأمل فى مستقبل أفضل لدى المعلمين.

- تنمية فرص التفكير الناقد والإبداعى والابتكارى وفرص العصف الذهنى، والتي تساعد على التفكير فى مسارات عديدة وبديلة ومتنوعة، وليس التفكير الأحادى والذى يضعف من فرص الأمل فى النجاح والتميز.

- التركيز على النواحي الإنسانية والاجتماعية والنفسية للمعلمين والعمل على دعمها من أجل توفير بيئة عمل آمنة ومستقرة تسهم فى زيادة مستوى الأمل وترفع درجة الحماس والانغماس والرضا الوظيفى لهم.

- إشراك المعلمين فى صنع القرارات وتوزيع الموارد وحل المشكلات وتطوير العمل بالمدرسة، فهذا يؤثر إيجاباً على مشاعر ملكية المؤسسة أو التمكين النفسى والملكية النفسية للمؤسسة، ومن ثم الرضا الوظيفى.

وبالتأكيد عندما يتم تدعيم وتنمية بعد الأمل - كأحد أبعاد رأس المال النفسى لدى المعلمين من خلال المقترحات الإجرائية السابقة، يؤدى هذا إلى زيادة مستوى الثقة والإيجابية وقوة الإرادة والشعور بالملكية النفسية للمدرسة، وتقليل

**أداة ناس الطال النفس مدخل لتحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلميه بالمدراس الثانوية العامة : دراسة تحليلية
أ/ حنان السيد عطية أبو حجلة أ.د/ أحمد نجم الدين عيناوي أ.د/ محمد محمد عطريس**

مستويات الإحساس بالإحباط والسلبية والفضل ، ومن ثم زيادة معدلات الولاء والانتماء التنظيمي، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

ج- ١ - ٣ - بعد التفاوض :

من أهم المقترحات الإجرائية في هذا الشأن ما يلي :

- مساعدة المعلمين على تحقيق التوازن بين الحياة المهنية الوظيفية والحياة الأسرية الشخصية ، حتى يستطيع أن ينعموا بقدر من السعادة والرفاهية النفسية ، ويمكن أن يتم ذلك من خلال :
- إتاحة جداول وساعات عمل مرنة ، تتيح فرصاً لتحقيق التوازن بين الحياة الأسرية والوظيفية.
- إعداد أماكن عمل مناسبة نفسياً وفيزيقياً تلائم مكانة المعلمين وتنميتهم.
- توفير الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية الشاملة والجادة للمعلمين.
- توفير مزايا وخدمات اجتماعية وترفيهية مميزة للمعلمين وذويهم ، بما يشيع جواً من الطمأنينة النفسية.
- الاهتمام بالجوانب الوجدانية والنفسية في حياة المعلم ، من خلال تقديم المشورة ، التحفيز ، المشاركة ، الاعتراف بالجهود وتقديرها ، العدالة ، وتنمية الإحساس والشعور بالتمكين النفسى.
- تدعيم العلاقات والروابط المهنية والإنسانية والاجتماعية بين المعلمين من جهة، وبينهم وبين إدارة المدرسة من جهة أخرى ، من خلال عقد اللقاءات الجماعية غير الرسمية لتبادل وجهات النظر بشأن القضايا الإنسانية والاجتماعية والشخصية ، بناء مناخ تنظيمي يشجع ويدعم الحوار والتعاون والاحترام المتبادل والتساند ، مشاركة أعضاء هيئة التدريس

- مناسباتهم الاجتماعية وقضاياهم الشخصية والأسرية ، وإقامة الفعاليات والنشاطات الترويحية والترفيهية والاحتفالات المتنوعة.
- وضع برنامج عادل ومرن ومعلن عنه للمكافآت والحوافز المادية والمعنوية للمعلمين ، يتسم بما يلي :
- العدالة فى توزيع الحوافز والمكافآت.
 - الشفافية والنزاهة فى التحفيز.
 - ارتباط الحوافز بالأداء المتميز والجهد الحقيقى المبذول.
 - الإعلان عن أسماء الحاصلين على الحوافز والمكافآت وأسباب الحصول عليها.
 - تكريم أصحاب الإبداعات والأداء المتميز فى لقاءات واحتفالات يدعى إليها كافة المنتسبين للمدرسة.
 - تحديد ضوابط ومعايير وسياسة واضحة ودقيقة ومعلنة يتم فى ضوءها التحفيز.
 - ربط الحوافز والمكافآت بالمشاركة الجادة والحقيقية فى تطوير العمل بالمدرسة وحل مشكلاتها وتحقيق أهدافها.
 - تحديد معايير دقيقة وموضوعية للمساءلة والمحاسبية وتطبيق نظم الثواب والعقاب والإعلان عنها لجميع المعلمين بالمدرسة.
- نشر وتبنى وتفعيل ثقافة تنظيمية تدعم الشفافية والمساءلة والمشاركة والعمل الجماعى والاحترام المتبادل والمساواة بين الجميع.
- الاهتمام الجاد بجعل المدرسة مكاناً أكثر إمتاعاً وجاذبية ، ويمكن أن يتم ذلك من خلال الاهتمام الجاد بجودة الحياة الوظيفية للمعلمين بالكلية والمتمثلة فى تحسين بيئة العمل المادية ، توطيد العلاقات الإنسانية

**إدانة نأس اطلال النفس مدخل لتحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلميه بالمدراس الثانوية العامة : دراسة تحليلية
أ / حناة السيد عطية أبو حجلة أ.د/ أحمد نجم الدين عيناوي أ.د/ محمد عويد عطريس**

والاجتماعية ، المكافآت والحوافز ، الأمان الوظيفي ، وفرص الترقى والتقدم الوظيفي ، مما يولد لديهم فرص الشعور بالتفاؤل وتقليل مشاعر الإحباط والسلبية واليأس .

- تفعيل نظم الثواب والعقاب وتطبيقها بشفافية وموضوعية وحيادية على الجميع ودون محاباة أو هوى .

- تقدير الجهود المبذولة والاعتراف بها ومكافأة أصحابها .

وبالتأكيد عندما يتم تدعيم وتنمية وتحسين مستوى التفاؤل لدى المعلمين من خلال المقترحات الإجرائية السابقة ، يؤدي هذا إلى زيادة مستويات الأمل والكفاءة الذاتية ، والإحساس بالأمان الوظيفي ، ورفع مستويات الإيجابية والتعلم من الأخطاء والفضل ، والإقبال على العمل في المدرسة بتفاني وهمة واستغراق ، والاحساس بالأمان الوظيفي ، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تحقيق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي لدى المعلمين .

ج- ١ - ٤ - بعد المرونة :

من أهم المقترحات الإجرائية في هذا الشأن ما يلي :

- عقد ورش عمل ودورات تدريبية بهدف التدريب على استراتيجيات تدعيم المرونة لدى المعلمين ، ومن أمثلة هذه الاستراتيجيات :
- استراتيجيات إدارة الأزمات والضغوط والإخفاقات .
- استراتيجيات إدارة الإجهاد والاحتراق النفسى .
- استراتيجيات الحد من المخاطر وتقليلها والوقاية منها .
- استراتيجيات التركيز على تنمية الموارد البشرية من خلال التشجيع على التنمية المهنية المستدامة وتنظيم ورش عمل وندوات ولقاءات هادفة إلى

تنمية المهارات فى التعامل مع المواقف والأحداث الضاغطة على المستويين
الفردى والتنظيمى .

• استراتيجية التركيز على العمليات ، من خلال الاستثمار الأمثل للقدرات
المعرفية للموارد البشرية المتاحة ، من أجل توقع المخاطر وبالتالي التقليل
من آثارها على المؤسسة .

• استراتيجيات المدخل التفاعلى وهو مدخل علاجى يركز على تشجيع
المعلمين على تغيير وتعديل أنماط تفكيرهم ، والنظر إلى الأحداث
الضاغطة على أنها يمكن أن تنطوى على فرص يمكن استثمارها ،
والتركيز على تدعيم الثقة الذاتية فى التعامل مع المواقف الضاغطة
بإيجابية وكفاءة وحكمة .

- تعزيز الشعور لدى المعلمين بأن حدوث الأخطاء فى العمل أمر طبيعى
ومنطقى، وأن الأهم هو كيفية الاستفادة منها مستقبلاً .

- إعطاء المعلمين القدر الملائم من الاستقلالية ومرونة التصرف وحرية اتخاذ
القرارات المتعلقة بوظائفهم ، وعدم التدخل فى كل صغيرة وكبيرة من
شئونهم أو طريقة أدائهم لمهامهم .

- نشر وتبنى ثقافة تنظيمية تشجع على احترام الأفكار والرؤى الجديدة
ومناقشتها وتقبلها واستثمارها .

بالتأكيد عندما يتم تدعيم وتنمية المرونة – كأحد أبعاد رأس المال النفسى-
لدى المعلمين ، من خلال المقترحات الإجرائية السابقة، يؤدى هذا إلى زيادة الإحساس
بالقدرة على التكيف والتأقلم وإيجاد بدائل متعددة لإنجاز المهام ، وامتلاك المهارات
الكافية للتعامل مع التحديات والمواقف الضاغطة ، والنظر إليها على أنها يمكن أن
تكون فرص يمكن استثمارها ، إضافة إلى إحساسهم بأنه يتم إعطائهم القدر المناسب

من الاستقلالية وحرية التصرف بعيداً عن البيروقراطية الخائفة ، ومن ثم ينعكس كل هذا على زيادة مستوى الرضا الوظيفى لدى المعلمين.

د-متطلبات تنفيذ التصور المقترح :

لكي يتم تطبيق هذا التصور المقترح علي أرض الواقع ، لابد من توافر عدة متطلبات من أهمها ما يلي :

١- اقتناع وتبنى وإيمان القيادات التعليمية برأس المال النفسى باعتباره من أهم أصول المؤسسة التعليمية ، ومن ثم تمثل إدارته قيمة جوهرية وعملية استراتيجية يجب أن تنال كل أشكال الدعم والاهتمام الحقيقى ، سواء كان الدعم المالى أو المعنوى أو الإدارى والتنظيمى .

٢- توفير المخصصات والموارد المالية والمادية الكافية واللازمة لتحسين مستويات رأس المال النفسى لدى المعلمين ، فلا يمكن أن تتحقق إدارة فاعلة لرأس المال النفسى ، ولا يمكن أن يشعر المعلمون بالأمان النفسى ، ولا يمكن أن يتحقق الرضا الوظيفى ، إلا من خلال توفير الموارد المالية اللازمة لكل هذا . وفى هذا السياق يوصى البحث بضرورة البدء فوراً فى زيادة مرتبات المعلمين ومكافآتهم وحوافزهم ، انتشالاً لهم من حالة الإحباط والكبت والاحتراق النفسى التى يعانون منها سبب ضعف المرتبات وعدم كفايتها لإشباع الحد الأدنى من حاجاتهم ورغباتهم الوظيفية والمهنية والحياتية .

٣- نشر وتنمية ثقافة تنظيمية تتبنى رأس المال النفسى وتشجعه من خلال قيم المشاركة ، العدالة ، النزاهة ، الشفافية ، التمكين ، التفويض ، التحفيز ، المساءلة والمحاسبية ، التقدير والثقة والاحترام المتبادل .

٤- عقد لقاءات وندوات وورش عمل لدراسة التصور المقترح ، وكيفية وضع المقترحات الإجرائية والرؤى والأفكار المرتبطة به موضع التنفيذ ، مع توفير المتطلبات والضمانات الكفيلة بذلك ، وتشكيل فريق عمل فى هذا الصدد .

٥- اتخاذ كل الإجراءات والضمانات سواءً المالية أو المادية أو الإدارية أو التنظيمية أو التشريعية أو القانونية والتي تكفل تحقيق الاستقرار الوظيفي والأمان النفسى والمعنوى والمهنى للمعلمين ، وبما يحقق ويدعم مستويات أعلى من الرضا الوظيفي.

٦- التعامل مع رأس المال النفسى والموارد والقدرات النفسية الإيجابية على أنها ثروة حقيقية ، ومن ثم تمثل إدارته وتنميته أولوية استراتيجية.

المراجع

- (¹) Chiyem Lucky N. et al. : "Examining Psychological Capital of Optimism, Self-efficacy and Self Monitoring as Predictors of Attitude Towards Organizational Change", International Journal of Engineering Business Management, Vol. 11, 2019, p. 2.
- (²) ياسر السيد على محمد شحاتة : "تأثير العوامل النفسية الإيجابية على البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بمؤسسات التعليم العالي" ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، كلية التجارة جامعة الإسكندرية ، ع ٢ ، مج ٥٥ ، يوليو ٢٠١٨ ، ص ٣.
- (³) أمينة قاسم إسماعيل ، سحر محمود محمد : "السعادة النفسية فى علاقتها بالمرونة المعرفية والثقة بالنفس لدى عينة من طلاب الدراسات العليا بجامعة سوهاج" ، المجلة التربوية لكلية التربية لسوهاج ، ج ١ ، يوليو ٢٠١٨ ، ص ٨٢.
- (⁴) Md Abdus Salam : "Effects of Psychological Capital on Job Satisfaction and Turnover Intention : Thai Higher Education Perspective", Journal of Asia Pacific Studies, Vol. 4, No. 3, May 2017, p. 204.
- (⁵) Jaswant Bajwa et al. : Psychological Capital and Life Satisfaction of Refugees in Canada : Evidence from a Community-based Educational Support Program, Social Science Humanities Research Council, Canada, August 2018, p. 505.

ولمزيد من التفاصيل راجع :

- Mariano M. Pedro, et al. : "Measurement of Psychological Capital in Spanish Workers : OREA Questionnaire", Analys de Psicologia, Vol. 33, No. 3, October, 2017, p. 714.
- Sharon A. Munyaka, et al. : "The Relationships Between Authentic Leadership, Psychological Capital, Psychological Climate, Team Commitment and Intention to Quit", SA Journal of Industrial Psychology, ISSN : (online) 2017 – 0763, Nelson Mandela University, South Africa, 2017, p. 2.

(٦) طارق رضوان محمد رضوان : "أثر رأس المال النفسى فى أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية : دراسة تطبيقية"، مجلة التجارة والتمويل ، كلية التجارة جامعة طنطا ، ١٤ ، مارس ٢٠١٨ ، ص ٢٣ .

(٧) محمد ربيع زناتى : أثر رأس المال النفسى فى اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمى : دراسة تطبيقية على العاملين بمصلحة الضراب المصرية بمحافظة الغربية" ، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة جامعة الزقازيق ، مج ٤٠ ، ٤٤ ، أكتوبر ٢٠١٨ ، ص ٢٣٧ .

(٨) Ramin Aliyev, et al. : "The Effects of Positive Psychological Capital and Negative Feelings an Students' Violence Tendency", Procedia, Social and Behavioral Sciences, Vol. 190, 2015, pp. 70-71.

(٩) Armenio Rego, et al. : "Authentic Leadership Promoting Employees, Psychological Capital and Creativity", Journal of Business Research, Vol. 65, 2012, p. 43.

(١٠) Fred Luthans, et al. : Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management : Investing in People for Competitive Advantage, Management Department, Faculty Publications, University of Nebraska, Lincoln, 2004, pp. 18, 22-23.

(١١) Wageeh Nafei : "The Effects of Psychological Capital on Employee Attitudes and Employee Performance, A Study on teaching Hospitals in Egypt", International Journal of Business and Management, Vol. 10, No. 3, 2015, pp. 264, 265.

(١٢) Khawar Sultana, et al. : "Leader's Spirituality and Psychological Capital : A Moderated Model, 4th International Conference on Advances in Education and Social Sciences, 15-17 October, 2018, Istanbul, Turkey, 2018, p. 778.

(١٣) Fanzhu Kong, et al. : "Psychological Capital Research : A Meta-Analysis and Implications for Management Sustainability, Sustainability, 2018, p.7.

(١٤) Md Abdus Salam : op. cit., pp. 203, 204.

(١٥) Martina Kotze : "The Influence of Psychological Capital, Self-Leadership, and Mindfulness on World Engagement", South Africa Journal of Psychology, South Africa, 2017, p. 1.

(١٦) Sharmila Saharam, et al. : "Positive Psychological Capital in Relation to Job Satisfaction : A Study of School Female Teachers", Indian Journal of psychological Science, Vol.5, No.1,july, 2014, p.20.

(17) Funmilola, Oyebamiji F., et al., : Impact of Job Satisfaction Dimensions on Job Performance in A Small and Medium Enterprise in Ibadan, South Western, Nigeria, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 4, No. 11, March, 2013, p. 510.

(18) بدر محمد عبد الحافظ : "الالتزام التنظيمي لدى معلمى المدارس الثانوية العامة فى محافظة القاهرة (دراسة تحليلية)"، مجلة التربية المقارنة والدولية، ع ١٣، يونيو ٢٠٢٠، ص ص ١٥٢ - ١٥٤.

(19) عزة جلال مصطفى نصر : "تحسين جودة الحياة الوظيفية لقادة مدارس التعليم العام بمصر : آليات مقترحة"، مجلة الإدارة التربوية، ع ٢٦، ابريل ٢٠٢٠، ص ص ٦٣ - ٦٩.

(20) محمد السيد على الكسباني : البحث التربوي بين النظرية والتطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٢، ص ٨٦.

(21) Zdenko Cerovic, et al. : Managing Employees Psychological Capital, Research Gate, Sept. 2018, p. 49.

(22) Mariano M. Pedro, et al. : op. cit., p. 714.

ولزيد من التفاصيل، راجع :

- Hongyi Chen : Leaders Psychological Capital and Authentic Leadership as Predictors of Employees, Perceptions of Fairness, Master Thesis in Human Resurce Management, Department of Human Resource and Organizational Behavior, May 2017, p. 9.

(23) المنظمة العربية للتنمية الإدارية : معجم المصطلحات الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ٢٥٨.

(24) Md Abdus Salam : op. cit., p. 207.

(25) محمد فوزى أمين البردان : دور رأس المال النفسى كمتغير وسيط فى العلاقة بين القيادة الأصيلة والارتباط بالعمل، دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه، كلية التجارة جامعة مدينة السادات، ٢٠١٧.

(26) سهام مطشر الكعبى : "رأس المال النفسى وعلاقته ببعض المتغيرات لدى منتسبى الجامعة من التدريسيين والموظفين"، مجلة الآداب، كلية الآداب، جامعة بغداد، ع ١٢٧، ٢٠١٨.

(27) طارق رضوان رضوان : مرجع سابق.

- (28) محمد سيد على أبو سيف : دور جودة حياة العمل فى العلاقة بين رأس المال النفسى ومستوى الالتزام التنظيمى لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية فى جامعة الطائف ، المملكة العربية السعودية" ، المجلة الدولية للبحوث فى العلوم التربوية ، مج ١ ، ع ٤ ، يوليو ٢٠١٨ .
- (29) Sharmila Sahron, et al. : op. cit.
- (30) Sinan Yalcin : "Analyzing the Relationship Between Positive Psychological Capital and Organizational Commitment of the Teachers", International Education Studies, Vol. 9, No. 8, 2016.
- (31) Mariano M. de Pedro, et al. : op. cit.
- (32) Dea Hansel Pugar, et al. : "Correlation Between Transformational Leadership, Psychological Capital and Work Engagement", Advances in Social Science, Education and Humanities Research, Vol. 139, 2017.
- (33) Chiyem Lucky N., et al. : op. cit.
- (34) عبد الناصر محمد على حمودة : "العلاقة بين الذكاء الوجدانى والرضا الوظيفى : دراسة مطبقة على أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط" ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، كلية التجارة جامعة أسيوط ، ع ٥٩ ، ديسمبر ٢٠١٥ .
- (35) شيرى مسعد حليم : مرجع سابق.
- (36) وحيد مصطفى كامل مختار : "دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفى والالتزام التنظيمى لدى معلمى التربية الخاصة" ، مجلة كلية التربية ببها ، ع (١١٨) ، ج ١ ، أبريل ٢٠١٩ .
- (37) Nazim Ali, Arshad Ali : "The Mediating Effect of Job Satisfaction Between Psychological Capital and Job Burnout of Pakistan Nurses", Pakistan, Journal of Commerce and Social Sciences, Vol. 8, No. 2, 2014.
- (38) Joao Viseu, et al. : "Teacher Motivation, Work Satisfaction, and Positive Psychological Capital : A Literature Review", Electronic Journal of Research in Educational Psychology, Vol. 14, No. 2, 2016.
- (39) Jan Cooper, et al. : "Determinants of Job Satisfaction and Dissatisfaction among Practitioners Employed in Intercollegiate Sport Organizations", Butler Journal of Undergraduate Research, vol. 4, 2018.
- (40) Mohammd Abu Hashesh, et al. : "Factors That Affect Employees Job Satisfaction and Performance to Increase Customers Satisfactions",

Journal of Human Resources Management Research, Vol. 2019,
2019.

(41) طارق رضوان محمد رضوان : مرجع سابق ، ص ٢٦ .

(42) Fred Luthans, et al. : Psychological Capital, op. cit., p. 21.

(43) Fred Luthans et al. : Human, Social, op. cit., pp. 22, 23.

(44) Wageeh Nafei : op. cit., p. 264.

(45) Ibid, p. 265.

(46) Rochelle Aerica : The Relationship Between Authentic Leadership and Employee Psychological Capital in An Organization within the Fast Moving Consumer Goods Food Industry (FMCG) Wertern Cape, Master, University of the Western Cape, Nov. 2017, p. 14.

(47) Sampath Kappugoda, et al. : op. cit., p. 144.

(48) Fred Luthans et al. : Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management : Investing in People for Competitive Advantage, Management Department, Faculty Publications, University of Nebraska, Lincoln, 2004., p. 19.

وتزيد من التفاصيل راجع :

- سعد على حمود العنزي وآخرون : رأس المال النفسى الإيجابى ، منظور فكرى فى المكونات

والمرتكزات الجوهرية للبناء والتطوير" ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد ١٨ ،

العدد ٦٥ ، د.ت ، ص ص ١١ - ١٤ .

(49) Mohga A. Badran, et al.: Psychological Capital and Job Satisfaction in Egypt, Journal of Managerial Psychology, Vol. 30, No. 3, 2015., p. 363.

(50) Marieke Jacobs : Impact of Bositive Psychological Capital on Employee Work Stress Over Time, Master Thesis Psychology, Faculty of Social and Behavioral Sciences, Leiden University, April 2016, p. 15.

(51) محمد فوزى أمين البردان : مرجع سابق ، ص ١٥٧ .

(52) المرجع السابق ، ص ٦٩ .

(53) Jafri, M. : A Study of the Relationship of Psychological Capital and Students' Performance", Business Perspectives and Research, Vol. 1, No. 2, 2013, pp. 9 – 16.

(54) Fred Luthans, et al. : Human, Social, op. cit., pp. 19, 20.

- (⁵⁵) Mohga A. Badran, et al. : op. cit., p. 363.
- (⁵⁶) Marieke Jacobs : op. cit., p. 14.
- (⁵⁷) Dea Hansel Pugar, et al. : op. cit. p. 78.
- (⁵⁸) Fred Luthans, et al. : "Psychological Capital Development : Toward a Micro-Intervention", Journal of Organizational Behavior, Vol. 27, Issue 3, May 2006, pp. 388, 389.
- (⁵⁹) Mishra, U., et al., :Role of Optimism on Employee Performance and Job Satisfaction Prabandhan : Indian Journal of Management, Vol. 9, No. 6, 2016, p. 36.
- (⁶⁰) محمد فوزى أمين البردان : مرجع سابق ، ص ١٦٧ .
- (⁶¹) Fred Luthans et al. : Human, Social, op. cit., pp. 20, 21.
- (⁶²) Wageeh Nafei, op. cit., p. 264.
- (⁶³) Dea Hansel Pugar et al. : op. cit., p. 78.
- (⁶⁴) Luthans F., Youssef, C.M. : "Human, Social, and now Positive Psychological Capital Management", Organizational Dynamics, Vol. 33, 2004, p. 154
- (⁶⁵) محمد فوزى أمين البردان : مرجع سابق ، ص ص ١٦٥ ، ١٦٦ .
- (⁶⁶) ياسمينا محمد محمد يونس : الكفاءة الذاتية المدركة وعلاقتها بالمرونة النفسية لدى عينة من طالبات معلمات رياض الأطفال" ، المجلة التربوية ، كلية التربية جامعة سوهاج ، ج ٥٢ ، ابريل ٢٠١٨ ، ص ص ٦١١ ، ٦١٢ .
- (⁶⁷) المنظمة العربية للتنمية الإدارية : معجم المصطلحات الإدارية ، مرجع سابق ، ص ٢٥٨ .
- (⁶⁸) محمد عبد التواب أبو النور : "المرونة النفسية وعلاقتها بالرضا الوظيفى لدى معلمى ومعلمات الطلاب ذوى الإعاقة السمعية فى ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية" ، مجلة كلية التربية جامعة طنطا ، مج ٦٣ ، ع ٣ ، يوليو ٢٠١٦ ، ص ص ١٣ ، ١٤ .
- (⁶⁹) Md Abdus Salam : op. cit., p. 207.
- (⁷⁰) Sharmila Saharan et al. : op. cit., p. 20.
- (⁷¹) Sampath Kappagoda, et al. : "The Impact of Psychological Capital on Performance : Development of a Conceptual Framework", European Journal of Business and Management, Vol. 6, No.15, 2014., p. 146.
- (⁷²) Jordan, G. et al. : "Psychological Empowerment, Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Lectures in Higher Education : Comparison of Six CEE Countries", Organizacija, Vol. 50, No. 1, 2017, p. 20.

(73) عدنان مراد المؤمن : "أثر التحفيز على الرضا الوظيفي ، دراسة على شركة زين للاتصالات الخليوية الكويتية" ، مجلة القراءة والمعرفة ، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة ، كلية التربية، جامعة عين شمس، ع ١٠٠، ٢٠١٨، ص ١٢٦.

(74) سناء ناصر الخوالدة : "الشعور بالسعادة للعاملين الإداريين بجامعة فيلادلفيا وعلاقتها بالتكيف النفسي والرضا الوظيفي" ، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي ، اتحاد الجامعات العربية ، مج ٣٨ ، ع ١ ، ٢٠١٨ ، ص ٢٢٦.

(75) نسرین صالح محمد صلاح الدين : "القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في مصر : نموذج بنائي مقترح" ، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية ، كلية التربية جامعة عين شمس ، مج ٤٠ ، ع ١ ، ٢٠١٦ ، ص ٧٩.

(76) Joao Viseu : op. cit., p. 443.

(77) Komila Parthi, et al. : op. cit., p. 2.

(78) Funmilola, O. Florence, et al. : "Impact of Job Satisfaction Wimensions on Job performance in A Small and Medium Enterprise in Ibadan, South Western, Nigeria", Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 4, No. 11, March 2013, p. 510.

(79) عبد العزيز أحمد داود : "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة كفر الشيخ" ، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس ، العدد ٣٩ ، ٢٠١٥ ، ص ٢١٦.

(80) Metin Kaplan, et al. : The Relationship Between Psychological Capital and Job Satisfaction : A Study of Hotel Businesses in Nevsehir, Yonetimve Ekonomi, Vol. 20, No. 2, 2013, p. 236.

(81) سناء ناصر الخوالدة : مرجع سابق ، ص ٢٢٥.

(82) Md Abdus Salam : op. cit., pp. 203, 204.

(83) Metin Kaplan, et al. : op. cit., p. 236.

(84) سعيد بن راشد بن سعيد الراشدي : "الأنماط الإدارية السائدة لدى مدراء مدارس التعليم ما بعد الأساسي للصفين ١١ - ١٢ وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في سلطنة عمان" ، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية ، ع ٢٠ ، ديسمبر ٢٠١٨ ، ص ٢١٦.

وللاستزادة انظر أيضاً :

- أسعد صبحى أسعد أبو حسين : "الأسلوب القيادى المتبع لقائد المدرسة وأثره على الرضا من وجهة نظر المعلم : دراسة تطبيقية على عينة من مدارس التعليم الأهلى بالرياض" ، مجلة كلية التربية ، جامعة طنطا ، مج ٦٤ ، ع ٣ ، اكتوبر ٢٠١٦ ، ص ١٠٩ .
- راضية دربوش : "الأنماط القيادية السائدة لدى مديرى التعليم الثانوى وعلاقتها بالرضا الوظيفى لدى هيئة التدريس : دراسة ميدانية بولاية تيرى وزو" ، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية ، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع ، ع ٩ ، ٢٠١٧ ، ص ١١٠ .

(⁸⁵) Vijaya Mani : "Development of Employee Satisfaction Index Scorecard", European Journal of Social Sciences", Vol. 15, No. 1, 2010, pp. 129 – 132.

(⁸⁶) Md Abdus Salam : op. cit., pp. 203, 204.

(⁸⁷) Sharmila, Saharan, et al. : op. cit., p. 20, 23.

(⁸⁸) Metin Kaplan, et al. : op. cit., p. 239.

(⁸⁹) Nazim Ali, et al. : op. cit., p. 410.

(⁹⁰) Wageeh Nafei : op. cit., p. 263.

(⁹¹) Sinan Yalcin : op. cit., p. 80.

(⁹²) Komila Parthi, et al. : op. cit., p. 2.

(⁹³) Mohamed Abou Elkomsan M. : op. cit., p. 21.

(⁹⁴) Fanzhu Kong et al. : op. cit., p. 7.

(⁹⁵) Karatepe, O.M., et al. : "Do Psychological Capital and Work Engagement Foster Frontline Employees' Satisfaction? A Study in the Hotel Industry", International Journal of Contemporary hospitality Management, Vol. 27, No. 6, 2015, pp. 1254 – 1278.

(⁹⁶) Paek, S. Schuckert, et al. : "Why is Hospitality Employees Psychological Capital Important? The Effects of Psychological Capital on Work Engagement and Employee Morale", International Journal of Hospitality Management, Vol. 50, 2015, pp. 9 – 26.

(⁹⁷) Ahmed, M. : "The Role of Self-esteem and optimism in Job Satisfaction among Teachers of Private Universities in Bangladesh", Asian Business Review, Vol. 1, No. 1, 2012, p. 114.

(⁹⁸) Bibi, Z., et al. : "Self-esteem, Resilience, and Social Trust as Mediators in the Relationship Between Optimism and Job Satisfaction : A Preliminary Analysis of Data, from European Social Survey",

Pakistan Journal of Psychological Research, Vol. 32, No. 1, 2017,
pp. 55 – 123.

- (99) المرجع السابق ، ص ١١٣ .
- (100) شيرى مسعد حليم : مرجع سابق ، ص ٦٠ .
- (101) ج، م، ع ، وزارة التربية والتعليم ، المعايير القومية للتعليم ، المجلد (١) ، القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ص ٥٤ ، ٥٦ ، ١٠٨ ، ١٠٩ .
- (102) ج، م، ع ، القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ بإنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين ، مادة (٧٥) .
- (103) ج، م، ع ، وزارة التربية والتعليم ، القرار رقم ١٢٩ لسنة ٢٠٠٨ بتنظيم الأكاديمية المهنية للمعلمين ، مادة (١) .
- (104) ج، م، ع ، القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ الصادر بتعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ ولائحته التنفيذية ، المواد ٧٠ ، ٨٤ ، ٨٥ ، ٨٦ ، ٨٩ .
- (105) ج، م، ع ، رئاسة الجمهورية ، قرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم ٩٣ لسنة ٢٠١٢ بتعديل بعض أحكام القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ ، الجريدة الرسمية ، العدد ٤٤ مكرر ، ٦ نوفمبر ٢٠١٢ ، ص ١١ .
- (106) عمر نصير مهران رضوان : التحفيز الإداري ومؤشرات الأداء الكمية : مدخل لتطوير الأداء المهني لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية" ، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية ، كلية التربية جامعة عين شمس ، مج ٤١ ، ع ٤ ، ٢٠١٧ ، ص ١٠٨ – ١١١ .
- (107) ج، م، ع ، وزارة التربية والتعليم ، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ – ٢٠٣٠ ، مرجع سابق ، ص ٧٥ .
- (108) ج، م، ع ، دستور جمهورية مصر العربية ٢٠١٤ ، مادة (٢٢) .
- (109) ج، م، ع ، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري ، استراتيجية التنمية المستدامة – رؤية مصر ٢٠٣٠ ، ص ٣٢ – ٤٠ .
- (110) ج، م، ع ، وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع الجامعة الأمريكية ، المحتوى العلمي لبرنامج تدريب القيادات المدرسية ، القاهرة ، ٢٠٠٢/٢٠٠٣ م .
- (111) ج، م، ع ، وزارة التربية والتعليم ، مركز التطوير التكنولوجي ، بيان بالبرامج التي قدمت للقيادات التعليمية ونفذت من خلال الشبكة القومية للتعليم عن بعد منذ عام ٢٠٠٨ م .
- (112) ج، م، ع ، وزارة التربية والتعليم ، وحدة التخطيط والمتابعة ، مشروع تحسين التعليم الثانوي : الاتجاهات المعاصرة في إدارة المدرسة الثانوية ، القاهرة ، ٢٠٠٩ ، ص ٢ – ١١٢ .

- (113) ج،ع، وزارة التربية والتعليم، الأكاديمية المهنية للمعلمين، برنامج دعم التعليم – مهارات القيادة لمديري المدارس، القاهرة، ٢٠١٣، ص ص ١١ – ٦٩.
- (114) بدر محمد عبد الحافظ: "الالتزام التنظيمي لدى معلمى المدارس الثانوية العامة فى محافظة القاهرة (دراسة تحليلية)"، مجلة التربية المقارنة والدولية، ع ١٣، يونيو ٢٠٢٠، ص ص ١٥٢ – ١٥٤.
- (115) عزة جلال مصطفى نصر: "تحسين جودة الحياة الوظيفية لقادة مدارس التعليم العام بمصر: آليات مقترحة"، مجلة الإدارة التربوية، ع ٢٦، أبريل ٢٠٢٠، ص ص ٦٣ – ٦٩.
- (116) عمر نصير مهران رضوان: مرجع سابق، ص ص ١٣٤، ١٣٥.
- (117) أحمد نجم الدين أحمد عيادروس: دراسة تحليلية لفعالية إدارة مؤسسات التعليم العام فى ماليزيا وإمكان الإفادة منها فى مصر، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع ٩، ج ٣، ٢٠١٦، ص ص ٢٢، ٢٣.
- (118) عزة جلال مصطفى: "رؤية مقترحة للإصلاح الإدارى بالمدرسة الثانوية العامة بمصر فى ضوء مدخل ماكنزى 7s"، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، ع ٤٣، الجزء الرابع، ٢٠١٩، ص ص ٧٦٥ – ٧٦٧.
- (119) رضوان التعلب حامد سيم: تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة فى ضوء مدخل الأرجوميكيا دراسة ميدانية بمحافظه سوهاج، مستخلص رسالة ماجستير، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية جامعة سوهاج، ٢٠١٦، ص ص ٩، ١٠.
- (120) هناء شحطة السيد مندور: تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة فى مصر فى ضوء أبعاد الكساد التنظيمى"، مجلة الإدارة التربوية، ع ١٩، ٢٠١٨، ص ١٥٩.
- (121) أحمد نجم الدين أحمد عيادروس: "التعلم التنظيمى مدخل لتحسين كفايات الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية فى بعض المدارس الثانوية الحكومية والخاصة بمحافظ الشرقية"، التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج ١٦، ع ٣٩، ٢٠١٣، ص ٦٩.
- (122) حمدى عبد الحافظ محمد السيد: "إدارة التغيير للسياسة التعليمية بمصر لمواجهة التطورات العالمية بعد ثورة ٢٥ يناير: دراسة تحليلية ميدانية"، مجلة كلية التربية جامعة بنها، مج ٣، ع ٩٢، أكتوبر ٢٠١٢، ص ١٨٤.

إدانة ناسك اطلال النفس مدخل لتحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمدراس الثانوية العامة : دراسة تحليلية
أ/ حنان السيد عطية أبو حنيفة أ.د/ أحمد نجم الدين هيمنوس أ.د/ محمد حيد حنريست

(¹²³) وائل محمود القطان : "إدارة الأداء بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية : دراسة تحليلية" ، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية ، كلية التربية جامعة عين شمس ، مج ٤٠ ، ع ١ ، ٢٠١٦ ، ص ٢٣ ، ص ٧٤ .

إدارة مدارس المختبر ودورها في الإصلاح التعليمي بمدارس التعليم

العام بمصر: دراسة وصفية تحليلية

إيمان إبراهيم عبدالعال السيد

مدرس مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة الزقازيق

أ.د/ أحمد نجم الدين عيادروس

أ.م.د/ إيمان وصفي كامل السيد حرب

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة الزقازيق

كلية التربية - جامعة الزقازيق

المستخلص:

تؤدي إدارة مدارس المختبر دوراً مهماً في مدى تلبية المدرسة لوظائفها وأدوارها المنوطة بها، والوصول بها إلى مستوى التنافسية والريادية في الإصلاح التعليمي؛ حيث تقوم إدارة مدارس المختبر بالعديد من الوظائف التي تختلف عن مثيلاتها في المدارس التقليدية، مثل وظائف البحث والتجريب، والتعليم والتعلم القائم على الجانب التطبيقي، وإعداد وتدريب المعلمين قبل وأثناء الخدمة، ويعد قيام إدارة مدارس المختبر بوظيفة البحث والتجريب من أهم هذه الوظائف؛ حيث يتم اختبار النظريات والأفكار الجديدة قبل تعميمها، بحيث يمكن تجنب العديد من المشكلات التي من الممكن أن تحدث في حالة التعميم قبل الاختبار، وبذلك يكون لإدارة مدارس المختبر دور قيادي وريادي في عملية الإصلاح التعليمي، وبناء عليه هدفت الدراسة الحالية إلى الاستفادة من مدارس المختبر وإدارتها في الإصلاح التعليمي بمدارس التعليم العام بمصر، واستخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي كمنهج ملائم لطبيعة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، ومن أهمها: أن تكون إدارة مدارس المختبر تابعة للجامعة، وضرورة توفر مجموعة من المقومات اللازمة لمدير مدرسة المختبر لمساعدة المدرسة على القيام بوظائفها وأدوارها المنوطة بها، وأن وجود مدارس المختبر يعد وسيلة مهمة لعمليات الإصلاح التعليمي، وأخيراً تم وضع مجموعة من الإجراءات المقترحة التي يمكن أن تسهم في مبادرات الإصلاح التعليمي في ضوء الاستفادة من إدارة مدارس المختبر.

الكلمات المفتاحية: مدارس المختبر، الإصلاح التعليمي، مدارس التعليم العام.

Management of laboratory schools and their role in educational reform in general education schools in Egypt: a descriptive and analytical study

Abstract:

The management of the laboratory schools plays an important role in the extent to which the school fulfills its functions and roles assigned to it, and brings it to the level of competitiveness and leadership in educational reform. Where The management of the laboratory schools performs many functions that differ from their counterparts in traditional schools, such as the functions of research and experimentation, teaching and learning based on the applied side, preparing and training teachers before and during service, and the function of research and experimentation is the most important of these functions; Where new theories and ideas are tested before they are circulated, so that many problems that may occur in the case of generalization can be avoided before testing, and thus the management of the laboratory schools has a leading and pioneering role in the educational reform process, Accordingly, the current study aimed to benefit from laboratory schools and their management in the educational reform in general education schools in Egypt. The current study used the analytical descriptive approach as an approach appropriate to the nature of study, and the study reached a set of proposed procedures that could contribute to the educational reform process. The study reached a set of results, the most important of which are: that the laboratory school management should be affiliated with the university, and the necessity of providing a set of necessary elements for the laboratory school manager to help the school carry out its functions and roles assigned to it, and that the presence of laboratory schools is an important means for educational reform processes, Finally, a set of proposed procedures that could contribute to educational reform initiatives were put in place in light of benefiting from the management of laboratory schools.

Keywords: laboratory schools, educational reform, public education schools.

الخطوة الأولى: الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة:

تفرض التحديات المعاصرة على جميع الدول سواء أكانت متقدمة أو نامية إعادة التفكير في النظم التعليمية والمنتج التعليمي، ألا وهو الطالب الذي سيقود المجتمع في المستقبل؛ لذلك يسعى كل مجتمع إلى الإعداد الجيد لهذا المنتج، ومواكبته لجميع المستجدات والتطورات الهائلة والمتسارعة باستمرار، وذلك من خلال التوظيف الجيد للتكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية والإدارية، والإعداد الجيد للمعلمين وتطويرهم المهني، وتحديث المناهج وطرق التدريس بالشكل الذي يساعد الطالب على اكتساب مهارات التعلم الذاتي والقدرة على الانخراط في سوق العمل، الأمر الذي يستدعي إصلاح النظام التعليمي بشكل مستمر.

ويعد النظام التعليمي أحد الأنظمة التي يتم إصلاحها باستمرار، مثلها مثل النظام الاقتصادي أو السياسي، وقد يبدو للوهلة الأولى أن الإصلاحات التعليمية تظهر كحل للمشاكل التي لا يُنظر إليها فقط إلا في هذا القطاع، ولكن أيضاً في المجتمع ككل. وتتنوع الأسباب التي تنشأ عن الإصلاحات التعليمية وتتجارب مع التصورات حول ما ينبغي على نظام التعليم أن يفعله في مواجهة الاضطرابات أو في مواجهة نتائج التقييمات والانعكاسات التي تظهرها القرارات المنفذة^(١).

ويمثل إصلاح النظام التعليمي تغييراً واسع النطاق يؤثر على جميع المدارس في النظام، والإصلاحات التي تهدف إلى التأثير على نظام تعليمي بأكمله يتم تنفيذها بالضرورة على المستويات المحلية من قبل المدارس. وبالتالي، فإن نجاح أو عدم نجاح الإصلاح التعليمي يتحدد على مستوى المدرسة، وهي الوحدة الأساسية للتغيير^(٢).

ويهدف الإصلاح التعليمي إلى تحسين الممارسات التعليمية باستمرار، مما يستلزم عمليات تسمح بدرجة من الاستقلالية للتجريب، وتقبل احتمال الفشل،

إدانة مدارس المختبر ودورها في الإصلاح التعليمي بمدارس التعليم العام بمصر: دراسة وصفية تحليلية إيهاب إبراهيم عبدالعال السيد أ.د/ أحمد نجم الدين هيدياوس أ.م.د/ إيهاب وصفي كامل السيد حري

والأهم من ذلك، تمكين التغذية الراجعة والتعلم المستمر لتحقيق جهود التحسين المستمر^(٣).

وتعد مدارس المختبر إحدى أنواع المدارس التي كان لها دوراً رئيسياً في الإصلاح التعليمي في العديد من الدول المتقدمة؛ حيث تتميز هذه المدارس بوظائف تختلف عن مثيلاتها من المدارس التقليدية، ومن أهم هذه الوظائف: إجراء البحوث وتجربة الأفكار الجديدة، والتعليم والتعلم القائم على الجانب التطبيقي، وتدريب المعلمين قبل وأثناء الخدمة، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

بالنسبة للوظيفة الأولى "إجراء البحوث وتجربة الأفكار الجديدة"، تعمل مدارس المختبر جنباً إلى جنب مع الجامعات لتجربة أفكار جديدة، حيث يمكن تنفيذ هذه الأفكار بشكل أسرع في مدارس المختبر مقارنة بالمدارس العامة، وبعد ذلك يمكن اختبار الأفكار الجديدة وإتقانها ثم مشاركتها مع المجتمع التعليمي ككل^(٤). كما أن الإعداد المؤسسي لمدارس المختبر يجعلها أماكن مثالية للبحوث متعددة التخصصات من قبل جميع الأقسام في الجامعة^(٥).

وبالنسبة للوظيفة الثانية وهي "التعليم والتعلم القائم على الجانب التطبيقي"، فإنه يتم التركيز في مدرسة المختبر على التفاعل بين المادة الدراسية والطالب مما ينتج عنه رغبة في متابعة التعليم، وإلا فلا فائدة ترجى إذا فقد الطالب تلك الرغبة، والطريقة الأمثل في نظر "ديوي" لسير العملية التعليمية داخل مدرسته من أجل اكتساب الخبرات التربوية تتمثل في "طريقة المشروع"، أو طريقة "حل المشكلات"^(٦)، ويتم استخلاص الموضوعات الدراسية بمدارس المختبر من كل من المحتوى الأكاديمي وحياة الطلاب خارج مبنى المدرسة^(٧)، والآباء الذين يرسلون أبنائهم إلى مدارس جامعية يقبلون برنامجاً مصمماً لتلبية الاحتياجات الأكبر في التعليم، وليس فقط لصالح أبنائهم^(٨).

وبالنسبة للوظيفة الثالثة؛ وهي "تدريب المعلمين قبل وأثناء الخدمة"، فلقد بدأت مدارس المختبر بتقديم المزيد من الخبرات العملية للطلاب المعلمين، عن طريق

زيارة طلاب مدارس المختبر، ومراقبة الفصول الدراسية، وممارسة التدريس أيضاً داخل الفصل^(٩). وبذلك توفر مدرسة المختبر مساحة للطلاب المعلمين ليكونوا قادرين على رؤية ما يحدث عند تطبيق إستراتيجية معينة أو نظرية معينة في الفصل الدراسي، وتُزود مدارس المختبر الطلاب المعلمين بتجربة تعكس ما يقرؤنه اثناء دراستهم الجامعية^(١٠).

ويعود مفهوم مدرسة المختبر إلى أواخر القرن التاسع عشر، وتحديداً في عام (١٨٩٦)، حينما افتتح "جون ديوي" أبواب أول مدرسة مختبر في شيكاغو، بقصد اختبار وممارسة وتقييم نظرياته التعليمية التقدمية التي تركز على الطفل^(١١).

وتأخذ مدارس المختبر أحد شكلين أساسيين؛ وهما: (١) المدارس داخل الحرم الجامعي On-campus schools، والتي كثيراً ما يُشار إليها باسم مدارس الحرم الجامعي فقط، وتشمل أي مدرسة مختبر توجد في نفس موقع كلية المعلمين والتي يحتفظ بدعمها المالي الرئيسي و/أو سيطرتها الإدارية الرئيسة الكلية أو الجامعة الأم، (٢) المدارس خارج الحرم الجامعي Off-campus schools: وتشمل أي مدرسة مختبر ليست في نفس موقع كلية المعلمين والتي لا تخضع بالضرورة لسيطرة الكلية أو الجامعة الأم ولكنها تابعة لها لغرض توفير الخبرة العملية للطلاب المعلمين^(١٢).

والحقيقة أن فكرة مدارس المختبر لم تكن بعيدة عن دولتنا المصرية: فكما قام جون ديوي وأنشأ مدرسة مختبر ملحقة بجامعة شيكاغو عام (١٨٩٦م)؛ فإن إسماعيل القباني (كعميد لمعهد التربية العالي للمعلمين) فعل الشيء نفسه في مصر، وبدأ بفتح فصول تجريبية عام (١٩٣٢م) ملحقة بمعهد التربية للمعلمين (والذي تحول لاحقاً إلى كلية التربية بجامعة عين شمس)، يطبق فيها تلامذته ما تعلموه نظرياً، ويجرون تجارب رائدة في المجال التربوي^(١٣).

مشكلة الدراسة:

علي الرغم من الجهود المصرية في هذا المجال والتي لم يكتب لها الاستمرارية بسبب العديد من الظروف إلا أن الدولة المصرية كانت حريصة علي انشاء مدارس

إدانة مدياس المختبر ودورها في الإصلاح التعليمي بمدارس التعليم العام بمصر: دراسة وصفية تحليلية
إيهاب إبراهيم عبدالعال السيد أ.د/ أحمد نجم الدين هيدياوس أ.م.د/ إيهاب وصفي كامل السيد حري

تجريبية كان هدفها في البداية هو التجريب والبحث، وبسبب تغيير القوانين واللوائح المتعلقة ظل التجريب التربوي بعيد عن هذه المدارس، والاختلاف الوحيد بينها وبين المدارس الحكومية التقليدية يكمن في التركيز على اللغة الأجنبية، ولا تتمتع هذه المدارس بأية استقلالية في وضع خططها ومناهجها أو تدبير ميزانيتها ووضع الضوابط الخاصة بها في عملية الإنفاق^(١٤).

وهناك عدة معوقات تحول دون تنفيذ مبادرات الإصلاح التعليمي، ومنها^(١٥):

- صعوبة التطبيق بسبب اختلاف الثقافة والظروف.
- سيادة روح المقاومة من قبل نسبة كبيرة من المعلمين بالمدارس.
- عدم اقتناع بعض المعلمين بقيمة المبادرات الجديدة وقدرتها على إصلاح التعليم في مصر.
- ضعف الإمكانيات والموارد بالمدارس.
- معارضة أولياء الأمور لكل جديد.
- ضعف قدرة التدريبات على إكساب المعلمين المهارات المطلوبة لتنفيذ المبادرات الجديدة.
- ضعف توفر معلومات كافية عن مبادرات الإصلاح الجديدة قد يكون سبباً في فشل الإصلاح المدرسي.
- ضعف استقرار السياسة التعليمية.
- عدم أخذ رأي المعلمين عند تطبيق نظام جديد.

والعديد من المشكلات السابقة كان يمكن مواجهتها من خلال إنشاء مدارس مختبر بجمهورية مصر العربية، كما أن وجود هذه المدارس كان يمكن أن يتلافى المشكلات التي حدثت عند تطبيق نظام التابلت؛ والتي تمثلت في ضعف الاستجابة لتغيير المناهج في المرحلة الثانوية العامة للتوافق مع نظام التابلت، ومقاومة التغيير

من قبل بعض المعلمين والعاملين بالمدارس مما يؤثر على فاعلية النظام، وضعف تدريب المعلمين على استخدام التابلت في التعليم وإدارة التعلم الذاتي لدى الطلاب، وكذلك ضعف تدريبيه على التقويم الإلكتروني ومتابعة أعمال الطلاب، وضعف تدريب الطلاب على استخدام التابلت في التعليم، وتعرض النظام لهجمات تكنولوجية من قبل قرصنة الإنترنت والتي أدت لحدوث مشكلات أثناء إجراء الاختبارات^(١٦).

وبالتالي يمكن الإجابة عن مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن الاستفادة من إدارة مدارس المختبر في الإصلاح التعليمي بمدارس التعليم العام بمصر؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس عدة تساؤلات فرعية؛ وهي:

١- ما الإطار الفكري لمدارس المختبر في الأدبيات التربوية المعاصرة من حيث نشأتها، وأهدافها، ومزاياها، ووظائفها، وإدارتها؟

٢- ما الإطار الفكري للإصلاح التعليمي من حيث أهميته، ومبادئه، ومتطلباته، ومعوقاته، ودور الإدارة في الإصلاح التعليمي، وطبيعة العلاقة بين إدارة مدارس المختبر والإصلاح التعليمي بمدارس التعليم العام؟

٣- ما الواقع المصري في الإصلاح التعليمي قبل الجامعي في ضوء مفهوم مدارس المختبر؟

٤- ما الإجراءات المقترحة للإصلاح التعليمي بمدارس التعليم العام بمصر في ضوء الاستفادة من إدارة مدارس المختبر؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى الاستفادة من إدارة مدارس المختبر في الإصلاح التعليمي بمدارس التعليم العام بمصر.

ويمكن تحقيق الهدف الرئيس من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

إدانة مدارس المختبر ودورها في الإصلاح التعليمي بمدارس التعليم العام بمصر: دراسة وصفية تحليلية
إيمان إبراهيم عبدالعال السيد أ.د/ أحمد نجم الدين هيديناوس أ.م.د/ إيمان وصفي كامل السيد حري

- ١- رصد الإطار الفكري لمدارس المختبر في الأدبيات التربوية المعاصرة من حيث نشأتها، وأهدافها، ومزاياها، ووظائفها، وإدارتها.
- ٢- رصد الإطار الفكري للإصلاح التعليمي من حيث أهميته، ومبادئه، ومتطلباته، ومعوقاته، ودور الإدارة في الإصلاح التعليمي، وطبيعة العلاقة بين إدارة مدارس المختبر والإصلاح التعليمي بمدارس التعليم العام.
- ٣- التعرف على الواقع المصري في الإصلاح التعليمي قبل الجامعي في ضوء مفهوم مدارس المختبر.
- ٤- التوصل إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة للإصلاح التعليمي بمدارس التعليم العام بمصر في ضوء الاستفادة من إدارة مدارس المختبر.

أهمية الدراسة:

- تنطلق أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تبحث فيه، وأهمية الدور الذي تقوم به إدارة مدارس المختبر في الإصلاح التعليمي بمدارس التعليم العام في العديد من المجالات.
- تواكب الدراسة الجهود الحالية لوزارة التربية والتعليم؛ حيث تقدم مجموعة من الإجراءات المقترحة التي تدعم صانعي ومتخذي القرار في الإصلاح التعليمي بمدارس التعليم العام، والتي يمكن أن تسهم بشكل فعال في إنجاح عمليات الإصلاح بها.
- ندرة وجود دراسات تربوية عربية استخدمت مدارس المختبر وإدارتها في الإصلاح التعليمي بمدارس التعليم العام على حد علم الباحثة، الأمر الذي يثري المكتبة العربية في هذا المجال.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملاءمته لطبيعة البحث، فهو "طريقة الوصف للنظام التعليمي دون التعمق في تحليل جذوره وأصوله ودون

التصدي لتفسير طبيعته أو نقده أو التعرف على مشكلاته وأسبابها، فهو عبارة عن طريق قاصرة على إثبات الأنظمة المتبعة في التعليم في البلاد المختلفة وبالتالي فإنها تقرير للواقع^(١٧)؛ وتم الاعتماد عليه للتعرف على مدارس المختبر وإدارتها وكذلك الإصلاح التعليمي والعلاقة بينهما، والكشف عن واقع الإصلاح التعليمي بمصر والجهود المبذولة في مجال تطبيق مدارس المختبر، وكذلك تقديم بعض الإجراءات المقترحة للإصلاح التعليمي بمصر في ضوء مدارس المختبر وإدارتها.

مصطلحات الدراسة:

مدارس المختبر Laboratory Schools:

تعددت المفاهيم والتعريفات التي قدمت لمفهوم مدارس المختبر بناء على دوافع مؤسسيها، والوظيفة التي تقوم بها، وموقعها من الحرم الجامعي، وكيفية إدارتها وتمويلها، ومن هذه المفاهيم:

تُعرّف الرابطة الوطنية لمدارس المختبرات "مدرسة المختبر" بأنها: مدرسة تابعة لكلية أو جامعة لأغراض محددة تتجاوز نطاق المدارس العامة والخاصة التقليدية. وبالإضافة إلى توفير أفضل البرامج التعليمية الممكنة للأطفال، كما توفر المدارس المختبرية البيئات المثلى لتطوير تقنيات تحسين التعليم^(١٨).

وتُعرّف مدارس المختبر بأنها: أي مدرسة ابتدائية أو ثانوية تديرها كلية أو جامعة، وتُستخدم لأغراض التجريب التربوي والبحث وتدريب المعلمين (المراقبة والتدريس العملي) والتطوير المهني و/ أو تطوير المناهج^(١٩).

وتُعرّف بأنها "مدارس ابتدائية أو ثانوية تقع في الحرم الجامعي أو بالقرب منه، وترتبط بكلية التربية حيث تكون بمثابة مختبر للباحثين لإجراء البحوث التربوية، وتهدف إلى تدريب المعلمين قبل الخدمة، وتحسين أساليب التعليم والتعلم، مع تقديم برامج تعليمية عالية الجودة للطلاب الملتحقين بالمدرسة، وتعليمهم مهارات التفكير الإبداعي"^(٢٠).

وتُعرّف مدارس المختبر إجرائياً بأنها: مدارس ابتدائية أو ثانوية تديرها كلية أو جامعة، وتقع داخل الحرم الجامعي أو بالقرب منه، وتهدف إلى الإصلاح التعليمي بمدارس التعليم العام؛ وذلك من خلال تطبيق أفضل الممارسات في التعليم، والتجريب للأفكار التربوية والبحثية الجديدة والتأكد من صحتها واتساقها مع السياق الثقافي قبل التطبيق على المدارس العامة، بالإضافة إلى تزويد الطلاب المعلمين بالخبرات الواقعية للجوانب النظرية أثناء إعدادهم في الجامعة.

الإصلاح التعليمي Educational Reform:

ويعد مفهوم الإصلاح التعليمي أحد المفاهيم التي أضيفت حديثاً إلى مجموعة المفاهيم التربوية الديناميكية، وذلك بدوره أدى إلى عدم الإتفاق على تعريف واحد ومحدد للإصلاح التعليمي.

وتُعرف الإصلاحات على أنها رد فعل على أوجه القصور المحددة التي يُنظر إليها على أنها موطن ضعف وعدم كفاءة تنظيمية، أي إنها تغييرات مؤسسية تستخدمها المؤسسات للدفاع ضد أوجه القصور الوشيكة في وظائفها^(٢١).

ويشير مصطلح الإصلاح التعليمي عادة إلى تغييرات جزئية في نظام التعليم، سواء أكانت هذه التغييرات في هيكل التعليم مثل زيادة أو إنقاص سنة في إحدى مراحل التعليم أو تغيير نظام التشعب إلى علمي وأدبي ورياضيات في المرحلة الثانوية، أو في مضامين المناهج مثل إضافة أو حذف بعض المقررات، وإدخال بعض المفاهيم الجديدة في بعض المقررات، أو في تقديم خدمات التعليم في المدرسة، مثل العناية بالنشاط المدرسي رياضياً كان أم اجتماعياً أم ثقافياً، أم تطوير الكتب المقررة ونحوها. وقد يكون الإصلاح موجهاً إلى الإجراءات، مثل نظام اليوم الكامل في بعض الدول ونظام الفصلين الدراسيين، ونظام الساعات المعتمدة، ونحو ذلك^(٢٢).

ويعرف الإصلاح التعليمي أيضاً بأنه شكل من أشكال التغيير يدل على وجود سياسة مخططة لتغيير جوانب النظام التعليمي في بلد ما، تصحبها تغييرات اقتصادية وسياسية، وذلك وفقاً للدواعي والاحتياجات المحددة والأهداف الموضوعية، فهو تغيير

شامل لكل عناصر المنظومة التعليمية من مبان وتجهيزات ومعامل ومناهج وأدوات تعليمية وتمويل^(٢٣).

كما يعرف الإصلاح التعليمي بأنه: تلك الحركة الموجهة لخدمة الطالب والمعلم والعملية التعليمية والبرامج التعليمية، والإدارة المدرسية بالإضافة إلى التحسين المستمر لجودة العمل الإداري والأكاديمي داخل المدرسة، مع التأكيد على تطوير العمل المتعلق بعملية التدريس والتعليم، ويهدف إلى تحسين المدرسة، وجعلها قادرة ذاتياً ومهنيًا على تحمل المسؤولية، ومن ثم بناء خطط التطوير لنفسها في ضوء السياسة التعليمية المعلنة على المستوى القومي^(٢٤).

ويعرف الإصلاح التعليمي إجرائياً بأنه: مجموعة من الخطوات والإجراءات التي تتم على المستوى القومي لإحداث تغييرات جزئية في نظام التعليم، بهدف معالجة أي قصور يواجه النظام أو التحسين المستمر لمواكبة التطورات العالمية، وذلك من خلال التجريب المبدئي لذلك الإصلاح على مدارس مختبر تابعة للجامعة وممثلة للمدارس الحكومية، بحيث يمكن التغلب على كافة المعوقات التي يمكن أن تواجه الإصلاح التعليمي وتحقيق أقصى قدر من النجاح قبل التعميم على جميع المدارس الحكومية.

الدراسات السابقة :

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات تناولت إدارة مدارس المختبر، ودراسات تناولت الإصلاح التعليمي.

- الدراسات التي تناولت مدارس المختبر:

تم تقسيم الدراسات السابقة لإدارة مدارس المختبر إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية، وتم الترتيب حسب التاريخ من الأحدث إلى الأقدم.

أولاً: الدراسات العربية:

١- مدارس المختبر في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وإمكان الإفادة منها في مصر^(٢٥).

هدفت الدراسة إلى الاستفادة من مدارس المختبر في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وكندا في جمهورية مصر العربية، وركزت الدراسة على مدرسة المختبر بجامعة هاواي بالولايات المتحدة الأمريكية، ومدرسة المختبر بجامعة تورنتو بكندا، واستخدمت الدراسة منهج "جورج بيريداي" بخطواته الأربع (الوصف، والتفسير، والمقابلة، والمقارنة)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بالإطار النظري للدراسة، وبمدرسة المختبر بجامعة هاواي بأمريكا، وبمدرسة المختبر بجامعة تورنتو بكندا، وتوصلت أيضاً إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لإنشاء مدرسة مختبر ملحقة بكلية التربية في ضوء الاستفادة من تطبيقات مدارس المختبر في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وكندا، مع مراعاة السياق الثقافي المصري.

٢- استراتيجية مقترحة لإنشاء مدارس تجريبية ملحقة بكليات التربية في مصر^(٢٦).

هدفت الدراسة إلى بناء استراتيجية مقترحة لإنشاء مدارس تجريبية ملحقة بكلية التربية جامعة سوهاج في ضوء النماذج العالمية وفي ضوء نتائج التحليل البيئي لعناصر البيئة الداخلية والخارجية لكلية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى نموذج لخطة استراتيجية لإنشاء مدارس تجريبية ملحقة بكلية التربية جامعة سوهاج، وكان الهدف من هذه الخطة هو توفير المناخ القانوني والفلسفي لإنشاء هذه المدارس، والتوسع في إجراء بحوث الفعل والبحوث التجريبية التي تربط بين الواقع التربوي والنظريات التربوية المعاصرة، وتدعيم الاستفادة التطبيقية لمعلمي وزارة التربية والتعليم من الخبرات النظرية لأساتذة كلية التربية، بلوغاً إلى وضع خطة تنفيذية تفصيلية لإنشاء هذه المدارس، وتوصيات تطبيق هذه الخطة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١- تحليل سياسة إدارة مدرسة المختبر في جامعة إندونيسيا التعليمية^(٣٧).

هدفت الدراسة إلى تحليل سياسة الإدارة لمدرسة المختبر التابعة لجامعة تعليمية في إندونيسيا، والتي تهدف إلى تزويد الطلاب بالخدمات التعليمية، فضلاً عن أنها مكان عملي لمعلمي المستقبل المحترفين، ومكاناً عملياً للتطوير لمختلف الابتكارات التعليمية.

واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، باستخدام المقابلات والملاحظات والبحوث الأدبية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج؛ وهي: أن المدرسة التجريبية تؤدي دوراً مقدماً للخدمة التعليمية للطلاب وفق اللوائح المعمول بها، وأنها مكان لتطوير مختلف المعلمين والممارسات التربوية في التعليم المهني للمعلمين، فضلاً عن أنها مكان لتطوير الابتكارات التعليمية المختلفة، وتطورت مدرسة المختبر نتيجة لاتجاه تطوير الحرم الجامعي (في هذه الحالة، جامعة التعليم الإندونيسية)، ويعتمد التخطيط الاستراتيجي المتعلق بتطوير المدارس التجريبية على اتجاه التنمية الوارد في اللوائح الرئيسية والقوانين واللوائح المختلفة المتعلقة بالتطوير المهني لتعليم المعلمين.

٢- تطبيق الإدارة المدرسية لتحسين جودة التعليم في مدارس المختبر^(٣٨).

هدفت الدراسة إلى تقييم نتائج تطبيق الإدارة المدرسية في مدارس المختبر بجامعة مالانج "University of Malang" لتحسين جودة التعليم مع الإشارة إلى مكونات المناهج وطرق التدريس، والطلاب، والمعلمين والموظفين، والتمويل، والبنية التحتية، والعلاقات بين المدرسة والمجتمع، وثقافة المدرسة والبيئة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أنه تُنفذ إدارة المناهج الدراسية وطرق التدريس وإدارة الطلاب وإدارة التمويل في مدارس المختبر بجودة مرتفعة للغاية، وتُنفذ إدارة المعلمين والموظفين وإدارة مرافق البنية التحتية والثقافة المدرسية والإدارة البيئية

إدانة مدياس المختبر ودورها في الإصلاح التعليمي بمدياس التعليم العام بمصر: دراسة وصفية تحليلية إيمان إبراهيم عبدالعال السيد أ.د/ أحمد نجم الدين هيدياوس أ.م.د/ إيمان وصفي كامل السيد حري

في مدارس المختبر بجودة مرتفعة، وتنفذ إدارة العلاقات المدرسية والمجتمع في مدارس المختبر بجودة متوسطة.

- الدراسات التي تناولت الإصلاح التعليمي:

توجد العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الإصلاح التعليمي، ولكن سيتم التركيز على أهم الدراسات المتعلقة بموضوع البحث، وتم تقسيم الدراسات السابقة للإصلاح التعليمي إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية، وتم الترتيب حسب التاريخ من الأحدث إلى الأقدم.

أولاً: الدراسات العربية:

١- دور التعليم الرقمي في تحقيق الإصلاح التعليمي من وجهة نظر المشرفين التربويين مستخدمين منصة مدرستي^(٢٩).

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التعليم الرقمي في تحقيق الإصلاح التعليمي من وجهة نظر المشرفين التربويين مستخدمين منصة مدرستي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج؛ ومن أهمها: أن درجة أهمية تطبيق التعليم الرقمي جاء بدرجة كبيرة، وأن هناك دور لمنصة مدرستي في تطوير العملية التعليمية والنظام التعليمي، وصممت منصة مدرستي بطريقة مناسبة لتقديم المحتوى التعليمي بطريقة تتلاءم مع المستويات التعليمية، وبما يحقق المحتوى التعليمي، وأنها توفر أدوات تسهل على المعلمين توصيل المعلومة بالقدر الكافي وبسهولة مناسبة للمستويات المعرفية للطلبة، وانعكست هذه الأهمية على واقع تطبيق المنصة والذي دفع إلى تحسين واقع التعليم الرقمي في ظل استخدامها وأصبح لها دور كبير في تطوير العملية التعليمية والنظام التعليمي.

٢- سيناريوهات بديلة للإصلاح المدرسي بالتعليم الثانوي العام بمصر في ضوء نظرية (الشبكة والمجموعة الثقافية) "نظام الثانوية العامة الجديد نموذجاً"^(٣٠).

هدفت الدراسة إلى تقديم سيناريوهات بديلة لتنفيذ نظام الثانوية العامة الجديد الذي بدأ ٢٠١٨ - ٢٠١٩ في ضوء نظرية الشبكة والمجموعة الثقافية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج؛ وهي: أن النمط الهرمي هو النمط الثقافي السائد في مدارس الثانوية العامة بمحافظة بني سويف فقد جاء بنسبة (٨٨,٠١٪)، بينما جاء النمط المساواتي في الترتيب الثاني بنسبة (٩,٠٦٪)، وجاء النمط الفردي في الترتيب الثالث بنسبة قليلة جداً (٢,٩٢٪)، واختفى النمط القدري، كما وجدت الدراسة أن من معوقات الإصلاح المدرسي بالمدارس الثانوية العامة من وجهة نظر المعلمين ما يلي: صعوبة التطبيق بسبب اختلاف الثقافة والظروف، وسيادة روح المقاومة، وضعف الاقتناع بقيمة المبادرات الجديدة، وضعف الامكانيات والموارد، وضعف قدرة التدريبات على إكساب المعلمين المعلومات والمهارات المطلوبة لتنفيذ المبادرات الجديدة، وأخيراً تم وضع ثلاثة سيناريوهات بديلة لتنفيذ نظام الثانوية العامة الجديد في ضوء نظرية الشبكة والمجموعة الثقافية؛ وهي السيناريو المرجعي، والإصلاحي، والإبداعي.

٣- الأسس الفكرية والنظرية التي يركز عليها الإصلاح التعليمي بمدارس التربية الفكرية في مصر^(٣١).

هدفت الدراسة إلى الإصلاح التعليمي لمدارس التربية الفكرية في ضوء خبرات بعض الدول، وذلك من خلال التعرف على الواقع لمدارس التربية الفكرية بصفة عامة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى بعض أوجه الضعف والقصور لما تعانيه هذه المدارس في مصر، وأنه يجب الإسراع في عمليات الإصلاح التعليمي في أسرع وقت ممكن بهدف الحفاظ على هذه الفئة من الأطفال المعاقين وتقديم أفضل الخدمات إليهم.

٤ - البحث العلمي ودوره في تدعيم الإصلاح التعليمي^(٣٢):

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع وطبيعة دور البحث العلمي في التطوير والإصلاح التعليمي في الوطن العربي، والتعرف على العلاقة التي تربط بين دور البحث العلمي والإصلاح التعليمي فيما يتعلق بالتأثير والتأثر في منطقة الوطن العربي، وكذلك توضيح أهم التحديات والمعوقات التي تواجه دور البحث العلمي في الإصلاح التعليمي في الوطن العربي، وتقديم اقتراحات وتوصيات فعالة وملزمة لكافة أصحاب العلاقة بموضوع الدراسة.

واستخدمت الدراسة المنهج الاستقرائي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها:

- ضرورة التوسع في مجال التعليم ليشمل مجالات عديدة غير مغطاة وبما يتلاءم مع متطلبات سوق العمل وملء شواغر عديدة.
- ضرورة التجديد والتحديث المستمر للمناهج بما يتلاءم مع المتغيرات البيئية المضطربة كالتغيرات التقنية والثقافية والدولية والاقتصادية.
- الالتزام بدعم البحث العلمي من قبل جميع الأطراف بدعم مالي ومعنوي ومادي.
- الإصلاح التعليمي دون نجاح للبحث العلمي لا يمكن أن ينفذ.
- يجب الاستفادة من أساليب الدول والمجموعات الدولية في عملية الإصلاح التعليمي.
- يجب أن يشارك القطاع الخاص ويتحمل مسؤولياته بالمساهمة في الإصلاح التعليمي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١- مهارات مديري المدارس وتغيب المعلمين أثناء الإصلاح التعليمي الإسرائيلي: استكشاف الدور الوسيط للمشاركة في صنع القرار والثقة والرضا الوظيفي^(٣٣).

هدفت الدراسة إلى فحص ما إذا كانت الثقة الوجدانية بين أعضاء هيئة التدريس ومشاركة المعلم في صنع القرار قد تؤثر على العلاقة بين مهارات المديرين (المعرفية والشخصية) والنتائج التنظيمية (الرضا الوظيفي وتغيب المعلم) أثناء تنفيذ الإصلاح التعليمي بالمدارس الإسرائيلية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأشارت النتائج إلى أنه في السنة الأولى من تطبيق الإصلاح، فإن المهارات المعرفية لمديري المدارس فقط هي التي تؤدي إلى المشاركة في صنع القرار والثقة الوجدانية بين أعضاء هيئة التدريس، وهذه الأخيرة مرتبطة بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي للمعلمين، والذي بدوره يرتبط سلباً بتغيب المعلمين أثناء الإصلاح. علاوة على ذلك، توسطت الثقة الوجدانية والرضا الوظيفي في العلاقة بين المهارات المعرفية لمديري المدارس وتغيب المعلمين أثناء تطبيق الإصلاح التعليمي.

٢- إدراك مديري المدارس لدورهم القيادي أثناء تنفيذ الإصلاح^(٣٤).

هدفت الدراسة إلى استكشاف الاعتبارات التي توجه مديري المدارس الثانوية في إدراكهم لدورهم وتفعيله في إطار صنع المعنى أثناء تنفيذ إصلاح التعليم الوطني، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين المشاركين يدركون بنشاط ويطبقون دورهم القيادي في الإصلاح الوطني، ولقد توجهوا وفق ثلاثة اعتبارات مترابطة: الأول كان الاهتمام باحتياجات المعلمين؛ حيث كان المدراء يتطلعون إلى تسهيل تكيف المعلمين مع خطة الإصلاح الوطنية بطرق رسمية وغير رسمية، وكان الاعتبار الثاني هو الحفاظ على السلطة التقديرية للقيادة؛ فقد أعرب المدراء عن الحاجة إلى تفسير مبادئ الإصلاح وفقاً لرؤية مدرستهم وليس مجرد الامتثال لتعليمات رؤسائهم مع التركيز فقط على المهام الإدارية، والاعتبار الثالث كان التكيف مع واقع المدرسة؛ حيث اعتقد المدراء أن عليهم تكيف الإصلاح الوطني

إدانة مديرات المختبر ودورها في الإصلاح التعليمي بمدراس التعليم العام بمصر: دراسة وصفية تحليلية
إيهاب إبراهيم عبدالعال السيد أ.د/ أحمد نجم الدين هيديناوس أ.م.د/ إيهاب وصفي كامل السيد حري

مع الحالة المحددة الموجودة في مدرستهم، وعلى الرغم من اختلاف هذه الاعتبارات، إلا أنها مترابطة بشكل وثيق في سياق تنفيذ الإصلاح الوطني.

٣- البحث في القيادة التعليمية في سياق الإصلاح التعليمي في الكويت: وجهات نظر قادة المدارس^(٣٥).

هدفت الدراسة إلى استكشاف ممارسات مديري المدارس الكويتيين الذين يتصرفون كقادة تربويين أثناء إصلاحات التعليم.

واستخدمت الدراسة المنهج النوعي.

وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس واجهوا عقبات تتعلق بالهيكل المركزي الراسخ بعمق في وزارة التربية والتعليم، والتي تتعارض صلاحياتها مع الهدف المعلن لبناء قدرات مديري المدارس. بالإضافة إلى الاختلافات في أبعاد القيادة التعليمية، بما في ذلك تحديد مهمة المدرسة، وإدارة البرنامج التعليمي، وخلق مناخ إيجابي للتدريس والتعلم.

٤- مديرو المدارس كوكلاء وسيط في إصلاحات التعليم^(٣٦).

هدفت الدراسة إلى استكشاف الطرق التي يوفق بها مديرو المدارس الإسرائيلية بين إرشادات ومتطلبات إصلاح التعليم، والتي تعد جزءاً من عالم خارج المدرسة، مع مواقف المعلمين واحتياجاتهم، والتي تشكل جزءاً من عالم داخل المدرسة.

واستخدمت الدراسة المنهج النوعي.

وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس استخدموا استراتيجيتين تكمليتين للوساطة؛ وهما تعبئة (أو حشد) المعلمين نحو الإصلاح بمعنى الحصول على دعم المعلمين وتقليل مقاومتهم للإصلاح؛ حيث أوضح المدراء لخبراء المعلمين أن متطلبات الإصلاح الجديدة معقولة ويمكن تلبيةها بحيث يمكن للنظام أن يعمل بل ويؤمل أن يزدهر في ظل الإصلاح، وتعبئة الإصلاح تجاه المعلمين حيث أخذ المدراء في الاعتبار

أيضاً موقف المعلمين واحتياجاتهم في ضوء التعليمات المفروضة من الخارج، والتي أدت إلى تحقيق جزئي للإصلاح.

٥- طريقة واحدة لا تناسب الجميع: تمييز القيادة لدعم المعلمين في إصلاح المدارس^(٣٧).

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين دعم القيادة وعمليات صنع الإدراك لدى المعلمين.

واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة.

وتوصلت الدراسة إلى الحاجة إلى تطوير مفهوم القيادة الذي يزيد من دعم العمل التنفيذي للمعلمين من خلال التركيز على فهم قادة المدارس لوجهات نظر المعلمين الفردية وفلسفتهم، وتمكينهم من المرونة في الإصلاح، وتشجيعهم لهماكل الدعم الأفقية، بما في ذلك الشبكات الاجتماعية للمعلمين. كما يأخذ في الاعتبار كيفية تأثير القادة على بيئة المدرسة وتقديم المعلومات حول الإصلاحات الجديدة.

التعليق على الدراسات السابقة:

تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية الإصلاح التعليمي قبل الجامعي، وضرورة الاستفادة من البحوث العلمية وتطبيقاتها المختلفة في المجال التعليمي، بينما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية الدور التي تقوم به مدارس المختبر وإدارتها في عملية الإصلاح التعليمي وكيفية التوظيف الأمثل لنتائج البحوث العلمية التي تتم في جميع مجالات النظام التعليمي في عملية الإصلاح التعليمي، وسوف تستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار الفكري لمدارس المختبر والإصلاح التعليمي والتوصل لمجموعة من الإجراءات المقترحة التي يمكن أن تسهم في الإصلاح التعليمي بمدارس التعليم العام بمصر في ضوء الاستفادة من مدارس المختبر وإدارتها.

خطوات الدراسة :

تسير الدراسة وفقاً للخطوات الآتية:

الخطوة الأولى: تتناول الإطار العام للدراسة، ويشمل مقدمة الدراسة، ومشكلتها ، وأهدافها، وأهميتها، ومنهجها، ومصطلحات الدراسة، والدراسات السابقة، ثم خطوات الدراسة.

الخطوة الثانية: وتتضمن الإطار الفكري لمدارس المختبر في الأدبيات التربوية المعاصرة، من حيث نشأتها، وأهدافها، ومزاياها، ووظائفها، وإدارتها.

الخطوة الثالثة: وتشمل الإطار الفكري للإصلاح التعليمي من حيث أهمية الإصلاح التعليمي، ومبادئه، ومتطلباته، ومعوقاته، ودور الإدارة في الإصلاح التعليمي، وطبيعة العلاقة بين إدارة مدارس المختبر والإصلاح التعليمي بمدارس التعليم العام.

الخطوة الرابعة: وتتضمن رؤية تحليلية للواقع المصري في الإصلاح التعليمي في ضوء مفهوم مدارس المختبر.

الخطوة الخامسة: وتتضمن مجموعة من الإجراءات المقترحة للإصلاح التعليمي بمدارس التعليم العام بمصر في ضوء الاستفادة من إدارة مدارس المختبر.

الخطوة الثانية: الإطار الفكري لإدارة مدارس المختبر في الأدبيات التربوية المعاصرة.

تناولت الخطوة الأولى الإطار العام للدراسة والذي يشمل مقدمة البحث، والمشكلة وأسئلتها، والأهداف، والأهمية، والمنهج، والمصطلحات، والدراسات السابقة، ثم خطوات الدراسة، بينما تتناول الخطوة الثانية إطاراً فكرياً حول إدارة مدارس المختبر، وذلك من خلال مجموعة من العناصر تتمثل في: نشأة مدارس المختبر، وأهدافها، ومزاياها، ووظائفها، وإدارتها، وفيما يلي عرض لتلك العناصر بالتفصيل كالتالي:

١ - نشأة مدارس المختبر:

مرت مدارس المختبر بتطورات ومراحل عديدة من بداية نشأتها وكان لكل مرحلة خصائصها وسماتها التي انعكست على طبيعة مدارس المختبر وأدوارها.

وقد ظهرت مدارس المختبر في الأصل في أمريكا في ثلاثينيات القرن التاسع عشر لغرض تدريب المعلمين أثناء إنشاء نظام المدارس العامة المشتركة، والمعروفة اليوم باسم المدارس الابتدائية، وكانت مدارس المختبر تابعة ومدعومة بالمدارس العادية، والتي كانت الاسم الأول لكليات تعليم المعلمين، وبذلك أدت مدارس المختبر دوراً أساسياً في تدريب المعلمين أثناء حركة المدرسة العادية بينما كانت تعمل في نفس الوقت كمدرسة للأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين ٦ سنوات أو أكبر⁽³⁸⁾.

وفي عام (١٨٩٤ م)، أصبح "جون ديوي" رئيساً لقسم الفلسفة وعلم النفس والتربية، ولقد طور بالفعل أفكاراً فلسفية ونفسية أراد اختبارها؛ حيث يعتقد "جون ديوي" أن الأفكار تكون غير مكتملة ومبدئية حتى يتم استخدامها من خلال التطبيق على الموضوعات بشكل إجرائي وهكذا يتم تطويرها وتصحيحها واختبارها، وأدت الحاجة إلى مختبر لتنفيذ أفكاره إلى نمو مفهوم مدرسة المختبر⁽³⁹⁾.

وبدأ "جون ديوي" مدرسة المختبر في شيكاغو عام (١٨٩٦ م). وكانت واحدة من أولى التجارب فيما أصبح يعرف فيما بعد بالتعليم التقدمي، ووصف العديد من العلماء المدرسة بأنها إحدى قمم التعليم التقدمي وأيقونة جميع مدارس المختبر، وكانت مدرسة ديوي، كما كانت معروفة، جزءاً من قسم الفلسفة وعلم النفس والتعليم (لاحقاً كلية التربية) بالإضافة إلى مدرسة للأطفال. وأنشأ ديوي مدرسة المختبر لتزويده بمكان للاختبار والعمل على نظرياته حول التعليم مع أطفال حقيقيين، وكانت مدرسة المختبر عبارة عن شراكة بين الطلاب وأولياء الأمور والمعلمين والإداريين⁽⁴⁰⁾.

**إدانة مدارس المختبر ودورها في الإصلاح التعليمي بمدارس التعليم العام بمصر: دراسة وصفية تحليلية
إيهاب إبراهيم عبدالعال السيد أ.د/ أحمد نجم الدين هيدياوس أ.م.د/ إيهاب وصفي كامل السيد حري**

ويعتقد ديوي أن المدارس يجب أن تعالج المشكلات المشتركة بين جميع أفراد البشرية، وتهاجم عدم المساواة الاجتماعية، ويعتقد التقدميون أن المدارس يجب أن تنظم على أساس مبادئ نمو الطفل وتطوره، وأن يركز التعليم على نمو الطفل كله جسدياً وعقلياً وأخلاقياً، وأن التعبير عن الذات هو محور التعليم بدلاً من اكتساب موضوعات المادة الدراسية، وأن يكون دور المعلم هو دور المرشد وليس ناقل للمعرفة، وحل المشكلات والتجارب العملية من المكونات الأساسية للتعليم التقدمي، وأن تكون المدارس أماكن للنشاط والعمل⁽⁴¹⁾.

وخلال القرن العشرين، انتشرت مدارس المختبر على نطاق واسع كمواقع لنشر المعلومات القائمة على الأبحاث التي تتعلق بنمو الطفل وأفضل السبل لتعليم الأطفال والآباء، وتطورت هذه المساهمات التاريخية إلى ما يُعرف بالمهمة المكونة من ثلاثة أجزاء والتي عملت مدارس مختبر الحرم الجامعي في ظلها لأكثر من (٩٠) عاماً، متجذرة في تقليد مدرسة مختبر جون ديوي، وتستمر في دعم هذه الوظائف مع وجود مستويات متفاوتة من الأهمية التي توضع على البحث والتدريب والخدمة بمرور الوقت⁽⁴²⁾.

ويتضح مما سبق أن مدارس المختبر تتمتع بتاريخ طويل وغني، وتتميز بمساهماتها المتنوعة منذ بداية نشأتها في توفير الخبرة العملية لطلاب الجامعة والمعلمين أثناء الخدمة وفق أحدث الاستراتيجيات، وتطور مدارس المختبر لتوفير التعليم التدريجي لطلاب المدرسة الذي يتماشى مع مبادئ نمو الطفل، وفلسفة "جون ديوي" الذي اعتقد أن الفصول الدراسية يجب أن تتمحور حول الطالب المهتم بالتفاعل الاجتماعي والاستكشاف والعمل والبناء، وأن التعليم يجب أن يكون جزءاً من الحياة نفسها، وبالإضافة لذلك أصبحت مدارس المختبر مكاناً لاختبار الأفكار

الجديدة وتجربة الأساليب التعليمية المبتكرة بحيث يمكن استخدامها بعد ذلك في إحداث تحسينات مستمرة في النظام التعليمي.

٢ - أهداف مدارس المختبر:

تعددت الأهداف التي تسعى مدارس المختبر إلى تحقيقها، وذلك بناء على دوافع مؤسسيها، واستجابة لحركات الإصلاح التعليمي والتربوي في مراحلها المختلفة، والتي انعكست بدورها على أدوار ووظائف تلك المدارس.

فمنذ ثمانينيات القرن الماضي، ركز الإصلاح التربوي على توفير تجارب إكلينيكية أكثر وأفضل في البيئات المدرسية الفعلية لتعليم المعلمين، وتم استخدام مدارس المختبر، التي تأسست في الولايات المتحدة في ثلاثينيات القرن التاسع عشر، تقليدياً لهذا الغرض، كما أنشأت مدارس المختبر لخدمة احتياجات الطلاب في برامج تعليم المعلمين^(٤٣).

وأشارت دراسة "كارول برساني وبامبلا هتشينز" Carol Bersani and Pamela Hutchins " إلى أن أهداف مدارس المختبر تتمثل في أنها: أماكن لتعليم المعلمين الجدد، وكمواقع بحثية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وكسياقات واقعية لتقييم فعالية الممارسات والمناهج الجديدة^(٤٤).

كما حددت دراسة "تيموثي جي ويه" و"لين إنسوورث" Timothy G. Weih and Lynne Ensworth

"ثمانية أهداف لمدارس المختبر^(٤٥):"

- توفير الخبرات التعليمية العملية.

- تطوير المناهج.

- توفير مواقع للمراقبة.

- شرح الأساليب التعليمية.

- إجراء البحوث.
 - القيام بأنشطة تطوير الموظفين.
 - تجربة الأفكار التربوية المبتكرة.
 - توفير موقع لتعليم الطلاب.
- ويتضح مما سبق تنوع أهداف مدارس المختبر لكونها موقعاً لتعليم طلاب المدرسة، وموقعاً لمراقبة الأساليب والخبرات التعليمية من قبل طلاب الجامعة والمعلمين أثناء الخدمة، مما يدعم الجامعة في أداء وظائفها وخاصة وظيفة البحث، وذلك من خلال توفير البيئة المناسبة لإجراء البحوث وتجربة الأفكار التربوية الإبداعية والمبتكرة مما يساهم في تطوير المناهج وتقييم فعاليتها.

٣- مزايا مدارس المختبر:

توجد العديد من المزايا لمدارس المختبر؛ حيث ساهمت في العديد من المجالات سواء لطلاب الجامعة أو لأعضاء هيئة التدريس أو لطلاب ومعلمي المدرسة، كما أن قرب مدرسة المختبر نفسها يقدم العديد من المزايا للجامعة وللمدرسة وللمجتمع أيضاً.

حيث يوفر قرب مدرسة المختبر من كلية التربية للأساتذة مكاناً للبحث، وعرض التقنيات التعليمية ونقلها إلى جيل جديد من المعلمين، كما أن الإعداد المؤسسي لمدارس المختبر يجعلها أماكن مثالية للبحوث متعددة التخصصات من قبل جميع الأقسام في الكلية أو الجامعة، ويتيح هذا النوع من التعاون متعدد التخصصات للأقسام التي ترغب في التفكير بشكل إبداعي الفرصة للمشاركة في الدراسات التي ستكون أكثر صعوبة دون الاتصال الفردي المتكرر مع الطلاب^(٤٦).

وتتمتع مدارس المختبر بالمرونة اللازمة لتطوير وتنفيذ تغييرات البرامج الخالية من الأعباء البيروقراطية على الرغم من أنها مسؤولة أمام المبادئ التوجيهية الفيدرالية ووكالات إصدار الشهادات الحكومية ومنظمات الاعتماد، هذه الخاصية

هي التي تمكن مدرسة المختبر من العمل كبيئة تنتج فيها النظرية والبحث أساساً تستند إليه الممارسة والابتكار^(٤٧).

وتوفر مدرسة المختبر أفضل وأحدث الاستراتيجيات التعليمية والمناهج التقدمية والمعلمين المؤهلين تأهيلاً عالياً الذين يتحدّون الطلاب ليكونوا مفكرين مبدعين ومبتكرين⁽⁴⁸⁾.

كما تكون الفصول الدراسية بمدرسة المختبر مصممة بشكل فريد لاستيعاب طلاب الجامعات دون تعطيل أنشطة الأطفال؛ حيث تحتوي العديد من مدارس المختبر على غرف أو ممرات مراقبة حيث يمكن لطلاب الجامعات مشاهدة تفاعلات وسلوكيات المعلم والطفل بشكل غير مزعج، ويتم تدريب معلمي مدارس المختبر ودفع أجور لهم لإرشاد طلاب الجامعات أثناء عملهم مع الأطفال الصغار ويكون طلاب الجامعات قادرين على تعلم كيفية التدريس باستخدام طرق تدريس ملائمة تعكس الأبحاث والممارسات المعاصرة^(٤٩).

وتوفر مدرسة المختبر بشكل مثالي بيئة يكون فيها معلم المستقبل قادراً على رؤية التدريس في أفضل حالاته^(٥٠)، وتشير الأبحاث إلى أن الطلاب الجامعيين يكونون أكثر قدرة على ربط المفاهيم والتطبيقات من خلال الخبرات التي تتضمن الملاحظات المباشرة، والمناقشات مع المهنيين، والانخراط في تفاعلات قصيرة نسبياً خاضعة للإشراف داخل بيئة مدرسة المختبر^(٥١)، وبذلك تعمل مدارس المختبر على سد الفجوة بين النظرية والتطبيق، مع وجود معلمين خبراء في الفصول الدراسية لتكملة الجوانب النظرية التي تم تعلمها في الدورات الجامعية^(٥٢).

وتحتوي مدارس المختبر على العديد من المكونات الرئيسية التي تميزها^(٥٣):

- ترتبط مدارس المختبر ارتباطاً وثيقاً بالجامعة؛ حيث إن الغرض منها هو إجراء البحوث والخدمات وتدريب المعلمين.

إدانة مدياس المختبر ودورها في الإصلاح التعليمي بمدارس التعليم العام بمصر: دراسة وصفية تحليلية
إيمان إبراهيم عبدالعال السيد أ.د/ أحمد نجم الدين هيدياوس أ.م.د/ إيمان وصفي كامل السيد حري

- توفر موقعاً مناسباً للمعلمين المبتدئين لمراقبة أفضل الممارسات ثم إكمال تجاربهم التطبيقية أو العملية.
- توفر مكاناً لإنتاج الممارسات المهنية وصقلها، حيث يمكن للطلاب المعلمين التعلم عن طريق التجربة والخطأ أثناء وجودهم في غرفة الدراسة.
- تقدم مدارس المختبر فرصة للمدرسين العاملين فيها لتصميم وتطوير مواد المناهج الدراسية مثل الكتب المدرسية وخطط الوحدات.

ويتضح من ذلك أن لمدارس المختبر مساهمات كبيرة في مجال إعداد وتدريب المعلمين من حيث الربط بين النظرية والتطبيق، والتدريب وفق أحدث الأبحاث والممارسات المعاصرة، كما أن طريقة تصميم المبنى تمكن الطلاب المعلمين من المراقبة الطبيعية الغير متكلفة لسلوكيات المتعلمين ومعلمي المدرسة دون تعطيل العملية التعليمية، والمساعدة في اتقان التقنيات والمهارات التدريسية تحت إشراف نخبة من المعلمين الخبراء بمدرسة المختبر وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

٤ - وظائف مدارس المختبر:

تتعدد أدوار ووظائف مدارس المختبر؛ فقد يكون لمدرسة مختبر خمسة أدوار تتمثل في: (أ) التعليم، (ب) الأفكار والابتكارات الجديدة، (ج) البحث، (د) تعليم المعلمين، (هـ) خدمة المدارس، وقد يكون لمدرسة مختبر أخرى مهمة من ثلاثة أجزاء تتمثل في البحث، والمرافق التعليمية النموذجية، وخدمة المجتمع المهني من خلال التدريب والتعليم^(٥٤).

كما تحقق بعض مدارس المختبر مهمة مكونة من ثلاثة أجزاء؛ وهي: تسهيل المساعي البحثية المصممة لمعرفة المزيد حول كيفية نمو الأطفال وتطويرهم وكيفية تعليمهم على أفضل وجه، وتوفير مرافق تعليمية نموذجية للأطفال الصغار أثناء تعليم طلاب الجامعات حول تنمية وتعليم الطفل، وخدمة المجتمع المهني في شكل تدريب، وعروض تقديمية تعليمية، وعضوية في مجالس استشارية، وما إلى ذلك⁽⁵⁵⁾.

ومع تعدد وتنوع وظائف مدارس المختبر، فإنه يمكن تصنيفها ضمن ثلاث وظائف رئيسية؛ وهي: البحث والتجريب، والتعليم والتعلم، وتدريب المعلمين، وسيتم تناول هذه الوظائف بالتفصيل كما يلي:

١/٤- البحث والتجريب:

من بين الوظائف المتنوعة لمدارس الحرم الجامعي، اختبار وتجربة النظريات والأفكار والأساليب الجديدة من خلال التجارب التعليمية، ويعتبر اختبار أنشطة نظرية أو فكرة جديدة على نطاق صغير استراتيجية مهمة، حيث يمكن للمعلمين العثور على الأخطاء وتصحيحها حيث تكون المشكلات بسيطة، وبالتالي يتمكن المعلمين من تجنب الأخطاء الجسيمة، ومن خلال إجراء التجارب، يمكن لمدرسة الحرم الجامعي أن تحافظ على دورها القيادي في مجال التعليم، والذي يُعد الغرض من وجودها، وينبغي أن يكون العاملون بمختبر الحرم الجامعي قادة في هذا المجال حتى يمكن أن تكون مدارسهم في صدارة التعليم التجريبي⁽⁵⁶⁾.

وتاريخياً، كان يُنظر إلى البحث على أنه وظيفة مهمة في مدارس المختبر؛ حيث يمكن إجراء البحوث بمدارس المختبر بحرية أكبر مقارنة بالمدارس العامة، ومن أسباب ذلك أن مدارس المختبر ليست ملزمة بلوائح الولاية أو المنطقة التعليمية، وسمعتها تحميها من النقد العام، كما أن الآباء على دراية بأن البحث والتجريب مذكوران في مهام مدارس المختبر⁽⁵⁷⁾.

ويتضح مما سبق أن البحث والتجريب من أهم وظائف مدارس المختبر، وعلى أساس تلك الوظيفة تمت تسميتها بمدارس المختبر؛ حيث يتم اختبار النظريات والأفكار الجديدة قبل تعميمها، بحيث يمكن العثور على الأخطاء وتصحيحها أولاً بأول، وتجنب العديد من المشكلات التي من الممكن أن تحدث في حالة التعميم قبل الاختبار، وفي النهاية نشر نتائج تلك البحوث في المجالات المهنية واستضافة المؤتمرات المهنية وعقد ورش العمل المكثفة وزيادة الوعي العام ومشاركة الحلول الجديدة مع المجتمع، وبذلك يكون لمدرسة المختبر دور قيادي وريادي في عملية الإصلاح التعليمي.

٢/٤- التعليم والتعلم:

تمتعت مدارس المختبر المبكرة بنجاح كبير لأنها رفضت الممارسات التقليدية وطوّرت فلسفة جديدة لتعليم الطلاب، ونتجت هذه الأفكار الجديدة حول التعليم من مبادئ نمو الطفل وتطوره، بحيث تكون اهتمامات الطالب حافزاً للتعليم، ويكون الطالب هو مركز الاهتمام وليس المعلم، ونظر أنصار التعليم التقدمي إلى التعليم على أنه حياة وليس استعداداً للمستقبل، وبذلك رفض أنصار التعليم التقدمي التعليم التقليدي الذي عزز الحفظ عن ظهر قلب وفكرة أن الغرض من التعليم هو إعداد الطلاب للحياة في المستقبل، ويعتقد قادة التعليم التقدمي أن الأطفال يتعلمون بشكل أفضل عندما يشاركون بنشاط في عملهم وأن الطفل هو مركز التعليم وليس المعلم، علاوة على ذلك، كان نمو الطفل بأكمله جسدياً وعقلياً وأخلاقياً أساسياً لمثل التعليم التقدمي⁽⁵⁸⁾.

ويتمثل الغرض الرئيس لمدارس المختبر في إنشاء فرص للمتعلمين للحصول على أفضل تعليم ممكن باستخدام مهارات تقنية وأساليب للمناهج دراسية مبتكرة ومتميزة، ويتم في مدرسة المختبر إتباع أحدث الأبحاث والاتجاهات⁽⁵⁹⁾.

ويتضح مما سبق أن مدرسة المختبر في عمليتي التعليم والتعلم قد ركزت بشكل أساسي على المتعلم نفسه بحيث تكون دوافعه واهتماماته هي الأساس في عملية التعلم، وبدلاً من تلقين المعلومات للطلاب واستخدام الأساليب التقليدية للتعليم، فإن المعلم يجعل الطلاب هم الذين يقومون بالاستفسار والبحث عن المعلومات، كما يتم التركيز على التنمية المتكاملة للطلاب من جميع الجوانب، وبث القيم الثقافية للمجتمع، بحيث يشعر الطلاب بأنهم يعيشون بالفعل داخل مجتمع حقيقي ليس بمنأى عن المجتمع الخارجي.

٣/٤- تدريب المعلمين:

كان تدريب المعلمين وظيفية رئيسة لمدارس مختبر الحرم الجامعي الأولية من خلال توفير مواقع المراقبة حتى يتمكن المعلمون من مشاهدة وتعلم وإتقان المهارات

اللازمة لتعليم الطلاب⁽⁶⁰⁾، وأدت مدارس المختبر دوراً مهماً لبرامج تعليم المعلمين في العديد من الجامعات؛ حيث يمكن للطلاب المعلمين رؤية النظرية موضع التنفيذ ومراقبة الممارسات التعليمية الجيدة^(٦١)، وتستخدم مدرسة المختبر أفضل الممارسات لتعليم طلاب الجامعات ما هو الأفضل للمتعلمين^(٦٢).

ويستند تدريب الطلاب المعلمين إلى أن اكتساب المعرفة من خلال القراءة المطلوبة من الكتب المدرسية أمراً مهماً، ولكن يجب أن تسيّر المعرفة النظرية أو الأكاديمية جنباً إلى جنب مع الخبرة العملية التطبيقية، كما هو الحال في مجالات العلوم التطبيقية الأخرى، ويحتاج الطلاب المعلمين إلى العمل مباشرة مع طلاب المدرسة من أجل تطبيق المفاهيم الأكاديمية للحصول على مجموعة المهارات الخاصة بالتدريس الفعال للفصل الدراسي وإدارته^(٦٣).

وبذلك يتضح أن لمدارس المختبر دور كبير في الربط بين المعلومات والمفاهيم النظرية التي يتلقاها الطلاب بالجامعة وتطبيقها في الواقع الميداني، والقدرة على ممارستها بشكل عملي، واتقان المهارات الخاصة بالتدريس وإدارة الفصل الدراسي من خلال مراقبة المعلمين والتفاعل المباشر مع الطلاب بالمدرسة تحت إشراف نخبة من المعلمين المتميزين بمدرسة المختبر وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، واستخدام أحدث استراتيجيات التدريس وأفضل الممارسات لتطبيقها فيما بعد في المدارس العامة حيث يكون نطاق عملهم الفعلي.

٥- إدارة مدارس المختبر:

يتوقف نجاح أي مؤسسة على مدى فاعلية وريادية إدارة تلك المؤسسة، ومدى القدرة على الاستفادة من كافة الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة، والقدرة على التنبؤ بمختلف الظواهر المحيطة التي من الممكن أن تؤثر على المؤسسة، وإمكانية تخطي جميع العقبات والصعوبات التي تواجهها، والوصول إلى التميز والرؤية المنشودة بمشاركة جميع الأطراف، ولذلك يمكن القول بأن إدارة مدارس المختبر تؤدي دوراً

إدانة مدارس المختبر ودورها في الإصلاح التعليمي بمدارس التعليم العام بمصر: دراسة وصفية تحليلية
إيهاب إبراهيم عبدالعال السيد أ.د/ أحمد نجم الدين هيديناوس أ.م.د/ إيهاب وصفي كامل السيد حري

هاماً في مدى تلبية المدرسة لوظائفها وأدوارها المنشودة منها، والوصول إلى مستوى التنافسية والريادية في الإصلاح التعليمي بشكل عام.

وتختلف الإدارة والتنظيم وصنع السياسات بمدارس المختبر عن المدارس بشكل عام لاختلاف وظيفة مدرسة المختبر عن وظيفة المدرسة بشكل عام، حيث أن الهدف من مدارس المختبر ليس فقط التركيز على الطلاب ولكن أيضاً على المعلمين المرشحين الذين يجعلون مدارس المختبر أيضاً وسيلة لتعليم وتدريب المعلمين المرشحين، وبالتالي فإن هذا يؤثر على الإدارة أو اللوائح أو السياسات الصادرة عن مدرسة المختبر^(٦٤).

وكانت مدارس المختبر بالبحر الجامعي تحت إدارة المدارس العادية أو مدارس إعداد المعلمين؛ حيث كانت جزءاً من تعليم المعلمين⁽⁶⁵⁾. فعندما أنشأ ديوي مدرسة مختبر تجريبية في الحرم الجامعي بجامعة شيكاغو، كانت تحت إدارة وإشراف قسم الفلسفة وعلم النفس والتعليم بالجامعة⁽⁶⁶⁾.

وتتمثل إدارة إحدى مدارس المختبر في مجلس استشاري يكون بمثابة هيئة إدارية تجسد وجهات النظر المتنوعة للأطراف المشاركة في مدرسة المختبر وأكثر تمثيلاً لها، ويتكون من الأفراد الذين يمكن لخبرتهم أن تشكل نموذجاً لمدرسة المختبر ومهامها، ويتألف مجلس الإدارة من المدير، واثنين من أعضاء هيئة التدريس من الوحدة الأكاديمية (بما في ذلك مسؤول الاتصال بالجامعة)، واثنين من ممثلي الآباء، واثنين من أعضاء المجتمع المعروفين بمساهماتهم في التعليم، ويعمل المجلس الاستشاري كفريق للتخطيط والتغذية الراجعة، واتخاذ القرارات المتعلقة بسياسات مدرسة المختبر، وتقديم التوصيات إلى المدير فيما يتعلق بمناهج وممارسات المدرسة، ومبادرات البحث والابتكار، والعلاقات المجتمعية^(٦٧).

ومن أجل الحفاظ على الاتصال المفتوح، يتم الإعلان عن اجتماعات المجلس الاستشاري، وتشجيع الآباء وموظفي المدرسة وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة والطلاب على الحضور، ويطلب من أعضاء المجلس الاستشاري تقديم تقرير إلى

"ناخبهم" لإبقائهم على اطلاع بتطورات مدرسة المختبر؛ فعلى سبيل المثال، يقوم المدير بنقل المعلومات إلى موظفي مدرسة المختبر والطلاب المعلمين، بالإضافة إلى تقاسم المسؤولية مع أعضاء هيئة التدريس الآخرين بالجامعة للحفاظ على معرفة الوحدة الأكاديمية بالتطورات أولاً بأول، كما ينقل الآباء الممثلين في المجلس الاستشاري التطورات إلى مجلس الآباء، ويستمر مجلس الآباء في توفير وقت منتظم للالتقاء ومناقشة القضايا التي تهمهم أو تكون موضع تركيز بالنسبة لهم، وتقدم اجتماعات مجلس الآباء أيضاً وسيلة للمدير وأعضاء هيئة التدريس الآخرين للتواصل حول مشاركة الطلاب والمشاريع البحثية أو المناهج الدراسية والأساليب المبتكرة التي تحدث في مدرسة المختبر^(٦٨).

وبذلك تكون الرقابة مباشرة من الجامعة على المدرسة، وتوفر الرقابة المؤسسية على تشغيل مدارس المختبر العديد من المزايا التي تعمل على تحسين كفاءتها؛ حيث تقل احتمالية وجود عقبات إدارية وصراعات على السلطة المهنية بشكل كبير، ويتم تحديد المسؤوليات بشكل أكثر وضوحاً، وتبسيط عملية صنع القرار من خلال انخفاض عدد أصحاب المصلحة المعنيين، وتتمتع المؤسسة الأم وموظفوها باستقلالية أكبر في اتخاذ القرارات ومتابعة الابتكارات، كما تسهل السيطرة الكاملة على التخطيط والتنظيم والتشغيل لمدرسة المختبر إدارة كل جانب من جوانب البيئة المدرسية والتأثير عليها بشكل إيجابي، بما في ذلك تصميم المباني والفصول الدراسية، والموارد التعليمية، والمجتمع الطلابي، وأعضاء هيئة التدريس، وعلم أصول التدريس، والمناهج الدراسية، وغيره، وتستخدم المدارس هذه الميزة لتطوير سياسات تعليمية مستمرة تنقل الفلسفات التعليمية من المؤسسة الأم^(٦٩).

وتم تحديد أربع مسؤوليات رئيسة لمدير مدرسة المختبر؛ وهي^(٧٠):

- التعاون مع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في الربط بين محتوى المقررات الدراسية التي يدرسها طلاب الجامعة وبين تطبيقها في مدرسة المختبر.

إدانة مديرات المختبر ودورها في الإصلاح التعليمي بمدارس التعليم العام بمصر: دراسة وصفية تحليلية
إيمان إبراهيم عبدالعال السيد أ.د/ أحمد نجم الدين هيديناوس أ.م.د/ إيمان وصفي كامل السيد حري

- تسهيل المبادرات البحثية في مدرسة المختبر من خلال تصميم بروتوكول معياري يمكن للباحثين اتباعه، وإنشاء قاعدة بيانات للمعلومات الديموغرافية حول الأطفال والأسر المشاركة في مدرسة المختبر، وتشجيع مشاركة الأسر.
- الإشراف على المناهج الدراسية بمدرسة المختبر لضمان البيئة المثلى للطلاب، واستخدام النظرية والبحث في الإعلام عن ممارسات مدرسة المختبر وابتكاراتها.
- دعم الأسر من خلال تشجيع مشاركة الوالدين وإبلاغ الأسر حول مهام مدرسة المختبر.
- ويحتاج المديرون في المقام الأول إلى فهم عميق للاتجاهات في التعليم ومهارات التقييم وتبادل المعلومات مع المهنيين الآخرين، وتوضيح الجوانب الستة التالية أدوار المديرين في المشاريع البحثية⁽⁷¹⁾:
- تحديد مدى ملاءمة الدراسة واختبار البرنامج الذي يمكن أن يساعد في الدراسة.
- تطوير إجراءات تقييمية يمكن أن تعكس وجهات نظر المجموعات المهتمة.
- يحتاج المدير إلى سياسة مكتوبة لعملية البحث، والتي يمكن أن تساعد في توضيح الأساليب والأنشطة المستخدمة في البحث.
- إعداد برنامج تدريبي لجميع المشاركين، مثل المرشد البحثي والمساعد البحثي وموظفي البرنامج، بحيث يتم إجراء البحث بشكل صحيح بأقل قدر من التدخل في البرنامج.
- جدولة إجراءات البحث بصيغة مكتوبة ونشرها في الفصل للمساعدة في إعداد وتهيئة العاملين بالمدرسة لمساعدة الباحثين.

- إنشاء نظام للتغذية الراجعة لمشاركة النتائج حول المشاريع البحثية للمساعدة في الحفاظ على توازن جيد بين مقدمي الخدمات والباحثين وأصحاب المصلحة بما يرضي الجميع.

وتتمثل إحدى طرق تنشيط البرامج بمدرسة المختبر في وجود أساتذة جامعيين في منصب المدير، مما ينتج عنه روابط أفضل بين البرنامج والأقسام الأخرى في الحرم الجامعي، وتشمل جهود التوعية للمديرين إنتاج المنشورات، والإشراف على البحوث، ومتابعة إنجاز البرامج، وتوفير المخططات لتعيين الطلاب المعلمين في مدرسة المختبر، وتقديم عروض تقديمية في جلسات المؤتمرات الإقليمية أو الوطنية وكتابة مقالات حول مدارس مختبر الحرم الجامعي لدوريات مؤسسة التعليم العالي⁽⁷²⁾.

ويتضح مما سبق اختلاف إدارة مدارس المختبر عن إدارة المدارس العامة، ويرجع ذلك لاختلاف الوظائف والأدوار في كليهما، كما يؤدي اختلاف الوظائف والأدوار لاختلاف المسؤوليات التي تقع على عاتق المدير، فيكون لمدير المدرسة مسؤوليات تتعلق بالتدريب الميداني لطلاب الجامعة وتدريب المعلمين أثناء الخدمة، ومسؤوليات تتعلق بتسهيل المبادرات البحثية ونشر نتائج البحوث، ومسؤوليات أخرى تتعلق بعملية التعليم والتعلم التي تتم داخل المدرسة، ويتطلب أداء تلك المسؤوليات توافر مجموعة من المقومات الأساسية في مدير مدرسة المختبر؛ مثل القدرة على الفهم العميق للاتجاهات في التعليم ومهارات التقييم والقدرة على التوازن بين احتياجات أصحاب المصلحة المتنوعين والأقسام المختلفة بالجامعة وإنتاج المنشورات والمشاركة في المؤتمرات الوطنية.

الخطوة الثالثة: الإطار الفكري للإصلاح التعليمي، وطبيعة العلاقة مع إدارة مدارس المختبر.

بعد تناول الإطار الفكري لمدارس المختبر، فإنه في هذه الخطوة من الدراسة يتم تناول الإطار الفكري للإصلاح التعليمي، ثم طبيعة العلاقة بينه وبين إدارة مدارس المختبر.

أولاً: الإطار الفكري للإصلاح التعليمي :

يتم تناول الإطار الفكري للإصلاح التعليمي من حيث: أهمية الإصلاح التعليمي، ومبادئه، ومتطلباته، ومعوقاته، والإدارة ودورها في الإصلاح التعليمي بمدارس التعليم العام، وذلك على النحو التالي:

١ - أهمية الإصلاح التعليمي :

توجد الكثير من قضايا الإصلاح سواء القضايا الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية التي يتحدث عنها الكثير، ولكن تبقى قضية الإصلاح التعليمي محورياً أساسياً من محاور التحديث والتغيير في المجتمع، وتهتم الدولة بمختلف مؤسساتها الحكومية بقضية الإصلاح التعليمي باعتبارها قضية أمن قومي يرتكز عليها مصالح الوطن والمواطن^(٧٣).

كما يعد الإصلاح التعليمي العمود الفقري والعامل الأهم لتطور المجتمعات، وبما أن المؤسسات التعليمية هي قائدة التغيير ووسيلة الإصلاح من خلال بث وغرس القيم والمبادئ والعلوم والشعور بالمسؤولية تجاه المجتمعات، فإن الإصلاح التعليمي يعتبر من القضايا القومية الاستراتيجية لجميع الدول والأمم، كما يعتبر الإصلاح التعليمي من المكونات الأساسية للارتقاء والتطور للمجتمعات، وكذلك يعد الإصلاح التعليمي من خلال البحث العلمي عملية شاملة يشترك فيها جميع أصحاب المصلحة من مجتمع وجامعات وحكومات وقطاع خاص^(٧٤).

ويعتبر إصلاح العملية التعليمية البداية الحقيقية للتقدم بما لا يدع مجالاً للشك، وقد أثبت ذلك التجارب الدولية المعاصرة، وحيث إن الإصلاح التعليمي من شأنه أن يؤدي دوراً مهماً في التطور الاقتصادي، لذا تصبح قضية الإصلاح ضرورة تربوية وتعليمية ومطلب ملح تفرضه أزمة التعليم وضعف الرضا المجتمعي العام عن الأداء المدرسي، مما يتطلب الشراكة الفاعلة والتعاون بين مختلف فئات المجتمع

ومؤسساته الحكومية والأهلية من أجل تحفيز القائمين على تطوير العملية التربوية والتعليمية والمستفيدين منها لتطوير التعليم وإصلاحه ليلبي تلك المتغيرات^(٧٥).

ونظراً لأن قوة المجتمعات والاقتصادات مرتبطة بقوة أنظمتها التعليمية الوطنية، فإن هذا يحفز العديد من الحكومات على تبني إصلاحات تعليمية في أنظمتها المدرسية، بهدف ضمان حصول جميع الأطفال على تعليم عالي الجودة، ونظراً لتوفر البيانات المقارنة الدولية لإنجازات الطلاب بشكل متزايد، فإنه يستمر الوعي والقدرة التنافسية في هذا المجال في الازدياد أيضاً. لذلك، يبحث صانعو السياسات التعليمية باستمرار عن برامج إصلاح ناجحة، وبالتالي أصبح الإصلاح عالمياً سمة أساسية لأنظمة التعليم الحالية^(٧٦).

ويعد الإصلاح التعليمي في المؤسسات التربوية مهمة تقوم بها كافة أنظمة التعليم في العالم ككل لما لها في دور كبير في عمليات التعليم والتعلم والتأثير المباشر على مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، وتلبية للمتغيرات الحديثة والتقدم في كافة ميادين العلوم المختلفة، واستجابة لنتائج البحوث والدراسات التربوية^(٧٧).

وفي مجتمعنا العالمي سريع التحول، أصبح الإصلاح التعليمي حقيقة من حقائق حياة المعلمين^(٧٨)، ويشكل الإصلاح آلية مقبولة لتحسين النظم التعليمية ويمكن أن يساعد المعلمين على تحسين أدائهم، وبالتالي تحسين إنجازات الطلاب، وفي العديد من البلدان، يساهم هذا التصور في الضغط المستمر على النظم التعليمية لتحسين وابتكار وإظهار إنجازات أعلى. وبالتالي، أصبح الإصلاح التعليمي حقيقة مستمرة في الحياة المهنية للمعلمين، على الرغم من أن كل إصلاح جديد يركز على الجوانب التعليمية أو التنظيمية المختلفة للمدارس^(٧٩).

٢- مبادئ الإصلاح التعليمي:

توجد مجموعة من المبادئ الحاكمة للإصلاح التعليمي تتمثل في: الشمول الذي يظال كافة جوانب الإصلاح، والتكامل بين عمليات الإصلاح الجارية، والتوازن

إدانة مدياس المنخبير ودورها في الإصلاح التعليمي بمدياس التعليم العام بمصر: دراسة وصفية تحليلية
إيمان إبراهيم عبدالعال السيد أ.د/ أحمد نجم الدين هيدياوس أ.م.د/ إيمان وصفي كامل السيد حري

الذي يعرض لجوانب الإصلاح التعليمي كل بالقدرالذي يستحقه من الاهتمام، والاستمرارية في دعم عمليات الإصلاح هذه^(٨٠).

ويعتمد تنفيذ الإصلاح على ثقافة مدرسية تعاونية تعزز الثقة المتبادلة، وتبني أهدافاً مشتركة، وتركز على التعلم^(٨١). كما يعتمد تعزيز الإصلاح التعليمي في المقام الأول على إيمان المعلمين بحاجته وفعاليتها وإحساسهم بالملكية^(٨٢)،

وتشير دراسة " كريستينا بريزيشا وآخرون " Kristina Brezicha and Others" إلى أن تزويد المعلمين بدعم متباين يحسن فهم المعلمين للإصلاح ويزود المعلمين بالأدوات اللازمة لتنفيذ الفكرة الجديدة، وتسهيل مشاركة المعلم في عملية الإصلاح^(٨٣).

وحدد "جون كيني" و "كوني سيركوني" John Kenny" and "Connie Cirkony" مجموعة من المبادئ التأسيسية والتمكينية لإصلاح تعليمي منهجي فعال، والتي تتمثل فيما يلي^(٨٤):

- أ- **المبادئ التأسيسية:** فالنظام التعليمي الفعال هو الذي يهيئ الظروف للتميز التربوي والابتكار من خلال:
 - تطوير وتنفيذ سياسة قائمة على البحوث التربوية السليمة والراسخة والمتصلة بسياق جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين.
 - بناء الاتساق في السياسة من خلال التعزيز الاستباقي لمشاركة أصحاب المصلحة الرئيسيين في تشكيل سياسة التعليم وتطويرها المستمر.
 - الاعتراف بمركزية الخبرة المهنية للمعلم وتقديرها كأساس لنظام تعليمي فعال وقابل للتكيف.
 - تصميم عمليات المساءلة التي تتماشى مع أهداف التعليم ضمن سياسة المناهج الدراسية، لدعم وتوجيه المعلمين في عملهم.

- توفير الموارد المهنية للمعلمين من خلال دعم نمو خبراتهم طوال حياتهم المهنية من المبتدئين إلى الخبراء.
- تمكين المعلمين من تفسير السياسة التعليمية والتأثير في تطويرها من خلال التغذية الراجعة بناءً على تجاربهم في السياق.
- **مبادئ التمكين:** ستزداد فعالية إصلاح تعليمي معين من خلال:
 - تسهيل تكوين شراكات تعاونية بين الجامعات والمدارس لبناء خبرات المعلمين المبتدئين والعاملين في الخدمة مع الإصلاح التربوي.
 - تسهيل العمليات التي تمكن التغذية الراجعة من القادة التربويين والمعلمين وأصحاب المصلحة الآخرين لإبلاغ التطوير المستمر للإصلاح بناءً على تجاربهم.
 - بناء خبرة المعلمين على وجه التحديد مع الإصلاح المحدد، من خلال التعلم العملي القائم على المدرسة والتعاوني التأملي والممتد والتوجيه جنباً إلى جنب مع مواد الدعم ذات الصلة.
 - بناء تصور مفاهيمي للطلاب من خلال إشراك الطلاب في تجارب استقصائية حقيقية ترتبط بقضايا العالم الواقعي ذات الصلة وتستند إلى الممارسات المعرفية للتخصصات ذات الصلة.
 - دعم المعلمين لتصميم وتنفيذ أنشطة التعلم المناسبة واستخدام مجموعة من ممارسات التقييم التي تتماشى مع نتائج التعلم التي دعا إليها الإصلاح.

٣- متطلبات الإصلاح التعليمي:

لا يمكن أن يكون الإصلاح التعليمي فعالاً إلا إذا تم تنفيذ السياسات بشكل جيد، ولذلك يجب أن تركز السياسات على موازنة الضغط الخارجي والدعم داخل المؤسسات للتغيير. بمعنى أنه يجب على صانعي السياسات تعزيز التفاهم الذي يشجع

**إدانة مديرات المدارس ودورها في الإصلاح التعليمي بمدارس التعليم العام بمصر: دراسة وصفية تحليلية
إيمان إبراهيم عبدالعال السيد أ.د/ أحمد نجم الدين هيدياوس أ.م.د/ إيمان وصفي كامل السيد حري**

على تحقيق توازن فعال بين مطالب الإصلاح والأهداف والاحتياجات الداخلية للمدرسة، مما يترك مجالاً للحكم المهني لمديري المدارس؛ لأنه إذا تم ممارسة الضغط على المدرسة لتنفيذ سياسة الإصلاح، فسيتم إما تجاهلها أو تغييرها بشكل مفرط أو فشلها أو رفضها^(٨٥).

ولذلك فإن لواجبي السياسات دور مهم في تسهيل عمليات صنع المعنى أو تكوين الإدراك، من خلال التواصل والعمل مع مديري المدارس والمعلمين الخبراء لمساعدتهم على فهم أعمق لمطالب الإصلاح وأولوياته والتأكد من أنهم يتصرفون وفقاً لهذه الأولويات، ومن هنا تعتبر رعاية عملية صنع المعنى على المدى الطويل جزءاً أساسياً من تنفيذ الإصلاح. ويتطلب تعزيز صنع المعنى التركيز على التطوير المهني وبناء القدرات^(٨٦).

ويتطلب التنفيذ الفعال للإصلاح التعليمي، من بين شروط أخرى، ثقافة مدرسية تعاونية تركز على أهداف مشتركة وثقة متبادلة وتركيز أكاديمي، وقد تظهر مثل هذه الثقافة المدرسية تدريجياً بعد التطوير المهني الداخلي للمعلمين، وعندما يتم إجراء التطوير المهني داخل المدرسة، يمكن للمعلمين التعلم مع بعضهم البعض، وقد يؤثر هذا التعلم التعاوني على مواقف المعلمين ومعتقداتهم وممارساتهم، ومن ثم يسهم ذلك في تشكيل ثقافة المدرسة^(٨٧).

وإذا كان على المدارس أن تنفذ بشكل أصلي إصلاح تعليمي محدد، فعليها أن تجد طرقاً لدمج الإصلاح في التنظيم الحالي للمدارس، وبشكل خاص في ثقافة المدرسة، ويتضح دور الثقافة المدرسية في تنفيذ الإصلاح التعليمي عندما ندرك أن المديرين قد يعززون الممارسات المدرسية الحالية أو ينفذون فقط الجوانب السطحية لمبادرات الإصلاح التعليمي المطلوبة^(٨٨).

وإدراكاً لحاجة المدارس إلى درجة معينة من الاستعداد للانخراط بشكل إيجابي في الإصلاحات، فقد يرافق نشر هذه الإصلاحات شروطاً لتحسين ودعم

استعداد المدرسة للتغيير من خلال توفير تدريب الموظفين في جميع تفاصيل الإصلاح والموارد الإضافية^(٨٩).

وفي الواقع، وبالنظر إلى هيئة المعلمين والدور الحاسم لمعرفتهم ومعتقداتهم واتجاهاتهم ومؤهلاتهم ودوافعهم ومهاراتهم، يُقال إنهم جزء لا يتجزأ من التنفيذ الناجح للتغيير وضمان الجودة على مستويات تعليمية مختلفة^(٩٠).

وبالتالي يعد المعلم ركيزة أساسية بالعملية التعليمية وأحد عوامل نجاح الإصلاح التعليمي، لذا يجب عليه تنمية نفسه مهنيًا بشكل مستمر لمواكبة التطورات الحديثة بالتعليم، وأن يكون قادراً على حمل الرسالة السامية المكلف بها، فالتعليم ليس تلقين وحسب، بل تربية وتوجيه وإكساب علم ومعرفة^(٩١). وبالتالي، يحتاج المعلمون إلى التفكير في طرق مهمة وذات صلة لدعمهم ومساعدتهم على تغيير ممارساتهم، وتحديث مهاراتهم التربوية ومعرفتهم المهنية^(٩٢).

وفي سياق الإصلاحات التعليمية المركزية، تحتاج المدارس إلى الاستجابة للضرورات الناشئة من خلال فهم أهداف وتوقعات الإصلاحات، ثم تطوير قدرة المدرسة على تنفيذ الإصلاحات بطريقة قابلة للتطبيق، وفي هذا الصدد، ربما يمثل إرسال المعلمين لحضور دورات التطوير المهني الخارجية، لا سيما تلك التي تنظمها الهيئات المشرفة للإصلاح أو كليات تدريب المعلمين، الطريقة الأكثر كفاءة، ويمكن للمعلمين أيضاً الحصول على تطوير مهني خارجي من خلال التعلم من زملائهم المتفرسين من مدارس أخرى حول كيفية تنفيذ الإصلاحات، أو من المعلمين في البلدان الأخرى التي نفذت مدارسها بنجاح إصلاحات مماثلة (على سبيل المثال، من خلال الموارد عبر الإنترنت)، ويتيح التطوير المهني الخارجي للمعلمين الحصول على وجهات نظر جديدة وأفكار جديدة^(٩٣).

ومن متطلبات الإصلاح المدرسي ما يلي^(٩٤):

إدانة مدياس المنخب ودورها في الإصلاح التعليمي بمدياس التعليم العام بمصر: دراسة وصفية تحليلية
إيهاب إبراهيم عبدالعال السيد أ.د/ أحمد نجم الدين هيدياوس أ.م.د/ إيهاب وصفي كامل السيد حري

- التواصل الفعال بين المعلمين وزملائهم، والإدارة، والطلاب، وذلك من أجل إتاحة الفرصة للمعلمين لممارسة المسؤولية الاجتماعية، وممارسة الأدوار القيادية.
- نشر ثقافة التعاون: تعاون المعلمين وأفراد المجتمع المدرسي في الأزمات والانجازات، والعمل الجماعي، والمرونة والانفتاح على الآخرين.
- القيادة الفعالة: لتهيئة المناخ المدرسي الذي يدعم الصداقة والثقة وتقبل التغيير والعمل بروح الفريق والمشاركة في اتخاذ القرارات، ووجود رؤية واضحة، وتطبيق المحاسبية.
- الاستقلالية: أي إعطاء المدرسة صلاحيات أكثر، وإتاحة الفرصة للمعلمين للمشاركة في صنع القرارات.

٤- معوقات الإصلاح التعليمي :

لقد كان الإصلاح التعليمي المنهجي الفعال هدفاً بعيد المنال تاريخياً، حيث يُعتقد أن العوامل المساهمة هي استخدام غير كافٍ للأدلة البحثية والتأثيرات السياسية على السياسة التعليمية، كما وصفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية قطاع التعليم على أنه قطاع يتمتع بمستويات منخفضة من الاستثمار في البحث، وروابط ضعيفة بين السياسة والبحث والابتكار، علاوة على ذلك، تم أيضاً إعاقة الإصلاح في الأنظمة التعليمية بسبب عمليات التنفيذ السيئة التي لا تقر بأن التحسين هو بالضرورة عملية تعلم من قبل جميع المشاركين^(٩٥).

وهناك مجموعة عوائق تحول دون نجاح دور البحث العلمي في الإصلاح التعليمي^(٩٦) :

- معوقات فنية: متمثلة في عدم وعي المتخصصين بمهارات وأساليب منهجيات البحث العلمي وكذلك تقديم أعمال إضافية لهم يحول دون التفرغ للإبداع والتطوير.

- معوقات تنظيمية: حيث إن الإدارات المتعاقبة تُغيّر بالقوانين والأنظمة وخلق حالة من عدم الاستقرار وكذلك البيروقراطية الجافة وعدم تفويض السلطات لها أثر كبير في عدم التحسن المرجو في الإصلاح التعليمي.

- معوقات اجتماعية: تتمثل في نقص الوعي المجتمعي بدور البحث العلمي في الإصلاح التعليمي، فكثيراً ما يحدث بعدم ثقة المجيبين وخوفهم الزائد ضعف التعاون أو إعطاء معلومات مضللة.

- معوقات مادية ومالية: متمثلة في توفير المال والمعدات اللازمة والتي تعد أهم أدوات النهوض والاستثمار في رأس المال البشري كأهم عنصر في العملية الإنتاجية.

- معوقات أكاديمية: متمثلة في نقص الثقافة العامة بين أوساط خريجي الجامعات وعدم تنوع الثقافة خارج نطاق التخصص.

ويمثل استعداد المدرسة للإصلاح عاملاً مهماً في نجاح الإصلاحات، ويتمتع المعلمون بدرجة من الحرية فيما يتعلق بكيفية تعزيز أو مقاومة الإصلاحات التعليمية، بصفتهم الشخصية المرجعية الوحيدة في فصولهم الدراسية^(٩٧). ولأن الإصلاح التعليمي الوطني ينطوي على تغييرات شاملة وعدم اليقين ونقص المعلومات، ويتضمن تغيير عادات العمل السابقة وترتيبات جديدة^(٩٨)، وبالتالي عندما يبدأ الإصلاح، يعبر المعلمون عن مشاعر عدم اليقين والشك تجاهه، كما أن المواقف تجاه التغيير لا يتم تحديدها فقط في مرحلة التخطيط للإصلاح، حيث تنتج العديد من المصادر المقاومة للتغيير في المراحل اللاحقة^(٩٩).

وعادة يُفرض الإصلاح التعليمي من أعلى إلى أسفل ويصل إلى المعلمين دون استشارتهم، على الرغم من أنهم مطالبون بتغيير أنماط السلوك وأحياناً القيم والافتراضات، ويتعين عليهم مواكبة التنوع المستمر في المجتمع وتنمية المعرفة وزيادة الوصول إلى المعرفة مع توقع أدوار جديدة^(١٠٠). ولذلك عادة ما يكون التغيير التربوي مصحوباً بمقاومة، تكون مريرة أحياناً، مما قد يجعل من الصعب تحقيق الإصلاح^(١٠١).

إدانة مديرات المدارس ودورها في الإصلاح التعليمي بمدارس التعليم العام بمصر: دراسة وصفية تحليلية إيمان إبراهيم عبدالعال السيد أ.د/ أحمد نجم الدين هيديناوس أ.م.د/ إيمان وصفي كامل السيد حري

وبالإضافة إلى ذلك، تم تحديد ثلاثة عوامل من الممكن أن تكون سبباً في فشل جهود الإصلاح في المدارس وهي الاختلافات الاجتماعية والثقافية بين المشاركين، والبيئة المدرسية الفاسدة، وتوقعات المعلمين بفشل الإصلاح، ويرجع ذلك إلى سلبية وفقر المجتمع المحيط بالمدرسة وفساده، ومن ثم فلكي يتم إصلاح المدارس فيجب أولاً إصلاح توقعات وقيم المجتمع لأنها تنعكس بقوة على تشكيل الثقافة المدرسية^(١٠٢). حيث إن المدرسة التي تهيم عليها ثقافة سلبية، غالباً ما تقاوم التغيير، وتكون سبباً في فشل الإصلاح المدرسي، وتراجع النمو المهني للمعلمين، وقد يكون الفشل في الإصلاح التعليمي هو التنفيذ السطحي فقط على مستوى المدرسة^(١٠٣).

٥- الإدارة ودورها في الإصلاح التعليمي:

أظهرت مراجعات الإصلاح التعليمي التي أجريت في العديد من البلدان أن المدارس الناجحة عادة ما يقودها قادة تعليميون يركزون على تحسين التدريس والتعلم^(١٠٤)، وتعتبر جودة القيادة التربوية، وجودة مدير المدرسة على وجه الخصوص، عاملاً مهماً في الإصلاح التعليمي^(١٠٥).

ويؤدي المديرون دوراً حاسماً بوصفهم وكلاء للتغيير وممثلين في النظام يقومون بإنجاز الإصلاحات الوطنية والمبادرات المدرسية، ويوجهون الموظفين نحو الإصلاح أثناء تنفيذهم لسياسة جديدة، ومطالبون بدعم تطوير المعلمين وغيرهم من الموظفين، من خلال تعزيز التعلم التعاوني والهياكل التي تسمح لمعلمي المدرسة بالتعلم بشكل روتيني من بعضهم البعض، وتحديد أهداف واضحة، وقبل كل شيء، ضمان أن مدارسهم توفر تعليماً عالي الجودة، وعلى وجه التحديد، أثناء اختبار وتنفيذ مطالب الإصلاح، يمر مديرو المدارس بعملية بناء المعنى "sense-making" حيث يتم الاعتماد على المعرفة والمعتقدات السابقة لبناء المعنى أو تكوين الإدراك لدى المعلمين من التجارب والمعلومات الجديدة التي يواجهونها، ونتيجة لذلك يتم الاعتماد بشكل كبير على مديري المدارس مع الإصلاحات الوطنية كوسيلة لتحقيق أقصى قدر من الأداء المدرسي^(١٠٦).

وقد أظهر عدد كبير من الأدبيات أن المحدد الرئيسي لفعالية الإصلاح التعليمي هو الطريقة التي يتم بها تنفيذه، ومن ثم، فإن النتائج الفعالة للإصلاح التعليمي الذي يهدف إلى تحويل المدارس إلى مؤسسات أكثر فائدة لا تعتمد فقط على الأسس المفاهيمية أو التصميم الصحيح، ولكن أيضاً على تحقيقها الناجح من قبل مديري المدارس الذين يقودون الإصلاح في مدارسهم، ويتوقع من المديرين تكوين فرق، وإنشاء رؤية، وتنمية المهارات القيادية لدى المعلمين، واستخدام البيانات لإبلاغ التعليمات أثناء مراقبة وتنفيذ توجيهات الإصلاح باستمرار، وفي هذا السياق من السعي العالمي لإصلاح التعليم، يحتاج المديرون إلى دمج المسؤوليات الإدارية والتعليمية بشكل فعال، وبالتالي يكون المديرون محور التنفيذ الفعال لأي إصلاح على مستوى المدرسة^(١٠٧).

ويشير تنفيذ الإصلاح على مستوى المدرسة إلى أن المديرين يسعون باستمرار لتحقيق التوازن بين الضغوط الداخلية الناشئة عن قيم المدرسة وأهدافها واحتياجاتها وقدراتها والضغوط الخارجية مثل توقعات أصحاب المصلحة الخارجيين وأهدافهم ووجهات نظرهم، ويفسر المديرون ويترجمون مطالب الإصلاح إلى ممارسات مدرسية، وفي سياق الإصلاح الذي يتسم بالغموض، يكون للمديرين معنى ودورهم القيادي؛ حيث تؤدي محاولات التوفيق بين مطالب الإصلاح والاحتياجات المحلية إلى أن يفهم المديرون دورهم القيادي، ويبحثون عن طرق جديدة لإحداث الإصلاح وإنجازه والتوسط فيه بما يتناسب مع أوضاعهم. لذلك، فإن تصور مديري المدارس لدورهم مهم لتحديد كيف وإلى أي مدى يقومون بتنفيذ الإصلاح^(١٠٨).

وتعد المهارات المعرفية لدى المديرين مهمة وضرورية أثناء التغيير؛ فمثلاً، عند تنفيذ الإصلاح التعليمي، يجب على المديرين، في بعض الأحيان، التعامل مع المعلومات والمبادئ التوجيهية الجديدة المتعلقة بهذا التنفيذ (مثل المبادئ التوجيهية للتطوير المهني للمعلمين)؛ يجب عليهم تعلمها وفهم مضامينها (مثل مهارات التعلم النشط) ونقل المعلومات اللازمة إلى أعضاء هيئة التدريس^(١٠٩).

إدانة مديرات المختبر ودورها في الإصلاح التعليمي بمدراس التعليم العام بمصر: دراسة وصفية تحليلية
إيهاب إبراهيم عبدالعال السيد أ.د/ أحمد نجم الدين هيديناوس أ.م.د/ إيهاب وصفي كامل السيد حري

وبدون التوافق الفلسفي بين القادة والمعلمين بشأن الإصلاح، سيواجه المعلم وقتاً أكثر صعوبة في وضع المفاهيم وتنفيذ الإصلاح بأمانة، وبالتالي يجب على قادة المدارس السعي بنشاط لتنوع الدعم الذي يقدمونه لمعلميهم، ومثل أي متعلم، لدى المعلمين احتياجات مختلفة يجب تلبيتها قبل أن يتمكنوا من إجراء الإصلاحات بنجاح في فصولهم الدراسية^(١١٠)، ويضمن هذا الدعم ألا يعرف المعلمون الإصلاح ويفهمونه فحسب، بل أيضاً يكون لديهم الأدوات التي تمكنهم من تنفيذ الفكرة الجديدة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن لقيام قادة المدارس بتسهيل إدراج صوت المعلم ومشاركته في تنفيذ الإصلاح فائدة كبيرة، فمن الضروري أن يتمتع المعلمون بإمكانيات للتعبير عن آرائهم حول مسائل المنهج وأن يكونوا قادرين على أن يكونوا وكلاء في سياق تنفيذ الإصلاح^(١١١).

وبذلك يؤدي القادة دوراً مهماً في تشكيل مدى توفر الشبكات الاجتماعية التي يمكن أن تسهل الإصلاحات أو تعرقلها؛ حيث يمكن للمدرء المساعدة في خلق بيئات تسهل الزمالة والنمو من خلال الفرص التعاونية، كما يمكن للمدرء زيادة شعور المعلم بالثقة والأمان من خلال المساعدة في توفير بيئة داعمة وعادلة وتعاونية^(١١٢).

ويستخدم المديرون مجموعة من الاستراتيجيات التي تتضمن مناصرة الإصلاح، وتقوم أولى هذه الاستراتيجيات على التواصل بين المدير والمعلمين، ويعد الاتصال عنصراً مهماً في الحياة المدرسية والأداة الأكثر استخداماً من قبل القادة التنظيميين؛ حيث يتطلب دور القائد استخدام الاتصال لتطوير المعاني المشتركة وخلق رؤى لتعزيز مستقبل المنظمة وتوجيهها خلال أوقات التغيير، وبالتالي، فإن إحدى الوسائل التي يستخدمها المديرون الفعالون عند تنفيذ مسؤولياتهم القيادية هي التواصل أثناء تنفيذ إصلاح التعليم الوطني، ومن المتوقع أن يتواصل المدرء مع المعلمين بطرق متنوعة وفي مناسبات مختلفة من أجل تقليل المقاومة وكسب دعمهم للإصلاح^(١١٣).

ومن الاستراتيجيات الأخرى التي يستخدمها المديرون هي تنفيذ الإصلاح بشكل غير كامل مراعاة لاتجاهات المعلمين واحتياجاتهم، وتشير تلك الاستراتيجية إلى أن المديرين يطمحون إلى العمل كصانعي سياسات محليين أثناء سن مطالب الإصلاح من خلال منظور إبداعهم التنظيمي يقومون بتعديل الإصلاح الخارجي ليناسب أوضاعهم الخاصة^(١١٤).

وبالتالي يسعى مدير المدرسة خلال فترة الإصلاح نحو إحداث تغييرات واسعة النطاق تتطلب إعادة التنظيم وإعادة التدريب ووضع أهداف واضحة من شأنها دعم المعلمين والعاملين من أجل تقديم تعليم عالي الجودة بمدارسهم^(١١٥).

ثانياً: العلاقة بين الإصلاح التعليمي وإدارة مدارس المختبر:

قد يكون من السهل نسبياً اتخاذ قرار بشأن الإصلاح التعليمي، ولكن لا يمكن توقع عواقب تنفيذه اللاحق بشكل كامل، فالطريق إلى الإصلاح الفعال مليء بالعقبات من بداية التصور وحتى التنفيذ^(١١٦)، فالإصلاح لا يمكن أن يحدث عفويًا أو مصادفة أو ارتجالاً بل يجب أن يكون ناتجاً عن تفكير ويخرج كمشروع تلده الأزمة الخائفة وتبرره الدراسة الممنهجة، وتدفع إليه حاجة التطور في المجتمع فالإصلاح فكر وتخطيط وتنفيذ وتقويم^(١١٧).

وبالإضافة إلى ذلك، فإن التحركات الرامية إلى تعزيز الروابط بين البحوث والسياسات والممارسات التعليمية واضحة في الجهود العالمية لزيادة استخدام الأدلة البحثية في صنع القرار عبر العديد من القطاعات المختلفة، بما في ذلك التعليم^(١١٨).

وأكدت دراسة (عزة جلال مصطفى، ٢٠١٩) على أن نجاح الإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية العامة في مصر يحتاج للعديد من المتطلبات؛ ومنها^(١١٩):

- الاستفادة من نتائج البحوث التربوية والوثائق المحلية والدولية عند إعداد خطط الإصلاح.

إدانة مدارس المختبر ودورها في الإصلاح التعليمي بمدارس التعليم العام بمصر: دراسة وصفية تحليلية
إيهاب إبراهيم عبدالعال السيد / د. أحمد نجم الدين هيديناوس أ.م.د/ إيهاب وصفي كامل السيد حري

- توفير القوى البشرية المؤهلة وتأهيلها من خلال برامج تدريبية خاصة تدور حول الاتجاهات الحديثة في الإصلاح الإداري، وتعريفهم بمراحله ومدخله وآلياته، وذلك لتمكينهم من القيام بعمليات الإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية العامة، بحيث تكون على دراية بكافة الأمور المتعلقة بالجوانب الإدارية والتعليمية والتكنولوجية والشؤون المالية.

- إنشاء روابط بين المدارس على المستوى المحلي والمركزي تسمح بالتواصل بسهولة ويسر لتبادل الخبرات والممارسات الناجحة.

- الاستفادة من الممارسات الناجحة من المدارس الدولية والتجريبية المتميزة ومدارس النيل المقامة بمصر، في بداية عمليات الإصلاح الإداري بالمؤسسات التعليمية.

ويتطلب تنفيذ الإصلاح التعليمي بشكل عام ترجمة الأفكار الجديدة إلى ممارسات تعليمية جديدة⁽¹²⁰⁾. لذلك تعد مدارس المختبر وسيلة مهمة لمبادرات الإصلاح التعليمي؛ حيث توفر فرصة لأعضاء هيئة التدريس للقيام بالبحوث، واختبار وتقييم الأساليب المبتكرة والتطبيقات الجديدة في التعليم، والبحوث متعددة التخصصات من قبل العديد من الأقسام بالجامعة؛ مما يسهم في زيادة المعرفة بشكل عام ونشر المعرفة والنظريات الجديدة بعد التأكد من صحتها ومصداقيتها، وبذلك تؤدي مدارس المختبر دوراً مهماً في تصميم وتطوير المناهج الدراسية وفي تقدم العلوم التربوية بصفة مستمرة⁽¹²¹⁾.

كما يوفر وجود مدرسة مختبر تابعة للجامعة لأعضاء هيئة التدريس، الذين ليس لديهم تفاعلات مباشرة مع الطلاب وأولياء الأمور، فرصة للجمع بين النظرية والممارسة، وهذا التفاعل المباشر مع الطلاب يحفز الأفكار الجديدة والبحث المتعمق، وتفضل معظم المدارس العامة الابتكارات التي نجحت في أماكن أخرى بدلاً من اختبارها أولاً في مدارسهم، وتسمح مدارس المختبر بتجربة واختبار الأفكار

الجديدة لأن الآباء والطلاب يفهمون ويوافقون على طبيعة وسياسات مدرسة المختبر عندما يتم تسجيل أبنائهم⁽¹²²⁾.

وبالتالي تمثل مدارس المختبر وسيلة فريدة لربط المدارس والجامعات؛ حيث يمكن أن توفر لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة فرصة للابتكار أو المخاطرة بالبحث بطريقة لا تسمح بها المدارس العامة، بالإضافة إلى القدرة على التعاون مع المنظمات الخارجية، وتنفيذ تغييرات البرامج، وتطوير المناهج بطريقة لا تستطيعها المدارس العامة التي تعوقها البيروقراطية، مما يجعل مدارس المختبر وسيلة مثالية لمبادرات الإصلاح التعليمي⁽¹²³⁾.

وبذلك تؤدي مدارس المختبر التي تتبنى البحث والتجريب كأحد وظائفها دوراً مهماً في التقدم المستمر في العلوم التربوية؛ حيث ساهمت مدارس المختبر مثل مدرسة ديوي في ثروة من المعرفة حول نمو الطفل وتعلمه مما أدى إلى تحسين طرق التدريس والمناهج التعليمية⁽¹²⁴⁾.

وتعتبر التنمية المهنية للمعلمين ضرورة يتطلبها الإصلاح التعليمي نتيجة التغييرات والتطورات التي تحدث في البنية المعرفية وتقنيات التعليم وطرائقه المختلفة، إلى جانب تعدد أساليب ونظم العلاقات والأدوار في شتى مناحي العملية التعليمية، ويقتضي هذا الأمر ضرورة أن يتعرف المعلم أولاً بأول على نتائج الدراسات والبحوث العلمية في ميدان التربية والتعليم وكيفية تجريب بعضها في ميدان ممارساته التربوية⁽¹²⁵⁾.

ويحتاج المعلمون إلى أن يصبحوا أكثر وعياً بالبحوث التربوية وأن يكونوا قادرين على تقييم آثارها على ممارساتهم الخاصة، ويمكن القيام بذلك من خلال تعزيز فرص التعاون بين المعلمين والباحثين، والمشاركة في مشاريع بحثية مشتركة، بحيث يمكن فحص الأفكار القائمة على الأبحاث بشكل نقدي، وتجريبها بشكل منهجي، وتقييمها بدقة⁽¹²⁶⁾.

إدانة مدارس المختبر ودورها في الإصلاح التعليمي بمدارس التعليم العام بمصر: دراسة وصفية تحليلية
إيمان إبراهيم عبدالعال السيد أ.د/ أحمد نجم الدين هيديناوس أ.م.د/ إيمان وصفي كامل السيد حري

ويتيح التعاون بين المدارس والجامعات فرصاً للإرشاد والإشراف على المعلمين المبتدئين من قبل زملاء أكثر خبرة، ويحتاج المعلمين المبتدئين إلى مزيد من الوقت في المدارس لإجراء روابط قوية بين النظرية والخبرات العملية، وحيث تتشارك المدارس والجامعات في فهم الغرض من الخبرة المهنية للطلاب، وبالتالي يتم دعم تكامل التعلم مع الخبرات العملية في هذا المجال على نطاق واسع وتقديره بشدة من قبل الطلاب والممارسين وأرباب العمل، كوسيلة حقيقية للربط بين النظرية والممارسة، وتعزيز التماسك، وتسهيل التعلم في سياق الممارسة، وتعميق فهم مناهج التعلم وطرق التدريس، ومساعدة الطلاب المعلمين على الاستفسار عن افتراضاتهم الخاصة والاعتراف بوجهات نظر مختلفة من خلال تحليل المشكلات الحقيقية للممارسة وتطوير خبراتهم التكيفية^(١٣٧).

الخطوة الرابعة: رؤية تحليلية للواقع المصري في الإصلاح التعليمي في ضوء مفهوم مدارس المختبر.

بعد عرض الإطار الفكري لكل من الإصلاح التعليمي ومدارس المختبر وإدارتها، في هذه الخطوة تعرض الدراسة أولاً لأهم الجهود المصرية في الإصلاح التعليمي قبل الجامعي بشكل عام وفي إطار تطبيق مدارس المختبر بشكل خاص، ثم أهم المشكلات التي تعوق مبادرات وعمليات الإصلاح التعليمي والتي منها إنشاء مدارس مختبر بمصر.

أولاً: أهم الجهود المصرية في الإصلاح التعليمي قبل الجامعي:

يعد الإصلاح التعليمي بشكل عام من أولويات الحكومة المصرية، ومنها الإصلاح التعليمي في مدارس التعليم العام؛ والدليل على ذلك العديد من الجهود والمبادرات التي تقوم بها مصر من أجل تحسين جودة النظام التعليمي بما يتماشى مع الاتجاهات العالمية والحفاظ على السياق الثقافي المصري في ذات الوقت، وفيما يلي عرض لأهم تلك تلك الجهود.

حيث اهتمت مصر بتطبيق نظام الجودة للإصلاح التعليمي، وذلك من خلال إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بمصر لتقويم مؤسسات التعليم

وللتأكد من تطبيق معايير الجودة والتنافسية بين مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمختلف مراحل التعليم العالي^(١٣٨).

وبالتالي بدأت حركة الإصلاح التعليمي القائم على المعايير في مصر في بداية الألفية الثالثة، وذلك من خلال^(١٣٩):

- مشروع المعايير القومية للتعليم قبل الجامعي لعام ٢٠٠٣م، الذي قامت به وزارة التربية والتعليم.
- إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وقد صدر قرار جمهوري في نوفمبر ٢٠٠٧م بإنشاء هذه الهيئة بعد إقراره من مجلس الشعب (قانون رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦م).

ونتيجة للتطورات الهائلة في ميادين العلم والتكنولوجيا أصبح من الواضح أن اختيار البحوث العلمية الملائمة يعد ضرورياً للإسهام في حل المشكلات التي تواجه مجتمعات بلداننا، والتي يجب أن تكون مواضيعها قادرة على سد الاحتياجات الآنية والمستقبلية ومنسجمة مع خطط التنمية الاستراتيجية، وقد زاد اهتمام الدول العربية- ومن بينها مصر- بمشاريع البحث العلمي الهادفة لتطوير الإصلاح التعليمي في الجامعات والمعاهد ومراكز البحوث والمدارس المختلفة^(١٣٠).

وفي عام (٢٠٠٦) أطلقت مصر مبادرة التعليم التكنولوجي كجزء من المبادرة العالمية بمنتهى دافوس الاقتصادي بشرم الشيخ، وقد هدفت هذه المبادرة إلى تجميع الجهود التي كانت تبذل بالوزارات المختلفة من أجل توظيف التكنولوجيا في الإصلاح التعليمي في مصر^(١٣١).

كما وضعت وزارة التربية والتعليم "الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤- ٢٠٣٠"، ومن الاستراتيجيات الحاكمة والموجهة لأنشطة الخطة^(١٣٢):

إدارة مديسة المختبر ودورها في الإصلاح التعليمي بمديسة التعليم العام بمصر: دراسة وصفية تحليلية
إيهاب إبراهيم عبدالعال السيد أ.د/ أحمد نجم الدين هيدياوس أ.م.د/ إيهاب وصفي كامل السيد حري

- تطوير المناهج بما يحقق الانتماء الوطني المصري، والحفاظ على الهوية، وصولاً إلى المنهج الفردي الشامل الذي يتيح مساحة واسعة من الاختيارات للطالب وتنمية الإبداع.
- إكساب المتعلم الكفايات الأساسية لمجتمع المعرفة والقائمة على القدرة على التعلم المستمر.
- إعادة الاعتبار للأنشطة الرياضية والثقافية والاجتماعية والفنية في مختلف مراحل التعليم.
- التنمية المهنية الشاملة والمستدامة المخططة للمعلمين، وبما يحقق التجديد المعرفي والمهني للمعلمين.
- دعم وتعزيز قدرة نظام التعليم على مواصلة التحسن، من خلال الاستخدام الأفضل واسع النطاق للبيانات، والأبحاث، والتقويم، والشفافية، والتحديث، والتكنولوجيا.

وشرع الوزير الذي تولى منصبه في فبراير عام (٢٠١٧) في تنفيذ مبادرتين للإصلاح التعليمي تسيران في خطين متوازيين: (أ) تطوير النظام الحالي (الذي يشار إليه بـ "EDU 1.0") و (ب) إنشاء نظام تعليمي جديد ("EDU 2.0") وإطلاقه في سبتمبر ٢٠١٨^(١٣٣).

ويهدف "مشروع مساندة إصلاح التعليم في مصر" إلى مساندة برنامج الحكومة المصرية لإصلاح منظومة التعليم من أجل تقوية أسس التعلم، وتحسين ممارسات التدريس والتقييم، وتحديث إدارة النظام على مستوى التعليم قبل الجامعي، ومن الخطوط العريضة لهذا البرنامج، والذي بدأت وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني في تنفيذه عام (٢٠١٨) وقدمته مصر إلى البنك الدولي وحصلت على مبلغ (٥٠٠) مليون دولار لتنفيذه خلال خمس سنوات ما يلي^(١٣٤):

- تهيئة الظروف اللازمة لعملية فاعلة للتدريس والتعلم من خلال تحسين فرص الالتحاق (بناء المدارس) والتطوير المهني للمعلمين والقيادة التربوية وتطوير المناهج.

- وضع وتنفيذ نظام جديد لتقييم الطلاب يتركز على التعلم.

- إنشاء نظام يربط المدخلات المدرسية والجهات الفاعلة حول ثقافة شفافة، والاستخدام الأمثل للمعلومات في تحسين عملية التدريس والتعلم.

- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم، وإقامة البنية التحتية الرقمية على مستوى فصول الدراسة وعلى كل مستويات الإدارة، ويتضمن هذا توسيع استخدام موارد التعلم الإلكتروني المتاحة من خلال بنك المعرفة المصري، ورسم خريطة المحتوى بين إطار المناهج وموارد بنك المعرفة، والتحول تدريجياً عن الكتب الدراسية إلى موارد التعلم الرقمية.

وتسعى مصر إلى تحقيق نقلة نوعية في نظام التعليم قبل الجامعي وذلك من أجل تحقيق تنمية شاملة ومستدامة خلال الفترة ٢٠١٦- ٢٠٣٠، وفي ضوء تكليفات السيد رئيس الجمهورية للحكومة في سبتمبر ٢٠١٥، وأهداف خطة التنمية المستدامة التي تبناها الدولة حتى عام ٢٠٣٠، واستناداً إلى أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤- ٢٠٣٠، فإن وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني سعت إلى إنجاز برنامج شمولي للإصلاح التعليمي متوسط المدى ٢٠١٥/٢٠١٨، كمرحلة تأسيسية لبرنامج طويل المدى للإصلاح والتطوير^(١٣٥).

وفي ضوء اهتمام السيد رئيس الجمهورية بتطبيق التجربة اليابانية في مجال التعليم لتحسين اتجاهات التلاميذ نحو الأخلاق والنظام والعمل بروح الفريق، بدأ التعاون بين وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني والهيئة اليابانية للتعاون الدولي (جايكا) في مشروع تحسين جودة التعليم بالمدارس الحكومية المصرية من خلال تطبيق نموذج التعليم المتكامل للطفل المعروف اختصاراً بـ (التوكاتسو)، وقد تم تحديد

إدانة مدياس المختبر ودورها في الإصلاح التعليمي بمدارس التعليم العام بمصر: دراسة وصفية تحليلية
إيمان إبراهيم عبدالعال السيد أ.د/ أحمد نجم الدين هيديناوس أ.م.د/ إيمان وصفي كامل السيد حري

المستهدف من هذا المشروع في إنشاء عدد (١٠٠) مدرسة جديدة وتطوير عدد (١٠٠) مدرسة قائمة لتناسب تطبيق التجربة اليابانية^(١٣٦).

وبالنسبة للجهود المصرية في سبيل إنشاء مدارس تشبه إلى حد كبير مدارس المختبر، بما فيها من التركيز على فكر جون ديوي من حيث فلسفة التعليم التقدمي واختبار الأفكار والنظريات الجديدة واستخدامها في تدريب الطلبة المعلمين على أحدث الأساليب المبتكرة في التدريس والربط بين ما يتعلمونه وما يطبقونه على أرض الواقع؛ فقد تم تجسيد ذلك كله في الفصول التجريبية التي أنشأها وقام برعايتها وزير المعارف إسماعيل القباني الذي كان عميداً لكلية التربية بجامعة عين شمس في عام (١٩٣٢ م).

وقد أحجم أكثر أولياء الأمور عن إرسال أبنائهم إلى تلك الفصول في ذلك الوقت ظناً منهم أن أبنائهم سيكونون فيها موضوع تجريب وتخبط، ولكن بعض أبناء الطبقة الفقيرة هم الذين أمدوا الفصول بطلابها في أول نشأتها وكانت ابتدائية فقط؛ ولكن سرعان ما اطمأنت نفوس أولياء الأمور إليها لا سيما عندما بلغت نسبة النجاح في الشهادة الابتدائية بها (١٠٠٪) فزاد الإقبال عليها حتى ازدحمت بالراغبين واضطرت إلى تحديد عدد المقبولين بها كل عام، عند ذلك أنشأ معهد التربية قرب القبة مدرسة ابتدائية سماها النموذجية الابتدائية^(١٣٧)، وتم استبدال وصف النموذجية بوصف التجريبية تفادياً للأثر الذي قد يحدثه التجريب في أذهان الناس^(١٣٨).

ومن ناحية أخرى قام معهد التربية للمعلمين منذ سنة (١٩٣٢) بتطبيق أساليب التربية الحديثة في الفصول النموذجية والتي تحولت إلى مدارس نموذجية منذ سنة (١٩٣٩) بهذا الغرض بالذات، وقد استطاعت هذه المدارس أن تلعب دوراً هاماً كان له تأثير على بقية المدارس في مصر والبلاد العربية؛ فإسماعيل القباني وزير التربية والتعليم السابق يذكر أن مناهج هذه المدارس كانت أساس التغييرات التي أدخلت على مناهج الدراسة الثانوية سنة (١٩٤٥ - ١٩٥٣)، ومناهج المدارس الابتدائية

سنة (١٩٣٧)، وسنة (١٩٤٧ - ١٩٥٣)، واستطاعت هذه المدارس النموذجية أيضاً أن تؤثر على بقية المدارس في مصر في أشياء كثيرة منها ألوان النشاط خارج المنهج والجو المدرسي بصفة عامة، واعترفت وزارة التربية والتعليم بفضل هذه المدارس على تطوير التربية في مصر وابتدأت تُظهر اهتماماً كبيراً بهذه المدارس كان من مظاهره إعادة تنظيم هذه المدارس سنة (١٩٥٦)، وأعلنت الوزارة عندئذ أن هدف هذه المدارس هو أن تكون حقلاً للتجريب التربوي الحديث وأساليب التربية الحديثة التي يمكن تطبيقها ونقلها إلى المدارس الأخرى^(١٣٩).

وكان هناك العديد من التجارب الأخرى لمدارس المختبر ولكن لم يكتب لبعضها النجاح، ومن أسباب الانتهاء المبكر لهذه التجارب: الخلاف بين إدارة الجامعة ووزارة التربية والتعليم حول ملكية المدرسة، وكذا عدم اقتناع بعض وسائل الإعلام - حينها - من فكرة المدرسة داخل الجامعة، ومطالبة الأهالي بالمساواة بين جميع الطلاب في القبول بالمدرسة وعدم اقتصارها على العاملين بالجامعة فقط، كل هذه الأسباب جعلت هذه المدرسة لم تلبث سوى أقل من عام دراسي للتحويل بعدها إلى مدرسة حكومية عادية لا صلة لها بكلية التربية، سوى في تدريب بعض طلاب التربية العملي داخلها كأى مدرسة أخرى^(١٤٠).

ثانياً أهم المشكلات التي تعوق مبادرات وعمليات الإصلاح التعليمي:

على الرغم من كل محاولات الإصلاح التعليمي إلا أنها في الواقع، قد ابتعدت في أغلبها عن معالجة الأسباب الحقيقية والمشكلات الفعلية، وهو ما جعل تلك الجهود تصب في النهاية لصالح إعادة وتغذية أزمة النظام التعليمي وتفاقمها^(١٤١).

وبالتالي رغم كل الجهود السابقة التي قامت بها مصر في مجال إنشاء مدارس شبيهة بمدار المختبر إلا أنه توجد العديد من المشكلات التي تتعلق بالمدارس التجريبية (النموذجية) في مصر؛ ومنها أن التجريب التربوي ظل بعيداً عن واقع هذه المدارس، والاختلاف الوحيد بينها وبين المدارس الحكومية التقليدية يكمن في التركيز

على اللغة الأجنبية، ولا تتمتع هذه المدارس بأية استقلالية في وضع خططها ومناهجها أو تدبير ميزانياتها ووضع الضوابط الخاصة بها في عملية الإنفاق^(١٤٢).

فقد أوضح القرار الوزاري رقم (٢٨٥) لعام (٢٠١٤) بشأن المدارس الرسمية للغات والمدارس الرسمية المتميزة للغات في المادة رقم (١) بأن " يتم تغيير مسمى المدارس التجريبية للغات والمدارس التجريبية المتميزة للغات إلى المدارس الرسمية للغات والمدارس الرسمية المتميزة للغات"^(١٤٣). كما أشار القرار في المادة رقم (١٣) فيما يتعلق بالخطط والمناهج بأن " تطبق مناهج المدارس العربية المناظرة على الدراسة بمراحل رياض الأطفال والتعليم الأساسي والتعليم الثانوي بالمدارس الرسمية للغات أو المدارس الرسمية المتميزة للغات، على أن يتم تدريس الرياضيات والعلوم باللغة الأجنبية الأولى التي يتم تدريسها بالمدرسة مع زيادة حصص اللغات الأجنبية"^(١٤٤).

ويؤكد الواقع أن سياسات الإصلاح التعليمي في السبعينات والثمانينات والتسعينات من القرن الماضي وحتى في الخمسة عشر عاماً الأولى التي انقضت من الألفية الثالثة لم تحقق النجاح المتوقع أو المنشود^(١٤٥).

فما زالت هناك العديد من المشكلات بمدارس التعليم العام، ومنها على سبيل المثال^(١٤٦):

- مازال التعليم الثانوي المصري وإعداد طالب الثانوي العام أسيراً لثقافة النذاكرة ومرجعيات السلطة وعمليات الحفظ والاسترجاع للرصيد المعرفي والثقافي، ونقله من جيل إلى جيل، والاعتماد على المعلم والكتاب المدرسي المقرر والامتحان فيما حفظه ولا يتم توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العملية التعليمية.
- تعاني كل مراحل التعليم العام من غياب تفعيل الأنشطة المدرسية التي تعتبر إحدى الركائز الأساسية لاكتساب الخبرات والمهارات المتكاملة.

- تقلل الكثافة الطلابية العالية من كفاءة العملية التعليمية وتقلل من ممارسة وتجريب الطالب وطرق التدريس الملائمة وكذلك استخدام الأجهزة والأدوات في المعمل.
- يشهد التعليم ارتفاعاً ملحوظاً في موارده المالية، ولكن هذه الزيادة عجزت عن الوفاء بمتطلبات إصلاح وتطوير التعليم بسبب ارتفاع الأسعار، والتضخم.
- يتسم نظام التعليم التقليدي في مصر بثبات الأوضاع الراهنة في مناهجه وطرق تدريسه بما لا يدع للمعلم نتيجة ازحامها وكثافتها مجالاً للحوار، وتبادل الرأي بين المرسل والمستقبل، حيث أسلوب المحاضرة والتلقين ويظل اشتغال الطلاب فقط بالكتب المقررة والمذكرات والدروس الخصوصية لحفظ الكتب لأنها الطريق الوحيد للتميز.
- غياب الإدارة السياسية القوية لتحقيق الإصلاح التربوي.
- كما توجد مجموعة من المعوقات التي تواجه قضايا الجودة بالتعليم قبل الجامعي رغم وجود العديد من محاولات ومبادرات الإصلاح التعليمي، ومنها^(١٤٧):
- تدني جودة نوعية التعليم في المرحلة الابتدائية وغياب المكون التكنولوجي فيها.
- ضعف المهارات الأساسية في الصفوف الثلاثة الأولى الابتدائية - الكتابة والقراءة والحساب.
- غياب الاهتمام بالتحسين الكيفي للمناهج، من خلال رؤية نقدية لعمليات التطوير القائمة.
- غياب الأنشطة المدرسية وكيفية تفعيلها، كجزء هام وضروري لاستكمال عمليات التعليم والتعلم.
- غياب التوظيف الأمثل لتكنولوجيا التعليم.

**إدانة مديرات المدارس ودورها في الإصلاح التعليمي بمدرسة التعليم العام بمصر: دراسة وصفية تحليلية
إيمان إبراهيم عبدالعال السيد أ.د/ أحمد نجم الدين هيديناوس أ.م.د/ إيمان وصفي كامل السيد حري**

- انفصال مخرجات التعليم العام عن حاجات المجتمع.
- المواطنة وضعف التركيز على القضايا الأكثر احتياجاً لتكريسها.
- ضعف الإنتاجية والكفاءة التعليمية، والقصور في كل من الأداء المدرسي والانضباط والانتظام في المدارس، وضعف القدرة على الاحتفاظ بالطلاب، أي انخفاض جاذبية المدرسة.

وعلى الرغم من صدور العديد من القرارات مما يتصل بالعديد من عناصر المدرسة الثانوية العامة، إلا إنها لم تفلح في إصلاح حال المدرسة الثانوية العامة، بل ولم تستطع أن تحل مشكلة واحدة من مشكلات هذه المدرسة وهي مشكلة انقطاع الطلاب عن الدراسة بالمدرسة، وكذلك غياب الكثير من المعلمين، حتى أصبحت الثانوية العامة تمثل معضلة أو أزمة تبدو وكأنها مستعصية عن الحل^(١٤٨).

وبالإضافة إلى ذلك؛ فإن القيم السائدة بالمدرسة الثانوية تحد وتضعف من قدرة القيادات بها على الإصلاح، حيث أنها تفتقر إلى الكثير من العناصر المحفزة والداعمة لهذه العمليات والتي منها غياب قيم العمل الجماعي وضعف السلطات الممنوحة لضيق الإدارة المدرسية، والبيئة الداعمة للتميز والإبداع، كما أن هذه القيم ترتبط بالثقافة التنظيمية السائدة والتي تحد من ترسيخها بالمدرسة، مما يحد من قدرة قيادات هذه المؤسسات من التغيير أو تبني ممارسات الإصلاح الإداري بها^(١٤٩).

كما يؤكد الوضع الراهن لمنظومة التعليم قبل الجامعي في مصر (سبتمبر ٢٠١٥) إلى وجود بعض المعوقات التي تحول دون تنفيذ مبادرات الإصلاح التعليمي؛ ومنها^(١٥٠):

- غياب المعايير في اختيار مديري المدارس وعدم استيعاب مفهوم الإدارة المدرسية الحديثة.
- الفجوة بين المنهج المعلن والمنهج المنفذ؛ والتعجل في إعداد المناهج الجديدة والدفع بها إلى المدارس دون اتباع الإجراءات اللازمة لضبط جودتها.

- استمرار الأخذ بأساليب الامتحانات والتقويم القديمة التي تركز على الحفظ وتساعد على الغش الجماعي والفردي والابتكاري ولا تراعي الفروق الفردية ولا تباين القدرات العقلية عند الطلاب.
 - عدم توظيف الإمكانيات والموارد المتاحة للتوظيف الأمثل، حتى أن معظم المدارس التي يوجد بها مساح وقاعات لممارسة النشاط قامت بتحويلها إلى فصول دراسية أو مكاتب إدارية أو إغلاقها وتحويلها إلى مخازن للرواكد.
 - عدم اهتمام الإدارة المدرسية بممارسة الطلاب للنشاط مقارنة بمواد الصف.
 - غياب الإبداع والابتكار والمتعة في تطوير عمل النشاط لخدمة أهداف المنهج.
 - عدم وجود مساحات كافية لممارسة الأنشطة في كثير من المدارس.
- وبالإضافة إلى ذلك؛ يوجد كثير من القصور أدى إلى تفاقم المشكلات التعليمية والتي أدت بالضرورة إلى مشكلات اجتماعية واقتصادية تستلزم وضع مجموعة من المبادئ والاعتبارات أثناء مبادرات الإصلاح التعليمي على مستوى الوزارة للتغلب على أوجه القصور هذه، ومنها على سبيل المثال^(١٥١):
- التخطيط عادة يتم دون الفئات المستفيدة بالفعل مثل المعلم أو ولي الأمر أو الطالب نفسه.
 - عدم الالتزام بالأسس العلمية ونماذج التخطيط للتطوير عالمياً.
 - مفهوم التطوير التربوي يعاني من الخلط والتدخل مما أدى إلى أن ما يطلق على التغيرات في مراحل التعليم ما هو إلا تغير أو تعويل أو تعديل.
 - غياب الفلسفة التعليمية الواضحة وقللة الفهم الكامل للواقع والاعتماد على سياسة أفراد (الوزراء) وليست مؤسسات فكل وزير باستراتيجية جديدة تماماً.
 - مناهج المدارس نظرية وغير مرتبطة بحياة الطالب ومجتمعه وتقوم على التلقين والحفظ.

إدانة مدياس المختبر ودورها في الإصلاح التعليمي بمدارس التعليم العام بمصر: دراسة وصفية تحليلية
إيمان إبراهيم عبدالعال السيد أ.د/ أحمد نجم الدين هيدياوس أ.م.د/ إيمان وصفي كامل السيد حري

- اعتبار مجموع الدرجات والسن هما المعيار الأساسي في عملية القبول من مرحلة إلى أخرى.
 - أغلب التعديلات كانت على أنظمة الامتحانات، ومع ذلك كلها كانت شكلاً وليست مضموناً، فما زال الحفظ والقدرة على قياس ما يتذكره الطالب هو الهدف الرئيس للامتحانات مما سبب مشكلات اجتماعية عن طريق الدروس الخصوصية.
 - مشكلة التمويل وعجز الإمكانيات المادية والموارد قد تؤدي إلى فشل التجارب التجديدية أو أي محاولات للتطوير.
 - طرق التدريس التي تقوم على التلقين فقط، حيث يكون المعلم هو المرسل الفعال وما على الطالب إلا الاستقبال فقط.
- وفي النهاية، فإن المسؤولية تحتم علينا أن نعتزف بأن مناهج التعليم في الوطن العربي لا تزال في حاجة إلى قدر كبير من التطوير والتحديث، والمشكلة ليست في نقص المدارس فحسب، بل في نوعية التعليم الذي تنسب له كل الأزمات التي نراها أمامنا من فقر وبطالة وتطرف وتخلف، وبالتالي تأتي أهمية تطوير وتحسين المدرسة وزيادة فعاليتها بصفة عامة، وتحقيق جودة العملية التعليمية بها بصفة خاصة، حتى يكون لدينا جيلاً قادراً على المنافسة الشرسة، وتحقيق طموحات هذا المجتمع^(١٥٢). وهو ما يمكن تحقيقه بشكل كبير من خلال إنشاء مدارس مختبر ملحقة بالجامعات بحيث تُسهم هذه المدارس من خلال إدارتها في الإصلاح التعليمي بمصر، وفي الخطوة التالية يتم عرض مجموعة من الإجراءات المقترحة التي من الممكن أن تسهم في الإصلاح التعليمي بمدارس التعليم العام بمصر من خلال مدارس المختبر

الخطوة الخامسة: نتائج الدراسة والإجراءات المقترحة

في ضوء الإطار الفكري لإدارة مدارس المختبر والإصلاح التعليمي قبل الجامعي والرؤية التحليلية للواقع المصري، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والإجراءات المقترحة، وهي كما يلي:

أولاً: نتائج الدراسة:

- تختلف إدارة مدارس المختبر عن إدارة المدارس العامة نظراً لاختلاف أدوار ووظائف مدارس المختبر عن أدوار المدارس العامة.
- تستدعي وظائف مدارس المختبر أن يتوفر لدى مدير المدرسة مجموعة من المقومات والمهارات الأساسية التي تساعد على تسهيل المبادرات البحثية بمساعدة المعلمين الخبراء وأولياء الأمور والطلاب، والقدرة على نشر المعرفة في المؤتمرات والندوات والدوريات العلمية، وتشجيع أولياء الأمور على تسجيل أبنائهم بمدرسة المختبر، والإشراف على الطلاب المعلمين.
- ينبغي أن يتوفر لإدارة مدارس المختبر الحرية الكاملة والاستقلالية لوضع سياساتها وخططها والمناهج التعليمية بها لكي يتسنى لها القيام بالمهام المنوطة بها.
- يفضل أن تكون إدارة مدرسة المختبر تابعة للجامعة، مما يسهل إجراءات تطبيق الأفكار البحثية. وأن يتكون مجلس إدارة المدرسة من ممثلين لجميع الأطراف المشاركة من الآباء وطلاب الجامعة وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
- تعتبر مدارس المختبر وسيلة فريدة للربط بين المدرسة والجامعة من خلال الوظائف الأساسية الثلاثة التي تقوم بها والمتمثلة في التعليم المتميز لطلاب المدرسة، وتجريب الأبحاث، وتدريب المعلمين قبل وأثناء الخدمة وفق أحدث الاستراتيجيات.

إدانة مدارس المختبر ودورها في الإصلاح التعليمي بمدارس التعليم العام بمصر: دراسة وصفية تحليلية إيمان إبراهيم عبدالعال السيد أ.د/ أحمد نجم الدين هيدياوس أ.م.د/ إيمان وصفي كامل السيد حري

- تتيح مدارس المختبر الفرصة للقيام بالبحوث متعددة التخصصات التي يصعب إجرائها بشكل منفرد.
- مدارس المختبر وسيلة مهمة لمبادرات الإصلاح التعليمي؛ فمن خلالها يمكن اختبار وتجريب كل إصلاح تعليمي جديد، والتعرف على جميع المشكلات والمعوقات التي يمكن أن تواجهه، ومحاولة التغلب عليها قبل تعميم الإصلاح على جميع المدارس، بالإضافة إلى تجنب الآثار السلبية لبعض الأفكار التي أظهرت نتائج اختبارها عدم نجاحها، وبذلك يمكن تقليل المخاطر إلى أقصى درجة ممكنة.
- يجب أن تكون التركيبة السكانية لطلاب مدرسة المختبر ممثلة للتركيبة السكانية للطلاب بالمدارس العامة بحيث يمكن تعميم النتائج التي يمكن التوصل إليها من خلال مدارس المختبر.
- يمكن عن طريق مدارس المختبر تقليل المقاومة للإصلاح التعليمي، من خلال التمهيد لذلك الإصلاح والتعريف بمميزاته، ومحاولاته الناجحة في مدارس المختبر، وأثر ذلك الإصلاح على طلاب المدرسة وخبراتهم.
- تساعد مدارس المختبر الطلاب المعلمين على الربط بين ما يتعلمونه وما يمارسونه في المدارس؛ حيث تتيح لهم الفرصة لمراقبة المعلمين الخبراء بمدرسة المختبر الذين يمارسون أحدث الاتجاهات في طرق التدريس بالإضافة إلى مراقبة سلوكيات طلاب المدرسة وطريقة تعليمهم.

ثانياً: الإجراءات المقترحة:

- يتطلب الإصلاح التعليمي بمدارس التعليم العام بمصر إنشاء مدرسة مختبر واحدة على الأقل بكل جامعة سواء داخل الجامعة أو بالقرب منها، وتكون إدارة تلك المدرسة تابعة للجامعة، وتتمثل مهام ومسؤوليات تلك الإدارة في الآتي:

- تحديد مصادر التمويل اللازمة لإنشاء وتشغيل المدرسة، مثل الرسوم المدرسية والرسوم الرمزية لغير القادرين، مع تشجيع مشاركة المجتمع المحيط مثل أولياء الأمور ورجال الأعمال والقطاع الخاص من خلال الندوات والمؤتمرات التثقيفية، مع تشكيل لجنة لذلك يترأسها مدير المدرسة.
- دراسة التكوين الديموغرافي للمنطقة الموجود بها المدرسة بحيث يكون المجتمع الطلابي بالمدرسة ممثلاً لذلك التكوين الديموغرافي، من خلال تشكيل لجنة مختصة بتلك المهمة، ويترأسها مدير المدرسة.
- مراعاة التصميم المناسب للمدرسة، بحيث تتاح الفرصة الكاملة لطلاب المدرسة لممارسة الأنشطة المختلفة، وبحيث يمكن للطلاب المعلمين والباحثين ملاحظة السلوكيات المتعلقة سواء للمعلمين أو لطلبة المدرسة دون عرقلة العملية التعليمية، ويمكن تيسير ذلك من خلال غرف المراقبة الزجاجية.
- التأكيد في عملية التعليم والتعلم على الطالب نفسه، واستخدام طرق التدريس التي تشجع على نشاط المتعلم، مثل طريقة حل المشكلات، وطريقة المشروع، بحيث تساعد الطالب على التعامل مع الحياة وظروفها، وأن يكون المنهج أكثر تركيزاً على حياة الطلاب ومترابطاً ومتكاملاً ومتماشياً مع مراحل النمو المختلفة.
- التأكيد على أن وظيفة البحث والتجريب واختبار الأفكار الجديدة من الوظائف الأساسية للمدرسة؛ بحيث تكون المدرسة مصدراً مناسباً لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة والباحثين ومعلمي المدرسة أيضاً للأفكار والمشروعات البحثية الجديدة، وتسهيل الإجراءات التي تساعد على اختبارها بكل سهولة ويسر.
- إنشاء مجلة متخصصة لجميع الأعمال الخاصة بالمدرسة، ومن أهم مسؤوليات تلك المجلة نشر الأفكار والابتكارات التي تم اختبارها بالمدرسة والتحقق من

صحتها ومصداقيتها؛ بحيث تكون مصدراً بعد ذلك لمبادرات الإصلاح التعليمي.

- إتاحة الفرصة لطلاب الجامعة لملاحظة تطبيق النظريات التربوية التي تم دراستها داخل الجامعة وممارستها بشكل عملي وواقعي داخل المدرسة؛ وذلك من خلال، على سبيل المثال، تحديد عام دراسي كامل أو نصف عام لملاحظة المعلمين الخبراء بمدرسة المختبر، وتحديد نفس المدة للتطبيق العملي تحت إشراف معلمي المدرسة، مع إصدار شهادات خاصة بذلك، وتكون ضمن متطلبات الحصول على الشهادة الجامعية.
- تحديد حفل اجتماعي في كل فصل دراسي ويتم فيه دعوة جميع أولياء الأمور ورموز الشخصيات في المجتمع المحيط من رجال أعمال وغيرهم، والتعريف بجميع أنشطة المدرسة، ودورها في النهوض بالمجتمع والإصلاح التعليمي، مما يسهم في تشجيع أولياء الأمور على تسجيل أبنائهم بتلك المدرسة، وإتاحة الفرصة للتبرعات والهبات المختلفة، مما يساعد على استمرار أنشطة المدرسة، ونشر كل تلك الفعاليات في المجلة العلمية للمدرسة.

قائمة المراجع

- (1) Fabián González Zamarripa: "La Reforma Educativa 2013 en México como contingencia sistémica: expectativas dirigidas a la supervisión escolar de educación primaria", **Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores**, 2016.
- (2) Orit Avidov-Ungar and Rinat Arviv Elyashiv: "Teachers' perceptions of educational reform: the schools' readiness, supporting mechanisms and contributions of the reform", **International Journal of Educational Management**, Vol. 35, No. 1, 2021, p. 175.
- (3) John Kenny and Connie Cirkony: "Using a Systems Perspective to Develop Underlying Principles for Systemic Educational Reform", **Australian Journal of Teacher Education**, Vol. 47, Issue 1, Article 6, January 2022, p. 81.
- (4) Gretchen M. Whitman: "Lab Schools: Past, Present, and Possibility", **International Association of Laboratory Schools (IALS) Journal**, Vol. X, No. 1, 2019-2020, p. 27.
- (5) Shanna M. Patton: "The University School: The University Of Kentucky's Role In The Laboratory School Movement Of The 20th Century", **Ph.D**, College of Education, University of Kentucky, 2020, p. 25.

(٦) حبيبة تيرس: "مدرسة المختبر: مشروع فلسفة التربية عند جون ديوي"، **مجلة الحوار الثقافي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبدالحميد بن باديس، المجلد (٢)، العدد (٢)، ٢٠١٣، ص ص ٧٤ - ٧٥.**

- (7) Gretchen M. Whitman: **Op. Cit.**, p. 22.
- (8) Paul Erickson and Others: "Why Parents Choose Laboratory Schools for their Children", **NALS Journal**, Vol. 2, No. 2, 2012, p. 2.

- (9) Jeongae Kang and Mary J. Shields: "Preparing Teacher Candidates to Assess Learner Profiles Through Field Experience at University-Affiliated Laboratory Schools", **International Association of Laboratory Schools (IALS) Journal**, Vol. IX, No. 1, 2018-2019, p. 2.
- (10) Sandy H. Seipel: "Stakeholder Perceptions: Impact of a University-Based Laboratory School on a Campus-Based Educator Preparation Program", **International Association of Laboratory Schools (IALS) Journal**, Vol. IX, No. 1, 2018-2019, p. 14.
- (11) Gretchen M. Whitman: **Op. Cit.**, p. 21 .
- (12) Shanna M. Patton: **Op. Cit.**, p. 14.
- (13) إيمان وصفي كامل السيد حرب: "مدارس المختبر في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وإمكان الإفادة منها في مصر"، *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، المجلد (2)، العدد (91)، نوفمبر 2021، ص 523.*
- (14) *المرجع السابق، ص 527.*
- (15) سلوى حلمي علي يوسف: "سيناريوهات بديلة للإصلاح المدرسي بالتعليم الثانوي العام بمصر في ضوء نظرية (الشبكة والمجموعة الثقافية) "نظام الثانوية العامة الجديد نموذجاً"، *مجلة العلوم التربوية، المجلد 2، العدد الأول، يناير 2019، ص 56.*
- (16) محمد ماهر الحمار محمد: "تجربة استخدام الكمبيوتر اللوحي (التابلت) في التعليم الثانوي العام في مصر: دراسة تحليلية"، *دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP)، رابطة التربويين العرب، العدد (130)، 2021، ص 339 - 344.*
- (17) عبدالله حسن الموسوي: *في التربية المقارنة والتربية الدولية، عالم الكتب الحديث، إربد - الأردن، 2004، ص 33.*

(18) Wanda F. Johnson: "The Laboratory School: Yesterday, Today, and Tomorrow", Ed. D., College of Education, University of South Carolina, 2006, P. 19.

(19) Shanna M. Patton: **Op. Cit.**, p. 8.

(20) إيمان وصفي كامل السيد حرب: مرجع سابق، ص ٤٤٩.

(21) Heinke Robken and Others: "From reform to reform: how school reforms are motivated and interrupted - the case of 'school inspections' in Germany", **Journal of Educational Administration and History**, Vol. 51(4), 2019, p. 6.

(22) عبدالعليم حسان: "الأنظمة التعليمية.. نماذج في الشرق والغرب". الجيزة، مصر، وكالة الصحافة العربية (ناشرون)، ٢٠٢١، ص ٨.

(23) عفاف محمد جايل: "رؤية لإصلاح التعليم الثانوي العام في مصر: الواقع والمستقبل المأمول في ضوء التوجهات التنموية المستهدفة"، مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، المجلد ٢٣، العدد ١٠٥، ٢٠١٦، ص ٤١٣.

(24) جمال محمد أبو الوفا: "بعض نماذج الإصلاح التعليمي الآسيوي لمواجهة المتغيرات العالمية وإمكانية الاستفادة منها في مصر"، المؤتمر العلمي السنوي العشرين: التعليم والتقدم في دول آسيا وأستراليا، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٢، ص ٤٠.

(25) إيمان وصفي كامل السيد حرب: مرجع سابق، ص ص ٤٣٦ - ٥٦٣.

(26) عماد صموئيل وهبة، و حامد حمادة أبو جبل، و علي عبدالحليم علي عبدالرحيم: "استراتيجية مقترحة لإنشاء مدارس تجريبية ملحقه بكليات التربية في مصر"، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، جامعة سوهاج - كلية التربية، العدد (٥)، أكتوبر ٢٠٢٠، ص ص ١٩٠٨ - ١٩٥١.

(27) Prayoga Bestari: "Analysis Management Policy of Laboratory School in Indonesia University of Education", Advances in Social Science, Education and Humanities Research, Atlantis Press SARL, **Annual Civic Education Conference (ACEC 2021)**, Vol. 636, 2022, pp. 308-313.

(28) Ahmed Nurabadi and Others : "The Implementation of School-Based Management to Improve the Quality of Education in Laboratory Schools", Advances in Social Science, Education and Humanities Research, Vol. 285, International Conference on Education and Technology (ICET 2018).

(29) حسن بن علي صديق كنسارة: "دور التعليم الرقمي في تحقيق الإصلاح التعليمي من وجهة نظر المشرفين التربويين مستخدمي منصة مدرستي"، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ١٩٣، الجزء الأول، يناير ٢٠٢٢، ص ص ٤٨٣ - ٥٢٢.

(30) سلوى حلمي علي يوسف: مرجع سابق، ص ص ١ - ٧٢.

(31) أماني إدوارد قديس: "الأسس الفكرية والنظرية التي يركز عليها الإصلاح التعليمي بمدارس التربية الفكرية في مصر"، مجلة كلية التربية، العدد ١٩، يناير ٢٠١٦، ص ص ٤٨٩ - ٥٢٢.

(32) عاطف صالح أحمد العدوان: "البحث العلمي ودوره في تدعيم الإصلاح التعليمي"، المؤتمر الدولي الخامس: مستقبل إصلاح التعليم العربي لمجتمع المعرفة تجارب ومعايير ورؤى، المركز العربي للتعليم والتنمية (أسد) والجامعة العربية المفتوحة بالقاهرة، القاهرة، المجلد (٢)، ٢٠١٠، ص ص ١٦١٧ - ١٦٣٢.

(33) Rima'a Da'as: "School principals' skills and teacher absenteeism during Israeli educational reform: Exploring the mediating role of participation in decision-making, trust and

- job satisfaction", **Journal of Educational Change**, Vol. 22, 2021, pp. 53-84.
- (34) Sherry Ganon-Shilon and Chen Schechter: "School principals' sense-making of their leadership role during reform implementation", **International Journal of Leadership in Education**, Vol. 22, No. 3, 2019, pp. 279-300.
- (35) Amal Alsaleh: "Investigating instructional leadership in Kuwait's educational reform context: school leaders' perspectives", **School Leadership & Management**, Vol. 39, Issue 1, 2019, pp. 96-120.
- (36) Haim Shaked and Chen Schechter: "School principals as mediating agents in education reforms", **School Leadership & Management**, Vol. 37, Nos. 1-2, 2017, pp. 19-37.
- (37) Kristina Brezicha and Others: "One size does not fit all: Differentiating leadership to support teachers in school reform", **Educational administration quarterly**, Vol. 51, No. 1, 2015, pp. 96-132.
- (38) Antoinette C. Rangel:" An Explanatory Sequential Mixed Methods Study: Examining Strategies to Promote Sustainability in Early Childhood Education Campus-Based Laboratory Schools ", **Ed. D.**, School of Education, Brandman University, 2020, p. 19.
- (39) Wanda F. Johnson: **Op. Cit.**, P. 32.
- (40) **Ibid**, P. 32.
- (41) **Ibid**, P. 23.
- (42) Antoinette C. Rangel: **Op. Cit.**, p. 2.
- (43) Timothy G. Weih and Lynne Ensworth: "The Impact of a Teacher Education Course Taught in a University Laboratory

School Setting", **The National Association of Laboratory Schools Journal**, Vol. (30), 2006, p. 1.

- (44) Carol Bersani and Pamela Hutchins: " Reconceptualizing The Child Development Laboratory School", Brent A. McBride (Ed.), **Bridging the Gap Between Theory, Research and Practice: The Role of Child Development Laboratory Programs in Early Childhood Education** (Advances in Early Education and Day Care, Vol. 12), Emerald Group Publishing Limited, Bingley,2003, P. 115.
- (45) Timothy G. Weih and Lynne Ensworth: **Op. Cit.**, pp. 1-2.
- (46) Shanna M. Patton: **Op. Cit.**, p. 25, 26.
- (47) Mellisa A, Clawson: "The Dilemma of Linking Theory and Research with Practice and Innovation in Child Development Laboratory Programs", Brent A. McBride (Ed.), **Bridging the Gap Between Theory, Research and Practice: The Role of Child Development Laboratory Programs in Early Childhood Education** (Advances in Early Education and Day Care, Vol. 12), Emerald Group Publishing Limited, Bingley,2003, P. 53 .
- (48) Wanda F. Johnson: **Op. Cit.**, P. 19.
- (49) Shari Yates: "California Community Colleges Child Development Laboratory Schools", **Ed. D.**, School of Education, Brandman University, 2014, p. 27.
- (50) Mellisa A, Clawson: **Op. Cit.**, p. 60.
- (51) **Ibid**, p. 71.
- (52) Sandra Helene Seipel: "Stakeholder Perceptions: Impact of a University-Based Laboratory School on a Campus-Based University Educator Preparation Program", **Ph. D.**, Faculty of

the Graduate School, University of Missouri- Columbia, 2018, p. 50.

- (53) Gretchen M. Whitman: **Op. Cit.**, pp. 21, 22.
- (54) Sandra Helene Seipel: **Op. Cit.**, p. 48.
- (55) Amanda S. Wilcox-Herzog and Meridyth S. McLaren: "Lessons Learned: Building a Better Laboratory School", **NALS Journal**, Vol. 4, No. 1, 2012, P. 1.
- (56) Hyunnam Seo:" Parent, Student, and Faculty Satisfaction With and Support of Campus Laboratory School Programs", **Ed. D.**, University Of North Texas, 2001, p. 35.
- (57) Wanda F. Johnson: **Op. Cit.**, p. 93.
- (58) **Ibid**, P. 53.
- (59) Sandy H. Seipel: **Op. Cit.**, p. 13.
- (60) Hyunnam Seo: **Op. Cit.**, p. 34.
- (61) Wanda F. Johnson: **Op. Cit.**, p. 4.
- (62) Sandy H. Seipel: **Op. Cit.**, p. 13.
- (63) Shari Yates: **Op. Cit.**, p. 34.
- (64) Prayoga Bestari: **Op. Cit.**,p. 309.
- (65) Hyunnam Seo: **Op. Cit.**, P. 2.
- (66) Antoinette C. Rangel: **Op. Cit.**, p. 23.
- (67) Mellisa A, Clawson: **Op. Cit.**, p. 69.
- (68) **Ibid**, p. 69.
- (69) Shanna M. Patton: **Op. Cit.**, p. 24.
- (70) Mellisa A, Clawson: **Op. Cit.**, p. 68.
- (71) Hyunnam Seo: **Op. Cit.**, p. 42.

(72) Ibid, p. 52.

(73) سميرة لوقا دانيال: "دور المنظمات والهيئات الدولية والإقليمية في دعم الإصلاح التعليمي: دور التربية المدنية في الإصلاح التربوي"، المؤتمر الدولي الخامس: مستقبل إصلاح التعليم العربي لمجتمع المعرفة تجارب ومعايير ورؤى، المركز العربي للتعليم والتنمية (أسد) والجامعة العربية المفتوحة بالقاهرة، القاهرة، المجلد (٢)، ٢٠١٠، ص ١٥٣٢.

(74) عاطف صالح أحمد العدوان: مرجع سابق، ص ١٦١٨.

(75) السعيد مبروك إبراهيم: "المحاسبية التعليمية وعلاقتها بالإصلاح المتمركز حول المدرسة". القاهرة، مؤسسة الباحث للاستشارات البحثية، ٢٠١٩، ص ٤٥.

(76) Sherry Ganon-Shilon and Chen Schechter: **Op. Cit.**, p. 280.

(77) يونس جمعة العمور وعلى محمد جبران: "مسببات الفساد المدرسي في المدارس الحكومية وأثرها في أولويات الإصلاح التعليمي بدولة الكويت"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية بغزة، شؤون البحث العلمي والدراسات العليا، المجلد ٢٦، العدد ٦، نوفمبر ٢٠١٨، ص ٥٣٨.

(78) Orit Avidov Ungar: "Understanding teachers' attitude toward educational reforms through metaphors", **International Journal of Educational Research**: Vol. 77, No. 1, 2016, p.118.

(79) [Orit Avidov-Ungar](#) and [Rinat Arviv Elyashiv](#): **Op. Cit.**, p. 173.

(80) مجدي صلاح طه المهدي وعلا عاصم السيد إسماعيل: "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات المجتمع المدني في دعم الإصلاح التعليمي في مصر: دراسة تحليلية"، المؤتمر العلمي العربي الثاني عشر الدولي التاسع: التعليم والمجتمع المدني وثقافة المواطنة، جمعية الثقافة من أجل التنمية، سوهاج، المجلد الأول، ٢٠١٨، ص ٣٢٢.

- (81) Sherry Ganon-Shilon and Chen Schechter: **Op. Cit.**, p. 281.
- (82) Orit Avidov Ungar: **Op. Cit.**, p.117.
- (83) Kristina Brezicha and Others: **Op. Cit.**, p. 97.
- (84) John Kenny and Connie Cirkony: **Op. Cit.**, p. 99.
- (85) Haim Shaked and Chen Schechter: **Op. Cit.**, p. 33.
- (86) Sherry Ganon-Shilon and Chen Schechter: **Op. Cit.**, p. 295.
- (87) Clive Dimmock and Others: "Implementing education system reform: Local adaptation in school reform of teaching and learning", **International Journal of Educational Development**, Vol. 80, January 2021: 102302, p. 4.
- (88) **Ibid**, p. 3.
- (89) [Orit Avidov-Ungar](#) and [Rinat Arviv Elyashiv](#): **Op. Cit.**, p. 176.
- (90) Hossein Chaharbashloo and Others: "Analytical reflection on teachers' practical knowledge: A case study of exemplary teachers in an educational reform context", **Teaching and Teacher Education**, Vol. 87, 2020, p. 1.
- (91) مزنة سعد خالد العازمي وآخرون: "مسببات الفساد المدرسي في المدارس الحكومية وأثرها في أولويات الإصلاح التعليمي بدولة الكويت"، **المجلة التربوية، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، المجلد ٣٦، العدد ١٤٢، مارس ٢٠٢٢، ص ١٨.**
- (92) Orit Avidov Ungar: **Op. Cit.**, p.118.
- (93) Clive Dimmock and Others: **Op. Cit.**
- (94) سلوى حلمي علي يوسف: مرجع سابق، ص ص ٥٧، ٥٨.
- (95) John Kenny and Connie Cirkony: **Op. Cit.**, p. 80.
- (96) عاطف صالح أحمد العدوان: مرجع سابق، ص ١٦٢٢.

- (97) [Orit Avidov-Ungar](#) and [Rinat Arviv Elyashiv](#): **Op. Cit.**, p. 175.
- (98) Haim Shaked and Chen Schechter: **Op. Cit.**, p. 32.
- (99) [Orit Avidov-Ungar](#) and [Rinat Arviv Elyashiv](#): **Op. Cit.**, p. 184.
- (100) Orit Avidov Ungar: **Op. Cit.**, p.118.
- (101) [Orit Avidov-Ungar](#) and [Rinat Arviv Elyashiv](#): **Op. Cit.**, p. 182.
- (102) محمد أحمد حسين ناصف: "ثقافة المدرسة الثانوية وانعكاساتها على عمليات التغيير والإصلاح المدرسي وتحسين أداء الطلاب: دراسة تحليلية مع التركيز على محافظة الشرقية"، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، كلية التربية، العدد ٦٠، ٢٠١٥، ص ص ١٦٣، ١٩١.
- (103) Clive Dimmock and Others: **Op. Cit.**
- (104) Amal Alsaleh: **Op. Cit.**, p. 96.
- (105) Donal E. Mulcahy: "The Role of the School Principal in Educational Reform", **international Journal of Educational Reform**, Vol. 28(2), 2019, p. 151.
- (106) Sherry Ganon-Shilon and Chen Schechter: **Op. Cit.**, p. 279.
- (107) **Ibid**, p. 281.
- (108) **Ibid**, pp. 282, 283.
- (109) Rima'a Da'as: **Op. Cit.**, p. 61.
- (110) Kristina Brezicha and Others: **Op. Cit.**, p. 120.
- (111) **Ibid**, p. 125.
- (112) **Ibid**, p. 101.
- (113) Haim Shaked and Chen Schechter: **Op. Cit.**, p. 32.

(114) **Ibid**, p. 32.

(115) عزة جلال مصطفى: "رؤية مقترحة للإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل ماكنزي 7S"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد ٤٣، الجزء الرابع، ٢٠١٩، ص ٧١١.

(116) Heinke Robken and Others: **Op. Cit.**, p. 10.

(117) عفاف محمد جايل: مرجع سابق، ص ٤١٩.

(118) John Kenny and Connie Cirkony: **Op. Cit.**, p. 80.

(119) عزة جلال مصطفى: مرجع سابق، ص ص ٧٦٨، ٧٦٩، ٧٨٣.

(120) Rima'a Da'as: **Op. Cit.**, p. 59.

(121) Maia Cucchiara: " New Goals, Familiar Challenges?: A Brief History of University-Run Schools", **Penn GSE Perspectives On Urban Education**, Vol. 7 , 2010, pp. 99, 100.

(122) Wanda F. Johnson: **Op. Cit.**, P. 48.

(123) Maia Cucchiara: **Op. Cit.**, pp. 99, 100.

(124) Shanna M. Patton: **Op. Cit.**, p. 24.

(125) محمد الأصمعي محروس: "المتطلبات المهنية المأمولة للإصلاح المدرسي المنشود"، **المجلة التربوية، جامعة سوهاج، كلية التربية، المجلد ٤٠، ٢٠١٥، ص ٥٧٨، ٥٧٩.**

(126) Tim Cain: "School-university links for evidence-informed practice", **Education Sciences**, 9(2), 97, May 2019, p. 12.

(127) John Kenny and Connie Cirkony: **Op. Cit.**, pp. 87, 88.

(128) سلامة عبد العظيم حسين، وفاطمة السيد صادق، وطه عبد الباسط علي سائم: "معوقات ضمان جودة المدارس الثانوية المعتمدة في مصر وسبل التغلب عليها

(دراسة تحليلية)"، مجلة كلية التربية ببها، العدد (١٢٤)، الجزء (٤)، ٢٠٢٠، ص ٣٣١.

(129) حسين بشير محمود: "الإصلاح التعليمي القائم على المستويات المعيارية للجودة"، مؤتمر ثورة ٢٥ يناير ومستقبل التعليم في مصر، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠١١، ص ١٩٧.

(130) عاطف صالح أحمد العدوان: مرجع سابق، ص ١٦١٨.

(131) الهاللي الشرييني الهاللي: "البرامج التنفيذية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر (الفترة من سبتمبر ٢٠١٥ حتى فبراير ٢٠١٧) البرنامج الأول دعم المنشآت التعليمية كمدخل لتحقيق الإتاحة العادلة لجميع الأطفال"، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد ٤٧، يوليو ٢٠١٧، ص ٧.

(132) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠: التعليم المشروع القومي لمصر، ص ص ٧٥ - ٧٧.

(133) البنك الدولي: مشروع مساندة إصلاح التعليم في مصر (P157809)، وثيقة معلومات المشروع، صحيفة بيانات الإجراءات الوقائية المتكاملة، ٢٠١٧، ص ٧. متاح على الموقع الإلكتروني:

<https://documents1.worldbank.org/curated/en/290381511195033718/pdf/PIDISDSC23072-PSDS-ARABIC-P157809-Box405310B-PUBLIC.pdf>

(134) المرجع السابق، ص ص ٨، ٩.

(135) الهاللي الشرييني الهاللي: مرجع سابق، ص ٣.

(136) المرجع السابق، ص ٤٨.

- (137) عماد صموئيل وهبة، علي عبدالحليم علي عبدالرحيم، وحامد حمادة أبو جبل:
مرجع سابق، ص ١٩١١.
- (138) نقلاً عن: إيمان وصفي كامل السيد حرب: مرجع سابق، ص ٥٢٣.
- (139) محمد منير مرسى: التربية الإسلامية: أصولها وتطورها في البلاد العربية، طبعة
مزيدة ومنقحة، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ص ١٥٨ - ١٥٩.
- (140) عماد صموئيل وهبة، و حامد حمادة أبو جبل، و علي عبدالحليم علي عبدالرحيم:
مرجع سابق، ص ١٩١٢.
- (141) عفاف محمد جايل: مرجع سابق، ص ٤٠٦.
- (142) إيمان وصفي كامل السيد حرب: مرجع سابق، ص ٥٢٧.
- (143) وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم (٢٨٥) بتاريخ (٢٨/٦/٢٠١٤) بشأن المدارس
الرسمية للغات والمدارس الرسمية المتميزة للغات، مكتب الوزير، جمهورية مصر
العربية، ٢٠١٤، ص ١.
- (144) المرجع السابق، ص ٦.
- (145) الهاللي الشربيني الهاللي: مرجع سابق، ص ٧.
- (146) عفاف محمد جايل: مرجع سابق، ص ص ٤٤٩، ٤٥٠، ٤٥٦، ٤٦٦، ٤٧٥، ٤٧٧.
- (147) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل
الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠: مرجع سابق، ص ٧٢.
- (148) محمد أحمد حسين ناصف: مرجع سابق، ص ١٣٣.
- (149) عزة جلال مصطفى: مرجع سابق، ص ٧٦٢.
- (150) الهاللي الشربيني الهاللي: مرجع سابق، ص ٨، ١٠، ١١.

(151) عبد العلیم حسان: مرجع سابق، ص ص ٢٠٤ - ٢٠٦.

(152) رأفت عبد العزیز البوهی، و إبراهیم جابر المصری، و أحمد محمد ماجد، و منى
أحمد عبد الرحیم: الجودة الشاملة في التعلیم، دار العلم والإیمان للنشر والتوزیع،
كفر الشیخ، ٢٠١٨، ص ص ٢١ - ٢٢.

القيادة التكيفية كمدخل لتعزيز البراعة التنظيمية لدى أعضاء

هيئة التدريس بجامعة الزقازيق "دراسة تحليلية"

أميره السيد محمد السيد سلام

المدرس المساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة الزقازيق

أ.د/ أحمد نجر الدين عيادروس

د/ محمد عبد المنعم الشريف

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة

كلية التربية - جامعة الزقازيق التعليمية كلية التربية - جامعة الزقازيق

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإطار النظري للقيادة التكيفية والبراعة التنظيمية، وطبيعة العلاقة بينهما، كما هدفت إلى تقديم مجموعة من المقترحات التي تسهم في تعزيز البراعة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق من خلال مدخل القيادة التكيفية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى أهمية دور مدخل القيادة التكيفية في تعزيز البراعة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق، وقدمت الدراسة مجموعة من المقترحات من أهمها: توفير برامج تدريبية لكل من القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس باستمرار من أجل زيادة مهاراتهم وتطوير قدراتهم واكسابهم خبرات جديدة. والاطلاع على الأبحاث والتجارب العالمية والاستفادة منها؛ مما يؤدي إلى تيسير العمل الجامعي. واستخدام التكنولوجيا الحديثة وتوظيفها فيما يخدم العمل الجامعي. وضرورة حرص القيادات على رفع الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس وتوفير الظروف البيئية الملائمة لهم مما يزيد دافعيتهم للعمل. وتهيئة البيئة المحفزة للعمل والإنجاز عن طريق تقديم حوافز ومكافآت مجزية لأعضاء هيئة التدريس تتناسب مع حجم العمل الذي تم إنجازه. وضرورة التزام كل من القادة وأعضاء هيئة التدريس بالمعايير الأخلاقية السليمة. وتبني القيادات للمبادئ والأساليب الإدارية الحديثة مع ضرورة الابتعاد على الأساليب التقليدية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التكيفية، البراعة التنظيمية، التحدي التقنية، التحدي التكيفي.

**Adaptive leadership as an Approach to enhance the
Organizational Ambidexterity of faculty members at
Zagazig University**

"An analytical study"

Abstract:

The study aimed to identify the theoretical framework of adaptive leadership and Organizational Ambidexterity, and the nature of the relationship between them. It also aimed to present a set of proposals that contribute to enhancing the organizational ambidexterity of faculty members at Zagazig University through the adaptive leadership approach. The study used the analytical descriptive approach. The study concluded the importance of the role of the adaptive leadership approach in enhancing the organizational ambidexterity of faculty members at Zagazig University. The study presented a set of proposals, the most important of which are: Providing training programs for each of the university leaders and faculty members continuously in order to increase their skills, develop their capabilities, and provide them with new experiences. access to and benefit from global research and experiences; Which leads to facilitating university work. And the use of modern technology and its employment in the service of university work. And the need for the leaders to be keen to raise the morale of the faculty members and to provide them with appropriate environmental conditions, which increases their motivation to work. Creating a stimulating environment for work and achievement by providing rewarding incentives and rewards to faculty members commensurate with the amount of work that has been accomplished. And the need for both leaders and faculty members to adhere to sound ethical standards. Leaderships adopt modern administrative principles and methods, with the need to move away from traditional methods.

Keywords: Adaptive Leadership, Organizational Ambidexterity, Technical challenge, adaptive challenge.

الخطوة الأولى: الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة:

تمر مصر مثل جميع دول العالم بالعديد من الظروف والتحديات البيئية والاقتصادية والاجتماعية، والتي فرضت ضرورة تطويع النظم التعليمية بما يتلاءم مع طبيعة هذه التحديات مع حتمية توفر أساليب قيادية استثنائية أيضاً قادرة على التكيف مع هذه الظروف والتغلب على تحدياتها.

وخلال الأزمات الاستثنائية تبرز الحاجة إلى قيادات قادرة على اتخاذ قرارات سريعة وعالية التأثير، لها مقدرة على إدارة العناصر والمكونات التنظيمية من خلال مجموعة ممارسات تسهم في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف وسرعة الاستجابة، وصياغة استراتيجيات إبداعية متنوعة لحل المشكلات واستدامة العمل المؤسسي والحفاظ على سلامة أصحاب المصلحة من العاملين والمستفيدين.^(١)

ففي هذه الأزمات تواجه القيادات الأكاديمية التقليدية في الكليات الجامعية تحدياً أثناء اتخاذ القرارات المهمة بشكل يومي؛ حيث يقع على عاتقها مسؤوليات تتعلق بالعاملين بالكلية وأعضاء هيئة التدريس والتغيرات التنظيمية والبرامج والمناهج وطرق التدريس وتنمية الطلاب وإقامة علاقات إيجابية بين كلياتهم ومنظمات المجتمع المحيطة وغير ذلك.^(٢)

ومع الوضع الحالي للجامعات، وزيادة التعقيدات في البيئة المحيطة بها بكافة جوانبها والحاجة إلى التغييرات الشاملة، خصوصاً الإدارية والقيادية، وتنشيط العلاقات التفاعلية بين القائد والمرؤوسين والرؤساء والزملاء؛ ينبغي التحول من النمط التقليدي للقيادة إلى التفكير في أنماط قيادية حديثة أكثر ملائمة للتغيرات المجتمعية المحيطة بحيث تحقق التميز في النواحي الإدارية والتنظيمية بالجامعات.^(٣)

وبناءً على ذلك يتوقف تحقيق الجامعات لأهدافها خلال الظروف الطارئة على القيادة؛ حيث أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي جامعة في تحقيق أهدافها؛ لما لها

من تأثير في نجاحها وتطورها؛ لذا يتوقف تحقيق الأهداف المنشودة من قبل الجامعات على مقدار كفاءة تلك القيادات، وعلى أنماط وأساليب القيادة التي توفر أحسن الطرق للتعامل مع العنصر البشري داخل الجامعة وتتلافى الأساليب المشبته والسلبية؛ لتحقيق أهداف الجامعة ورسالتها.⁽⁴⁾

وبما أن النمط القيادي السائد داخل أي مؤسسة ومنها الجامعات سواء كان إدارياً أو أكاديمياً يؤثر بشكل فعال في السلوك الإنساني وأداء العاملين، ويساعد على تحفيز الموظفين وزيادة فاعليتهم وتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية ورفع مستوى الأداء الوظيفي.⁽⁵⁾ فإن مؤسسات التعليم العالي تحتاج إلى تبني نهج قيادي يسمح لها بالمرونة والاستجابة للتغيير مثل نمط القيادة التكيفية.⁽⁶⁾

والقيادة التكيفية نمط قيادي لا يشبه أنماط القيادة التقليدية في الظروف الطبيعية، حيث تتميز بالتوجه الجماعي بواسطة أشخاص مرنين يمكنهم التكيف معاً لتحقيق الازدهار والتقدم أثناء مواجهة التوتر والفضى التي تصاحب الأزمات الحالية والمستقبلية.⁽⁷⁾

وهناك العديد من المهارات القيادة التي يجب أن تتوفر في القائد التكيفي، من بين هذه المهارات: المبادرة، والمثابرة، والثقة بالنفس، ومعرفة كيفية إنجاز الأمور، والقدرة على التكيف والتواصل الاجتماعي.⁽⁸⁾ والقدرة على تكييف نهج قيادته وفقاً للمواقف المتنوعة.⁽⁹⁾

كما يتسم القادة التكيفيون بأنهم بارعون في معرفة ماهية المشاكل وتحديدها بعناية وإيجاد الحلول المناسبة، كما يأخذ القائد التكيفي خصوصاً والقيادة التكيفية بشكل عام في الاعتبار جميع العوامل التي تؤثر على المنظمة، من خلال التخطيط المناسب لعالم متغير، مما يجعل نهج القيادة التكيفية مفيداً وصالحاً في المجتمعات الديناميكية.⁽¹⁰⁾

وأيضاً يسمح نهج القيادة التكيفية لمؤسسات التعليم العالي بالتعامل مع المواقف الطارئة بشكل فريد، واختيار الإجراءات بناءً على ما هو مطلوب حالياً بدلاً من

التقاليد السابقة، لهذه الأسباب، قد يكون نهج القيادة التكيفية أكثر قيمة كنهج قيادي في المؤسسات التعليمية الحالية، فالقيادة التكيفية مرنة، وتأخذ في الاعتبار التعقيدات الحالية، وتحفز بشدة العاملين، ولذلك تعد القيادة التكيفية خياراً أكثر ملاءمة؛ لتوظيفها داخل مؤسسات التعليم العالي.^(١١)

لذلك تسعى المؤسسات الجامعية جاهدة نحو تعزيز قدرتها التنافسية، حيث أصبح هناك تحدياً كبيراً يواجه قادتها وهو إيجاد أساليب إدارية جديدة حتى تكون قادرة على الصمود ومواجهة المنافسة المحلية والعالمية، وبالتالي وجب عليها العمل على استثمار جميع الفرص المتاحة لديها، والبحث عن فرص جديدة بشكل يساعدها على التكيف مع بيئتها وتحقيق أهدافها، ومن ثم ظهر مفهوم البراعة التنظيمية كإحدى أهم التوجهات التي تستطيع بها مؤسسات التعليم الجامعي المحافظة على مركزها التنافسي في بيئة متغيرة باستمرار، حيث تحتاج المؤسسات الجامعية إلى البراعة التنظيمية لتحقيق التوازن بين أنشطة الاستغلال وأنشطة الاستكشاف، ويعني ذلك قدرة المؤسسة على استغلال القدرات والإمكانات المتوافرة لتحقيق الكفاءة، وفي الوقت نفسه تكون لديها القدرة على استكشاف إمكانات جديدة تتوافق مع بيئة العمل المتغيرة.^(١٢)

وتعدّ عملية تحول الجامعات لمنظمات بارعة من الموضوعات التي فرضت نفسها بقوة كأولوية في مجال الإدارة الجامعية؛ نظراً لما تتضمنه هذه العملية من أهمية في تشكيل مستقبل الجامعات، حيث تتطلب عملية تحول الجامعات لمنظمة بارعة إلى وجود قيادة قادرة على تحقيق رؤية الجامعة وأهدافها الاستراتيجية، وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسكهم وتوجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم، وتعظيم موارد الجامعة من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، في ظل توافر مجموعة من المحددات المتمثلة في الشفافية في العلاقات القائمة في جميع ممارساتها من منظور أخلاقي، والوعي الذاتي بقيمها الأساسية، وبشكل يساهم في

تطوير العاملين وقيادتهم والتأثر بهم والتأثير فيهم، من خلال توازن العمليات والتحليل الموضوعي للمعلومات قبل إصدار أي قرار.^(١٣)

كما يعد موضوع البراعة التنظيمية من المواضيع الحيوية التي تسعى من خلالها الجامعات إلى توفير العقلية المتجددة لأعضائها والمحافظة على بقائها واستمرارها وفق طرق تنظيمية مختلفة والوصول للنجاح الاستراتيجي.^(١٤) فالبراعة التنظيمية عبارة عن أسلوب إداري يتضمن ممارسات تنظيمية متعددة تعبر عن مدى قدرة المؤسسة الجامعية على متابعة نشاطين بصورة متكاملة في وقت واحد، مع القدرة على إدارة التناقضات والتوترات في التعامل الحالي والمستقبلي في جميع الأنشطة وعلى جميع المستويات التنظيمية داخل المؤسسات الجامعية المختلفة.^(١٥) كما أنها تقوم على تحقيق التوازن بين أنشطة الاستكشاف والاستثمار، وذلك يتطلب العديد من الآليات والوسائل التي يتم اعتمادها في ظل سياقات مثل التعلم التنظيمي والابتكار والتكيف والريادة التنظيمية وذلك اعتماداً على الموارد المتاحة للمنظمة مع الأخذ في الاعتبار التطورات والتغيرات البيئية.^(١٦)

ومن خلال استطلاع نتائج الدراسات التي تناولت القيادة وأهميتها في تحقيق البراعة التنظيمية يتضح أنها توصلت إلى أن الدور الرئيس والأهم لتحقيق البراعة التنظيمية متوقف على نوعية القيادة وسلوكياتها وخصائصها والتي تسعى إلى الابتكار من خلال التركيز على الاكتشاف للموارد الجديدة التي تحقق التميز المؤسسي بالإضافة إلى قدرتها على استغلال ما هو متاح للمؤسسة أفضل استغلال بشكل يجعلها مميزة عن المؤسسات بما يؤثر على سمعة المؤسسة التي ينتمي إليها القائد.^(١٧) حيث يتأثر مستوى البراعة التنظيمية بسلوك القيادة بدرجة أكبر من غيره من أنواع السلوك الاستراتيجي.^(١٨) كما أن للقيادة دور مهم وأساسي في تحقيق التوازن المحكم من خلال الابتكارات الاستكشافية والاستغلالية داخل المؤسسات بمختلف أنواعها.^(١٩) وهذا ما جعل جامعة الزقازيق تهتم بتوفير المناخ الجامعي الكفيل بتحقيق البراعة التنظيمية من حيث استغلال الكفاءات والمعارف والمعلومات المتاحة بالجامعة وفي نفس الوقت الاستكشاف والبحث عن الأفكار الجديدة والقدرة على

التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة، لتعزيز الابتكار والابداع في المستقبل، وقد ظهر ذلك في الخطة الاستراتيجية ٢٠١٣ - ٢٠٢٢م، أن جامعة الزقازيق تنطلق من منظومة القيم الحاكمة التالية: الحرية المسئولة، والاستقلالية، والإبداع، والشفافية، وتداول المعلومات والمشاركة والعمل الجماعي، والعدالة، والجودة والتميز.^(٢٠)

وبالرغم من الجهود المبذولة من قبل جامعة الزقازيق من أجل تعزيز البراعة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق إلا أن هذه الجهود لم تحقق أهدافها المرجوة منها حتى الآن ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة.

مشكلة الدراسة

توجد العديد من المشكلات التي تعوق أية إجراءات تكيفية بالتعليم العالي وجامعة الزقازيق، والتي تؤثر سلباً على البراعة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ويمكن بيان هذه المشكلات والعوائق على النحو التالي:

• مشكلات وعوائق تتعلق بالقيادة التكيفية بالجامعة

استمرار العمل بقانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ ولائحته التنفيذية المعدلة، والمستقرئ لقانون تنظيم الجامعات المصري الحالي يلاحظ جمود القوانين واللوائح التنفيذية المحددة لكيفية اختيار القيادات الأكاديمية، وعدم وجود معايير واضحة لاختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات، وضعف الثقافة التنظيمية الداعمة لاختيار القيادات الأكاديمية بناء على معايير الجدارات الوظيفية.^(٢١)

فعلى الرغم من كون القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات هي محور الفعالية الإدارية بها، إلا أن الواقع الحالي يشير إلى أنه لا توجد معايير علمية لاختيارها تجمع بين الديمقراطية في الاختيار، و التمتع بالصفات القيادية، والتدريب على مهام وأساليب الإدارة الجامعية.^(٢٢)

وهو ما يعني أن عملية اختيار القيادات الأكاديمية تتم بعيداً عن معايير المهارات القيادية التي تتمتع بها هذه القيادات، سواء أكانت مهارات قيادية عامة أو مهارات قيادية تكييفية بوجه خاص، بل تتم عملية اختيار القيادات في ضوء مجموعة من المعايير التي تبتعد عن مواصفات المهارات القيادية، والتي تركز على الأقدمية الإدارية، وذلك كما هو واضح في المواد رقم ٤٣، ٤٧، و٥٦ من قانون تنظيم الجامعات.

حيث أوضحت المادة "٥٦" من قانون تنظيم الجامعات "بأن يعين رئيس مجلس القسم من بين أقدم ثلاثة أساتذة في القسم ويكون تعيينه بقرار من رئيس الجامعة بعد أخذ رأي عميد الكلية أو المعهد لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة".^(٣٣) كما أوضحت المادة "٤٧" من قانون تنظيم الجامعات شروط تعيين وكلاء الكليات "بأن يكون تعيين الوكيل من بين أساتذة الكلية أو المعهد بقرار من رئيس الجامعة بناءً على ترشيح العميد وذلك لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة".^(٣٤) والمادة "٤٣" من قانون تنظيم الجامعات أوضحت شروط تعيين العمداء بأن "يعين رئيس الجامعة المختص عميد الكلية أو المعهد التابع للجامعة من بين الأساتذة العاملين بهما لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد".^(٣٥)

فضلاً عن سيطرة المركزية على الأداء الجامعي، مما يسلب القيادات الجامعية حرية المبادرة والتطوير وتحمل المخاطرة.^(٣٦) واستمرار القائمين على إدارة النظم التعليمية بالكليات بنفس الفكر التقليدي، والابقاء على الهيكل التنظيمي الهرمي الذي لا يسمح بمشاركة العاملين والأطراف المعنية في صنع القرارات المؤسسية، والاتصال العنكبوتي بين المستويات التنظيمية بالمنظومة التعليمية.^(٣٧)

بالإضافة إلى قلة المخصصات المالية اللازمة لتدريب القيادات الجامعية على كيفية التعامل مع تقنيات الثورة الصناعية الرابعة، وظهور العديد من المشكلات الجديدة التي لم تكن موجودة من قبل، مثل: ضعف قدرة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس على الاندماج في المجتمع التقني.^(٣٨)

ومن ناحية أخرى تعاني الجامعة من ضعف توافر برامج تنمية مهنية مستدامة لتنمية وإدارة الموارد والقدرات والجدارات الريادية وبشكل استراتيجي، وأنه لا يتم إعادة تصميم الهياكل التنظيمية بالجامعة لتتوافق مع التوجه الريادي الاستراتيجي، وأن الجامعة لا تتخذ الإجراءات الحقيقية لتحويل المعرفة إلى فرص ريادية واعدة.^(٢٩)

• مشكلات وعوائق تتعلق بالبراعة التنظيمية بالجامعة

- تعاني القيادات الجامعية بجامعة الزقازيق من ضعف وقصور في ممارسة أبعاد البراعة التنظيمية مرتبة كالتالي (الاستغلال، ثم الاستكشاف).^(٣٠)
- ضعف وقصور في بُعد الاستغلال (الاستثمار) الأمثل للفرص داخل جامعة الزقازيق لدى القيادات بجامعة الزقازيق متمثلاً في: ضعف وقصور في توظيف التكنولوجيا في مختلف الخدمات والعمليات بالمؤسسة، وقصور في إجراء الدراسات المستمرة لقياس مدى رضا المعنيين داخلياً وخارجياً، وغياب توظيف التغذية الراجعة بإجراء تحسينات وإصلاحات في خدماتها، وقصور في رصد المؤسسة للفرص المتاحة بشكل مستمر.
- ضعف وقصور في بُعد استكشاف الفرص الجديدة داخل جامعة الزقازيق متمثلاً في: قصور في حرص الجامعة على البحث عن الفرص الجديدة، ضعف في استخدام الأسلوب العلمي في تصميم استراتيجيات العمل، ضعف وقصور في المتابعة المستمرة للمؤسسة على التغيرات الحاصلة محلياً وعالمياً بشكل مدروس وعلمي.^(٣١)

وفي ضوء ما سبق يمكن التعبير عن مشكلة البحث من خلال طرح السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تعزيز البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق من خلال مدخل القيادة التكيفية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما الإطار النظري للقيادة التكيفية كما ورد في الأدبيات التربوية المعاصرة؟
- ٢- ما الإطار النظري للبراعة التنظيمية كما ورد في الأدبيات التربوية المعاصرة وعلاقتها بالقيادة التكيفية؟
- ٣- ما ملامح الوضعية الراهنة لأهم جهود جامعة الزقازيق الهادفة لتعزيز القيادة التكيفية والبراعة التنظيمية؟
- ٤- ما المقترحات الإجرائية التي تسهم في تعزيز البراعة التنظيمية في ضوء مدخل القيادة التكيفية بجامعة الزقازيق؟

أهداف البحث

تتمثل في الأهداف التالية:

- ١- التعرف على الإطار النظري للقيادة التكيفية كما ورد في الأدبيات التربوية المعاصرة.
- ٢- تحليل الإطار النظري للبراعة التنظيمية كما ورد في الأدبيات التربوية المعاصرة وعلاقتها بالقيادة التكيفية.
- ٣- الوقوف على ملامح الوضعية الراهنة لأهم جهود جامعة الزقازيق الهادفة لتعزيز القيادة التكيفية والبراعة التنظيمية.
- ٤- التوصل إلى المقترحات الإجرائية التي تسهم في تعزيز البراعة التنظيمية في ضوء مدخل القيادة التكيفية بجامعة الزقازيق.

أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث الحالي في الآتي:

- الأهمية النظرية: تتمثل في الوصف والتحليل لمتغيري البحث وهما القيادة التكيفية و البراعة التنظيمية، وهما من المتغيرات الحديثة في مجال الإدارة

التربوية، وتبرز الأهمية النظرية أيضاً في الاثراء النظري الذي قد تسهم فيه الدراسة من خلال تتبع واستعراض الأدب النظري والدراسات السابقة وتحليله وتفسيره لمتغيري الدراسة، بالشكل الذي يكون إطاراً مفاهيمياً متكاملًا عن المتغيرات ومنهجية دراستها، كما تعد الدراسة الحالية من أوائل الدراسات في المجال التربوي التي ستتناول القيادة التكيفية كمدخل لتعزيز البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق.

- الأهمية التطبيقية: وتمثل في تعزيز البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق في ضوء مدخل القيادة التكيفية، مما يحقق أعلى مستويات من الإنتاجية من خلال التوصل لمجموعة من الآليات المقترحة التي تساعد القيادات الجامعية على التعامل مع التحديات التقنية والتكيفية؛ وذلك لتعزيز البراعة التنظيمية، مما يسهم في تجويد العملية التعليمية بصفة عامة، وتعزيز جودة الحياة الشخصية والأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بصفة خاصة في جامعة الزقازيق، نتيجة استخدام القيادة التكيفية للتغلب على الصعوبات والمشاكل التي يتعرضون لها.

منهج الدراسة

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من أجل تحقيق أهداف البحث المرجوة، ويسير البحث الحالي وفقاً للخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تتناول الإطار العام للدراسة، ويشمل مقدمة الدراسة، ومشكلتها، وأهدافها، وأهميتها، ومنهجها، ومصطلحات الدراسة، والدراسات السابقة، ثم خطوات الدراسة.

الخطوة الثانية: تتضمن الإطار النظري للقيادة التكيفية في الأدبيات التربوية، من حيث: مفهوم القيادة التكيفية، وأهميتها وأبعادها ومبادئها ومهارات القائد التكيفي.

الخطوة الثالثة: تتضمن الإطار النظري للبراعة التنظيمية وعلاقتها بالقيادة التكيفية في الأدبيات التربوية، من حيث: مفهوم البراعة التنظيمية، وأهميتها وخصائصها وأبعادها ومدخلها وعلاقتها بالقيادة التكيفية.

الخطوة الرابعة: تتناول الوضعية الراهنة للقيادة التكيفية وتعزيز البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق في ضوء اللوائح والقوانين والجهود الرسمية، وأهم التحديات والمعوقات التي تواجه هذه الجهود.

الخطوة الخامسة: تتناول الإجراءات المقترحة لتدعيم القيادة التكيفية بجامعة الزقازيق بما يساعد على تعزيز البراعة التنظيمية.

مصطلحات البحث

- القيادة التكيفية Adaptive Leadership :

تعرف بأنها نهج عملي لحل المشكلات التنظيمية، وتوجيه القادة نحو تحديد الجوانب المهمة للعملية التنظيمية والتركيز، عليها والتخلص من الجوانب غير الهامة والتي يمكن أن تُنجز العملية التنظيمية بدونها.^(٣٣)

كما تعرف بأنها مهارة هامة لأي قائد يبحث عن إحداث تغيير في عالم معقد بشكل متزايد من المتطلبات المتعارضة والأولويات المتغيرة باستمرار، من خلال الممارسات والإستراتيجيات المصممة لتحقيق تغيير استثنائي مذهل وتطوير المطلوب باستمرار في بيئة تنافسية ومعقدة مليئة بالتحديات.^(٣٣)

وتعرف أيضاً على أنها نشاط حشد العاملين لمعالجة أصعب المشاكل والقيام بالعمل التكيفي الضروري لتحقيق التقدم.^(٣٤)

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف القيادة التكيفية إجرائياً على أنها: نمط قيادي يتسم بالمرونة يتضمن مجموعة من الأنشطة الرئيسية التي يستخدمها قيادات جامعة الزقازيق لحل الأزمات والمشاكل المعقدة والطارئة والتي تحتاج حلولاً تكيفية مبتكرة وغير تقليدية من خلال إشراك جميع الأفراد لتحقيق أهداف الجامعة.

- تعريف البراعة التنظيمية Organizational Ambidexterity :

وتعرف بأنها "قدرة الجامعة على تحقيق التوازن بين استثمار إمكانياتها المتوفرة، واستكشاف إمكانات جديدة من خلال توظيف الممارسات المتميزة في المشاركة، وتفعيل فرق العمل، والمرونة، ومواصلة التعلم، والابتكار؛ وذلك لتحقيق أكبر قدر من جودة المخرجات".^(٣٥)

كما تُعرف بأنها "أنشطة استكشاف واستثمار الفرص الجديدة للموارد والمعارف والخبرات والمهارات التي تمتلكها الجامعات، بهدف الاستجابة للتغيرات السريعة والتوقعات المستقبلية للبيئة الخارجية".^(٣٦)

وأيضاً تُعرف بأنها "قدرة المؤسسة (الجامعية) على دمج ممارستي الاستكشاف والاستغلال مع بعض بشكل أدنى وتحقيق التوازن بينهما بدلاً من اختيار أحد الطرفين، من خلال الاستثمار في المقدرات والموارد الموجودة بالجامعة مع استكشاف الفرص الجديدة وقابليتها للتكيف مع التغيرات التي تحدث في المستقبل. مما يقود تلك الجامعة إلى تحقيق الميزة التنافسية ومن ثم الفاعلية في الأداء وضمان بقائها على الأمد البعيد في ظل البيئة التنافسية الحالية".^(٣٧) وهو التعريف الذي تتبناه الباحثة للبراعة التنظيمية في الدراسة الحالية.

الدراسات السابقة

يشتمل هذا الجزء على الدراسات والبحوث العربية والأجنبية المتصلة بموضوع الدراسة، حيث تم ترتيب عرض الدراسات السابقة تاريخياً من الأحدث إلى الأقدم وذلك بدءاً بالدراسات العربية ثم الأجنبية، كما تم عرض كل متغير على حدة، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الدراسات السابقة التي تناولت متغير القيادة التكيفية

١-دراسة بعنوان: "درجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الدوادمي في المملكة العربية السعودية". (٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الدوادمي، واستخدمت الباحثة المنهج الكمي المسحي، وتم تصميم استبانة تكونت من (٢٣) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، وهي: بُعد قيادة بيئة الأعمال، وبُعد القيادة من خلال العاطفة، وبُعد التعلم من التصحيح الذاتي، وبُعد تبني حلول اربح تريح، تم توزيعها على (٣٧٦) معلماً ومعلمة، منهم (١٤١) معلماً و(٢٣٥) معلمة، واستخدم المنهج الكمي المسحي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية في جميع أبعاد الاستبانة تعزى لمتغير الجنس، وذلك لصالح الذكور، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً عند جميع أبعاد الاستبانة تعزى لمتغير التخصص. (٣٨)

٢- دراسة بعنوان: "هل يمكن للقيادة الأكاديمية التكيفية أن تجعل الجامعات مستعدة للتغيير؟ أدلة من مؤسسات التعليم العالي في باكستان في ضوء جائحة كورونا كوفيد-١٩". (٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية نمطي القيادة التكيفية والأكاديمية، وإلى تقييم الاستعداد للتغيير بين مؤسسات التعليم العالي في البنجاب بباكستان، واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي، وتم إجراء استبيان عبر الإنترنت لجمع البيانات من ٤٠٤ من أعضاء هيئة التدريس الدائمين في جامعات القطاع العام الذين تم تحديدهم باستخدام العينات العشوائية الطبقية، وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الأكاديمية التكيفية الفعالة هي المسؤولة عن تهيئة البيئة لإحداث التغييرات في مؤسسات التعليم العالي، كما تشير النتائج إلى أن القيادة الأكاديمية التكيفية الفعالة مهمة بشكل كبير لبدء الاستعداد التنظيمي للتغيير، كما تؤكد النتائج

وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التكيفية والاستعداد التنظيمي للتغيير.^(٣٩)

٣- دراسة بعنوان: "مداخل القيادة التكيفية في التعليم عبر الإنترنت: دراسة تكوين الثقة وإدارة التغيير في التعليم العالي". (٢٠١٩).

هدفت الدراسة إلى تحديد جوانب "القيادة التكيفية" التي يستخدمها القادة بشكل شائع في التعليم عبر الإنترنت، ومراجعة التحديات في اعتماد التعليم عبر الإنترنت وافتراضات وتوقعات المتعلمين عبر الإنترنت اليوم وكذلك التأثيرات على البنية التحتية المؤسسية والسياسات والعمليات، وتقديم نظرية القيادة التكيفية، ومناقشة قابليتها للتطبيق في عالم التعليم العالي المتغير، استخدمت الدراسة المنهج النوعي الظاهري، وذلك باستخدام تقنيات المقابلات شبه المنظمة مع ١٥ قائداً في مؤسسات التعليم العالي، وخلال هذه المقابلات تم سؤال المستجيبين عن العمليات والأساليب التي استخدموها لإحداث التغيير في حرم جامعاتهم، أظهرت نتائج الدراسة فكرة أوضح عن مناهج القيادة التكيفية التي يتم استخدامها لإحداث التغيير في المؤسسات الأكاديمية، حيث يستخدم القادة عبر الإنترنت في التعليم العالي اليوم مناهج القيادة التكيفية عندما يتعاملون مع التحديات المعقدة التي تنطوي على التحول التكنولوجي والشخصي، كما نجحوا في تحفيز التغيير على استخدام دورة تنمية الثقة كمكون مستمر وأساسي في جهودهم.^(٤٠)

٤- دراسة بعنوان: "القيادة التكيفية أو التبادلية في التعليم العالي الحالي: مقارنة موجزة". (٢٠١٧).

هدفت الدراسة إلى استعراض نظريتين في القيادة بالإشارة إلى الحاجة لكل من نظرية القيادة التكيفية ونظرية القيادة التبادلية، كما هدفت إلى تقديم توصية لاستراتيجية القيادة في مؤسسات التعليم العالي بناءً على هذه المقارنة، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن، توصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التكيفية مرنة، وتأخذ في الاعتبار التعقيدات الحالية، وتحفز بشدة المتابعين، حيث تأخذ القيادة التكيفية نظرة

شاملة للقيادة من خلال التركيز على كل من العلاقة بين القائد والتابع والقضايا البيئية، لهذه الأسباب تعتبر استراتيجية القيادة التكيفية خياراً أكثر ملاءمة عند الاختيار بين هاتين النظريتين، لتوظيفها بالمؤسسات التعليمية، لأنها توفر المرونة والتوجه نحو التغيير.^(٤١)

ثانياً: الدراسات السابقة التي تناولت متغير البراعة التنظيمية

١ - دراسة بعنوان: "واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية، دراسة ميدانية بجامعة سوهاج" (٢٠٢٢).

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة سوهاج، وتعرف أثر متغيرات النوع، الكلية، الدرجة العلمية في تصورات العينة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٥٨٣) عضواً، واستخدمت استبانة وزعت على العينة احتوت على (٨٦) فقرة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أبعاد ممارسات القيادة المستدامة جاءت جميعها بدرجة متوسطة، كما جاءت أبعاد البراعة التنظيمية بدرجة متوسطة أيضاً، وكانت هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد القيادة المستدامة وأبعاد البراعة التنظيمية، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها: تعزيز الثقافة التنظيمية بالجامعة بما يعمل على تحقيق القيادة المستدامة والبراعة التنظيمية، وضرورة تعزيز قدرة القيادات الجامعية على الاستثمار الأمثل للفرص، وذلك من خلال: تشجيع الجامعة لمؤسسات المجتمع المختلفة على الاستثمار في قطاعات الجامعة بما يعود بالفائدة على الجامعة والمجتمع.^(٤٢)

٢ - دراسة بعنوان: "البراعة التنظيمية وأثرها في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية" (٢٠٢٢).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر البراعة التنظيمية في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع

البيانات، وتكونت الاستبانة من (٤٢) فقرة موزعة على محورين رئيسيين هما: البراعة التنظيمية بأبعادها الفرعية، ومهارات القرن الحادي والعشرين بأبعادها الفرعية، وطبقت الاستبانة على عينة بلغت (٣٧٠) عضو هيئة تدريس، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تقدير أفراد عينة الدراسة نحو ممارسة البراعة التنظيمية بالجامعات السعودية جاء بدرجة مرتفعة، كما جاء تقديرهم نحو مستوى توافر مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس بمستوى مرتفع، كما كشفت النتائج عن وجود أثر إيجابي للبراعة التنظيمية في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، وأن لممارسة البراعة الاستثمارية تأثيراً أقوى من ممارسة البراعة الاستكشافية في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين.^(٤٣)

٣- دراسة بعنوان: "تأثير البراعة التنظيمية على استدامة الجامعات المصرية: دراسة ميدانية" (٢٠٢٢).

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير البراعة التنظيمية على استدامة الجامعات المصرية بالتطبيق على جامعتي القاهرة والإسكندرية كجامعتين مستدامتين طبقاً للتصنيفات العالمية للجامعات المستدامة عن عام ٢٠٢١م، وتحليل بيانات عدد (٢٧٩) استمارة استقصاء صالحة للتحليل عن عينة عشوائية بسيطة من أعضاء هيئة تدريس وحصر شامل للقيادات الإدارية، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها وجود تأثير مباشر معنوي إيجابي للبراعة التنظيمية على استدامة الجامعات محل البحث، حيث بلغت قوة تأثيرها نسبة (٩٠٪)، وعلى مستوى قياس تأثير الأبعاد الفرعية، حقق البعد الجمعي للبراعة التأثير الأكبر على بُعد الاستدامة السياسية وبلغت قوة تأثيره نسبة (٨٠٪)، كما تمثلت أهم توصيات الدراسة في أنه يجب على الجامعات التي تطمح إلى تحقيق أهداف الاستدامة بها، أن تستخدم البراعة التنظيمية كمنهج إداري ملائم لتحقيق ذلك.^(٤٤)

٤ - دراسة بعنوان: "تصور مقترح لتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر على ضوء مدخل القيادة الجديرة بالثقة" (٢٠٢١).

هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع أبعاد البراعة التنظيمية والقيادة الجديرة بالثقة بجامعة ٦ أكتوبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما هدفت إلى تحديد العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة وتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال إعداد استبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (١٥٩) عضو هيئة تدريس، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق أبعاد القيادة الجديرة بالثقة قد جاءت بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٧)، وبدرجة موافقة عالية، وجاءت الأبعاد مرتبة كالتالي (بُعد توازن العمليات - بُعد الشفافية في العلاقات - بُعد الوعي الذاتي - بُعد المنظور الأخلاقي)، وكذلك توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين كافة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد البراعة التنظيمية، وأوصت الدراسة بأن تضع القيادة الجامعية جداول زمنية لتنفيذ كافة المهام والأنشطة المخططة، وأن توفر ثقافة تنظيمية تعزز الاستجابة لتغيرات المجتمع المحلي والعالمي.^(٤٥)

٥ - دراسة بعنوان: "القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق" (٢٠٢١).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية لمدخل القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية، كما هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين مدخل القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية، وأيضا التعرف على الوضع الراهن لممارسة القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق، كما هدفت إلى الوقوف على درجة ممارسة أبعاد القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية داخل جامعة الزقازيق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (ميدانياً). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم إجراء دراسة ميدانية على عينة عشوائية مكونة من (١٧١) عضو هيئة تدريس بجامعة الزقازيق، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين أبعاد القيادة الملهمة وأبعاد البراعة

التنظيمية في جامعة الزقازيق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كأحد أهم أبعادها وعوامل تحقيقها.^(٤٦)

٦- دراسة بعنوان: "ما وراء البراعة: الجامعات وأدوارها المتغيرة في دفع عجلة التنمية الإقليمية في الأوقات الصعبة". (٢٠٢٣).

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مدى أهمية مفهوم البراعة في المساعدة في تحليل وفهم الأدوار المعاصرة للجامعات في مناطقهم بطريقة شاملة، وإلى الوصول إلى فهم أكثر شمولاً لدور الجامعات في النمو الإقليمي من خلال التركيز على مفهوم المنظمة البراعة الذي يشرح تعدد الأدوار المختلفة التي تلعبها الجامعات وتعقدتها، استخدمت هذه الدراسة نهجاً نوعياً من خلال بحث دراسة الحالة في جامعتين ومنطقتين مختلفتين للغاية، وهما جامعة لانكستر في المملكة المتحدة وجامعة يونيسنس في البرازيل، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها تميز الجامعات ذات التمركز الإقليمي عن الجامعات التي تعمل في مجال واحد مثل تسويق الأبحاث وريادة الأعمال أو الابتكار أو المشاركة المدنية وغيرها من الأدوار التقليدية، كما توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن التدريس والبحث والمشاركة لا ينبغي الفصل بينهم، لأنهم يمكن أن يخدموا كلاً من المهام الاقتصادية والاجتماعية، وأيضاً تم اقتراح نموذج جديد للجامعات متعددة البراعة حيث تلبى الجامعات المهام الاقتصادية والاجتماعية من خلال التدريس والبحث والمشاركة.^(٤٧)

٧- دراسة بعنوان: "البراعة التنظيمية والمنظمة المتعلمة: الدور الاستراتيجي لجامعة الشركات". (٢٠٢٣).

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور جامعات الشركات التابعة للشركات القائمة على التكنولوجيا في تطوير البراعة التنظيمية، استخدمت هذه الدراسة نهجاً نوعياً واستكشافياً، حيث تم إجراء دراسة حالة واحدة لجامعة ZTE في الصين، وتظهر نتائج الدراسة أن تدخل جامعات الشركات في التطوير الاستراتيجي يمكن أن يتخذ أشكالاً مختلفة، وبخاصة عندما تعمل جامعات الشركات كوحدة أعمال وبذلك يمكن أن

تساهم بشكل إيجابي في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية، كما توصلت النتائج إلى توضيح دور جامعات الشركات كأداة فعالة في تطوير البراعة التنظيمية، كما كشفت النتائج التي تم الحصول عليها أيضاً عن أنماط لكيفية تدعيم القدرات الأساسية لصالح المنظمة مثل استخدام المعرفة، والتدريب، وتبادل المعرفة، والتعلم، وتطوير المعرفة، والتنمية الثقافية والقيادة، كما توصلت إلى أن جامعات الشركات عملت منذ البداية كمحفز وداعم عن طريق تحويل الاستراتيجية إلى تطبيق عملي وتطبيق آليات التعلم بمرونة، كما ساهمت جامعات الشركات في خلق ثقافة مؤسسية تدعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة وبذلك فهي حافظت على التوازن بين الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية.^(٤٨)

التعليق العام على الدراسات السابقة:

- من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت القيادة التكميلية، والبراعة التنظيمية تم التوصل إلى ما يلي:
- اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي، لمناسبتها لطبيعة الدراسة.
 - تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية البراعة التنظيمية في التغلب على التحديات التنظيمية المتنوعة.
 - وتتميز الدراسة الحالية في تناولها لمتغير القيادة التكميلية حيث يندر تناوله في الدراسات العربية وخاصة بالجامعات المصرية.
 - كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة إجمالاً في الحدود المكانية لموضوع الدراسة، حيث أن الدراسة الحالية تتناول البحث في القيادة التكميلية بجامعة الزقازيق، مما سيساعد على التوصل إلى مقترحات من شأنها أن تسهم في تعزيز هذه النوعية من الممارسات القيادية داخل الجامعة.

- وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة العربية والأجنبية في أنها تعد من أوائل الدراسات - في حدود إطلاع الباحثة - التي تناولت القيادة التكيفية كمدخل لتعزيز البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق.
- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: ستستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة عند التأصيل النظري والفكري لبعض المحاور الخاصة بمتغيري الدراسة كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بلورة مشكلة الدراسة.

الخطوة الثانية: الإطار النظري للقيادة التكيفية في الأدبيات التربوية

تتناول هذه الخطوة إطاراً نظرياً يدور حول القيادة التكيفية بالجامعة من حيث مفهوم القيادة التكيفية، وأهميتها وأبعادها ومبادئها ومهارات القائد التكيفي، ويتضح ذلك فيما يلي:

أولاً: مفهوم القيادة التكيفية

يشهد العالم بأسره اليوم العديد من الظروف والتحديات البيئية والاقتصادية والاجتماعية، والتي تستوجب إيجاد أساليب قيادية مناسبة للتعامل معها؛ وذلك من أجل التكيف مع التغيرات الحادثة في المجتمع ومع هذه الظروف والتغلب عليها.

ويشهد التعليم الجامعي في مصر مرحلة مهمة من مراحل تطوره في مختلف الجوانب، ومع أهمية القيادة الجامعية في توجيه وتنسيق الأعمال، ومواجهة التغيرات والتأثير في المجتمع، والتواصل مع مؤسساته المختلفة، إلا أن بعض الدراسات أكدت وجود بعض القصور في أداء الإدارة الجامعية، كما أنها لم تصل بعد إلى المستوى المطلوب من القيادة المتميزة.^(٤٩)

حيث أن القائد يجيد قراءة ما حوله قراءة استراتيجية متأنية مما يجعله يسير بمؤسسته إلى بر الأمان أو يجنبها ويلات قد تنهي مسيرتها ووجودها، وكلما كانت الخطط الاستراتيجية مرنة؛ أتاحت للقائد حرية التحرك ضمن نطاق تلك المرونة؛ فالأزمات التي تمر بها المؤسسة تجعلها بحاجة لإدارة أزمات، والتغيير المستمر الذي

صار بيئة طبيعية لأي مؤسسة تحتاج لإدارة تغيير، وكل ذلك يحتاجه القائد لإحداث ما يلزم، فيتكيف مع تلك الأحداث ليحافظ على إنجاز مؤسسته وغاياتها، وتكون القرارات التي يتخذها القائد في تلك الفترة متكيفة مع المجريات المحيطة؛ سواء أكانت تلك الأحداث قد سببتها أزمات أم تغييرات استوجبت تحول القائد نحو ما هو أفضل حسب رؤيته.^(٥٠) ويعتبر التفكير الاستراتيجي سمة القيادة عموماً والتكيفية خصوصاً، وذلك لمعرفة القائد نقاط ضعف مؤسسته ونقاط قوتها، وماهية الفرص الممكن تحقيقها، والتهديدات التي يمكن تفاديها وتجنبها.^(٥١)

فغالبية المنظمات اليوم أصبحت أولويتها الرئيسة تتمثل في تحقيق سرعة الاستجابة للأزمة والتأكيد على توفير بيئة العمل المناسبة والمناخ الصحي الملائم للعاملين والبنية التحتية اللازمة لأداء العمل عن بعد، وهذا أوجب على قادة هذه المنظمات ضرورة التركيز ليس فقط على تسيير الوضع الحالي لمؤسساتهم وإنما التركيز أيضاً على كيفية مواجهة مجموعة التحديات الخارجية والمعوقات التنظيمية داخل المؤسسة، والتي قد تواجه قوة العمل المستقبلية مع تحديد خطط وبرامج التحسين والتطوير المستمر بما يتناسب مع متطلبات التطور والتغير العالمي لبيئة العمل العالمي.^(٥٢)

وتعتمد القيادة التكيفية على التغييرات التكيفية الناجحة المبنية على خبرات الماضي بدلاً من التخلص منه، من خلال محاولة إشراك العاملين في الاستفادة بأقصى درجة ممكنة من الحكمة والخبرة السابقة لمواجهة التحدي التكيفي المحدد، وذلك بالاعتماد على القيم والكفاءات والتوجهات الإستراتيجية التي يجب أن تدوم في المنظمة، لتصبح القيادة التكيفية بذلك أكثر فاعلية.^(٥٣)

فالقيادة التكيفية عملية تكرارية تتضمن ثلاثة أنشطة رئيسة، هي: (١) مراقبة الأحداث ومعطيات البيئة الخارجية من فرص وتحديات؛ (٢) تفسير ما يتم مراقبته وتطوير فرضيات وسيناريوهات متعددة حول ما يحدث بالفعل؛ و (٣) تصميم التدخلات بناءً على الملاحظات والتفسيرات لمواجهة التحدي التكيفي الذي تم

تحديده، وكل نشاط من هذه الأنشطة يعتمد على ما سبقه.^(٥٤) ثم تجربة الممارسات والعمليات والبرامج و / أو الأنشطة الجديدة وتقييم نتائج التدخل التكيفي، وأخيراً التعلم من هذه التجربة التكيفية، بتحديد ما يجب تحسينه وتعديل التدخل التكيفي باستخدام نتائج التقييم.^(٥٥)

وهذا يعني أن قادة التعليم العالي كقادة متكيفين، يركزون على تشجيع المتابعين على الاستمرار في المشاركة في المهمة، وتعزيز المحادثة لحل المشكلات، وإعادة تركيز انتباه الموظفين على عملية التحول.^(٥٦)

وتُعرف القيادة التكيفية بأنها نهج عملي يقوم على اتخاذ القادة للقرارات وإحداث تغييرات ملائمة بناءً على المراجعة الدقيقة والمستمرة للمعلومات التي يتلقونها من البيئة، وإجراء مسح للأفق باستمرار بحثاً عن الإشارات التي قد يستخدمونها لتكيف أنفسهم ومؤسساتهم مع التحديات التي تواجه بيئتهم، فهم لا يتغيرون من أجل التغيير، بل يكون تغييراً هادفاً ومفيداً للسياق ولأصحاب المصلحة والحاجة التنظيمية.^(٥٧)

ثانياً: أهمية القيادة التكيفية:

في هذا العصر الجديد، يواجه الأفراد والمنظمات والمجتمع تحديات مختلفة غير متوقعة كل يوم، وتؤدي هذه التحديات باستمرار إلى إطلاق واختبار دوافع البقاء على قيد الحياة.^(٥٨) حيث تعد القيادة التكيفية من أهم الأنماط القيادية الحديثة لأنها تتعامل مع نوعين من التحديات أو المشكلات وهما التحديات التكيفية والتحديات التقنية.^(٥٩)

فالنماذج التقليدية أو أساليب القيادة المتسلطة مناسبة فقط للمشاكل التقنية، بما في ذلك الأساليب الاستبدادية، حيث تتطلب هذه الأساليب حلاً بسيطاً ومباشراً للتعامل مع المشكلة، لكن حالات عدم اليقين والتعقيدات التي تنشأ عن الأوبئة الطارئة تتطلب حلولاً مبتكرة وغير روتينية.^(٦٠) وعلى سبيل المثال أدت جائحة COVID-19

إلى بروز ممارسات واستراتيجيات لقيادة الأزمة تقتضي توظيف النمط القيادي التكيفي بما يتيح للمؤسسة امتلاك مقدرة أكبر على مواجهة تحديات ومتطلبات البيئة الحالية، وذلك لضمان تحسين أداء المنظمات اذا ما أحسن تطبيقها؛ لأنها تستند على التغيير والتطوير للأساليب القيادية التقليدية مع الأخذ بالاعتبار متطلبات الاحتياجات المتنوعة والمتنامية للمستفيدين.^(٦١)

كما تلعب القيادة دوراً هاماً في إحداث تغيير ناجح في السياق الأكاديمي.^(٦٢) حيث تشير نتائج إحدى الدراسات إلى أن القادة الذين يطبقون القيادة التكيفية بدلاً من أنماط القيادة التقليدية، يساهمون في تنمية الكفاءات داخل المنظمة، مما يساعد على التحرك نحو وضع جديد مستدام، فضلاً عن الاستعداد الدائم للتغيير.^(٦٣) حتى وإن كان هذا التغيير يتركز على تغيير القلوب والعقول لتحقيق التغيير التنظيمي، من خلال تدريب العاملين على تحديد أولوياتهم وإكسابهم طرق جديدة في التفكير والتصرف.^(٦٤)

وكلما تم ممارسة القيادة التكيفية في مؤسسات التعليم العالي، كان تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية أفضل، حيث إن ممارسة القيادة التكيفية في مؤسسات التعليم العالي العامة تؤدي إلى تعظيم مستوى الفعالية التنظيمية.^(٦٥)

كما أن هذا النمط من القيادة يعد عامل رئيس في مواجهة متطلبات التغييرات المتسارعة الطارئة في البيئة الخارجية، ويسهل تحقيق التعاون وإحداث التغييرات التنظيمية الطارئة، والتي لها مبادئ ثابتة تتمثل في السعي لتحقيق أهداف المؤسسة وبناء التحالفات مع أعضاء المجتمع الداخلي والخارجي (المجتمع الأكاديمي وغير الأكاديمي) والسعي إلى تطبيق التكنولوجيا الحديثة وتعزيز الجهود التعاونية بين جميع المكونات والمستويات التنظيمية.^(٦٦)

بالإضافة إلى ذلك يدرك القادة التكيفيون أفضل حل لمعالجة المشكلات بناءً على الحقائق الحالية.^(٦٧) حيث يكون دور القائد هو تسهيل ظهور هذه الحلول ووضع

العمليات والأنظمة لتسهيل تنفيذها.^(٦٨) فضلاً عن التركيز على العمل مع جميع الأعضاء لإحداث التغيير من أجل الصالح العام للمؤسسة.^(٦٩)

كما توفر القيادة التكيفية نهجاً بديلاً يركز على تشخيص المشكلات المعقدة والاستكشاف التعاوني للعناصر التقنية والتكيفية المتضمنة في المشكلات من أجل بناء أنسب استجابة.^(٧٠) كذلك يمكن أن يساعد هذا النهج أيضاً القادة التربويين على التغلب على التحديات التكيفية التي تهدد منظماتهم.^(٧١) أيضاً تدعم القيادة التكيفية المؤسسات التعليمية للتنقل عبر التغيير؛ لأنها لا تعتمد على الخبرة السابقة وحدها لمعالجة المشكلات، بل تنظر إلى التحديات الحالية لتحديد الحل، وهذا فعال لأن المنظمات ستتجنب اتخاذ نفس الإجراءات التي تم اتخاذها سابقاً؛ وبالتالي ستكون أكثر انفتاحاً على التكيف حسب ما يتطلبه الموقف.^(٧٢) كما تبني القيادة التكيفية ثقافة تقدر اختلاف وجهات النظر، وتعتمد بدرجة قليلة جداً على التخطيط المركزي وعبقورية القلة في المناصب العليا.^(٧٣)

ثالثاً: أبعاد القيادة التكيفية:

يرى تشارلز شيرون أن هناك عشرة أبعاد للقيادة التكيفية على النحو التالي:^(٧٤)

١- التأثير والتحفيز Influencing and Motivating

التأثير والتحفيز يتم من خلال تلبية الاحتياجات الإنسانية الأساسية، وتوفير التحفيز الفكري، مع الأخذ في الاعتبار الاحتياجات الفردية، حيث يعد ذلك أمراً ضرورياً لتوليد السلوك النشط، وذلك للتعامل مع التغيير وتحقيق النمو الفردي والتطوير التنظيمي والأداء الاقتصادي.

٢- التعلم Learning

القادة التكيفيون يطورون أنفسهم باستمرار، فهم يؤمنون بالتعلم مدى الحياة، كما يحث القادة التكيفيون المرؤوسين وفرق العمل على الابتكار والبحث عن طرق جديدة للتفكير.

٣- الإدارة Managing

يدير القادة التكيفيون المنظمات أفقياً، كما أنهم يحددون نتائج الأداء، ويضعون الأهداف، وينظمون العمل بشكل فعال، ويستخدمون الموارد بشكل مناسب، حيث توفر المهارات الإدارية السليمة والفعالة أساساً ثابتاً للقيادة الفعالة.

٤- التخيل Envisioning

القادة التكيفيون لديهم رؤية واضحة مبنية على القراءة والملاحظة وجمع المعلومات، فهم قادرين على تركيب الأفكار الجديدة.

٦- العمل كفريق Teaming

القيادة التكيفية تبتكر الهياكل التنظيمية التي تدعم العمل الجماعي، والتعاون، فالتعاون ضروري لصحة المنظمة.

٦- تبني السلوك الأخلاقي Initiating Ethical Behavior

القادة التكيفيون يتمتعون بالمصداقية من قبل المساهمين والعملاء والموظفين، فالمصداقية هي مُركب مُتعدد المتغيرات منها الاقتران والنزاهة والشجاعة ورباطة الجأش والكفاءة، فالسلوك الأخلاقي أساسي للقيادة التكيفية.

٧- تنمية رأس المال البشري Developing Human Capital

يستثمر القادة التكيفيون في رأس المال البشري بقدر ما يستثمرون في الأجهزة التكنولوجية.

٨- التواصل Communicating

يدير القادة التكيفيون حواراً مفتوحاً ومباشراً وصادقاً، وهم أيضاً على استعداد للاستماع إلى المقترحات والتعليقات وإجراء التغييرات إذا سمح الموقف بذلك.

٩- صنع القرار Decision making

يُدرّك القادة التكيفيون جيداً أن المنافسة تعتمد على الابتكار وصنع القرار السليم، حيث تتطلب القرارات الجيدة الحقائق والحكم السليم، كما تعتمد جودة الحكم على الحدس والخبرة والانضباط العقلي.

١٠- التغيير Changing

يسعى القادة التكيفيون إلى توليد أفكار ومقاربات جديدة، فهم يعتبرون التغيير وسيلة للتطور.

ومن ناحية أخرى، ترى روبن كيسلر أن أبعاد القيادة التكيفية تتمثل في الآتي:^(٧٥)

١- القدرة على التكيف Adaptability :

وتعني الحفاظ على الفعالية عند مواجهة تغييرات كبيرة في مهام العمل أو في بيئة العمل، كما تشمل التكيف بشكل فعال للعمل ضمن هياكل أو عمليات أو متطلبات أو ثقافات عمل جديدة.

٢- بناء علاقات عمل استراتيجية Building Strategic Working Relationships

وتعني تحديد الفرص واتخاذ الإجراءات لبناء علاقات إستراتيجية بين الفرد والمجالات الأخرى أو الفرق أو الأقسام أو الوحدات أو المنظمات وذلك من أجل المساعدة في تحقيق أهداف العمل.

٣- بناء الثقة Building Trust :

أي التفاعل مع الآخرين بطريقة تمنحهم الثقة تجاه النوايا الخاصة بالفرد والنوايا الخاصة بالمنظمة.

٤- التدريب Coaching :

توفير التوجيه والملاحظات في الوقت المناسب؛ لمساعدة الموظفين على تعزيز مجالات المعرفة والمهارات المحددة اللازمة لإنجاز مهمة أو حل مشكلة.

٥- التعلم المستمر Continuous Learning :

ويشمل تحديد مجالات جديدة للتعلم بشكل فعال، بالإضافة إلى خلق فرص التعلم والاستفادة منها بانتظام، كما يشمل استخدام المعرفة والمهارة المكتسبة حديثاً، وتوظيفهم التوظيف الأمثل والتعلم من أجل تطبيقهم.

٦- المساهمة في نجاح الفريق Contributing to Team Success :

ويقصد بها مشاركة الفرد بنشاط معين كعضو في الفريق لحث الفريق نحو تحقيق الأهداف.

٧- التركيز على العملاء Customer Focus :

جعل العملاء واحتياجاتهم محور التركيز الأساسي للأفراد العاملين بالمنظمة، مع ضرورة الحفاظ على تطوير واستدامة علاقات مثمرة مع العملاء.

٨- التواصل Communication :

نقل المعلومات والأفكار وتلقيها بوضوح من خلال تنوع وسائل الإعلام للأفراد أو المجموعات بطريقة تضمن مشاركة الجمهور، وتساعد في نفس الوقت على فهم الرسالة والاحتفاظ بها، وتسمح له بالرد واستقبال ردود الفعل منه.

٩- صنع القرار Decision-Making :

ويتم ذلك عن طريق تحديد وفهم القضايا والمشاكل والفرص، ومقارنة البيانات من مصادر مختلفة لاستخلاص النتائج، بالإضافة إلى استخدام مناهج فعالة لاختيار مسار العمل أو تطوير الحلول المناسبة، مما يؤدي في نهاية الأمر إلى اتخاذ الإجراءات المتوافقة مع الحقائق والقيود والنتائج المحتملة المتاحة.

١٠- المتابعة Follow-Up ;

مراقبة نتائج التفويضات أو المهام أو المشاريع، مع الأخذ في الاعتبار خصائص المهمة أو المشروع والمهارات والمعرفة والخبرة للفرد المفوض إليه إنجاز المهام أو المشاريع.

١١- بدء العمل Initiating Action ;

ويعني ذلك اتخاذ إجراءات فورية لتحقيق الأهداف المطلوبة، واتخاذ إجراءات أخرى لتحقيق أهداف تتجاوز ما هو مطلوب، أي اتباع نهج الاستراتيجية الاستباقية.

١٢- الابتكار Innovation ;

توليد حلول مبتكرة في مواقف العمل، وتجربة طرق مختلفة وجديدة للتعامل مع مشاكل وفرص العمل.

١٣- التخطيط والتنظيم Planning and Organizing ;

تحديد مسارات عمل للذات وللآخرين لضمان إتمام العمل بكفاءة.

١٤- المعرفة والمهارات الفنية / المهنية Technical/Professional Knowledge

and Skills ;

يعني ذلك تحقيق مستوى مُرضي من المهارات الفنية والمهنية أو المعرفة في المجالات المتعلقة بالوظيفة، بالإضافة إلى مواكبة التطورات والاتجاهات الحالية في مجالات الخبرة.

١٥- معايير العمل Work Standards ;

يعني وضع معايير عالية للأداء للذات وللموظفين، وكذلك تولي المسؤولية والمسائلة عن إكمال المهام أو المسؤوليات بنجاح، كما يشمل وضع معايير ذاتية للتمييز بدلاً من فرض المعايير.

وتشير آمال كاظم مهدي إلى أن أبعاد القيادة التكيفية هي: التنوع، القدرة على التعلم، مجال التغيير الذاتي، القيادة، الموارد، الحوكمة الفاعلة.^(٧٦)

رابعاً: مبادئ القيادة التكيفية:

تقوم القيادة التكيفية على أربعة مبادئ رئيسية، وذلك على النحو التالي:^(٧٧)

١. الذكاء العاطفي: وهو القدرة على التعرف على مشاعر الآخرين؛ من خلال الوعي، حيث يكون القائد التكيفي قادراً على بناء الثقة مع العاملين الآخرين وتعزيز العلاقات الجيدة.

٢. العدالة التنظيمية: فمن خلال العدالة التنظيمية، يتم تعزيز ثقافة الصدق، فضلاً عن إدراك القادة التكيفيون أفضل السياسات لتقديمها لصالح المنظمة، كما أنهم يعرفون أيضاً أفضل الطرق لتقديم هذه التغييرات حتى يتقبلها الناس، فضلاً عن استعداد القادة التكيفيون للتكيف مع وجهات النظر المختلفة، وبالتالي يؤكدون للآخرين باستمرار أنهم موضع تقدير واحترام.

٣. التنمية والتطور: تستلزم القيادة التكيفية تعلم أشياء جديدة، فالقائد التكيفي مطالب بأن يبذل قصارى جهده لاكتشاف الاستراتيجيات والتقنيات الجديدة التي يمكن أن تنجح، والأمر لا يقتصر على القائد فقط، بل سيختبر كل من الموظفين والمؤسسة بشكل عام فرصة النمو والتطور.

٤. فهم الشخصية: تدور القيادة التكيفية حول امتلاك إحساس عميق بشخصية الآخرين، والقائد التكيفي لديه من الشفافية والإبداع ما يكفي، فقد لا يكون القادة التكيفيون دائماً على حق، لكنهم في المقابل يكسبون احترام أولئك الذين يعملون معهم، مما يجعلهم ينفذون ما يوصون به.

خامساً: مهارات القائد التكيفي:

توجد عدة مهارات تميز القائد التكيفي عن غيره، ومنها ما يلي:^(٧٨)

١- القائد التكيفي لابد أن يكون مؤهلاً ثقافياً:

تتكون الكفاءة الثقافية من مجموعة من المعارف والمهارات المتعلقة بالثقافة وكيفية ملاحظتها وكيفية تحليلها وقياسها وكيفية تغييرها، فلا بد أن يكون القائد التكيفي قادراً على فهم الديناميكيات التنظيمية للثقافة الإنسانية، فالمعرفة العملية والنظرية بالثقافة ضرورية؛ لأن القادة يتفاعلون باستمرار مع الآخرين الذين قد يكون لديهم قيم مختلفة عن قيمهم، فالثقافة هي جوهر تجربتنا البشرية على التكيف، حيث تزودنا بالمعرفة لحل المشاكل المتنوعة، كما أن القائد التكيفي الذي يمتلك الكفاءة الثقافية لديه القدرة على فهم الطبيعة البشرية في معظم البيئات التنظيمية، فهو قادر على رؤية ما وراء السلوكيات السطحية لفهم الدوافع والقيم التي تؤثر على الناس أثناء تنظيمهم وإدارة أنفسهم، كما أن ثقافة المؤسسة معقدة للغاية، ويصعب فهمها بالنسبة لمعظم الناس، لذلك يجب أن يكون القادة المعاصرون مؤهلين ثقافياً إذا أرادوا أن ينجحوا في إحداث تغييرات تكيفية، وأن يعرفوا كيفية تطبيق ديناميكيات التغيير التكيفي، وأن يكونوا قادرين على فهم البيئة الثقافية التي يحاولون إحداث التغيير فيها، فالثقافة تلعب دوراً كبيراً في تشكيل السلوك، وتمثل قوة في كل منظمة، وذلك بغض النظر عن القادة المعينين ونهجهم في الإدارة.

٢- القائد التكيفي لابد أن يكون قادراً على اكتساب المعرفة واستخدامها بشكل

فعال:

يحتاج الأفراد إلى التعلم من خلال دمج المعلومات المستمدة من بيئتهم، ولكن هذه المعلومات غالباً ما تأتي بسرعة ويتم تخزينها في العديد من أركان المؤسسة المختلفة، ويحتاج القادة التكيفيون إلى إدراك ما تعرفه منظماتهم وما لا يعرفونه، وقد يستلزم ذلك إنشاء أنظمة معلومات فعالة لالتقاط وتخزين وتوزيع المعرفة "الصريحة" (مثل

البيانات) والمعرفة "الضمنية" (مثل جهات الاتصال الشخصية والخبرة والحكم) المرتبطة بتاريخ عملية ما والتشغيل الناجح لها، كما يساعد نظام إدارة المعرفة الجيد في تحديد مصادر المعرفة الخاصة بالمنظمة وفهرستها وتخزينها وإتاحتها، كما يجب على قادة المنظمة أن يروا بوضوح ما يحدث في بيئتهم لتحقيق التعلم، وذلك لأن التعلم يبدأ بالإدراك، ولا يقتصر دور القادة التكيفيين على معالجة المعلومات في حدود مجالهم الإدراكي فقط بل يستخدمونها لتحسين استجاباتهم في مواقف معينة، كما أنهم يتعلمون ويقومون بإجراء تعديلات في مؤسساتهم، وأيضاً يتوقعون أو يلاحظون التغييرات في بيئتهم، كما أنهم يقومون باستمرار من التحقق من صحة ما يعرفونه في محاولة منهم لفهم البيئة التنظيمية بشكل أفضل، ويجب أن يكون القائد التكيفي قادراً على تغيير نظامه التنظيمي للبقاء في ونام مع العالم المحيط به عند الحاجة إلى ذلك، وتتضمن إدارة المعرفة خلق ابتكارات فعالة، فبمجرد أن تنفذ القيادة حلولاً جديدة - سواء كانت تتضمن تقنية جديدة أو سياسة تسويق أو محفظة مشاريع أو جدول خدمة- فإن المنظمة لن تعود كما كانت.

٣- القائد التكيفي لا بد ان يكون قادراً على خلق التآزر من التنوع:

إن خلق التآزر من التنوع يعد أمراً ضرورياً ويجب العمل به في كل مكان تقريباً، حيث يجب على القادة المعاصرين التعامل مع الأشخاص الذين يحملون قيماً مختلفة عن قيمهم، فالقدرة على قيادة وتنظيم مجموعات متنوعة ذات قيم تبدو متعارضة أمر ضروري للبقاء في مجتمع عالمي، حيث تحتاج المنظمات إلى أن تكون قادرة على العمل في بيئات متنوعة دون أن تفقد تركيزها واتجاهها، كما يتضمن خلق التآزر عبقرية المزج والتي تستلزم القدرة على تحديد العضلات الثقافية والتوفيق بينها، حيث تحدث العضلات العالمية الخاصة عندما تفرض ثقافة واحدة أن هناك مجموعة واحدة فقط من القواعد التي تحكم العلاقات، وعندما لا يتم حل هذه العضلات، فإن هذه المنظمات تعيش في انقسامات اجتماعية شبه دائمة وصراعات أيديولوجية، فالتركيبة التآزرية للعناصر الموجودة التي تمثلها عبقرية المزج هي أكثر من مجرد خليط أو اندماج أجزاء، حيث تضاف القيمة إلى الطريقة الحالية لعمل الأشياء عندما يتم دمجها،

ويمثل الابتكار الذي سيتم تنفيذه كسراً للعقليات الحالية وخلق توجه ثقافي جديد مبني على نقاط القوة المترابطة لما حدث من قبل.

٤- يتمتع القائد التكيفي برؤية شاملة ومستدامة.

الرؤية التكيفية هي العنصر الرابع المطلوب للقيادة التكيفية، حيث تُستخدم هذه الرؤية لإنشاء حلول مستدامة تتجاوز الاحتياجات الفورية للمنظمة أو المجتمع، وتتضمن الرؤية الشاملة والمستدامة القدرة على تصور جميع الخيارات القابلة للتطبيق مع أخذها في الاعتبار قبل اتخاذ القرارات، فالقادة المعاصرون يواجهون القرارات اليومية والقرارات المتعلقة بالبقاء تماماً مثل أسلافهم لكن الاختلاف يكمن في النطاق والدرجة التي عندها يجب أن يكون قادة اليوم قادرين على اصدار استجابات سريعة ومنظمة في البيئات المعقدة والمتغيرة، فالقادة التكيفيون هم أكثر من مجرد قادة للتغيير، بل إنهم قادرون على رؤية الاحتمالات المختلفة واتخاذ القرارات المناسبة، كما يختلف القادة التكيفيون عن نظرائهم من حيث أنهم لا يصنعون التغيير لمجرد التغيير في حد ذاته، بل يجب أن تكون عملية التغيير نفسها مفيدة، وجزء من القدرة على التجديد المستمر الذي قد يقودهم إلى إحداث تغيير بسيط أو حتى تغيير جذري، كما تتضمن الرؤية الشاملة أيضاً توقع الظروف والمواقف المستقبلية التي تؤثر على الاستدامة، حيث يجب النظر إلى القدرة على التكيف والاستجابات التكيفية من منظور شامل في السياق الذي تحدث فيه، كما يدرك القادة التكيفيون قيم الآخرين ويحترمونها خاصة عندما تكون هناك اختلافات بين أصحاب المصلحة، بالإضافة لذلك فإن القائد التكيفي قادراً على تطوير الحلول التي تخلق التصاميم التنظيمية ونماذج الإدارة القادرة على التعامل مع هذه الاختلافات، كما يجب أن يكون القادة التكيفيون قادرين على مسح آفاقهم حتى يستطيعوا التفكير فيما وراء ما هو واضح، بما يتجاوز ما هو معروف عن عالمهم، كما يدرك القادة التكيفيون أنه يجب عليهم اتخاذ القرارات في سياق أكبر من سياقهم، فهم قادرون على العمل بفعالية في بيئات مختلفة ومتنوعة، ويتوقعون العواقب الجيدة والسيئة لأفعالهم، كما تعتبر عملية

تخطيط السيناريوهات وسيلة مفيدة للقائد التكيفي، لأن هذه السيناريوهات يمكن أن تساعد الأشخاص في اتخاذ قرارات أفضل وعادة ما تكون هذه القرارات صعبة.

سادساً: تحديات القيادة التكيفية

تواجه القيادة التكيفية نوعين من التحديات:

١- **التحديات التقنية:** فالتحديات التقنية يمكن التنبؤ بها وتكون محددة بشكل صحيح وتنطوي على حلول تقنية برمجية أيضاً.^(٧٩) كما أن حلولها معروفة ويمكن التعامل معها بخبرة موثوقة.^(٨٠) ويمكن لمن لديهم الخبرة الكافية والقدرة التنظيمية حلها.^(٨١)

٢- **التحديات التكيفية:** التحديات التكيفية مختلفة تماماً عن التحديات التقنية، فالتحدي التكيفي معقد وغير محدد جيداً؛ وحلوله ليست معروفة مسبقاً، حيث تتطلب تحديات التكيف الابتكار والتعلم.^(٨٢) فلا توجد لها حلول متاحة بسهولة.^(٨٣) كما يتطلب التحدي التكيفي فحصاً دقيقاً أو تشخيصاً للمشكلة نفسها، متبعاً بإجراءات قد تتضمن تغييرات في افتراضات الناس، ومواقفهم، وسلوكياتهم.^(٨٤)

الخطوة الثالثة: الإطار النظري للبراعة التنظيمية وعلاقتها بالقيادة التكيفية في الأدبيات

التربوية

وتتضمن هذه الخطوة مفهوم البراعة التنظيمية، وأهميتها وخصائصها وأبعادها ومداخلها وعلاقتها بالقيادة التكيفية، وبيان ذلك على النحو التالي:

أولاً: مفهوم البراعة التنظيمية:

حظي مفهوم البراعة التنظيمية بأهمية كبيرة في العصر الحالي وذلك نظراً لما تمر به المؤسسات الجامعية من تغييرات عديدة تتسم بالسرعة والتعقيد في ظل وجود تحديات عديدة، منها: العولمة وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

حيث تعد البراعة التنظيمية شرطاً للبقاء والازدهار للمنظمة، وشرط البراعة تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال؛ وبالتالي فالمنظمة بحاجة لإدارة أنشطة تحقق التوازن بين هذين الجانبين وتدير التعارض بينهما.^(٨٥)

فالبراعة هي قدرة الجامعة على تحقيق التوازن بين استغلال الإمكانيات الحالية، واستكشاف فرص جديدة، ومواصلة التعلم، وفي ذات الوقت التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة.^(٨٦)

حيث أن ممارسة البراعة التنظيمية بالجامعات تهدف إلى تقديم خدمات ذات قيمة عالية؛ لكي تكسب الجامعة ميزة تنافسية تزيد من قدرتها على مواجهة التحديات ومواكبة التغيرات المستقبلية، ولا يمكن تحقيق ذلك من خلال تطوير أعضاء هيئة التدريس ليكونوا منصفين بالمهارات الفكرية والرقمية والمهنية التي تعزز قيامهم بالأدوار المطلوبة منهم.^(٨٧)

كما أن جوهر الممارسات الاستثمارية يكمن في صقل وتوسيع المقدرات والتكنولوجيا والنماذج الموجودة، ويضفي ذلك التغيير تحقيق عوائد إيجابية يمكن التنبؤ بها واستثمارها، ويضفي ذلك تغييراً للأفضل على المدى القصير، فتلك الممارسات تعمل على إعادة استخدام الإجراءات القائمة، والمعارف المتوافرة داخل الجامعات دون أي تعلم إضافي، مع استمرارية الاستفادة خطوة بخطوة وبشكل تدريجي مما تمتلكه الجامعة بشكل فعلي، حيث إنها ممارسات تعني بالكشف عن الأخطاء وتصحيحها دون الحاجة إلى تغيير هياكل وخطط واستراتيجيات الجامعات.^(٨٨)

فالبراعة مفهوم ثنائي البعد (استكشاف+استغلال)، وأن جوهر البراعة هو القدرة على تحقيق التوازن بين نشاطين يبدوان متعارضين، وأن من مستلزمات تحقيق التوازن بين شيئين، وجودهما متزامنين، كما أن الاستغلال استثمار في الحاضر، أما الاستكشاف فهو استثمار في المستقبل.^(٨٩)

كما تعرف البراعة التنظيمية بأنها " قدرة القيادة الجامعية بالجامعة على وضع مجموعة من الخيارات الاستراتيجية التي تمكنها من التعامل مع التغيرات المحيطة بكفاءة من خلال سلسلة من الخطوات التنفيذية التي تقوم بها الجامعة بما يؤدي إلى ابتكار خدمات جديدة تلبي حاجات المستفيدين ورغباتهم وتحسين وتنوع أنشطتها وخدماتها التعليمية وزيادة قنواتها التسويقية بما يسهم في تعزيز قدرتها التنافسية وإيجاد فرص جديدة للتكيف مع المتطلبات المجتمعية، ولها بعدين أساسيين هما: البعد الأول: الاستكشاف: ويقصد به مجموعة الإجراءات التنظيمية التي تعزز اكتشاف حلول جديدة للمشكلات وطرق مبتكرة لأداء العمل بالجامعة من خلال حشد الموارد والتوسع في الخدمات التعليمية وأداء وظائفها في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع بطريقة مبتكرة. البعد الثاني: الاستثمار: ويقصد به مجموعة الأنشطة التي تقوم بها الجامعة بهدف تطوير خدماتها وتسهيل نشرها وتطويرها لتحقيق مزايا تنافسية، وغالبا ما ترتبط بوظائف الجامعة، مثل: التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.^(٩٠)

ثانياً: أهمية البراعة التنظيمية:

ترجع أهمية البراعة التنظيمية للجامعات إلى ما تحققه من تنمية رأس المال الفكري لها (رأس المال البشري، ورأس المال التنظيمي)، نظراً لأنها تعتمد بشكل أساسي على رأس المال البشري وبما يتضمنه من المعرفة والقدرات لدى الأفراد، والتي يسمح رأس المال التنظيمي بتدققها بين المستويات التنظيمية المختلفة، فكلما زاد رأس المال البشري (المعارف والقدرات)، زادت قدرة أعضاء هيئة التدريس على الابتكار واكتساب المزيد من المعارف والمهارات الجديدة، وكلما زاد رأس المال التنظيمي زاد مستوى الثقة بينهم مما يدفعهم إلى التشارك المعرفي وتبادلها.^(٩١)

وكذلك تمكن البراعة التنظيمية المؤسسة من التنوع في المهارات وذلك من خلال موائمة الفرص المتاحة مع الرؤية المستقبلية، وأيضاً من خلال إعطاء المؤسسة قدرة عالية في تنسيق الأنشطة حتى تحقق أهدافها بنجاح والبحث عن الفرص

القيمة.^(٩٢) وأيضاً تمنح البراعة الجامعات الحلقة المفقودة بين ريادة الأعمال والابتكار وقضايا الإدارة بسبب المرونة التي تتمتع بها.^(٩٣)

كما تبرز أهمية البراعة التنظيمية فيما تقوم به من تحويل الجامعات إلى منظمات متعلمة تهتم باستثمار العقول الموجودة لديها في إطار قيمى من الشفافية ونبذ الهياكل الهرمية من خلال: إتاحة التعلم: بتفعيل علاقة الجامعة مع بيئتها والتكيف مع الظروف المحيطة بها لتحسين قدرتها على الاختيار والمفاضلة المستمرة لخبراتها الضمنية والصريحة في محاولة لتحويلها إلى معرفة يمكن الاستناد إليها في تحقيق أهدافها، والتمكين: بتفويض الصلاحيات والمسئوليات ومنح العاملين مزيداً من الحرية لأداء مهامهم بما يناسبهم مع مراعاة توفير الموارد الكافية وبيئة العمل المناسبة لهم وتأهيلهم باستمرار، وتطبيق المعرفة: باستعمال المعرفة المتاحة واستثمارها داخل المجتمع الجامعى بكل مستوياته.^(٩٤)

كما تلعب البراعة التنظيمية دوراً مهماً لأعضاء هيئة التدريس حيث تحقق لهم ما يلي:^(٩٥)

- تهيئتهم للاضطلاع بأنشطة الاستكشاف والاستغلال لمواجهة التحديات الراهنة والمتوقعة مستقبلاً.
- وتشجيعهم على البحث عن تكنولوجيا وأفكار جديدة لتطوير الخدمات الحالية.
- واستغلال كفاء لما هو متاح من خبرات ومعارف، واستكشاف القدرات التي تساعد على مواجهة تحديات العمل، والتي تؤدي بدورها إلى تحسين مستوى الخدمات المقدمة وتقديمها بأقل تكلفة ممكنة.
- تحسين جودتهم في التعامل مع عنصرى الاستكشاف والاستغلال من خلال توفير برامج التدريب المناسبة لهم.

- كما يمكن من خلال الاستخدام المنظم حل العديد من المشكلات الاستراتيجية التي تواجه الجامعات في الفترة الحالية بشكل جيد، وأيضاً تعمل على تطوير مواهبهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، من خلال الجهود لتناسب إمكانياتهم ومهاراتهم مع حاجات العمل الحالية والمستقبلية.
- كما تتيح لهم المناخ المناسب والظروف الملائمة لإبراز قدراتهم وتحفيزهم ومكافأتهم بالشكل الذي يساعد على إحداث التوازن المرغوب بين الأداء الاستغلالي والاستكشافي.

ثالثاً: خصائص البراعة التنظيمية:

يوضح الباشقالي والداؤد (٢٠١٥) أن للبراعة التنظيمية عدة خصائص منها:^(٩٦)

- ١- الإدراك: أي القدرة على إدراك الفرص والتهديدات التي تستلزم القيام بالمسح البيئي الخارجي، والبحث، والاستكشاف، وهذا ما يساعد على إدراك الفرص الجيدة المستندة إلى التوازن بين الرقابة المركزية واللامركزية، أي إن المنظمات المدركة للفرص تمتلك آليات تطبق ما تتطلبه البيئة الخارجية منها وبالسرية المطلوبة.
- ٢- الاستغلال: أي القدرة على اغتنام الفرص الجديدة، فبغياب الإدراك لا يمكن استغلال الفرص، حيث يُمثل استغلال الفرص تنفيذ البصيرة الاستراتيجية التي تؤدي إلى العمل الاستراتيجي في شروط مؤكدة، وهذا الأمر يتطلب تناسقاً بين فريق الإدارة العليا حول النية الاستراتيجية، وتضادي القرارات الخاطئة وترتيب أنموذج العمل واستراتيجيته.
- ٣- إعادة التشكيل: إن مفتاح النمو يتمثل بالقدرة على إعادة توحيد الأصول والهيكل التنظيمية وتشكيلها حسب تغيرات السوق والتقنيات، فالقدرة على إعادة تشكيل الموارد والأصول، والهيكل، ووظيفة المورد البشري، تعد ميزة

استراتيجية مؤكدة للتشكيل التنظيمي، إعادة التشكيل مهمة كبيرة وتتطلب موارد ذات كفاءة وفعالية.

كما يشير محمد الأصمعي محروس إلى مجموعة خصائص أخرى تميز البراعة التنظيمية، منها:^(٩٧)

- القدرة على إدارة التهديدات والفرص التي تتطلب القيام بمسح البيئة التعليمية، والبحث والاستكشاف، وبالتالي إدراك الفرص الجيدة للتعليم والتعلم بهذه المؤسسات التربوية.
- الاستثمار في البيئة التعليمية: وهو القدرة على اقتناص الفرص الجديدة، وعند غياب الإدراك لا يمكن اقتناص الفرص الاستثمارية، وهذا الأمر يتطلب شراكة تنظيمية كاملة.
- إعادة التشكيل: إن مفتاح نمو المؤسسات التعليمية يتمثل في القدرة على إعادة توحيد الهياكل التنظيمية التعليمية وتشكيلها، وتشكيل الموارد، وهذه المهمة كبيرة وتتطلب موارد ذات كفاءة.

رابعاً: أبعاد البراعة التنظيمية:

يشير محمد الأصمعي محروس إلى ان البراعة التنظيمية تقوم على بعدين أساسين هما:^(٩٨)

- ١- البحث عن الفرص الجديدة (الاستكشافية): والتي تعبر عن قدرة المؤسسات التعليمية على البحث عن الفرص الجديدة وتوقع للأحداث المستقبلية بما يمكنها من التكيف مع التغيرات البيئية في الأجل البعيد، ومن ثم التركيز على تلبية حاجات ورغبات خريجي المؤسسات التعليمية في الأسواق الناشئة والجديدة من خلال تقديم منتجات معرفية جديدة، أو خدمات تربوية جديدة، كما أنه يمكن للمؤسسات اقتناص الفرص عن طريق اعتمادها طرقاً جديدة في تقديم الخدمات التعليمية، وتحسين موقفها

التنافسي والقيام بأعمال تنافسية تستطيع من خلالها مواجهة المؤسسات التدريبية المنافسة لها، ويرتبط الاستكشاف بمصطلحات مثل البحث، والتجريب، وتحمل المخاطرة والمرونة، لذلك يصنف الاستكشاف على أنه السعي وراء المعرفة الجديدة، والاستعداد لمواجهة التغييرات البيئية الطارئة.

٢- الاستغلال: ويعني الاستثمار الأمثل للفرص المتاحة، وكذلك قدرة المؤسسات التعليمية على تحسين أنشطتها التعليمية لإيجاد قيم في المدى القريب، مع السعي لتوسيع معارفها ومهاراتها، ويتضمن هذا الأمر إعادة استخدام الإجراءات القائمة دون أي تعلم إضافي، مع استمرارية الاستفادة بشكل تدريجي بما تمتلكه المؤسسات التعليمية بشكل فعلي، كما يشمل استثمار جميع الفرص التعليمية الموجودة في بيئة عمل هذه المؤسسات التعليمية التي تمثل احتمالات الحصول على الميزة التنافسية في أسواق العمل دائمة التغيير.

خامساً: مداخل دراسة البراعة التنظيمية:

تتعدد مداخل البراعة التنظيمية وفقاً لتنوع مؤشرات قياسها وأبعادها، إضافة إلى التباين في وجهات نظر الباحثين المتخصصين بموضوعها، ويمكن توضيح المداخل الثلاثة التالية:^(٩٩)

أ- مدخل البراعة الهيكلية **Structural Ambidexterity** : يتم فيها انعكاس متطلبات الحلول ذات الطبيعة الهيكلية المتصفة بالتعارض والتناقض ببناء هياكل تنظيمية لكل منها نشاط مختلف عن الأنشطة الأخرى.

ب- مدخل البراعة التتابعية **Sequential Ambidexterity** : يتم من خلالها تكيف المنظمات مع كل من التتابع الديناميكي والزمني بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال، ويعد مدخلاً أكثر ملائمة للوحدات الفرعية أو المشروعات محدودة الموارد، كما يعد مهماً للمنظمة نظراً لقدرته على التكيف مع المتطلبات البيئية المتغيرة، فعندما تتغير الظروف المحيطة بالمنظمة تضطر إلى الاستجابة وتحويل

تركيزها ما بين الاستغلال والاستكشاف بشكل أسرع، كما أن تركيز الأفراد العاملين على أنشطة البعدين معاً في نفس الوقت يجعل من تتابع أنشطتهما قصير جداً زمنياً.

ج- مدخل البراعة السياقية **Contextual Ambidexterity** : يرتبط بالأفراد العاملين داخل وحدات المنظمة أكثر من ارتباطه بالهيكل التنظيمية للمنظمة، حيث يرتبط بالعمليات والأنظمة ذات الخاصية التشجيعية للوحدات التنظيمية والأفراد العاملين بهذه الوحدات داخل المنظمة لحثهم على القيام بمهامهم المتباينة على أكمل وجه وبشكل متزامن، ولا يتطلب هذا المدخل تعليمات أو توجيهات من قيادة المنظمة وإدارتها العليا لممارسة بعدي البراعة، أي أن العاملين يمارسون كل من نشاطي الاستكشاف والاستغلال تبعاً لقراراتهم في ظل السياق التنظيمي والمرونة النسبية المحددة سلفاً، وبما لا يتعارض مع توجهات المنظمة ككل.^(١٠٠)

سادساً: علاقة القيادة التكيفية بالبراعة التنظيمية

على الرغم من ان البراعة التنظيمية تؤدي دوراً مهماً وحيوياً في نجاح المؤسسات وديمومتها، إلا أن دراسة العوامل التي تساهم في بنائها لم تحظ بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين في البيئة التعليمية عموماً وبيئة التعليم الجامعي خصوصاً، في حين أصبح فهم العوامل التي تجعل المؤسسات الجامعية بارعة قضية مهمة نظراً لأن الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية تتطلب قدرات وإمكانات مختلفة غير متنافسة، وبالتالي فإن عملية تحقيق البراعة التنظيمية تبدو معقدة وصعبة.^(١٠١)

حيث تفترض الدراسة الحالية أن العلاقة بين القيادة التكيفية والبراعة التنظيمية تعد علاقة تبادلية، حيث يساهم كل منهما في تعزيز الآخر، فتطبيق القيادة التكيفية بكفاءة يتطلب مستويات عالية من البراعة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس وفي نفس الوقت تؤدي زيادة مستويات البراعة التنظيمية إلى تفعيل مدخل القيادة التكيفية.

فممارسات البراعة الاستكشافية تنطوي على توليد أفكار وبدائل استراتيجية جديدة بالجامعات في ضوء التوقعات المستقبلية، واستكشاف الفرص والتخلص من عبء التقليد، وتحقيق المرونة في الاستجابة للمتغيرات المتسارعة، ويمكن القول بأن تأثيرها إيجابياً على أداء الجامعات، فهي تستهدف منسوبيها وتبني هياكل مرنة تسهل التواصل فيما بينهم؛ لتوليد المعارف والمهارات والأفكار والبحث عن الفرص داخل الجامعة وخارجها والتي تسهم في وضع حلول بديلة استراتيجية على المدى البعيد؛ مما يدعم تكيف الجامعات مع الظروف المتغيرة ويحسن مستوى أدائها، ومن ثم يعزز من قدرتها التنافسية المحلية والعالمية.^(١٠٢)

كما أن البراعة التنظيمية تعتمد على مبادرة العاملين لاستثمار الفرص التي تتعدى وظائفهم ومهامهم الحالية، كما تتسم بتشجيع وتحفيز هؤلاء العاملين بحيث يتصرفون مباشرة بدون شرط الانتظار من أجل الحصول على الدعم من رؤسائهم، وتؤهلهم للتكيف والتهيؤ للأعمال التي تتضمن الفرص الجديدة والمتوافقة بشكل واضح مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، كما تتسم البراعة التنظيمية بقوة تماسك الأفراد فيما بينهم نظراً لقدرتهم على المواءمة والتكيف.^(١٠٣)

وقد أشارت دراسة (مثال جواد عبد طوفان، و عادل عباس حسين الجنابي، ٢٠٢٢) إلى وجود علاقة بين تسهيل القدرة على التكيف والبراعة التنظيمية من خلال قيام رئاسة الجامعة بمشاركة عاملها بالنقاش وتبادل المعلومات من أجل تعزيز قدرتها على اتخاذ قراراتها والعمل على استثمار الفرص الجديدة والذي يعد من أفضل الوسائل لتبني مسارات الاحتواء الوظيفي.^(١٠٤)

كما أوضحت دراسة (مني حسنين السيد طه، ٢٠٢١) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية بجامعة مدينة السادات.^(١٠٥) وكذلك توصلت نتائج دراسة (سهام أحمد علوان، ٢٠٢١) إلى وجود علاقة وارتباط قوية بين أبعاد القيادة الملهمة وأبعاد البراعة التنظيمية في جامعة الزقازيق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كأحد أهم أبعادها وعوامل تحقيقها.^(١٠٦)

كما توصلت دراسة (دعاء محمد دسوقي، ٢٠٢١) إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين تطبيق القيادة الجديرة بالثقة وتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين كافة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.^(١٠٧)

وفي ذات السياق توصلت دراسة (جيهان زورو سعدو الباعدي، وريوار جمال رشيد، ٢٠٢٢) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة ما بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية، إذ أن أي زيادة في مستوى القيادة الخادمة سينعكس في أغلب الأحيان على زيادة مستوى البراعة التنظيمية لدى أفراد العينة في الكليات بجامعة نوروز.^(١٠٨)

وأيضاً توصلت دراسة (حسام كامل أبو عجوة، ٢٠٢١) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الريادية لدى العاملين الإداريين في جامعة الأزهر ومستوى البراعة التنظيمية لديهم، ووجود أثر لممارسة القيادة الريادية لدى العاملين الإداريين في تحسين مستوى البراعة التنظيمية لديهم.^(١٠٩) كما أوضحت دراسة (رانيا كمال أحمد محمد، ٢٠٢٣) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد القيادة المستدامة وأبعاد البراعة التنظيمية.^(١١٠)

وتوصلت دراسة (جمانة طایل أبو جنيب، و أمجد محمود درادكة، ٢٠٢٠) إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي ومستوى البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة.^(١١١) وتشير النتيجة إلى أن ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة حتماً سيؤدي إلى البراعة التنظيمية، وأن الجامعات إذا أرادت التطور والتميز والاستمرار لابد أن تبحث وتمارس كل ما هو جديد ويسعى إلى تقديمها ورقبها، وذلك من خلال سعيها للتفكير الاستراتيجي والمتمثل في الشمول والتجريد والتشخيص والتخطيط، إذ لابد من مواجهة التحديات والتطورات الناتجة عن التطور السريع، وعلى رؤساء الأقسام التمتع بالمرونة والقدرة على التكيف مع تلك

التحديات والتصدي لها وتحجيمها، والتعمق الجذري وعليه أن يتبنى رؤية الجامعة المستقبلية وذلك وفق النظر لماضي الجامعة وحاضرها ومستقبلها، ولكي يتسنى ذلك لا بد من تلبية كل ما يحتاجونه المرؤوسين في صنع القرارات وطرح وجهات النظر والأخذ بها وبلورتها للوصول للبدائل الأنسب، وربما وجود الثقة والتفاهم بين رؤساء الأقسام من شأنه أن يؤدي إلى تنفيذ الأعمال التي ستقود الجامعة نحو الإبداع والابتكار، وبالتالي الاستغلال الأمثل للموارد والامكانيات واكتشاف طرق إبداعية حديثة لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف ووصول الجامعة للبراعة التنظيمية.^(١١٣)

وبمراجعة الأدبيات تتضح أهمية القيادة، وذلك من منطلق أن القيادة هي المسؤولة عن استكشاف الفرص وقيادة التغيير واستغلال واستثمار الموارد والفرص المتاحة، وهذا يتضح أكثر من خلال تناول نتائج الدراسات التي تناولت القيادة والبراعة التنظيمية ودورها في تحقيق التمكين وتحسين الأداء المؤسسي وتوصلت جميعها إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة على البراعة التنظيمية.^(١١٣) ومما سبق يمكن استنتاج وجود علاقة إيجابية بين القيادة التكيفية باعتبارها أحد أساليب القيادة الحديثة والمعاصرة وبين البراعة التنظيمية.

الخطوة الرابعة: الوضعية الراهنة للقيادة التكيفية وتعزيز البراعة التنظيمية

لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق

أولاً: أهم جهود القيادة التكيفية والبراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق:

قامت الحكومة المصرية بالعديد من المشروعات والمحاولات لتطوير الأداء للأفراد بالمؤسسات الجامعية، فتم إنشاء وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي لتكون وحدة مستقلة لها كيان مستقل، وقد تم تنفيذ مشروع تطوير التعليم العالي لمعالجة العديد من المشكلات التي تواجه الجامعات المصرية، حتى تكون لديها القدرة على تحقيق وظائفها بكفاءة، ومواجهة التغيرات المتسارعة، ويشتمل مشروع HEEP على ستة مشروعات رئيسية، ومنها مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات؛ وذلك بهدف تنمية وتحديد القدرات القيادية والإدارية للقيادات

الأكاديمية والجامعية والكادر الإداري وتطوير الخبرات الذاتية في مجال الإدارة الجامعية.^(١١٤)

ومن ناحية أخرى أجبرت جائحة كوفيد ١٩ الحكومة على اتخاذ عدة إجراءات لتعزيز قدرة نظم التعليم على التكيف وتمكينها من استمرارية التعلم بها، ولذلك بذلت الجهود الهائلة في وقت قصير للتصدي للصدمات التي تعرضت لها نظم التعليم، حيث تم تعليق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من عام ٢٠٢٠/٢٠١٩ مع بداية الجائحة وكُلف أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية على الفور بتطبيق طرق التعلم عن بعد، وغالباً من دون توجيهات أو تدريبات أو موارد كافية، فاستمتم الطرق المستخدمة بالتنوع والجهود الفردية غير المنظمة، حيث اعتمد بعضهم على وسائل التواصل الاجتماعي (مثل : الواتساب، الفيس بوك، التليجرام، الماسنجر) لإنشاء مجموعات للتواصل مع طلابهم إما بإرسال الملفات أو بالتسجيلات الصوتية، والبعض استخدم الفصول الافتراضية (مثل تطبيقات جوجل كلاسروم وزووم وميكروسوفت تيمز) لإلقاء محاضرات تزامنية مع طلابهم.^(١١٥)

ومع بداية العام الدراسي الجديد أصدرت وزارة التعليم العالي بعض القرارات لتنظيم الجهود بالجامعات المصرية بما يسمح بتقديم التعليم عن بعد بشكل مؤسسي منظم، من خلال إطلاقها لمنصة إدارة الفصول المصرية (<https://egypt-hub.edu.eg>) لاستخدامها في متابعة سير العملية التعليمية للعام الدراسي ٢٠٢٠-٢٠٢١ بكافة الجامعات المصرية، وتهدف هذه المنصة إلى مساعدة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة للتواصل مع الطلاب ومساعدة الجامعات لقياس مؤشرات الأداء ومميزات أخرى، وتعد هذه المنصة متكاملة مع منصة Microsoft teams.^(١١٦) وهو ما يؤكد أن لدى الجامعة القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية، حيث تم البحث عن بديل لضمان استمرارية التعلم رغم ما فرضته الجائحة على العالم، فكان نتاج ذلك هو الاعتماد على التعليم الهجين.^(١١٧)

وبالرغم من الجهود المبذولة من قبل قيادات جامعة الزقازيق من أجل تعزيز البراعة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق إلا أن هناك أوجه قصور عديدة تعاني منها الجامعة.

ثانياً: أهم التحديات والمعوقات التي تواجه الجهود الرسمية:

رغم ما بذلته جامعة الزقازيق من جهود في تعزيز القيادة التكيفية وتدعيم البراعة التنظيمية، فإنه توجد بعض المعوقات التي تواجه هذه الجهود.

حيث يوجد ضعف وقصور في التعامل مع مشكلات العمل بطرق علمية سليمة، ضعف في قدرة القائد على السيطرة على نفسه عند الغضب، وهذا ناتج عن ضعف وقصور في تطوير نفسه من خلال مواكبته لكل ما هو جديد في مجال عمله، وفي عدم تقبله لأراء العاملين في القرارات التي يتخذها، بالإضافة إلى ضعف وقصور في توضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسة، وضعف الانصات والتحفيز لوجهات النظر المختلفة، ولديه قصور في تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية بالمؤسسة، ومن ثم قصور في استثمار الفرص والتحديات في البيئة الخارجية بالمؤسسة، غياب الترجمة لأهداف الجامعة لإجراءات عملية قابلة للتنفيذ بمؤسسته وقصور في توفير الأليات والأدوات لتنفيذ الاستراتيجيات بغية تحقيق الرؤية المستقبلية، وأيضاً ضعف التقدير والاهتمام بإنجازات السابقين بمميزاتها وعيوبها، غياب مراعاة لسلوكيات العاملين عند دمجهم في مراحل التغيير ويحولها من مقاومة إلى مشاركة حقيقية، لا يؤمن بقدرات وخبرات العاملين، ولا يهتم بتوضيح التغيير المطلوب ومبرراته، هذا بالإضافة إلى ضعف وقصور في تهيئة مناخ تنظيمي تسوده العلاقات الإنسانية مع إنجاز الأعمال بسهولة ومرونة، قصور في توفير فرص التعليم واكتساب الخبرات الجديدة في مجال العمل للعاملين، ضعف الاهتمام بفتح قنوات اتصال جديدة ومتنوعة مع كافة الأطراف المعنية بالمؤسسة داخلياً وخارجياً.^(١١٨)

فضلاً عن ضعف البنية التكنولوجية للجامعات المصرية، وغياب ثقافة استخدام التقنيات الرقمية الذكية داخل الجامعات، ومقاومة التغيير من قبل أعضاء هيئة

التدريس وعدم تقبلهم للأساليب الرقمية الذكية في التعليم، وكثرة أعباء القيادات وأعضاء هيئة التدريس، وندرة وجود أعضاء هيئة التدريس المدربين على إيجاد فن التعامل مع الفصول الذكية، وضعف مهارات طلاب الجامعات في التعامل مع التقنيات الرقمية غير المعتادة والتعامل مع المعرفة وكيفية تبادلها، والإخفاق في تكوين موارد بشرية خبيرة وماهرة للتعامل مع الأنظمة الرقمية الذكية وتقنيات الثورة الصناعية الرابعة.^(١١٩)

ومن ناحية أخرى استمرار القائمين على إدارة النظم التعليمية بالكليات بنفس الفكر التقليدي، والابقاء على الهيكل التنظيمي الهرمي الذي لا يسمح بمشاركة العاملين والأطراف المعنية في صنع القرارات المؤسسية، والاتصال العنكبوتي بين المستويات التنظيمية بالمنظومة التعليمية.^(١٢٠)

وضعف استثمار رؤساء الأقسام العلمية للتقنيات الحديثة للمعلومات والاتصالات والتي تمثل ضرورة ملحة من أجل مواجهة التغيرات التكنولوجية، بجانب كثرة الأعمال الإدارية والأعمال الروتينية الملقاة على عاتق رؤساء الأقسام العلمية، وضعف الرغبة والحماس لدى رؤساء الأقسام العلمية في التغيير والتجديد والتمسك بما هو موجود ومجرب، وضعف الثقة المتبادلة بين رؤساء الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس، حيث يميل الكثير من رؤساء الأقسام العلمية إلى العمل بفردي بعيداً عن العمل بروح الفريق مع ربط الخلافات الشخصية بالعمل.^(١٢١)

وضعف اهتمام القيادات الجامعية بترسيخ ثقافة تنمية الموارد البشرية وتطوير القدرات الديناميكية بالجامعة، مع غياب التوجه الريادي الاستراتيجي لدى كثير من القيادات الجامعية، وجمود الهياكل التنظيمية وضعف توافرها مع التوجه الريادي الاستراتيجي، وضعف الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة.^(١٢٢)

بالإضافة إلى ضعف تهيئة المناخ الجامعي المشجع والداعم للابتكار والريادة والإبداع، وغياب الاستراتيجيات الريادية الإبداعية، وضعف قنوات الاتصال التي تسمح وتشجع تدفق الأفكار المبدعة والمبتكرة داخل الجامعة، وشيوع ثقافة النمطية والجمود

القيادة الكيفية كمدخل لتعزيز البعثة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق: دراسة تحليلية
أميرة السيد محمد السيد سلام / د/ أحمد نجم الدين عيساوي / د/ محمد محمد المنعم الشريف

والروتين، وكذلك الاستناد إلى هياكل تنظيمية بيروقراطية جامدة وليست مرنة. (١٣٣)

وضعف معارف وخبرات بعض رؤساء الأقسام بالجامعات المصرية؛ مما يؤثر على مستوى مهارات الإدارة الجامعية لديهم ويعوقهم عن تحقيق الأهداف المرجوة. (١٣٤)

ونقص تقبل بعض أعضاء هيئة التدريس للتقنيات الحديثة، وصعوبة مواكبة التطور السريع لتقنيات الحاسوب لدى أعضاء هيئة التدريس، وكثرة الأعمال الفنية والإدارية الملقاة على عاتق عضو هيئة التدريس، وصعوبة التقويم في بيئة التعلم المدمج، وصعوبة متابعة غياب الطلاب في بيئة التعلم المدمج، والجهد الزائد نتيجة الاستجابة لكل طالب على حدة عبر الانترنت في ظل زيادة أعداد الطلاب، والعبء الزائد لوضع وتنفيذ القواعد المنظمة لأنشطة تعلم الطلاب عبر الانترنت (الحضور، الالتزام بالمواعيد، المشاركة، أداء المهام، النزاهة الأكاديمية) (الانتحال). (١٣٥)

فضلاً عن وجود قصوراً في استخدام التقنيات الحديثة في التعليم من قبل بعض أعضاء هيئة التدريس بها نحو استخدام التعليم الهجين والذي يقدم إلى الطلبة العام الحالي رغبة اهتمام الدولة بضرورة استخدام هذه التقنيات وتوظيفها في التعليم. (١٣٦)

ورغم اهتمام مصر المتزايد بتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إلا أن نظام التعليم عن بعد الذي انتهجته مصر واجه معوقاً هاماً هو ضعف هذه البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجامعات المصرية، مقارنة بدول العالم المختلفة، وقد ظهر هذا الضعف في نتائج العديد من التقارير والمؤشرات الدولية والمحلية. (١٣٧) وهو ما أكدته دراسة أخرى، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى ضعف البنية التحتية التكنولوجية بالجامعات المصرية الخاصة بمواكبة التعليم الهجين، والتي لم تستطع أن تتحمل الكم الهائل من التحميل أو عمليات الدخول، وارتفاع تكاليف التجهيزات المطلوبة للمحاضرة عبر المنصة خارج الجامعة والتي لم يستطع كثيراً من السادة أعضاء هيئة التدريس مجاراتها لارتفاع نفقاتها. (١٣٨)

فضلاً عن قلة التأهيل والتدريب الكافي لأعضاء هيئة التدريس، وعدم إطلاق منصات رقمية متخصصة؛ لتدريب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية على نظام التعليم عن بعد، واقتصر الأمر على قيام العديد من الجامعات بتصميم البرامج التدريبية الاعتيادية الخاصة بترقيات أعضاء هيئة التدريس والخاصة بالتسجيل بالدراسات العليا لتكون أون لاين.^(١٢٩)

وعدم توفر الخدمات الفنية للتعليم الهجين، وغياب برامج التأهيل والتدريب للطلاب بصورة عامة، وعدم كفاءة أجهزة الطلاب التي يتدربون عليها في منازلهم، وصعوبات التقويم ونظام المراقبة والتصحيح والغياب، والمقررات الدراسية التي ما يزال أغلبها مطبوعة ورقياً، وكذلك مشكلة اللغة، فغالبية البرامج والأدوات وضعت باللغة الإنجليزية، وهذا ما يشكل عائقاً أمام بعض الطلاب للتعامل معها بسهولة ويسر، هذا بالإضافة إلى العزلة التي يتصورها الطلاب، والمشكلات التكنولوجية للطلاب، والالتزام بالوقت، والمشكلات التكنولوجية للمؤسسات.^(١٣٠)

وضعف استخدام التقنيات الحديثة في تنفيذ البرامج التعليمية داخل الجامعة، ونقص مهارات أعضاء هيئة التدريس في استخدام الأساليب التكنولوجية، وندرة المقررات الإلكترونية داخل البرامج في المؤسسات التعليمية في الجامعة، ووجود بعض المعوقات الإدارية في تنفيذ المقررات الإلكترونية، والاعتماد على الأساليب التقليدية في تقويم الطلاب والتي لا تراعي نواتج التعلم المستهدفة.^(١٣١)

وانخفاض مهارات أعضاء هيئة التدريس إلكترونياً، وعدم مواكبة أعضاء هيئة التدريس للتكنولوجيا التدريسية، وضعف ثقافة التعامل مع الأساليب الإلكترونية من قبل الطالب وعضو هيئة التدريس، وانخفاض التمويل الخاص بتحويل المقررات إلكترونياً، وضعف التيار الكهربائي وانقطاعه أثناء الدراسة.^(١٣٢)

الخطوة الخامسة: الإجراءات المقترحة لتدعيم القيادة التكيفية بجامعة الزقازيق بما يساعد على تعزيز البراعة التنظيمية.

في ضوء ما سبق، توجد مجموعة من المقترحات للقيادة التكيفية بجامعة الزقازيق بما يساعد على تعزيز البراعة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، وبيان هذه المقترحات على النحو التالي:

- توفير برامج تدريبية لكل من القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس باستمرار من أجل زيادة مهاراتهم وتطوير قدراتهم واكسابهم خبرات جديدة.
- الاطلاع على الأبحاث والتجارب العالمية والاستفادة منها؛ مما يؤدي إلى تيسير العمل الجامعي.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة وتوظيفها فيما يخدم العمل الجامعي.
- ضرورة حرص القيادات على رفع الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس وتوفير الظروف البيئية الملائمة لهم مما يزيد دافعيتهم للعمل.
- تهيئة البيئة المحفزة للعمل والإنجاز عن طريق تقديم حوافز ومكافآت مجزية لأعضاء هيئة التدريس تتناسب مع حجم العمل الذي تم إنجازه.
- ضرورة التزام كل من القادة وأعضاء هيئة التدريس بالمعايير الأخلاقية السليمة.
- تبني القيادات للمبادئ والأساليب الإدارية الحديثة مع ضرورة الابتعاد على الأساليب التقليدية.
- تشجيع القادة لأعضاء هيئة التدريس على العمل بروح الفريق من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

- ضرورة توافر الاستعداد النفسي والعقلي لدى القادة وأعضاء هيئة التدريس للنظر فيما عند الآخرين من خبرات محلية وعالمية حديثة والاستفادة منها مع الاحتفاظ بهويتنا العربية.
- ضرورة حرص القائد التكيفي على تشجيع وتسهيل عمليات التكيف من خلال التعلم والابتكار والتعاون من قبل أعضاء هيئة التدريس.
- ضرورة تركيز القائد على مواجهة التحديات الخارجية والمعوقات التنظيمية والتي قد تتعرض لها الجامعة في المستقبل؛ لأن طبيعة التغيرات العالمية تفرض على الجامعة تكريس جميع مواردها المادية والبشرية من أجل مواجهة هذه التحديات.
- ضرورة وضع خطط وبرامج للتحسين والتطوير المستمر بما يتناسب مع متطلبات العصر والتغيرات العالمية.
- ضرورة توفير بيئة العمل المناسبة والمناخ الصحي الملائم لأعضاء هيئة التدريس.
- التخطيط لتجنب المشكلات المتوقع حدوثها مستقبلاً ووضع خطط طارئة لتقليل آثار المشكلات التي لا يمكن تجنبها.
- إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة والبحث عن طرق جديدة للتعامل مع التحديات التقنية والتكيفية التي تواجه عملهم بالجامعة.
- اشراك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات لخلق بيئة يمكن فيها إدارة التغيير، والعمل على استثمار الفرص الجديدة.
- يجب على القيادات الجامعية مراعاة توطيد العلاقات مع أعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين بالجامعة، بالإضافة إلى تعزيز الثقة المتبادلة بينهم

المراجع

- ¹ منى حى در عبد الجبار الطائي . (٢٠٢١). ممارسات القيادة واستراتيجيات التكيف مع أزمة جائحة ١٩ - COVID : دراسة وصفية لقيادات المنظمات العامة. المؤتمر الدولي الشامل للقضايا النظرية وسبل معالجتها العملية، ١، ص٣٣.
- ² رفعت عمر عزوز. (٢٠١٤). الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية مدخل لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية تصور مقترح. مجلة مستقبل التربية العربية، ٢١(٩١)، ص٧٦.
- ³ أسماء أبوبكر صديق عبد الله. (٢٠٢٠). واقع تطبيق مبادئ القيادة ٣٦٠ درجة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية وعلاقتها بإدارة التميز. مجلة كلية التربية جامعة بنها، ٣١(١٢٣)، ص٣٦٧.
- ⁴ دعاء محمد أحمد دسوقي. (٢٠٢١). تصور مقترح لتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة أكتوبر على ضوء مدخل القيادة الجديدة بالثقة. مجلة كلية التربية جامعة سوهاج (٨٩)، صص ٨٠٥ - ٨٠٦.
- ⁵ راجع:
- أسماء أبو بكر صديق عبد الله. (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي الجديد. مجلة كلية التربية جامعة سوهاج، ٨٠، ص٦٤١.
 - فرىده محمد غزالى سالم. (٢٠١٩). المناخ التنظيى وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى: دراسة ميدانية. مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للأداب والعلوم والتربية جامعة عين شمس، ١٤(٢٠)، ص ١.

⁶Natalie Khan. (2017). Adaptive or Transactional Leadership in Current Higher Education: A Brief Comparison. **International Review of Research in Open and Distance Learning**, 18(3), P. 179.

⁷منى حى در عبد الجبار الطائي . (٢٠٢١). المرجع سابق، ص٤٤.

⁸Tenneisha Nelson, & Vicki Squires. (2017). Addressing Complex Challenges through Adaptive Leadership: A Promising Approach to Collaborative Problem Solving. **Journal of Leadership Education**, 16(4), P.113.

⁹Aamna Tariq Mukaram, Kashif Rathore , Mukaram Ali Khan, Rizwan Qaiser Danish, & Syed Sohaib Zubair. (2021). Can adaptive–academic leadership duo make universities ready for change? Evidence from higher education institutions in Pakistan in the light of COVID–19. **Management Research Review**, 44(11), P.1479.

¹⁰Natalie Khan. (2017). **Op. Cit.**, P.179.

¹¹Natalie Khan. (2017). **Ibid.**, P.182.

¹²سهام أحمد محمد علوان. (٢٠٢١). القيادة المهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق. مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، ٤(٤٥)، ص ٣٧١.

¹³دعاء محمد أحمد دسوقي . (٢٠٢١). المرجع سابق، صص ٨٠٧ - ٨٠٨.

¹⁴المرجع السابق، ص٨٠٦.

¹⁵سهام أحمد محمد علوان. (٢٠٢١). المرجع سابق، ص٤٤٧.

- ¹⁶ دعاء محمد أحمد دسوقي . (٢٠٢١). المرجع سابق، ص ٨٢٩.
- ¹⁷ سهام أحمد محمد علوان. (٢٠٢١). المرجع سابق، ص ٤٧٢.
- ¹⁸ المرجع السابق، ص ٥١٠.
- ¹⁹ المرجع السابق.
- ²⁰ المرجع السابق، صص ٥١١ - ٥١٢.
- ²¹ عبد الناصر محمد رشاد، وهشام سيد عباس. (٢٠٢٠). الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية: تصور مقترح. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٧(٢٥)، ص ١٨٤.
- ²² أسماء أبوبكر صديق عبد الله. (٢٠٢٠). واقع تطبيق مبادئ القيادة ٣٦٠ درجة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية وعلاقتها بإدارة التميز. المرجع سابق، صص ٤٠٣ - ٤٠٤.
- ²³ المجلس الأعلى للجامعات. (١٩٩٨). قانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ مادة رقم ٥٦" (ط). القاهرة: المطابع الأميرية. ص ٢٨.
- ²⁴ المجلس الأعلى للجامعات. (١٩٩٨). المرجع السابق، مادة رقم ٤٧" (ط). القاهرة: المطابع الأميرية. ص ٢٦.
- ²⁵ المجلس الأعلى للجامعات. (١٩٩٨). المرجع السابق، مادة رقم ٤٣" (ط). القاهرة: المطابع الأميرية. ص ٢٤.
- ²⁶ شيرين محمد وسيم. (٢٠٢٠). القيادة الريادية مدخل لتحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية: تصور مقترح. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٤(٧)، ص ١٩١.
- ²⁷ جمال علي خليل، ومحمد مصطفى محمد. (٢٠٢٠). سيناريوهات "جوديت" الهيكلية للتنبؤ بمستقبل منظومة التعليم العالي في مصر في ضوء تحديات الثورة الصناعية الرابعة: دراسة استشرافية. المجلة التربوية بجامعة سوهاج، (٧٩)، ص ٧١.

- ²⁸ جمال علي خليل، ومحمد مصطفى محمد. (٢٠٢٠). المرجع السابق، ص ٧٥.
- ²⁹ محمد عيد عتريس. (٢٠٢٠). الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ "جامعة الزقازيق نموذجاً". المجلة التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج، (٧٧)، صص ٨٩٣ - ٨٩٤.
- ³⁰ سهام أحمد محمد علوان. (٢٠٢١). المرجع سابق، ص ٥١٤.
- ³¹ سهام أحمد محمد علوان. (٢٠٢١). المرجع السابق.
- ³² UNIVERSITY, W. G. (2021, MAY 1). **What is adaptive leadership?** Retrieved from WESTERN GAVERNORS UNIVERSITY: wgu.edu/blog/what-adaptive-leadership2101.html.
- ³³ مركز التطوير التنفيذي أندرسون. (٢٠٢٢). **مهارات القيادة التكيفية: تكيف وتميز في البيئات التنافسية.** دورة تدريبية. دبي: مركز التطوير التنفيذي أندرسون. صص ١ - ٢.
- ³⁴ Ronald Heifetz, & Marty Linsky. (2011). **Becoming an Adaptive Leader. Life long Faith, P.27.**
- ³⁵ رانيا كمال أحمد محمد. (٢٠٢٣). واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية، دراسة ميدانية بجامعة سوهاج. **المجلة التربوية بكلية التربية جامعة سوهاج،** ١(١٠٦)، ص ١٤.
- ³⁶ خديجة مقبول الزهراني. (٢٠٢٢). البراعة التنظيمية وأثرها في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. **مجلة كلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة،** ٢(١٩٤)، ص ٣٢٣.

- ³⁷ سهام أحمد محمد علوان. (٢٠٢١). المرجع سابق، ص ٣٩٤.
- ³⁸ شيخة سلطان الرويس. (٢٠٢١). درجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الدوادمي في المملكة العربية السعودية. المجلة التربوية الأردنية، ٦(١)، صص ٩٧ - ١٢١.
- ³⁹ Aamna Tariq Mukaram, Kashif Rathore , Mukaram Ali Khan, Rizwan Qaiser Danish, & Syed Sohaib Zubair. (2021). **Op. Cit.**, Pp.1478-1498.
- ⁴⁰ Andrew Robert Casiello. (2019). **Adaptive Leadership Approaches in Online Education: A Study of Trust Creation and Change Management in Higher Education**. Unpublished Doctor of Philosophy Dissertation: Old Dominion University. Pp.1-140.
- ⁴¹ Natalie Khan. (2017). **Op. Cit.**, Pp.178 -183.
- ⁴² رانيا كمال أحمد محمد. (٢٠٢٣). المرجع سابق، صص ١ - ٩٦.
- ⁴³ خديجة مقبول الزهراني. (٢٠٢٢). المرجع سابق، صص ٣١٥ - ٣٥١.
- ⁴⁴ بسمة أحمد عبد الحافظ محمد يعقوب، مصطفى محمد أحمد الكرداوي، وفتحية حسن هريدي. (٢٠٢٢). تأثير البراعة التنظيمية على استدامة الجامعات المصرية: دراسة ميدانية. مجلة البحوث المالية والتجارية، ٢٣(٣)، صص ٢٨٩ - ٣٢٤.
- ⁴⁵ دعاء محمد أحمد دسوقي. (٢٠٢١). المرجع سابق، صص ٨٠١ - ٨٩٠.
- ⁴⁶ سهام أحمد محمد علوان. (٢٠٢١). المرجع سابق، صص ٣٧١ - ٥٤٦.
- ⁴⁷ Elisa Thomas, Rhiannon Pugh, Danny Soetanto, & Sarah L. Jack. (2023). Beyond ambidexterity: universities and their

changing roles in driving regional development in challenging times. **The Journal of Technology Transfer**, 4, Pp.1–20.

⁴⁸Raphael Lissillour, & Javier Alfonso Rodriguez–Escobar. (2023). The Learning Organization“Organizational ambidexterity” and the learning organization: the strategic role of a corporate university. **The Learning Organization**, 30(1), Pp.55–75.

⁴⁹رانيا كمال أحمد محمد. (٢٠٢٣). المرجع سابق، ص٨.

⁵⁰سامر مظهر قنطجى . (٢٠١٩). دور القيادة التكيفية في إحداث التغيير الناجح. مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية(٨٢)، ص٨.

⁵¹المرجع السابق.

⁵²منى حى در عبد الجبار الطائي . (٢٠٢١). المرجع سابق، ص٤٢.

⁵³Ronald Heifetz, & Marty Linsky. (2011). **Op. Cit.**, P.29.

⁵⁴ **Ibid.**, P.29.

⁵⁵ The Practice of Adaptive Leadership. (n.d.). P.33.

⁵⁶Kefale Solomona Nebiyu, & Tilaye Kassahun. (2021). The Effects of Adaptive Leadership on Organizational Effectiveness at Public Higher Education Institutions of Ethiopia. **International Journal of Organizational Leadership**, 10(Special Issue), P.155.

⁵⁷Jerry Glover, Gordon Jones, & Harris Friedman. (2002). Adaptive leadership: When change is not enough (part one). **Organization Development Journal**, 20(2), P.27.

⁵⁸Aamna Tariq Mukaram, Kashif Rathore , Mukaram Ali Khan, Rizwan Qaiser Danish, & Syed Sohaib Zubair. (2021). **Op. Cit.**, P.1479.

⁵⁹Tenneisha Nelson, & Vicki Squires. (2017). **Op. Cit.**, P.117.

⁶⁰Aamna Tariq Mukaram, Kashif Rathore , Mukaram Ali Khan, Rizwan Qaiser Danish, & Syed Sohaib Zubair. (2021). **Op. Cit.**, P.1479.

⁶¹منى حى در عبد الجبار الطائي . (٢٠٢١). المرجع سابق، ص ٤٤.

⁶²Aamna Tariq Mukaram, Kashif Rathore , Mukaram Ali Khan, Rizwan Qaiser Danish, & Syed Sohaib Zubair. (2021). **Op. Cit.**, P.1481.

⁶³Aamna Tariq Mukaram, Kashif Rathore , Mukaram Ali Khan, Rizwan Qaiser Danish, & Syed Sohaib Zubair. (2021). **Ibid.**, P.1481.

⁶⁴Ronald A. Heifetz. (2006). Educational Leadership: Beyond a Focus on Instruction. **Phi Delta Kappan**, 87(7), P.512.

⁶⁵Kefale Solomona Nebiyu, & Tilaye Kassahun. (2021). **Op. Cit.**, P.156.

⁶⁶منى حى در عبد الجبار الطائي . (٢٠٢١). المرجع سابق، ص ٤٠.

- ⁶⁷Natalie Khan. (2017). **Op. Cit.**, P.180.
- ⁶⁸Tenneisha Nelson, & Vicki Squires. (2017). **Op. Cit.**, P.119.
- ⁶⁹Natalie Khan. (2017). **Op. Cit.**, P.180.
- ⁷⁰Tenneisha Nelson, & Vicki Squires. (2017). **Op. Cit.**, P.120.
- ⁷¹Tenneisha Nelson, & Vicki Squires. (2017). **Ibid.**, P.118.
- ⁷²Natalie Khan. (2017). **Op. Cit.**, P.180.
- ⁷³Ronald Heifetz, & Marty Linsky. (2011). **Op. Cit.**, P.27.
- ⁷⁴Charles T. Sherron. (2000). Psychometric development of the adaptive leadership competency profile. **PhD dissertation**, University of North Texas, Denton, Texas. Pp.25-28.
- ⁷⁵Robin Kessler. (2008). **Competency-Based Performance Reviews: How to Perform Employee Evaluations the Fortune 500 Way**. Pp.32-33.
- ⁷⁶امال كاظم مهدي. (٢٠٢١). أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود/معمل الكوفة. مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية(٢٩)، ص ٤٨٤.
- ⁷⁷UNIVERSITY, W. G. (2021, MAY 1). **Op. Cit.**
- ⁷⁸Jerry Glover, Kelley Rainwater, Gordon Jones, & Harris Friedman. (2002). Adaptive leadership (part two): Four principles for being adaptive. **Organization Development Journal**, 20(4), Pp.26-33.

⁷⁹Aamna Tariq Mukaram, Kashif Rathore , Mukaram Ali Khan, Rizwan Qaiser Danish, & Syed Sohaib Zubair. (2021). **Op. Cit.**, P.1480.

⁸⁰Ronald A. Heifetz. (2006). **Op. Cit.**, P.512.

⁸¹Ronald Heifetz, & Marty Linsky. (2011). **Op. Cit.**, P.28.

⁸² **Ibid.**

⁸³Ronald A. Heifetz. (2006). **Op. Cit.**, P.512.

⁸⁴Tenneisha Nelson, & Vicki Squires. (2017). Addressing Complex Challenges through Adaptive Leadership: A Promising Approach to Collaborative Problem Solving. **Journal of Leadership Education**, 16(4), P.117.

⁸⁵مني حسنين السيد طه. (٢٠٢١). دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهممة والتماثل التنظيمي "دراسة تطبيقية". **المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية**، ١٠(١)، ص ١١٧.

⁸⁶رانيا كمال أحمد محمد. (٢٠٢٣). المرجع سابق، ص ٣٢.

⁸⁷خديجة مقبول الزهراني. (٢٠٢٢). المرجع سابق، ص ٣٣٧.

⁸⁸المرجع السابق، ص ٣٢٦.

⁸⁹مني حسنين السيد طه. (٢٠٢١). المرجع سابق، ص ١١٦.

⁹⁰دعاء محمد أحمد دسوقي. (٢٠٢١). المرجع سابق، ص ٨١٢.

⁹¹رشيدة السيد أحمد الطاهر، و نجاح رحومة أحمد حسين. (٢٠٢١). تحسين دور التعليم الهجين في تنمية البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية: دراسة ميدانية. **المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية**، ٥(٢١)، ص ١٧٧.

- ⁹² سهام أحمد محمد علوان. (٢٠٢١). المرجع سابق، ص ٤٥٠.
- ⁹³ Elisa Thomas, Rhiannon Pugh, Danny Soetanto, & Sarah L. Jack. (2023). *Op. Cit.*, P.16.
- ⁹⁴ رشيدة السيد أحمد الطاهر، ونجاح رحومة أحمد حسين. (٢٠٢١). المرجع سابق، ص ١٧٧.
- ⁹⁵ المرجع السابق، صص ١٧٧ - ١٧٨.
- ⁹⁶ محمود محمد أمىن عثمان الباشقالي، و أفضن ناظر ججو الداؤد. (٢٠١٥). دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك. *المجلة العربية للإدارة*، ٣٥(٢)، ص ٣٣٢.
- ⁹⁷ محمد الأصمعي محروس. (٢٠٢٢). فلسفة التفكير الملهم وعلاقته بأبعاد البراعة التنظيمية: ضرورة عصرية في إدارة الأزمات التربوية. *المجلة التربوية*، ٣(٩٥)، ص ١٣٦٩.
- ⁹⁸ المرجع السابق، ص ١٣٧٠.
- ⁹⁹ رشيدة السيد أحمد الطاهر، ونجاح رحومة أحمد حسين. (٢٠٢١). المرجع سابق، ص ١٧٦.
- ¹⁰¹ سهام أحمد محمد علوان. (٢٠٢١). المرجع سابق، ص ٤٧٠.
- ¹⁰² خديجة مقبول الزهراني. (٢٠٢٢). المرجع سابق، ص ٣٢٥.
- ¹⁰³ رشيدة السيد أحمد الطاهر، ونجاح رحومة أحمد حسين. (٢٠٢١). المرجع سابق، صص ١٧٣ - ١٧٤.
- ¹⁰⁴ مثال جواد عبد طوفان، و عادل عباس عد حسين الجنابي. (٢٠٢٢). دور الاحتواء الاستراتيجي في تعزيز البراعة التنظيمية (بحث استطلاعي تحليلي لأراء العاملين في رئاسة جامعة كربلاء. *مجلة واسط للعلوم الإنسانية*، ١٨(٥١)، ص ٢٤.
- ¹⁰⁵ منى حسنين السيد طه. (٢٠٢١). المرجع سابق، ص ١١٠.

- ¹⁰⁶ سهام أحمد محمد علوان. (٢٠٢١). المرجع سابق، ص ٥١٤.
- ¹⁰⁷ دعاء محمد أحمد دسوقي. (٢٠٢١). المرجع سابق، ص ٨٠٢.
- ¹⁰⁸ جيهان زورو سعدو الباعدي، و ريوار جمال رشيد. (٢٠٢٢). القيادة الخادمة ودورها في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في عدد من الكليات في جامعة نورزو / محافظة دهوك. مجلة تنمية الراقدين، ٤١(١٣٤)، ص ١٧٣.
- ¹⁰⁹ حسام كامل سليم أبو عجوة. (٢٠٢١). درجة ممارسة القيادة الريادية لدى العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة وعلاقتها بالبراعة التنظيمية لديهم. مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، ٨(١)، ص ١٥٦.
- ¹¹⁰ رانيا كمال أحمد محمد. (٢٠٢٣). المرجع سابق، ص ٢.
- ¹¹¹ جمانة طایل عيد ابو جنيب، و أمجد محمود درادكة. (٢٠٢٠). التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالبراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، صص ٧٩ - ٨٠.
- ¹¹² المرجع السابق، ص ٨٠.
- ¹¹³ سهام أحمد محمد علوان. (٢٠٢١). المرجع سابق، ص ٤٧٠.
- ¹¹⁴ سهام أحمد محمد علوان. (٢٠٢١). المرجع السابق، ص ٥١١.
- ¹¹⁵ رشيدة السيد أحمد الطاهر، و نجاح رحومة أحمد حسين. (٢٠٢١). المرجع سابق، ص ١٨٦.
- ¹¹⁶ المرجع السابق، ص ١٨٦.
- ¹¹⁷ المرجع السابق، ص ٢٠٤.
- ¹¹⁸ سهام أحمد محمد علوان. (٢٠٢١). المرجع سابق، صص ٥١٣ - ٥١٤.

- ¹¹⁹ مروة محمود إبراهيم الخولاني. (٢٠٢١). تفعيل الرقمنة الذكية بالجامعات المصرية في ضوء الثورة الصناعية الرابعة. مجلة كلية التربية جامعة سوهاج، ٣(٨٧)، ص ١٤٨٥.
- ¹²⁰ جمال علي خليل، و محمد مصطفى محمد. (٢٠٢٠). المرجع سابق، ص ٧١.
- ¹²¹ عبد الستار محروس عبد الستار، و رشا عويس حسين. (٢٠١٩). تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي. مجلة كلية التربية جامعة سوهاج (٦٢)، ص ١٩١.
- ¹²² محمد عيد عتريس. (٢٠٢٠). المرجع سابق، ص ٨٩٤.
- ¹²³ محمد عيد عتريس. (٢٠٢٠). المرجع السابق، صص ٨٩٧ - ٨٩٨.
- ¹²⁴ أمل على محمود سلطان. (٢٠١٨). الجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية جامعة سوهاج (٥٦)، ص ٣٤.
- ¹²⁵ منى محمد الحرون، و ياسر ميمون عباس. (٢٠٢٠). جاهزية كليات التربية بمصر لتطبيق التعلم المدمج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٤(٨)، صص ٣٥٤ - ٣٥٥.
- ¹²⁶ سماح السيد محمد السيد. (٢٠٢١). كفايات التعليم الهجين المتطلب توافرها لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية من وجهة نظر بعض خبراء التربية. مجلة العلوم التربوية، ٢٩(١)، ص ١٤٩.
- ¹²⁷ حسن مصطفى حسن سليم. (٢٠٢٠). تعزيز استجابة مصر لجهود منظمة اليونسكو في دعم التعليم في حالات الطوارئ: جائحة كوفيد- ١٩ نموذجاً. مجلة كلية التربية جامعة بنها، ٣١(١٢٤)، ص ٦٦٨.

- ¹²⁸ أحمد سليمان إبراهيم. (٢٠٢١). دراسة تحليلية للتعليم الهجين في ظل جائحة كورونا لكليات التربية الرياضية في إطار تطوير التعليم الجامعي. مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية، ٤(٨)، ص ٩٧.
- ¹²⁹ حسن مصطفى حسن سليم. (٢٠٢٠). المرجع سابق، ص ٦٧٢.
- ¹³⁰ رواء محمد عثمان صبيح، و نورا أحمد محمود حافظ . (٢٠٢١). رؤية مقترحة لمتطلبات تطبيق التعليم الهجين بالجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية. مجلة كلية التربية جامعة سوهاج (٨٧)، ص ٣٨٩.
- ¹³¹ جامعة الزقازيق. (٢٠٢٠). الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق ٢٠١٣ - ٢٠٢٢. جامعة الزقازيق، مطبعة جامعة الزقازيق، صص ١٠٨ - ١٠٩.
- ¹³² جامعة الزقازيق. (٢٠٢٠). المرجع السابق، ص ١١٧.

إدارة الأصول الاستراتيجية ودورها فى تجويد الفعالية التنظيمية بالجامعات المصرية (دراسة تحليلية)

إيمان أحمد عثمان أحمد

أخصائي أول إعلام بإدارة أب كبير التعليمية

أ.د/ أحمد نجر الدين عيادروس

أستاذ الإدارة التربوية ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة الزقازيق

الملخص :

هدف البحث الحالي الي التعرف على أهمية إدارة الأصول الاستراتيجية كأحد أهم المداخل الادارية الحديثة والتي يمكن من خلالها تجويد الفعالية التنظيمية داخل الجامعات المصرية واستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي وتوصل لمجموعة من النتائج كان من أهمها أن أساليب العمل داخل الجامعات المصرية تتسم بالجمود وتفتقر للمرونة إضافة الى عدم إتاحة الفرصة الكافية للعاملين في المؤسسات الجامعية للتعبير عن آرائهم وتزويدهم بالبرامج التدريبية التي تليبي احتياجاتهم وتنمي قدراتهم، هذا إلى جانب محدودية الموارد المالية وعدم استقرارها، بالإضافة إلى تجاهل الاستخدام الفعال للأصول الجامعية مما يؤدي إلى ضعف قدرتها التنافسية، والافتقار إلى آلية الإدارة التنسيقية وعدم إنشاء نظام موحد وحديث لإدارة الأصول، وعدم وجود إجراءات معيارية واضحة لتقييم الأصول للحفاظ على قيمتها وتقديرها ومن ثم اقتراح البحث الحالي مجموعة من الآليات التي يمكن من خلالها تجويد الفعالية التنظيمية في الجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة الأصول الإستراتيجية، ولعل من بين أهم تلك الآليات ضرورة العمل على نشر الوعي بأهمية إدارة الأصول الاستراتيجية كأحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في تجويد الفعالية التنظيمية بالجامعات المصرية.

الكلمات المفتاحية : إدارة الأصول الاستراتيجية - الفعالية التنظيمية - الجامعات المصرية.

Strategic Asset Management and its Role in Improving Organizational Effectiveness in Egyptian Universities (Analytical Study)

Abstract:

The aim of the current research is to identify the importance of strategic asset management as it is considered one of the most important modern administrative approaches through which organizational effectiveness can be improved within the Egyptian universities. The current research used the descriptive approach and reached a set of results. The most important of them were: Methods of work within Egyptian universities are rigid and lack flexibility besides Providing sufficient opportunity for workers in Egyptian universities to express their opinions and providing them with training programs that meet their needs are not available, in addition to the limited and instability of financial resources, in addition to ignoring the effective use of university assets, which leads to weak competitiveness, and the lack of a coordinating management mechanism and the failure to establish a system Unified and modern asset management, and the lack of clear standard procedures for evaluating assets to preserve their value and appreciation. Then the current research suggested set of mechanisms through which organizational effectiveness can be improved in Egyptian universities in the light of the strategic asset management approach. Perhaps among the most important of these mechanisms is the need to work on Spreading awareness of the importance of strategic asset management as one of the most important Modern administrative approaches that contributes in improving organizational effectiveness in Egyptian universities.

Key words: Strategic Asset Management-Organizational effectiveness - Egyptian universities.

المقدمة :

يشهد عالمنا المعاصر فترة غير مسبوقة من التغيرات والتداعيات السريعة، مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين الجامعات وسعيها الدائم نحو التحسين والتطوير، ومحاولة الحصول على ترتيب أكاديمي عالمي، حيث تتوقف قدرة الجامعات على التميز والمنافسة، من خلال قدرتها على التعامل بإيجابية مع المتغيرات المجتمعية المحيطة، وعلى مدى ما يتوفر لديها من إمكانيات عالية على الإنتاج المتميز، وتلبية احتياجات عملائها، والتعامل بفاعلية وذكاء مع استراتيجيات منافسيها، واستخدام الأساليب والطرائق الفعالة من خلال إكتساب المعرفة المتجددة، التي تعد الركيزة الأساسية للأداء المتميز وأساسا فاعلا لعمليات الإبداع والإبتكار، مما يتطلب إعادة النظر والتفكير في طريقة إدارتها وتوظيفها لمواردها، وذلك من خلال تبنى أساليب إدارية حديثة لإيجاد ميزات تنافسية جديدة في سوق العمل مما يضمن لها الريادة في مجالها، والبقاء في عصر التنافسية.

وفي ظل التغير المتسارع واستجابة للتحويلات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية التي تجتاح العالم، تواجه الجامعات العديد من التحديات المهنية والأكاديمية، والتي لا تؤثر على مستقبل تلك المؤسسات فقط، بل على مستقبل العالم بأسره^(١).

فالجامعات هي المسؤولة عن تطوير المجتمع وتنميته، وذلك من خلال مواجهة المشكلات المصاحبة لعمليات التغير الاجتماعي، بالإضافة إلى دورها في إعداد موارد بشرية تتوافق مهاراتها مع المتطلبات المجتمعية، وبالتالي أصبح تقدم المجتمعات مرهوناً بما تمتلكه من جامعات قادرة على إنتاج معارف وتقنيات وثروة بشرية متمكنة من مهارات الإبداع والإنتاج والمنافسة^(٢).

ولذلك يتضح مدى احتياج تلك المؤسسات إلى مداخل أكثر فعالية لإدارة أصولها الاستراتيجية (المعرفية، التكنولوجية، البشرية) وذلك من أجل دعم التوجه

الاقتصادى وتلبية للتوجهات العالمية نحو الانتقال إلى الفكر الإنتاجى كبديل عن الفكر الاستهلاكى^(٣).

حيث تدعم إدارة الأصول الاستراتيجية جميع الأنشطة المتعلقة بالإدارة المادية للمؤسسة لتحقيق أفضل النتائج، فضلاً عن توفير إطاراً استراتيجياً وتشغيلياً فعالاً ومتكاملاً بين كافة الأصول داخل المؤسسة للاستفادة من القدرات الكامنة فى تلك الأصول، لمساعدة الجامعات على تحقيق أولوياتها الاستراتيجية وتطوير وتنفيذ استراتيجيات تتناسب مع التصنيفات العالمية للجامعات^(٤).

ويعد التخطيط أحد أهم مبادئ إدارة الأصول الاستراتيجية والذى يتم من خلاله تسهيل عمليات اتخاذ القرارات المنتظمة على المدى البعيد، حيث توفر إدارة الأصول الاستراتيجية إطاراً لممارسة أفضل فى التخطيط والتوفير والإدارة والتخلص النهائى من الأصول التالفة أو تكيفها للاستخدام الجديد، من خلال السماح للمؤسسة بتطوير استراتيجيات تتوافق مع جودة وكمية ونوع الأصول مع حاجة الخدمة المحددة، ومنظور رأسى يضمن القرارات المتخذة حول كل أصل أو مجموعة من الأصول مدعومة بشكل منظم بمنهجيات وأدوات اتخاذ القرار، حين يتطلب لتنفيذ إدارة الأصول بكفاءة وفعالية فهماً واضحاً لمسئوليات الملكية وتشمل خططاً لإدارة المرافق وإدارة تكنولوجيا المعلومات واستثمار رأس المال^(٥).

وتتحقق الفعالية التنظيمية من خلال سعي جميع الأفراد العاملين بمختلف مستوياتهم الي التوفيق بين أهدافهم الشخصية والأهداف العامة للإدارة، وتوفير نظام مفتوح للإتصال التنظيمى داخلها، وتوفير المعرفة التنظيمية بين المستويات الإدارية المختلفة، بما يمكن من الإدارة الفعالة لرأس المال الفكرى وتحقيق الرضا الوظيفى للأفراد العاملين^(٦).

حيث تتعدد مداخل قياس الفعالية التنظيمية فهناك مدخل الأفراد، الموارد، والأهداف، ومدخل العمليات والذى يهتم بمدى فعالية العمليات ونوعية المناخ النفسى السائد بين العاملين، حيث تعتبر الإدارة فعالة وفقاً لهذا المدخل إذا اتسمت عملياتها

الداخلية باليسر والسلامة وارتفاع درجة رضا العاملين، حيث يهتم هذا المدخل بالموارد البشرية باعتبارها المورد الاستراتيجي إذ يتوقف نجاحها على ما لديها من موارد بشرية مؤهلة لأداء العمل بكفاءة وفعالية^(٧).

ومن ثم، فإن إدارة الأصول الإستراتيجية تمثل التوظيف الأمثل للكيفيات الإدارية الهادفة للتيسير الاحترافي والذي به يتم تمكين الجامعات من استثمار الأصول الإستراتيجية التي تتناسب مع احتياجات أعمالها ولتقديم خدمات الدعم بشكل فعال، بما يمكن الجامعات من تحقيق القيمة المضافة من أصولها، ورفع مستوى وجودة الخدمات المقدمة لكافة منسوبيها^(٨).

وتشير الفعالية التنظيمية إلى درجة كفاءة المؤسسة في الوصول إلى مواردها الأساسية^(٩)، الأمر الذي جعل العديد من الجامعات الأجنبية تسعى لتطبيق إدارة الأصول الإستراتيجية داخل الحرم الجامعي، ولعل من بين تلك النماذج الرائدة جامعة تسمانيا وهي جامعة أسترالية عامة مقرها في تسمانيا بأستراليا تأسست رسمياً في ١ يناير ١٨٩٠، وكانت الرابعة بين الجامعات التي أنشئت في أستراليا في القرن التاسع عشر. والجامعة عضو في رابطة جامعات الكومنولث الدولية تدرس في جامعة تسمانيا مجموعة من التخصصات العلمية على مستوى الدرجة الجامعية الأولى ومستوى الدراسات العليا، وقد صنفت الجامعة ضمن أفضل ١٠ جامعات أسترالية في مجال البحث العلمي، وتتمتع بروابط أكاديمية مع ٢٠ معهداً بحثياً ومركزاً بحثياً تعاونياً ومركزاً بحثياً جامعياً، تخرج من جامعة تسمانيا العديد من الخريجين البارزين، حيث شغل الخريجون مناصب حاكم تسمانيا وقضاة المحاكم العليا والمحاكم الفيدرالية ورؤساء وزراء تسمانيا وقادة منتخبين من ولايات ومناطق أخرى، حاصلون على منح رودس المرموقة^(١٠).

وتتملك جامعة تسمانيا محفظة ممتلكات واسعة تبلغ قيمتها حوالي ٨٠٠ مليون دولار، مع أصول موزعة عبر ١٤ موقعا في جميع أنحاء تسمانيا وبين الولايات، ويحدد إطار عمل إدارة الأصول الإستراتيجية للفترة (٢٠١٩ - ٢٠١٤) صندوق النقد

العربي السعودي. وتطبق إدارة الأصول الإستراتيجية والاستراتيجيات والخطط والسياسات المرتبطة بها على جميع أصول الجامعة حيث تهدف إلى التأكد من أن جميع أنشطة إدارة الأصول تتماشى مع الأهداف الإستراتيجية للجامعة لتقديم الإدارة المثلى وتوزيع موارد الأصول فيما يتعلق بالموقع والحالة والأداء وفعالية التكلفة لتلبية الاحتياجات التشغيلية. وذلك من أجل توحيد الموارد لتقديم مرافق عالية الجودة تعزز جميع جوانب تجربة الحرم الجامعي للطلاب والعاملين، حيث يتم دعم إدارة الأصول الإستراتيجية على المستويين التكتيكي والتشغيلي من خلال مجموعة من الخطط التكتيكية والخطط الفرعية والتي تتمثل في : خطة تطوير الحرم الجامعي، وخطة إدارة رأس المال، وإستراتيجية إدارة المساحة، وإستراتيجية إدارة الممتلكات، وخطة إدارة أصول البنية التحتية، وخطة التخلص من الممتلكات^(١١).

وتهدف استراتيجية التنمية المستدامة في مصر وفقاً لرؤيتها ٢٠٣٠ إلى الارتقاء بمؤسسات التعليم العالى من خلال السعى لأن تكون جميع مؤسسات التعليم العالى معتمدة مرتين على الأقل قبل حلول عام ٢٠٣٠ من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد وذلك محلياً وعالمياً ، هذا بالإضافة إلى وجود عشرة جامعات على الأقل فى مؤشر أفضل ٥٠٠ جامعة فى العالم ، ووجود ٤٠ جامعة مصرية فى مؤشر أفضل جامعات أفريقيا بحلول ٢٠١٨ ، و ١٥ جامعة على الأقل فى مؤشر أفضل جامعات المنطقة العربية بحلول ٢٠٢٠^(١٢).

مشكلة البحث :

وعلى الرغم من تحسن وضع الجامعات المصرية فى التصنيفات العالمية منذ عام ٢٠١٨، إلا أنها لا تزال فى مكانة متأخرة مقارنة ببعض الجامعات الإقليمية، ويتضح ذلك من خلال العديد من المشكلات وأوجه القصور والتي تتمثل فيما يلى :

- "تقادم الهياكل التنظيمية لبعض المؤسسات التعليمية بما لا يواكب طبيعة العصر والتطور السريع الذى يلحق به ، وضعف الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع الموارد البشرية الأكثر كفاءة ، وقصور ملحوظ فى الموارد المالية فى مؤسسات

- التعليم العالى ومواد بعض اللوائح المالية وعدم مواكبتها للتطورات الحديثة ، والندرة النسبية للموارد المتاحة وضعف استغلالها بالشكل الأمثل^(١٣) .
- اللااستدامة حيال تبنى سياسات التوظيف الأمثل للتقنيات الإلكترونية ذات التطبيقات العملية الرامية لإيجاد بدائل ابتكارية لكافة مشكلات المنظومة الجامعية ، بالإضافة إلى ابتعاد المنظومة الإدارية بالجامعات عن مستجدات التقنيات الفكرية ، والمتمثلة فى أحدث التنظيرات الإدارية^(١٤) .
- "القصور فى وجود آلية ملزمة لمتابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية ، وظهور بعض القيود على توطين التكنولوجيات المتقدمة وامتلاك أدواتها من قبل الدول المتقدمة ، ونزيف مستمر للعقول المتميزة نظراً لعوامل الجذب القوية فى الغرب والخليج ، وضعف عدد البراءات المسجلة من الجامعات والمراكز البحثية حيث لا تتعدى ١٠٪ سنوياً من إجمالى البراءات"^(١٥) .
- مقاومة التغير من قبل أعضاء هيئة التدريس وعدم تقبلهم للأساليب الرقمية الحديثة ، وغياب ثقافة استخدام التقنيات الحديثة داخل الجامعات^(١٦) .
- جمود أساليب العمل وافتقارها للمرونة ، هذا بالإضافة إلى ضعف إتاحة الفرصة الكافية للعاملين بالإدارة العامة للجامعة للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم لتحسين جودة الأداء وذلك لتعزيز التنظيم المركزى فى العمل الإدارى وعدم تطبيق مبدأ المشاركة ، وقلة عدد البرامج التدريبية التى تستهدف تطوير قدرات العاملين بالجهاز الإدارى للجامعة وزيادة قدراتهم الإبداعية والابتكارية^(١٧) .
- ندرة إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لاختيار البرامج التدريبية التى يحتاجون إليها ، وتقديم قوائم جاهزة ، هذا بالإضافة إلى عدم مراعاة تلك البرامج لبيئة العمل الحالية بالجامعة وكذلك التغيرات المستقبلية^(١٨) .

إدانة الأصول الاستراتيجية ودورها في تجويد الفعالية التنظيمية بالجامعات المصرية (داسة تحليلية)
إيمان أحمد عثمان أحمد
أ.د/ أحمد نجم الدين عبدالموسى

- تبني الهياكل الهرمية فى إدارة العمل الجامعى ، مما يؤدى إلى النمطية والروتين فى أداء العمل ، وتكرار الاختصاصات والمسئوليات وتداخلها ، وافتقار الجامعات لإطار قيمي يحكم ممارسات العمل الجامعى^(١٩) .
- ضعف اهتمام الجامعات بمقارنة وضعها التنافسى بالجامعات الأخرى ، وقلة الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة فيما يتعلق بمؤشرات القدرة التنافسية ، هذا بالإضافة إلى القصور فى نشر ثقافة التنافسية^(٢٠) .
- تفتقد الجامعات إلى وجود خطط استراتيجية واضحة شاملة للتدويل على المستوى المؤسسى والقومى ، وعدم ملائمة الثقافة المؤسسية للجامعات مع ثقافة التدويل^(٢١) .
- قلة تفويض بعض المهام للمرؤوسين ، والتركيز على العمل الفردى ، وضعف الاهتمام بالعمل الجماعى ، تجنباً للصراعات التى قد تحدث والتى تؤثر على سير العمل وتحقيق الأهداف المرجوة^(٢٢) .
- قصور فى البرامج الجديدة التى تلبى احتياجات سوق العمل وتواكب التطورات العالمية ، وأيضاً قصور فى عدد المؤتمرات القومية والدولية التى تستضيفها الجامعة ، وندرة وجود دوريات علمية متكاملة للجامعة لنشر الأبحاث العلمية بمعامل تأثير دولى ، وندرة وجود مكتب لحماية الملكية الفكرية ، هذا بالإضافة إلى قصور دور الوحدات ذات الطابع الخاص فى زيادة الموارد الذاتية للجامعة ، وقصور فى وجود خطة لاستثمار مخصصات الجامعة من الأراضى والمنشآت^(٢٣) .
- ضعف الوضع التنافسى للجامعات المصرية فى التصنيفات العالمية للجامعات ، بل وغيابها نهائياً عن التصنيف فى بعض السنوات ، وضعف مؤشرات ومعايير تنافسية الجامعات المصرية^(٢٤) .
- دخول جامعتين فقط من الجامعات المصرية الحكومية ضمن أفضل (٥٠٠) جامعة على مستوى العالم فى تصنيف مجلة التايمز للتعليم العالى ، هما جامعة أسوان

وجامعة المنصورة ، بينما لم تدخل ضمن تصنيف الألف جامعة على مستوى العالم كثير من الجامعات المصرية منها جامعة عين شمس ، وجامعة الأزهر ، وجامعة الاسكندرية ، وجامعة الزقازيق وفق نتائج تصنيف التايمز للتعليم العالى ٢٠٢١م^(٢٥).

يتضح مما سبق ، أهمية توفر نظام لإدارة الأصول الاستراتيجية ، من خلال توجيه واستثمار كافة الموارد المادية والبشرية والمعرفية من أجل تجويد الفعالية التنظيمية بالجامعات المصرية، وتغيير العقلية التنظيمية بما يسهم فى اتخاذ القرارات بناءً على معلومات ذكائية تساعد الجامعة على زيادة قدرتها التنافسية.

وبناء على ما سبق فإن البحث الحالى يسعى إلى الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ١- ما الإطار النظرى لإدارة الأصول الاستراتيجية كما ورد فى الأدبيات التربوية المعاصرة ؟
- ٢- ما الإطار النظرى للفعالية التنظيمية كما ورد فى الأدبيات التربوية المعاصرة ؟
- ٣- ما ملامح الوضعية الراهنة لأهم الجهود الوزارية الهادفة لتطوير إدارة الأصول الإستراتيجية بالجامعات المصرية ؟
- ٤- ما الآليات الإجرائية المقترحة التى تسهم فى تجويد الفعالية التنظيمية فى جامعة الزقازيق فى ضوء إدارة الأصول الاستراتيجية؟

أهداف البحث :

يهدف البحث الحالى إلى التعرف على :

- ١- الإطار النظرى لإدارة الأصول الاستراتيجية كما ورد فى الأدبيات التربوية المعاصرة .
- ٢- الإطار النظرى للفعالية التنظيمية كما ورد فى الأدبيات التربوية المعاصرة.

٣- استعراض ملامح الوضعية الراهنة لأهم الجهود الوزارية الهادفة لتطوير إدارة الأصول الإستراتيجية بالجامعات المصرية.

٤- التوصل إلى أهم الآليات الإجرائية المقترحة ، التي تسهم تجويد الفعالية التنظيمية فى جامعة الزقازيق فى ضوء إدارة الأصول الاستراتيجية.

أهمية البحث :

تتمثل أهمية البحث الحالى في الآتي:

الأهمية النظرية لمتغيرات ذلك البحث وهما إدارة الأصول الاستراتيجية والفعالية التنظيمية باعتبارهم توجه إدارى حديث يسهم فى تطوير العمل بالجامعات المصرية. وتمكين تلك الجامعات من إدارة أصولها الاستراتيجية (البشرية ، المعرفية ، التكنولوجية) ، لتوفر لها رؤية شاملة ، وفهم احتياجاتها الحالية والمستقبلية للوصول إلى مركز متقدم فى التصنيفات العالمية للجامعات. والمساهمة فى تجويد الفعالية التنظيمية داخلها ، من خلال تدعيم القيادة الإدارية العليا وتحفيزها لكافة أعضاء هيئة التدريس والإداريين على تقاسم وتشارك الأفكار والمعلومات، وتحسين المهارات التحليلية ، باعتبارها مصدر رئيسى للمعلومات الاستراتيجية ، بما يعزز من قدرة الجامعة التنافسية.

منهج البحث :

اقتضت طبيعة الدراسة الحالية استخدام المنهج الوصفى ، لأن آلياته وخطواته البحثية تلائم طبيعة الدراسة الحالية "ويعد أحد المناهج العلمية الواسعة الانتشار بين مناهج البحث العلمى ، وخاصة فى المجال التربوى حيث يهدف إلى وصف ماهو كائن وتفسيره وتحليله من خلال التعبير الكيفى أو الكمى باستخدام الأدوات المناسبة"^(٢٦).

مصطلحات البحث :

١- إدارة الأصول الاستراتيجية : Strategic Asset management

- هي تعزيز القدرة الإدارية للمؤسسات لإدارة أصولها المادية والبشرية من خلال اتباع أفضل الممارسات ، ولضمان تلبية الاحتياجات الحالية دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم^(٣٧).
- هي نهجاً متكاملاً لإدارة وتشغيل وتحسين وتطوير البنية التحتية للمؤسسة من أجل إنشاء بيئة تدعم بقوة الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة^(٣٨).

التعريف الإجرائي لإدارة الأصول الاستراتيجية :

يقصد بها تلك الكيفيات الاحترافية التي يتم من خلالها الاستثمار الأمثل للأصول الإستراتيجية والمتمثلة فى الأصول المعرفية والبشرية والتقنية داخل الجامعات المصرية ، وذلك لتحسين قدراتها الإدارية لتلبية متطلباتها الحالية والمستقبلية وتعزيز قدرتها على اتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية، وبما يحقق للجامعات المصرية أعلى مستويات التنافسية العالمية.

الفعالية التنظيمية : Organizational Effectiveness

- هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المحددة، ومدى استطاعة تلك المؤسسة على الاستفادة من الامكانات البشرية والمادية الداخلية والخارجية المتاحة لها، والاستفادة من خبراتها ومعارفها السابقة الإيجابية والسلبية في تحقيق أهدافها المحددة سلفاً^(٣٩).
- يقصد بها قدرة المؤسسة على الحصول على المدخلات الأساسية والضرورية من بيئتها الخارجية لتعزيز بقائها وتأدية مهامها على أكمل وجه^(٣٠).

- هي مدي فاعلية المؤسسة في الوصول النتائج التي تسعى إلى تحقيقها بحيث تكون أكثر فاعلية^(٣١).

التعريف الأجرائي للفعالية التنظيمية:

هي قدرة الجامعات المصرية علي توفير قنوات اتصال فعالة بين العاملين تسمح بتبادل المعارف والخبرات والممارسات الأبداعية وتوفير برامج تدريبية لرفع مستوى أداء العاملين وزيادة قدراتهم على المشاركة فى صنع القرارات بما يحقق لهم الرضا الوظيفى بما يساهم فى تحقيق فعالية الإدارة.

الدراسات السابقة :

يشتمل هذا الجزء على الدراسات والبحوث العربية والأجنبية المتصلة بموضوع الدراسة ، من خلال تقديم محور لكل متغير علي حدة ويتم ترتيب الدراسات السابقة بصفة عامة فى كل محور من الأحداث إلى الأقدم بدءاً بالدراسات العربية ثم الأجنبية.

المحور الأول: إدارة الأصول الاستراتيجية :

أولاً: الدراسات العربية^(*) :

(١) 'إطار مؤسسى مقترح لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالى فى مصر على ضوء مدخل

التحالف الاستراتيجى"^(٣٢) :

هدفت الدراسة إلى :

- التعرف على الخلفية لنظرية لإدارة الأصول الاستراتيجية والتحالف الاستراتيجى بمؤسسات التعليم العالى فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصر.
- التعرف على ملامح نموذجى جامعتى ألبرتا بكندا وتسمانيا بأستراليا فى مجال إدارة الأصول الاستراتيجية على ضوء مدخل التحالف الاستراتيجى.

استخدمت الدراسة : المنهج الوصفي.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

- ضعف التوازن على مستوى أصول الموارد البشرية والقدرات الفكرية على مستوى إدارتها بمؤسسات التعليم العالى فى مصر.
- وضع إطار مؤسسى مقترح لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالى فى مصر.

(٢) "إدارة الأصول غير الملموسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة سوهاج : دراسة ميدانية" (٣٣) :

هدفت هذه الدراسة إلى :

- إبراز دور إدارة الأصول غير الملموسة بأبعادها (إدارة المعرفة - إدارة الابتكارات - إدارة براءة الاختراع - إدارة حقوق التأليف والنشر - إدارة تكنولوجيا المعلومات) فى تحقيق الميزة التنافسية للجامعة.

استخدمت الدراسة : المنهج الوصفي.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة الأصول غير الملموسة فى تحقيق الميزة التنافسية بجامعة سوهاج.
- ينتج عن الإدارة الجيدة للأصول غير الملموسة بجامعة سوهاج زيادة قدرتها على خفض الكلفة ، وزيادة معدلات الإبداع ، والمرونة ، كما ينتج عنها سرعة فى قدرتها على الاستجابة للمتغيرات المحيطة بها.

(٣) "الأصول الرقمية للجامعات العربية : دراسة مسحية لمستودعاتها على الإنترنت" (٣٤) :

هدفت هذه الدراسة إلى :

- التعرف على الأصول الرقمية للجامعات العربية من خلال مستودعات تلك الجامعات المتاحة على الإنترنت ، ومعرفة الاتجاهات العددية والتنوعية لها .
- التعرف على طرق البحث والاسترجاع للأصول الرقمية بها .

استخدمت الدراسة : المنهج الوصفي التحليلي .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- أن مستودعات الجامعات العربية تعتبر من حيث التغطية الموضوعية من المستودعات العامة الشاملة التي تغطي مختلف مجالات المعرفة البشرية بنسبة ٨٠٪ .
- على الرغم من حرص جامعات الدول العربية على إنشاء المستودعات لحفظ أصولها الرقمية إلا أن توفر هذه المستودعات ليس بالعدد المطلوب في ضوء عدد الجامعات العربية الذي ناهز ٣٥٠ جامعة .

(٤) "مستوى إدارة رأس المال الفكرى فى الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بمدخل التميز فيها" (٣٥) :

هدفت هذه الدراسة إلى :

- التعرف على درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لجهودها فى إدارة رأس المال الفكرى ، وتحديد أكثر مدخل التميز توجهاً لديها من وجهة نظرهم .
- استخدمت الدراسة : المنهج الوصفي .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة تقدير أفراد العينة لجهود الجامعات فى إدارة رأس المال الفكرى ، ودرجة تقديرهم لمدخل التميز .

ثانياً : الدراسات الأجنبية :

(١) "الجوانب الاستراتيجية لإدارة الأصول : نظرة عامة من البحوث الحالية"^(٣٦) :

تهدف هذه الدراسة إلى :

- إجراء مراجعة منهجية لإدارة الأصول الاستراتيجية من خلال تحليل أكثر من ٧٠٠ مقالة مخصصة لإدارة الأصول مع التركيز على الجوانب الاستراتيجية.
- التأكيد على أن استراتيجيات إدارة الأصول تتوافق مع المستويات المختلفة للاستراتيجية التنظيمية.
- استخدمت هذه الدراسة : تطبيق استراتيجية بحثية مختلطة تجمع بين تقنيات المراجعة المنهجية للأدبيات ، والتحليل البليومتري للإجابة على أسئلة البحث المقترحة.
- توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :
- التأكيد على إمكانية مواءمة إدارة الأصول الاستراتيجية مع الاستراتيجية التنظيمية الشاملة.
- إمكانية وصف طبيعة إدارة الأصول الاستراتيجية من حيث التوجهات المعرفية.

(٢) "إدارة الأصول الاستراتيجية : أداة التقييم للمباني التعليمية بمصر"^(٣٧) :

هدفت هذه الدراسة إلى :

- تطور إطار عام لإدارة الأصول الاستراتيجية ، وتم اختيار الهيئة العامة للمباني التعليمية كدراسة حالة لأنها تمثل أكبر مؤسسة حكومية مسؤولة عن تخطيط وتشغيل وصيانة المدارس في مصر.
- استخدمت الدراسة: المنهج الوصفي.

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها :

- تطوير قائمة مرجعية لإدارة الأصول الاستراتيجية للأبنية التعليمية بمصر ، وتقييمها ذاتياً.

(٣) "أساسيات إدارة الأصول والمبادئ التوجيهية للدول المختلفة في أستراليا : تحليل مقارن" (٣٨) :

هدفت هذه الدراسة إلى:

- استكشاف ومقارنة سياسات إدارة الأصول وممارسات ست (ولايات أسترالية - نيوزاوث ويلز ، فيكتوريا ، كوينزلاند ، جنوب أستراليا ، أستراليا الغربية ، تسمانيا) وذلك لتحسين فهم سياق السياسة العامة ، ولتحديد أفضل شكل للتركيز على السياسات والمبادئ التوجيهية لإدارة الأصول على نطاق الولاية الأسترالية من أجل توليد مجموعة كبيرة من المعرفة.

استخدمت هذه الدراسة: المنهج المقارن.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- لم يتم دمج إدارة الأصول في جميع الولايات الأسترالية ، لذا قدمت الدراسة عدة توجيهات يمكن أن تعتمدها السياسات الحكومية.
- تقديم سياسات ومبادئ توجيهية لإدارة الأصول للولايات التي لم تتمكن من تطوير نهج شامل ومتكامل لإدارة الأصول بها.

(٤) "فهم وتطبيق إدارة الأصول الاستراتيجية في جامعة جنوب كوينزلاند" (٣٩) :

هدفت هذه الدراسة إلى:

- تعزيز الدور الاستراتيجي لإدارة التسهيلات داخل المؤسسات ، وذلك من خلال تطوير عمل إدارة الأصول الاستراتيجية.

استخدمت هذه الدراسة: البحث الإجرائي للتوصل للنتائج والاستنتاجات الرئيسية في نفس الوقت الذي يتم فيه إدارة المشاريع بشكل رسمي ، وتم استخدام تقنيات للتحكم في الأنشطة والإجراءات عبر أبعاد متعددة.

توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- فهم جامعة كوينزلاند مدى أهمية محفظتها العقارية من خلال الاستثمار الأمثل والفعال للفضاء الذي يمتلكه.
- الاعتراف بمدى أهمية إدارة الأصول الاستراتيجية فى دعم الأهداف والأولويات التنظيمية.

المحور الثاني: الفعالية التنظيمية:

أولا : الدراسات العربية :

(١) " القيادة الفعالة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في جامعة كركوك" (٤٠):

هدفت الدراسة إلى :

- التعرف على العلاقة الارتباطية بين القيادة الفعالة والفعالية التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في جامعة كركوك
- استخدمت الدراسة : المنهج الوصفي .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

- ان لرؤساء الأقسام الاكاديمية في جامعة كركوك مستوى عال من القيادة الفعالة ومجالاتها .
- لا يوجد فرق دال احصائيا في القيادة الفعالة لدى رؤساء الأقسام الاكاديمية حسب متغير الجنس .
- يوجد فرق دال احصائيا في القيادة الفعالة لدى رؤساء الأقسام الاكاديمية حسب متغير التخصص ولصالح رؤساء الأقسام ذات التخصص الإنساني .

- ان لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة كركوك مستوى عال من الفعالية التنظيمية ومجالاتها.

(٢) "الفعالية التنظيمية : دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات" (٤١) :

هدفت الدراسة إلى : التعرف على أهمية دراسة فعالية المنظمات للتعرف على مدى أهميتها في إحداث التطوير التنظيمي والإداري للمؤسسات ولتساعدتها ودفعها نحو تحقيق أهدافها من خلال الوقوف على درجة فعالية المنظمة.

استخدمت الدراسة : المنهج الوصفي.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

- أن الفعالية التنظيمية تعتبر بمثابة دليل للإدارة وموظفيها كنموذج للسلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها.

- ترتبط الفعالية التنظيمية بتحقيق أهداف المنظمات وتحقيق نجاحها واستمرارها ، وتعد من أهم المؤشرات الرئيسية لأداء المنظمة.

(٣) "قياس الفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة في ظل نظام Lmd : دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة" (٤٢) :

هدفت الدراسة إلى :

- التعرف على مدى إدراك الأساتذة لمستوى الفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة في ظل نظام LMD حسب نموذج كامرون للفعالية التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي والتعرف على التفاوت بين مستويات وأبعاد الفعالية التنظيمية وكذلك متغير الجنس. استخدمت الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

- وجود مستوى متوسط للفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة في ظل نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة.

- وجود تفاوت بين مستويات أبعاد الفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة فى ظل نظام LMD.

- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات الذكور والإناث فى الفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة فى ظل نظام LMD.

ثانياً : الدراسات الأجنبية :

(١) "تأثير التعلم التنظيمى والفعالية على العمليات وإنتاجية الموظفين والأداء الإدارى"^(٤٣) :

هدفت هذه الدراسة إلى :

- التعرف على مدى تأثير التعلم التنظيمى والفعالية فى العمليات وإنتاجية الموظفين.

- تهدف أيضا إلى إضافة الأعمال العلمية والمعرفة حول التعلم التنظيمى.

استخدمت الدراسة: المنهج الوصفى.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

- أن هناك علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمى والفعالية والعمليات وإنتاجية الموظفين والأداء الإدارى مما يشير إلى أن تأثير التعلم فى المنظمه يؤثر على فعالية وكفاءة جميع الموظفين على كافة المستويات داخل المنظمة.

(٢) "المحددات الهيكلية للفعالية التنظيمية"^(٤٤) :

تهدف هذه الدراسة إلى: تحديد أهم المحددات الهيكلية التي تساعد فى زيادة

الفعالية التنظيمية بالمؤسسات. استخدمت هذه الدراسة: المنهج الوصفى.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

١- أن زيادة الحجم التنظيمى وعمر التنظيم يقلل من الفعالية التنظيمية

للمؤسسة.

٢- أن إضفاء الطابع الرسمي وزيادة التخصص يساعد علي زيادة الفعالية التنظيمية.

خطوات البحث:

يسير البحث الحالي وفقاً للخطوات الآتية:

- **الخطوة الأولى:** تحديد الإطار العام للبحث، ويتضمن العناصر الآتية: مقدمة البحث، ومشكلتها، وأهدافها، وأهميتها، والمنهج المستخدم، ومصطلحات البحث، والدراسات السابقة، ثم خطوات البحث.
- **الخطوة الثانية:** وتتضمن الإطار النظري لإدارة الأصول الاستراتيجية في الجامعات المصرية.
- **الخطوة الثالثة:** وتتضمن الإطار النظري للفعالية التنظيمية في الجامعات المصرية.
- **الخطوة الرابعة:** تتضمن ملامح الوضعية الراهنة لأهم الجهود الوزارية الهادفة لتطوير إدارة الأصول الاستراتيجية في الجامعات المصرية.
- **الخطوة الخامسة:** وتشمل الآليات الإجرائية المقترحة، التي تسهم في تجويد الفعالية التنظيمية في الجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة الأصول الاستراتيجية.

ثانياً: إدارة الأصول الاستراتيجية في الجامعات المصرية (إطاراً نظرياً) :

١/٢- مفهوم إدارة الأصول الاستراتيجية في الجامعات :

تعد إدارة الأصول الاستراتيجية مجموعة الأنشطة والعمليات التي تقوم بها الجامعة والتي تتمثل في الحفاظ على الأصول الاستراتيجية بها من خلال تطويرها وترشيدها استخدامها، واستثمارها، بما يمكنها من بناء استدامتها مالياً وتحقيق الأهداف المنوطه بها أنيا ومستقبلا وذلك لتعزيز قدرتها على التميز والمنافسة عالمياً^(٤٥). حيث تتمثل الأصول

الاستراتيجية فى تلك العناصر الجوهرية والقواعد الحيوية التى تمتلكها الجامعة والتى يمكن إدارتها بكفاءة وفعالية^(٤٦). وذلك لتقييم حجم ونوعية الجامعة، والتى تعد بمثابة الأساس المادى للتدريس والبحث العلمى والإدارة واللوجستيات حيث يمثل بناء آلية لإدارة الأصول الاستراتيجية إجراء هاماً لتعزيز كفاءة إدارة الأصول من خلال إنشاء نظام تحليل مالى، وتقييم الأصول الثابتة للجامعات، واعتماد نظام الإدارة بالمسئولية فى إدارة الأصول، ووضع قواعد ولوائح لتحقيق إدارة الأصول الاستراتيجية بطريقة علمية وعقلانية^(٤٧).

٢/٢- أهمية إدارة الأصول الاستراتيجية فى الجامعات:

- توفر إدارة الأصول الاستراتيجية إطاراً لممارسة أفضل فى التخطيط والتوفير والادارة والتخلص النهائى من الأصول وتكيفها للاستخدام الجديد والسماح للمؤسسة بتطوير استراتيجيات تتوافق مع جودة وكمية ونوع الأصول مع حاجة الخدمة المحددة^(٤٨).
- خلق بيئات ديناميكية مرنة ورشيقة تعزز وتمكن المؤسسات من تحقيق الميزة التنافسية^(٤٩).
- الحفاظ على الأصول وتمديد عمرها، وزيادة دورة حياتها من خلال عمليات الصيانة الدورية، بما يودى إلى ترشيد الانفاق، وتقليل عمليات الهدر، وخفض التكلفة بالاضافة إلى زيادة الانتاجية من خلال الاستثمار الامثل للاصول المتوفرة داخل المؤسسة^(٥٠).
- تسهم فى وضوح الدور الذى يلعبه الأصول فى دعم الأهداف التنظيمية، مع تحقيق اقصى عائد من الاستثمار، مع التحديد السريع الإبلاغ عن الأصول الفائضة او غير المستغلة^(٥١).

٣/٢ - أهداف إدارة الأصول الاستراتيجية فى الجامعات :

- تهدف إدارة الأصول الاستراتيجية كنهج شامل إلى التنمية المستدامة مع الحفاظ على الأصول واستثمارها فى صنع القرار وتطوير المزايا التنافسية عبر المؤسسة بأكملها^(٥٢).
- هذا بالإضافة إلى ضمان سرعة الحركة والاستجابة فى الوقت المناسب لاحتياجات الجامعة المتغيرة، ووضع مبادئ توجيهية وتوفير أساس سليم للقرارات المتعلقة بالمشتريات والإدارة والتخلص من أصول المرافق وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفقا لاحتياجات العمل فى الجامعة وبما يتماشى مع استراتيجية المنظمة والخطط التشغيلية^(٥٣).
- تحقيق رضا المستفيدين من خلال تحقيق المنفعة من الأصول الاستراتيجية وعوائدها الاستثمارية، بما يحقق قيمة مضافة تعود على الجامعات والمستفيدين من الخدمات التى تقدمها^(٥٤).
- الحد من التناقل غير الرسمى للخبرات والمعارف بين العاملين فى المؤسسة، وإحلال نظام محكم لنقل الخبرات والمعارف ويدعم توجهات المؤسسة وأهدافها^(٥٥).
- الحفاظ على الأصول المادية والتقنية والأصول الفكرية وتطويرها وترشيد استخدامها واستثمارها، بما يساعد على تقليل التكلفة، وتحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة وتحقيق رضا العملاء، وإقامة علاقات شراكة مع المجتمع والمؤسسات الخارجية^(٥٦).

٤/٢ - عمليات إدارة الأصول الاستراتيجية فى الجامعات^(٥٧) :

حيث يتم إدارة الأصول الجامعية من خلال القيام بعدة عمليات والمتمثلة فى :

- ضمان السلامة وتوفير بيئة عمل آمنة وصحية.

- توفير أصول موثوقة ومستدامة لتلبية احتياجات الحاضر والمستقبل من خلال تعظيم أداء أصول الجامعة لتلبية الأداء المتوقع من قبل مستخدمي الأصول.
- مراعاة المفاضلة بين التكلفة والمخاطر واستخدام متطلبات المستخدم المحددة والمتفق عليها كأساس لقياس أداء الأصول. هذا بالإضافة إلى الحصول على الأصول والاحتفاظ بها فقط عندما يتم الحكم عليها على أنها أفضل وسيلة.
- استخدام نهج دورة حياة الأصول بالاعتماد على بيانات موثوقة عن الأصول ، ومواصفاتها ، واتخاذ قرارات إدارة الأصول على أساس كامل ودقيق وفي الوقت المناسب من خلال توفر المعلومات.
- تقييم تكاليف الحياة بأكملها والقدرة على تحمل التكاليف ، وإنشاء فرق إدارة الأصول التي يكون لديها المزيج الصحيح من الأشخاص الموهوبين والمؤهلين والمتحمسين الذين يتم تطويرهم والاحتفاظ بهم للحفاظ على قدرة التحسين المستمر ؛ وأن يكون هناك علاقات فعالة ومستمرة مع مستخدمي الأصول في الجامعة حيث يقوم مديرو الأصول بتطوير واستخدام خطط إدارة الأصول (AMP) لتؤدي الأداء الأمثل والأمان ووفقاً لمستويات الخدمة المتفق عليها بحيث تطابق مستويات الخدمة توقعات العميل.

٥/٢- متطلبات إدارة الأصول الاستراتيجية في الجامعات :

حيث تعنى احتياجات المؤسسة التي تتضمن جميع المتطلبات التنظيمية التي تأخذ في الاعتبار الهياكل والموظفين ، الموارد والمعلومات التي ستدعم بشكل أفضل عملية إدارة الأصول. وهي تشمل: الأفراد والمنظمة ، التخطيط الاستراتيجي ، البيانات ونظم المعلومات والعمليات والممارسات. حيث توفر إدارة الأصول الاستراتيجية نهج منهجي

إدانة الأصول الاستراتيجية ودورها في تجويد الفعالية التنظيمية بالجامعات المصرية (داسة تحليلية) إيمان أحمد عثمان أحمد / د. أحمد نجم الدين عبدالواحد

ومتسق لإدارة تلك الأصول لتلبية متطلبات تقديم الخدمة. وتوجيه عمليات صنع القرار على مدار دورة حياة الأصول لتحسينها. وتتمثل فى الآتى^(٥٨):

- العمومية المكانية: حيث تمتد إدارة الأصول الاستراتيجية عبر جميع أنواع الأصول المادية، بما فى ذلك الموارد البشرية داخل المؤسسة.
- عمومية الوقت: وتمتد أيضا بمرور الوقت ليشمل المدى القصير والمدى الطويل لجوانب الأصول المادية.
- عمومية القياس: تشمل بيانات القياس قياسات القيمة الاقتصادية، والاجتماعية وكذلك المادية.
- العمومية الإحصائية: وتعتبر تقديرات المخاطر وغيرها من التقديرات اللحظية الأعلى للمقاييس مهمة فى إدارة الأصول الاستراتيجية وكذلك مقياس أساسى لعائد اللحظة الأولى لأداء الأصول.
- العمومية التنظيمية: يحدث إدارة للأصول على جميع مستويات المنظمة، من الاتصال المباشر مع الأصل إلى التفاعلات الاستراتيجية التي تحدث فى قاعة الاجتماعات.

٦/٢- استراتيجيات إدارة الأصول فى الجامعات :

هناك عدد من الاستراتيجيات لإدارة الأصول فى مؤسسات التعليم العالى والتي تعتمد على التكنولوجيا فعلى سبيل المثال^(٥٩):

- استراتيجية إدارة الأصول للتعليم، مدعوم من برنامج IBM Maximo، الذى يوفر تطبيقاً واحداً لإدارة دورة الحياة الكاملة لجميع أنواع الأصول بكفاءة والتي تعتبر ضرورية لكافة العمليات التى تتم داخل المؤسسة، بما فى ذلك المرافق، ويمكن أن يمتد برنامج Maximo لإدارة الأصول التقليدية وإدارة الخدمة، حيث يوحد جميع أنواع الأصول على منصة واحدة. يمكن نشرها بسهولة من خلال تطبيق قائم على الويب مبني على بنية موجهة نحو الخدمة.

- استراتيجية إدارة الأصول التي توفر للعملاء الرؤية للاستجابة بشكل أسرع واتخاذ قرارات أفضل. كذلك يساعد على ضمان تحسين الرؤية الكاملة في الوقت الفعلي للاستجابة، ويدعم الاستخدام المتكامل عالي المستوى لتكنولوجيا المعلومات للفعالية والتكيف مع المستجدات.
- استراتيجية القدرة التشغيلية فهناك أيضا وظيفة التحكم لتعظيم العائد على الاستثمارات وتقليل المخاطر. فضلاً عن ذلك، برنامج إدارة الأصول مبني على أساس فعال من حيث التكلفة، وأساس قوي وآمن ورشيق، يسهم في تقديم خدمات عالية الجودة لتحسين رضا العملاء.

ثالثا : الفعالية التنظيمية في الجامعات المصرية (إطارا نظريا) :

١/٣- مفهوم الفعالية التنظيمية :

تسعى المؤسسات التعليمية إلى إحداث تغييرات جوهرية لتحديث بنية العمليات والمعلومات لديها لدعم العمليات التنظيمية، ومواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها المحيطة وزيادة فعاليتها التنظيمية من أجل تجويد أدائها.

فالفعالية التنظيمية عامل محدد لنجاح التنظيم وهدف مشتركاً لجميع المؤسسات حيث تركز على الأداء الناجح لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية باعتبار أن جوهر العملية الإدارية على مستوى المؤسسة يتمثل في إمكانية قياس مختلف متغيراتها^(١٠).

وتتصف الفعالية بدرجة عالية من العمومية والغموض، ويتوقف مفهوم كل باحث على المدخل الذي يستخدمه. لذا تعددت وتنوعت الرؤى التي اهتمت بتعريف الفعالية التنظيمية ومن هذه التعريفات ما يلي :

تعرف الفعالية التنظيمية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة والتكيف مع التغيرات البيئية من خلال استغلال الموارد المتاحة للعمل على تطوير أداء الأفراد عبر تقديم أحسن المخرجات الخدمائية للمتعاملين معها، والاستفادة من التغذية

العكسية لبرامج العمل فى ضبط العاملين واتخاذ القرارات العقلانية المناسبة وتحقيق الرضا^(٦١).

كما تعنى الفعالية التنظيمية المهارات الفردية والإدارية والإشرافية والتقنية للعاملين والتي تسهم فى تطوير أدائهم^(٦٢).

وتشير الفعالية التنظيمية على قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة المدى والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير ومصالح الجهات المعنية بالتقييم ومرحلة النمو أو التطور التي يمر بها التنظيم^(٦٣).

وتشير الفعالية التنظيمية أيضاً إلى فعالية المؤسسات بكل جوانبها وفعالية المدير والآراء المختلفة التي تناولتها ، ثم فعالية التنظيم الإدارى كعملية^(٦٤).

كما يقصد بها إمكانية المؤسسة فى تحديد الأهداف وتحقيقها ببراعة فى ظل ظروف محيطية حماسية وفعالية يشعر فيها العاملين بالالتزام والرضا وروح التعاون^(٦٥).

وتعرف أيضاً بأنها "المحصلة النهائية لأداء المؤسسة ومدى انعكاس مستوى التفاعل من حيث الموصفات المتمثلة فى الأبعاد الخمسة (رضا الموظفين عن العمل ، النمو المهنى للعاملين ، انفتاح المؤسسة وتفاعلها مع المجتمع ، القدرة على استقطاب الموارد ، الصحة التنظيمية) ، ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية وتحقيق الأهداف المنوطة بها لتحافظ على بقائها ونموها وقدرتها على الاستمرار"^(٦٦).

كما تمثل أيضاً عملية التغيير الجذرى فى ثقافة المؤسسة والدرجة التي تحقق عندها المؤسسة أهدافها^(٦٧).

وتعرف بأنها نتيجة تم التوصل إليها عن طريق التفاوض من التفاعلات المتكررة بين الجهات التنظيمية وبيئتها^(٦٨).

وتعد الفعالية التنظيمية عملية مستمرة لا يمكن قياسها ببساطة فى نقطة واحدة حيث تعنى مدى قدرة المؤسسة على الاستجابة للقوى الخارجية والضغوط الداخلية

فى القيام بمهامها التعليمية حيث يتم تقييم المؤسسة ككل على أساس القدرة على الحصول على الموارد وصحتها التنظيمية ومدى انفتاح النظام والشعور بالمجتمع^(٦٩).

٢/٣- مداخل الفعالية التنظيمية :

تعدد المراحل المستخدمة لقياس الفعالية التنظيمية حيث يركز كل مدخل على جانب من جوانبها ومن أهم هذه المداخل ما يلى :

• مدخل الأهداف :

ويتمثل مدخل الهدف فى النهج الأول المستخدم على نطاق واسع فى الفعالية التنظيمية ، حيث يركز على النتائج لمعرفة الأهداف التشغيلية الأساسية مثل الربح والابتكار وجودة الخدمة^(٧٠). ويعتبر مؤشر تحقيق الهدف من أكثر معايير الفعالية التنظيمية استخداماً حيث تقاس فعالية المؤسسة وفق هذا المدخل بمدى إنجازها لأهدافها ، وتنقسم أهداف المؤسسات إلى نوعين : أهداف رسمية ، وأهداف عملية حيث تمثل الأهداف الرسمية أغراضاً عامة للمؤسسة والتي تتمثل فى البيانات الرسمية والتصريحات العامة من جانب المديرين. أما الأهداف العمية فتتبلور من خلال ما تنتهجه المؤسسة بالفعل بصرف النظر عما تعلنه أهدافها الرسمية^(٧١).

واستخدام هذا المدخل فى قياس فعالية المؤسسات يتوقف على إمكانية دراسة كل مؤسسة على حدة، وعلى التحديد الواضح للأهداف الفعلية لها ، وكذلك على وضع هذه الأهداف بشكل يمكن من تحديد أهميتها المسببة ، ويمكن من قياسها فى نفس الوقت^(٧٢).

كما أنه من الممكن أن تكون الأهداف الموضوعية غير مناسبة أو يساء فهمها وتفسيرها ، وقد تتغير ويزداد عددها مع الوقت أو مع انتقال المؤسسة من مرحلة إلى أخرى مما يؤدي إلى تغيير الأهداف الأساسية للمؤسسة بأهداف ثانوية مما ينعكس سلباً على فعالية المؤسسة^(٧٣).

ومن أهم الصعوبات التى تواجه مدخل الأهداف هى احتمال وجود أهداف تنظيمية متعددة ومختلفة الأهمية وعدم التحكم فيها يؤثر على فعالية المؤسسة ، وكذلك صعوبة تحديدها بدقة فهى عملية معقدة خاصة إذا كانت هناك علاقات تنافسية بين المؤسسات^(٧٤).

• مدخل موارد النظام :

إن مدخل النظم يركز على المعايير التى تزيد من قدرة المؤسسة على الاستمرار والبقاء فى الأجل الطويل مثل قدرته على الحصول على الموارد والحفاظ على ذاته داخلياً كنظام اجتماعى ، والتداخل الناجح مع البيئة الخارجية^(٧٥).

ويكون تطبيقها المدخل فعال فى حالة وجود علاقة بين الموارد التى تتلقاها المؤسسة والخدمات التى تقدمها ، حيث ينظر إلى المؤسسة ككل متكامل وأن أى جزء من أنشطة المؤسسة له تأثير على سائر الأجزاء الأخرى^(٧٦).

• مدخل العمليات :

يهتم هذا المدخل بالعمليات التنظيمية الداخلية باعتبارها خصائص محددة لفعاليات المؤسسات ، وتتصف المؤسسات الفعالة فى ظل هذا المدخل بعدد من الخصائص التنظيمية والتى منها تقليل الإجهاد والتوتر داخل المؤسسة وتحقيق التكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة والاستفادة من طاقات العاملين بأفضل صورة ممكنة ، وتدفق المعلومات بطريقة سلسلة رأسياً وأفقياً داخل المؤسسة ، مما يمكن العاملين من أداء الأعمال بكفاءة وفعالية^(٧٧).

٣/٣- أهمية الفعالية التنظيمية فى الجامعات :

• تسهم فى توفير مناخ إيجابى يعزز التفاعل بين كافة العاملين ، والعمل على تحقيق التنمية المهنية للعاملين لتطوير أدائهم وزيادة قدرتهم على مشاركة المدراء فى حل المشكلات واتخاذ القرارات بطرق إبداعية^(٧٨).

- تعمل الفعالية التنظيمية على تطوير وتكييف أنظمة المؤسسة وعملياتها ، وسلوكيات العاملين بها من أجل تحقيق أهدافها بشكل متسق ومتوازن ، وذلك من خلال توفر قيادة تجمع بين عناصر الكفاءة ، والقدرة على التكيف مع المتغيرات المحيطة بالمؤسسة ، وتشجيع على العمل الجماعى لتبادل المعارف والخبرات بين كافة العاملين ، والالتزام بسياسة التعلم مدى الحياة ، وذلك عن طريق توفر مجموعة من القرارات الاستراتيجية والعمليات التى تمكن المؤسسة من البقاء فى المنافسة باستمرار بين كافة المؤسسات^(٧٩) .
- ترتبط الفعالية التنظيمية بتقييم فعالية الخطط والقرارات والسياسات المطبقة والمتعلقة بتوزيع الموارد المحددة بين برامج المؤسسة المختلفة، ومدى فعالية تلك البرامج فى تحقيق أهداف المؤسسة المرسومة والمعلنة^(٨٠) .
- تسهم الفعالية التنظيمية فى تحقيق نتائج استراتيجية مهمة للمؤسسات مثل الابتكار ، ومركزية العملاء ، والتميز التشغيلي^(٨١) .

٤/٣- مؤشرات الفعالية التنظيمية فى الجامعات :

- تتنوع المؤشرات التى يمكن من خلالها الحكم على فعالية الجامعات فمنها الآتى^(٨٢) :
- معدل الحركة الداخلية : فإذا زادت حركات النقل بين العاملين داخل المؤسسة فهذا يعنى أن هناك قصوراً فى نظام الاختيار والتعيين فى المواقع المختلفة.
 - وضع بعض العاملين فى وظائف قد تكون أقل أو أكبر من قدرات وإمكانيات الفرد.
 - انخفاض أو ارتفاع معدلات الأداء الفعلى مقارنة بالمعايير الموضوعه.
 - انخفاض أو ارتفاع مستوى الرضا الوظيفى لدى العاملين.
 - انخفاض أو ارتفاع قابلية العاملين للتعلم والتدريب المستمر ، حيث ارتفاعها يعمل على زيادة فعاليتها والعكس.

- درجة المهارة فى العلاقات بجميع أنواعها ، وطبيعة الاتصال وانفتاح المؤسسة والتفاعل الاجتماعى ، واعتماد التقييم على جهات خارجية ، والسيطرة على البيئة ، ومستوى الإجماع على الأهداف التنظيمية ، وإيمان العاملين بالأهداف التنظيمية ، وإنجاز الأهداف ، واستحسان المرؤوسين ورضاهم^(٨٣) .
 - تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة.
 - المرونة والتكيف والتي تعنى إمكانية استيعاب التغيرات التى تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف بما يتوافق مع الظروف المستجدة.
 - معدل النمو فى المؤسسة فمن خلال حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية والخدمات المقدمة ، وعدد الابتكارات المقدمة.
 - الفعالية العامة والتي تتمثل فى مجموعة الأحكام والآراء التى تتوصل إليها من خلال الخبراء والمتخصصين الذين على علاقة بالمؤسسة^(٨٤) .
- هذا بالإضافة إلى^(٨٥) :
- إدارة المعلومات والمعرفة حيث ترتبط بسهولة انتقال البيانات والمعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية وبالسرية المطلوبة.
 - المهارات العملية للمدير وتعنى مستوى المهارة التى يتحلى بها المدير ، والخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال الموكلة إليهم.
 - المهارات الشخصية للمدير وتشير إلى مستوى المهارات المتوفرة لدى المدير فى تعامله مع رؤسائه ومرؤوسيه ، بما يسهم فى توفير الدعم والمساندة لكافة العاملين وتشجيعهم على الإبداع.

٥/٣ - متطلبات الفعالية التنظيمية :

تسعى المؤسسات إلى البقاء والاستمرار فى ظل التطورات التى يشهدها العالم اليوم والذى يتسم بالتغير والتجديد ، والاعتقاد المتزايد بأنه لا يوجد التنظيم الأمثل ، وأن لكل نوع من التنظيم نتائج جيدة وفعالة.

مما يتطلب توفر عدة متطلبات من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية ومنها ما يلى^(٨٦):

- **اللامركزية والتفويض** : وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المشددة فى المؤسسات التقليدية ، ومنحهم المسؤولية ، والأهم من ذلك إتباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية.
- **تقييم الأداء** : إن البرامج التقليدية لتقييم الأداء تميل إلى معاملة الفرد وكأنه منتج خاضع للتفتيش والمراقبة ، بينما البرامج الحديثة تتبع مناهج تشرك الفرد فى وضع أهداف لنفسه ، وفى تقييم أداءه بشكل دورى ، ويلعب المسؤول الأعلى دور القيادى فى هذه العملية ، كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جداً.
- **تطوير مهارات التواصل الفعال** من خلال تبادل المعارف والمعلومات مع كافة العاملين ، واستخدام تقنيات اتخاذ القرار المناسبة ومهارات حل المشكلات ، بالإضافة إلى استخدام المهارات التحفيزية بفعالية لتشجيع العاملين على أداء المهام بكفاءة وفعالية^(٨٧).
- **توفر المرونة فى الإجراءات** التنظيمية بما يحقق سهولة الإجراءات وتبسيطها ، ووجود أيديولوجية واضحة ومحددة ونابعة من طبيعة المؤسسة نفسها تمكنها أن تكون ذات فعالية عالية ، مع توفر درجة عالية من الدافعية من جانب العاملين بالمؤسسة مما يساعد على قبول القيم الأساسية بدون معارضة ويساهم فى تحقيق أهداف المؤسسة^(٨٨).

رابعا : أهم الجهود الوزارية الهادفة لتطوير إدارة الأصول الإستراتيجية بالجامعات المصرية :

تبدل وزارة التعليم العالى جهودا مضمينة من أجل النهوض بمستوى أداء الجامعات المصرية، فى كافة قطاعات التعليم العالى، حيث قطعت الوزارة جهوداً كبيرة وفقاً لإستراتيجيتها، التي تهدف إلى الارتقاء بالتعليم العالى وتطوير نظمه، وبرامجه وآليات العمل فيه؛ ليوكب متطلبات خطة الدولة للتنمية المستدامة ٢٠٣٠.

١/٤- حيث اعلن دستور ٢٠١٩ فى المادة (٢١) "أن الدولة تكفل استقلال الجامعات والجماع العلمية واللغوية، وتوفير التعليم الجامعى وفقاً لمعايير الجودة العالمية، وتعمل على تطوير التعليم الجامعى وتكفل مجانيته فى جامعات الدولة ومعاهدها وفقاً للقانون وتلتزم الدولة بتخصيص نسبة من الإنفاق الحكومى للتعليم الجامعى لا تقل عن ٢٪ من الناتج القومى الإجمالى تتصاعد تدريجياً حتى تتفق مع المعدلات العالمية وتعمل الدولة على تشجيع إنشاء الجامعات الأهلية التى لا تستهدف الربح، وتلتزم الدولة بضمان جودة التعليم فى الجامعات الخاصة والأهلية والتزامها بمعايير الجودة العالمية، وإعداد كوادرها من أعضاء هيئات التدريس والباحثين، وتخصيص نسبة كافية من عوائدها لتطوير العملية التعليمية والبحثية، كما نصت المادة (٢٢) أن المعلمون، وأعضاء هيئة التدريس ومعاونوهم، الركيزة الأساسية للتعليم، تكفل الدولة تنمية كفاءاتهم العلمية، ومهاراتهم المهنية، ورعاية حقوقهم المادية والأدبية، بما يضمن جودة التعليم وتحقيق أهدافه"^(٨٩).

٢/٤- وباستقراء الخطة الإستراتيجية لجامعة الزقازيق ٢٠١٣- ٢٠٢٢ يتضح أن جامعة الزقازيق تتوفر بها شبكة انترنت قوية وبنية تحتية تكنولوجية بمستويات عالمية من معامل ومكتبات وقواعد بيانات عالمية وأجهزة بحثية هذا بالإضافة إلى حصول الجامعة على عدد من المشروعات التنافسية لتطوير الدراسات العليا والمعامل البحثية^(٩٠).

٣/٤- كما قدمت وزارة التعليم العالى والبحث العلمى مقترح لإستراتيجية التعليم العالى والبحث العلمى للعلوم والتكنولوجيا والإبتكار ٢٠٣٠ تستهدف فيها زيادة دعم وإنشاء مراكز التميز داخل الجامعات المصرية وفق المعايير الدولية وتوفير كل

خدمات البنية التحتية الخاصة بالربط الشبكي والحوسبة ومعالجة البيانات الكبيرة وإنشاء قاعدة بيانات موحدة لكل الأجهزة والمعدات الكبيرة التي تم شرائها من خلال تمويل الحكومي أو غير الحكومي ووضع لائحة ملزمة لإتاحة هذه الأجهزة والمعدات^(٩١).

خامسا : الآليات الإجرائية المقترحة التي تسهم في تجويد الفعالية التنظيمية فى الجامعات المصرية فى ضوء إدارة الأصول الإستراتيجية :

- تهيئة بيئة تنظيمية تتعاضد بها الفرص المناسبة لإدارة الأصول الاستراتيجية.
- العمل على تضمين ثقافة إدارة الأصول الاستراتيجية مع نظم الجودة ، لضمان إقامة نظم فعالة داخل الجامعات.
- توفير بنية تحتية تسهم فى إدارة أفضل للموارد والأصول من خلال توفير برامج تدريبية طبقا لاحتياجات أعضاء ومؤسسات التعليم العالى.
- تبنى سياسات التوظيف الأمثل للتقنيات الإلكترونية ذات التطبيقات العملية الرامية لإيجاد بدائل ابتكارية لكافة مشكلات المنظومة الجامعية.
- وجود آلية ملزمة لمتابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية داخل الجامعات
- تطوير الهياكل التنظيمية داخل الجامعات بما يتواءم مع طبيعة العصر والتطور السريع الذى يلحق به.
- زيادة الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع الموارد البشرية الأكثر كفاءة وتعديل مواد بعض اللوائح المالية من أجل مواكبتها للتطورات الحديثة.
- تطبيق مبدأ المشاركة ، وزيادة عدد البرامج التدريبية التى تستهدف تطوير قدرات العاملين بالجهاز الإدارى للجامعة وزيادة قدراتهم الإبداعية والابتكارية.
- وضع خطط استراتيجية واضحة شاملة للتدويل على المستوى المؤسسى والقومى ، وذلك لملائمة الثقافة المؤسسية للجامعات مع ثقافة التدويل.

إدانة الأصول الاستراتيجية ودورها في تجويد الفعالية التنظيمية بالجامعات المصرية (دراسة تحليلية)
إيمان أحمد عثمان أحمد
أ.د/ أحمد نجم الدين عيادوس

- تطبيق نظاما لإدارة المعلومات داخل الجامعات بحيث يتفهمه العاملون ويتعاملون معه بكفاءة وفعالية.

المراجع :

(¹) Mudyazhezha Eddine Edson & Mudyazha Olivia Constance : "The Challenges of Asset Management in Institutions of Higher Education in Masvingo Province, Zimbabwe", International Journal of Research and Innovation in Social Science, Volume IV, Issue VIII, 2020, p. 764.

(²) محمد ماهر محمود : "دمج الجامعات : رؤية مقترحة لإعادة هيكلة الجامعات المصرية فى ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة" ، مجلة كلية التربية ، جامعة بورسعيد ، العدد (٣٢) ، ٢٠٢٠ ، ص ١٢١ .

(³) منى شعبان عثمان : "إطار مؤسسى مقترح لإدارة الأصول الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالى فى مصر على ضوء مدخل التحالف الاستراتيجى" ، المجلة التربوية ، كلية التربية ، جامعة سوهاج ، المجلد (١) ، العدد (٩٣) ، ٢٠٢٢ ، ص ٥٨٦ .

(⁴) University Australia : "Strategic Asset Management Plan 2016 to 2020", p. 5.

(⁵) University Australia : "Strategic Asset Management Plan 2016 to 2020", pp. 6, 7.

(⁶) رضا ابراهيم المليجي : إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي مدخل للجامعة المتعلمة فى مجتمع المعرفة ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠١٠ ، ص ١١٩ - ١٢٠ .

(⁷) حنان جاسم محمد : "متطلبات تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة التعليمية فى العالم العربي على ضوء توجهات الفكر الإداري المعاصر" دراسة تحليلية ، مجلة كلية التربية ، جامعة بنها ، المجلد (٢٨) ، العدد (١٠٩) ، ٢٠١٧ ، ص ٢٣٧ .

(⁸) Look:

- Derek Glover & Rosalind Levacic : "Educational Resource Management", An International Prespective UCL Press, 2020, p. 148.

- Nicholas Anthony John : Physical Asset Management with an Introduction to the ISO 55000 Series of Standards, ed: 3, Springer International Publishing Switzerland, 2020, p.11.

(⁹) Giti Ashraf & Suhaida bte Abd Kadir : "A Review on The Models of Organizational Effectiveness : A Look at Cameron's Model in Higher Education", International Education Studies, Vol. (5), No. (2), 2012, p. 80.

(¹⁰) <https://ar.wikipedia.org/wiki/>, on 14/3/2022 at 12am Monday.

(¹¹) University of Tasmania : "Strategic Asset Management Frame work", December 2013, PP.3, 4.

(¹²) جمهورية مصر العربية ، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري : استراتيجية التنمية المستدامة - رؤية مصر ٢٠٣٠، ٢٠١٤، ص ٣٦.

(¹³) جمهورية مصر العربية ، وزارة التعليم العالي : استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر ٢٠١٥ - ٢٠٣٠ مصر تستثمر في المستقبل ، وحدة التخطيط الاستراتيجي ودعم السياسات ، ٢٠١٥ ، ص ص ٧٨ ، ٧٩.

(¹⁴) أحمد نجم الدين أحمد : "إدارة فرق العمل الافتراضية كألية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية" ، مجلة كلية التربية ، كلية التربية ، جامعة بنها ، المجلد (٢٦) ، العدد (١٠١) ، ٢٠١٥ ، ص ١٤٦.

(¹⁵) جمهورية مصر العربية ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي : الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠ ، ٢٠١٩ ، ص ص ١٦ ، ١٧.

(¹⁶) مروة محمود إبراهيم : "تفعيل الرقمنة الذكية بالجامعات المصرية في ضوء الثورة الصناعية الرابعة" ، المجلة التربوية ، كلية التربية ، جامعة سوهاج ، المجلد (٨٧) ، ٢٠٢١ ، ص ١٤٨٥.

(¹⁷) أسامة عبد الحليم مصطفى وآخرون : "ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين : دراسة ميدانية" ، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، المجلد (٤٣) ، العدد (١) ، ٢٠٢١ ، ص ١٢٩.

(18) محمد سعد زكى وآخرون: "واقع التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ومقترحات تطويرها"، مجلة التربية، كلية التربية، المجلد (٣)، العدد (١٩٠)، ٢٠٢١، ص ٤١٦، ٤١٧.

(19) حنان زاهر عبد الخالق: "تصور مقترح لتحويل الجامعات المصرية لجامعات ذكية فى ضوء نموذج كارل البرشت للذكاء التنظيمى"، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، المجلد (٢٣)، العدد (١)، ٢٠١٧، ص ٣٢٧.

(20) هنية جاد عبد الغالى: "تصور مقترح لتحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية - دراسة ميدانية بجامعة أسوان"، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادى، العدد (٣٩)، ٢٠١٩، ص ٢٢٤.

(21) محمد عبد الله محمد: "تدويل التعليم العالى: مدخل لتحقيق رؤية مصر فى التعليم العالى ٢٠٣٠"، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، المجلد (٣٢)، العدد (٤)، ٢٠١٧، ص ١٢٣.

(22) هالة أمين مغاوري: "القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعى فى مصر: دراسة مستقبلية"، مجلة كلية التربية فى العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلد (٤٤)، العدد (٣)، ٢٠٢٠، ص ٤٣١.

(23) جامعة الزقازيق: "الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق ٢٠١٣ - ٢٠٢٢"، جامعة الزقازيق، مطبعة جامعة الزقازيق، ٢٠١٣، ص ١٥٤.

(24) سمير مصطفى محمد وآخرون: "التصنيفات العالمية للجامعات وموقع الجامعات المصرية منها"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد (٣١)، العدد (١٢٤)، ٢٠٢٠، ص ٥١٤.

(25) أحمد حسين الصغير: "أسباب تدنى ترتيب الجامعات المصرية الحكومية فى التصنيفات العالمية، دراسة تحليلية نقدية"، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، المجلد (٩١)، ٢٠٢١، ص ٤١٨٦.

(26) محمود أحمد أبو سمرة ، محمد عبد الإله الطيطى : مناهج البحث العلمى من التبين إلى التمكين ، دار اليازورى للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٢٠ ، ص ١٣٢ .

(27) M.S. Abdelhamid & et.al. : "Strategic Asset Management : Assessment Tool for Educational Building in Egypt", Housing and Building National Research Center, Faculty of Engineering, Cairo University, Egypt, 2014, p. 99.

(28) David Povey & Neil Peach : "Understanding and Implementing Strategic Asset Management at the university of Southern Queensland", Emerald Group Publishing Limited, Vol (31), No (7/8), 2013, p. 343.

(29) نادية محمد جمعة : الفعالية التنظيمية " ، مجلة البحث العلمى في الآداب ، كلية البنات ، جامعة عين شمس ، الجزء (٢) ، العدد (١٥) ، ٢٠١٤ ص ٣٢١ .

(30) إبراهيم على محمد : " المدائل المختلفة لتقييم الفعالية التنظيمية : دراسة تحليلية " ، مجلة النهضة ، المجلد (٨) ، العدد (٢) ، أبريل ٢٠٠٧ ، ص ٨٥ .

(31) Jacob, 22n. Elizabeth & Shari, B.: "Organizational Effectiveness in educational institutions", international journal for educational studies, vol.16,No.1,2013,p.17.

() تم ترتيب الدراسات السابقة حسب تاريخها من الأحدث إلى الأقدم.*

(32) منى شعبان عثمان : المرجع السابق.

(33) عبد العاطى حلقان أحمد : "إدارة الأصول غير الملموسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة سوهاج : دراسة ميدانية" ، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس ، العدد (٤٥) ، الجزء (٣) ، ٢٠٢١ م.

(34) أشرف منصور البسيونى : "الأصول الرقمية للجامعات العربية : دراسة مسحية لمستودعاتها على الإنترنت" ، المجلة المصرية لعلوم المعلومات ، كلية الآداب ، جامعة بنى سويف ، المجلد (٤) ، العدد (١) ، ٢٠١٧ م.

(35) محمود عبد الحميد عساف : "مستوى إدارة رأس المال الفكرى فى الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بمدخل التميز فيها" ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعى ، المجلد (١٠) ، العدد (٣٢) ، ٢٠١٧م.

(36) Elizaveta Gavrikova & et. al. : "Strategic Aspects of Asset Management : An Overview of Current Research", Journal Sustainability, Vol (12), 2020.

(37) M.S. Abdelhamid & et. al. : "Strategic Asset Management : Assessment Tool for Educational Building in Egypt", Housing and Building National Research Center, Faculty of Engineering, Cairo University, Egypt, 2014.

(38) Muhammad Nateque & et. al. : "Asset Management Policies and Guidelines of Different States in Australia A Comparative Analysis", Journal of Facilities Management, Vol (12), No (3), 2014.

(39) David Povey & Neil Peach : "Understanding and Implementing Strategic Asset Management at the University of Southern Queensland", Emerald Group Publishing Limited, Vol (31), No (7/8), 2013.

(40) اوان كاظم عزيز، حلاوة فرج رحيم : "القيادة الفعالة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية فى جامعة كركوك" ، مركز البحوث النفسية، المجلد (٣٢) ، العدد (٤) ، ٢٠٢١م.

(41) حمى عبدالستار، حورية ترزولت عمرونى: "الفعالية التنظيمية: دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية فى المنظمات " ، مجلة الباحث فى العلوم الأنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدى مرياح، المجلد (١٢) ، العدد (١) ، ٢٠٢٠م.

(42) بلول أحمد، طالب نجيب : " قياس الفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة فى ظل نظام Lmd: دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة " ، مجلة حيل العلوم الأنسانية والاجتماعية، مركز جيل البحث العلمى، العدد (٤٦) ، ٢٠١٨م.

(⁴³) Fatma ZerahTan&Gbmi Oladipo Olaore: "Effect of organizational learning and effectiveness on the operations,employees productivity and management performance", Vilakshan-XIMB Journal of Management, vol(19),No(2), 2022.

(⁴⁴) Esra Basol & ozagur Dogerlioglu: "structural determinants of organizational EFFectiveness", Journal of organizational management studies, vol.2014, 2014.

(⁴⁵) إيمان محمد محمد نوفل وآخرون : "إدارة الأصول الاستراتيجية بجامعة الأزهر كمدخل نحو الجامعة المنتجة وتحقيق الاستدامة المالية" ، مجلة التربية ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، العدد (١٩٢) ، ٢٠٢١م ، ص٦٠٧.

(⁴⁶) University of Tasmania : Op.cit, P.3.

(⁴⁷) Jingliang Wang : "Approaches of Improving University Assets Management Efficiency", International Journal of Higher Education, Vol (4), No (4), 2015, p. 237.

(⁴⁸) University Australia :Op.cit., p13.

(⁴⁹) Subramaniam Ananthram & et. al. : "Strategic Human Asset Management: vidence from North America", personnel review, Vol (42) No (3), 2013, p. 286.

(⁵⁰) Lau,Y., & Yip,T. : "strategic asset management for campus facilities: Balanced Scorecard". New York: Springer international publishing switzerland, 2015, p.1695.

(⁵¹) University Australia: op.cit, pp7,8.

(⁵²) Elizaveta Gavrikova&et.al.: " Strategic Aspects Of Asset Management: an Over View Of Current Research", Journal sustainability, Vol (12), 2020, p.5.

(⁵³) University Australia : "Strategic Asset Management Plan 2016 to 2020", p.4.

(⁵⁴) منى شعبان عثمان : المرجع السابق، ص٦٠٧.

(⁵⁵) عبدالله حسين متولى : "التحول من إدارة المعلومات إلى إدارة الأصول المعرفية رؤية استشرافية تقويمية للاحتياجات والمتطلبات وعوائد التطبيق فى المكتبات الرقمية العربية " ، المؤتمر الحادى والعشرين:المكتبة الرقمية العربية :عربى أنا :الضرورة، الفرص والتحديات، الاتحاد العربى للمكتبات والمعلومات وجمعية المكتبات اللبنانية ، المجلد (١) ، ٢٠١٠، ص٧٠٦.

(⁵⁶) إيمان محمد محمد نوفل وآخرون: المرجع السابق، ص٦١٩.

(⁵⁷) Lincoln University: "Capital asset management framework", 2020, p. 3.

(⁵⁸) M.S. Abdelhamid & et.al. : Op.cit., pp.2,3.

(⁵⁹) Mudyazhezha Eddine Edson & Mudyazha Olivia Constance : Op.cit, p. 767.

(⁶⁰) حنان جاسم محمد : "متطلبات الفعالية التنظيمية للمؤسسة التعليمية فى العالم العربى على ضوء توجهات الفكر الإدارى المعاصر : دراسة تحليلية" ، مجلة كلية التربية ، جامعة بنها ، المجلد (٢٨) ، العدد (١٠٩)، ٢٠١٧ ، ص ١٦١ .

(⁶¹) سامية ابرييم ، زينب قريوة : "دور المسؤولية الاجتماعية فى تعزيز الفعالية التنظيمية للإدارات العمومية" ، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية ، جامعة العربى بن مهيدى أم البواقى ، العدد (٧) ، ٢٠١٧ ، ص ٢٩٣ .

(⁶²) Abd Rahman Azmawani & et al. : "Training and Organizational Effectiveness Moderating Role of Knowledge Management Process", European Journal of Training and Development, Vol. (37), Issue (5), p. 482.

(⁶³) محمد قاسم القريوتى : نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٠ ، ص ١٠٤ .

(⁶⁴) فتحى درويش عشيبية : التنظيم الإدارى فى التعليم العام أسسه - مجالاته - فعالية ، الروابط العالمية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠٠٩ ، ص ١١٨ .

(⁶⁵) My Linh Nguyen & Rosmeriany Nahan-Suomela : "The Impact of Employees Motivation on Organizational effectiveness", A Thesis of Business Economics, Vaasan Ammattikaulu, University of Applied Sciences – International Business, 2017, p. 17.

(⁶⁶) بلول أحمد ، طالب نجيب : المرجع السابق ، ص ١٢ .

(⁶⁷) Kumaresan Chidambaranathan & Swarooprani B.S : "Knowledge Management as a Predictor of Organizational Effectiveness : The Role of Demographic and Employment Factors", The Journal of Academic Librarianship, Vol. (41), 2015, p. 759.

(⁶⁸) Matthias G. Raith & Christoph Starke : "Negotiating the Organizational Effectiveness of Social Ventures among Multiple Stake Holders", International Society for Third – Sector Research, 2017, p. 1480.

(⁶⁹) Jackie W. Deem & et al. : "The Relationship of Employee Status to Organizational culture and Organizational Effectiveness : A Quantitative Analysis", International Journal of Educational Management, Vol. (29), Issue (5), 2015, p. 569.

(⁷⁰) Giti Ashraf & Suhaida bte Abd Kadir "A Review on The Models of Organizational Effectiveness : A Look at Cameron's Model in Higher Education", International Education Studies, Vol. (5), No. (2), 2012, p. 81.

(⁷¹) فتحي درويش عشبية : التنظيم الإداري في التعليم العام أسسه – مجالاته – فعالية ، الروابط العالمية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ص ص ١٢٠ ، ١٢١ .

(⁷²) المرجع السابق : ص ١٢١ .

(⁷³) إبراهيم على محمد : "المدائل المختلفة لتقييم الفعالية التنظيمية : دراسة تحليلية" ، مجلة النهضة ، مصر ، المجلد (٨) ، العدد (٢) ، ٢٠٠٧ ، ص ٨٧ .

(⁷⁴) العايب راجح : "مقاربة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات" ، مجلة العلوم الإنسانية ، الجزائر ، العدد (٢٢) ، ٢٠٠٤ ، ص ١٤٦ .

(⁷⁵) نادية محمد جمعة : "الفعالية التنظيمية"، مجلة البحث العلمي في الآداب، كلية البنات، جامعة عين شمس، الجزء (٢)، العدد (١٥)، ص ٣٢٧.

(⁷⁶) Giti Ashraf & Suhaida bte Abd Kadir : Op.cit., P. 81.

(⁷⁷) فتحى درويش عشبية : مرجع سابق، ص ١٢١.

(⁷⁸) Akachai Butsanom & et.al. : "The Development Effectiveness Management Model for Sub-district Secondary School", Academic Journals, Vol. 911), No. (19), 2016, p. 1799.

(⁷⁹) Nicholas Andreadis : "Learning and Organizational Effectiveness : A Systems Perspective", Performance Improvement, Vol. (48), No. (1), 2009, p. 6.

(⁸⁰) إبراهيم على محمد : المرجع السابق، ص ٨٢.

(⁸¹) Paul Sparrow & Cary Cooper : "Organizational Effectiveness, People and performance : New Challenges, New Research Agendas", Journal of Organizational Effectiveness : People and Performance, Vol. (1), No. (1), 2014, p. 3.

(⁸²) محمد على نسيم : التوآمان الكفاءة والفعالية، دار جوانا للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٦، ص ٨٧.

(⁸³) Kim S. Cameron : "Domains of Organizational Effectiveness in Colleges and Universities", Academy of Management Journal, Vol. (24), No. (1), 2017, p. 81.

(⁸⁴) عبد القادر بن برطال وآخرون : "تطور العلاقة بين الثقافة والفعالية التنظيمية فى الفكر الإدارى : دراسة نظرية"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادى، المجلد (١)، العدد (١)، ٢٠١٧، ص ٢٠١.

(⁸⁵) عبد العزيز أحمد محمد : "تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية فى ضوء مدخل رأس المال الفكرى"، مجلة الإدارة التربوية، العدد (٥١)، ٢٠١٧، ص ٥٥.

(⁸⁶) بلقاسم سلاطينية وآخرون : الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسولوجي ، دار
الضجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٣، ص ص ٤٠ ، ٤١ .

(⁸⁷) Olorisade, G.O. : "Influence of Managerial Skills of Middle –
Level Managers on Organizational Effectiveness, in Nigerian
Colleges of Education", Academic Research International, Vol. (1),
Issue (2), 2011, p. 247.

(⁸⁸) أحمد عرفة ، سمية شلبي : فعاليات التنظيم وتوحيد السلوك الإنشائي ، مؤسسة
الشهاب الجامعية ، الاسكندرية ، ٢٠٠٢ ، ص ص ٢١٠ – ٢١١ .

(⁸⁹) جمهورية مصر العربية ، دستور مصر ٢٠١٩ ، القاهرة ، ص ١٣ .

(⁹⁰) جامعة الزقازيق : "الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق ٢٠١٣ – ٢٠٢٢" ، المرجع السابق ،
ص ١٢٥ .

(⁹¹) جمهورية مصر العربية ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي : الاستراتيجية القومية
للعلم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠١٥ – ٢٠٣٠ ، ص ٦٢ .

بعض الأنماط القيادية كمدخل لإرساء ثقافة الإبداع المؤسسي بالمدارس المتوسطة في الكويت - دراسة تحليلية

فيصل مرضي مبارك الوسمي

المستخلص العربي

هدف البحث إلى التوصل إلى أهم المقترحات الإجرائية للدور الفعال لبعض الأنماط القيادية ودورها في ارساء ثقافة الابداع المؤسسي بالمدارس المتوسطة في الكويت. واتبع البحث المنهج الوصفي. وقدم البحث العديد من المقترحات، أهمها: توفير إطار تنظيمي لبناء القدرات الإبداعية لكافة العاملين بالمدرسة من خلال الاهتمام بالخطط طويلة الأمد وقصيرة الأمد للمدرسة من خلال وحدات التخطيط الاستراتيجية بالمدرسة ، نشر ثقافة الإبداع الإداري من خلال المؤتمرات والندوات واللقاءات التي تشارك فيها القيادات الإدارية. وأكد البحث أيضاً على ضرورة المراجعة المستمرة لتقييم البرامج التدريبية وإعادة صياغتها لمواكبة المستجدات المعرفية كي تتجاوب مع متطلبات المستقبل ويتحقق ذلك من خلال بعض الآليات، منها: عقد دورات تدريبية للمرشحين لتولي المناصب القيادية بالمدرسة، عقد برامج تدريبية للعاملين بالمدرسة من خلال وحدة التدريب والجودة على أن تتضمن هذه البرامج تنمية القدرات الإبداعية للعاملين دون استثناء. فحص أهداف البرامج التدريبية المقدمة للمعلمين للتأكد من أن الأهداف تتناسب مع الاحتياجات التدريبية للمدرسين.

الكلمات المفتاحية: القيادة المدرسية - الإبداع المؤسسي.

Abstract:

The aim of the research is to reach the most important procedural proposals to establish the of leadership styles to establish a culture of institutional creativity in middle schools in Kuwait. The research followed the descriptive method. The research presented many proposals: providing an organizational framework to build the creative capabilities of employees by paying attention to the school's long- and short-term plans, spreading the culture of institutional creativity through conferences, seminars and meetings in which administrative leaders participate.. The research also emphasized the need for continuous review to evaluate training programs and reformulate them to keep pace with knowledge developments. This is achieved through some mechanisms, including: providing training courses for candidates to hold leadership positions in the school, providing training programs to develop the creative abilities of employees, examining the training programs offered to ensure that the objectives fit the specific needs of the trainees.

Key words: School leaders - Institutional creativity.

مقدمة البحث:

تواجه المؤسسات التعليمية العديد من التحديات الراهنة مثل: الزيادة الهائلة في المعرفة وزيادة التوجه نحو السوق العالمي، وتأثير ظاهرة العولمة وشدة المنافسة بين المؤسسات المناظرة وطنياً وإقليمياً ودولياً.

الأمر الذي يؤكد أن الممارسات الإدارية أوضحت الاحتياج لأساليب قيادية جديدة تفي بكافة المتطلبات المحلية والمواكبة الفعالة للتحديات والتطورات الدولية، مما أوجب التأكيد على تنمية المهارات القيادية، ويتحقق ذلك من خلال: تشجيع التدريب القيادي، وتنظيم البرامج التعريفية، وتأكيد التدريب أثناء الخدمة لاستيفاء الاحتياجات، وتأكيد (ضمان) التنوع المتناسب لتدريب فعال، وهذا يقتضى تنوع تصميم البرامج التدريبية ذي الاتساق مع طبيعة البيئة المدرسية والسياقات المؤسسية^(١).

وتجدر الإشارة لتعدد أنماط القيادة التربوية؛ ومنها القيادة الريادية، وهذا النمط القيادي الذي يُمازج بين روح المبادرة التنظيمية والتأثير القيادي الفعال والتطبيق الأمثل للمعارف التنظيمية. لذا فهي تمتلك آليات فاعلة تستطيع من خلالها التعامل بإيجابية مع تنوع المواقف التنظيمية والمؤسسية من خلال شراكات متعددة الأوجه الوطنية والدولية لتحقيق الميزات التنافسية للمؤسسات التعليمية^(٢). كما أن فالقيادة الإبداعية تعمل على توفير مناخ صحي عام بالمؤسسة التعليمية يعمل كل فرد فيه بارتياح، وتسود فيه علاقات طيبة بين كل العاملين والطلاب، وترفع الروح المعنوية للعاملين.

أما القيادة التحويلية فتهتم بتحقيق الفاعلية في أداء المنظمات، وتحتل أهمية في اصلاح المؤسسات التربوية ذات الإنجاز الضعيف وتطوير الاداء فيها، من خلال منح حرية أوسع لكل العاملين والعمل على بلورة افكارهم الابداعية ليكون أكثر فاعلية وملائمة في مناخات المنظمات والمؤسسات التربوية والتعليمية، فالبيئة

بعض الأنماط القيادية كمدخل لإرساء ثقافة الإبداع المؤسسي بالمدارس المتوسطة في الكويت دراسة تحليلية فيصل صبيح مبارك الوسمي

التربوية الصحية بحاجة الي القيادة التحويلية التي تمكنها من تحقيق أهدافها بفاعلية من خلال تهيئة البيئة المناسبة لتجريب الافكار الابداعية التي تتفق مع اهداف المدرسة التربوية^(٣).

وانطلاقاً من كون التحسين المدرسي والمتمثل في ارساء ثقافة الابداع المؤسسي بالمؤسسات التعليمية هو الهدف الرئيس للتعليم علي مدار العقد الماضي إلا أن المحاولات البحثية تجاه هذا الأمر اتسمت بقصر مدة الفاعلية التطويرية للأداءات المدرسية حتى باتت الفاعلية المدرسية أمراً بعيد المنال^(٤). ومن ثم، فالاهتمام بتوفير مناخ مدرسي يتسق وآليات الإبداع والابتكار التنظيمي هو نقطة ارتكاز تدور الفاعلية المؤسسية بصفة عامة^(٥). ومن ثم تزايدت المطالبات بضرورة تبني الإدارات المدرسية لأحد الأنماط القيادية الحديثة لتجويد استراتيجيات مستدامة لتحسين الإبداع المؤسسي والمساهمة الإيجابية في إرساء ثقافة الإبداع الإداري في المدارس المتوسطة في دولة الكويت.

مشكلة البحث:

وتجدر الاشارة إلى أنه بالرغم من جهود وزارة التربية بالكويت في تطوير آليات العمل الإداري، إلا أن العديد من نتائج الدراسات السابقة أوضحت وجود العديد أوجه القصور في المدارس المتوسطة، ومنها: أن ضعف الدور التنموي لمدرء المدارس، وفقدان المدرء لآليات دعم المعلمين ذوي الكفاءات المهنية بجانب عدم وجود اي رؤية للمدرء بشأن برامج التنمية المهنية للمعلمين وعدم تشجيعهم على المشاركة الفعالة في تلك البرامج^(٦). كما أن بعض مدرء المدارس المتوسطة "لا يعززون روح المبادرة في التغيير، وإلى حد ما قد يفوضون بعض مسؤولياتهم للمرؤوسين إلا أنهم يؤكدون على اتخاذهم لكافة القرارات حتى في حالات التفويض الإداري، وما تزال إدارة المؤسسات التعليمية الكويتية تعاني من الضغوط المهنية وغيبية الارشاد المهني، مما يؤدي إلى توتر المناخ النفسي المهني وتدني الأداء المؤسسي بصفة عامة"^(٧).

وفى ضوء ما سبق، يمكن بلورة مشكلة البحث من خلال الأسئلة التالية:

- ١- ما الإطار النظري لبعض الأنماط القيادية، من حيث المبادئ، والأسس، وأفضل الممارسات، الكفايات الشخصية والتنظيمية في الفكر الإداري المعاصر؟
- ٢- ما الإطار النظري الذي يحكم ثقافة الابداع المؤسسي من منظور أدبيات الفكر الإداري المعاصر؟
- ٣- ما الجهود الحالية لدولة الكويت في تحسين برامج التدريب القيادي الداعمة لإرساء ثقافة الابداع المؤسسي بالمدارس المتوسطة؟
- ٤- ما أهم المقترحات الإجرائية المستقاة من أدبيات الأنماط القيادية بما يرسى ثقافة الابداع المؤسسي بالمدارس المتوسطة في الكويت؟

أهداف البحث: يهدف البحث الحالي إلى:

- ١- التعرف على الإطار النظري لبعض الأنماط القيادية، من حيث المبادئ، والأسس، وأفضل الممارسات، الكفايات الشخصية والتنظيمية في الفكر الإداري المعاصر.
- ٢- تحديد الإطار النظري الذي يحكم ثقافة الابداع المؤسسي من منظور أدبيات الفكر الإداري المعاصر.
- ٣- الوقوف على الجهود الحالية لدولة الكويت في تحسين برامج التدريب القيادي الداعمة لإرساء ثقافة الابداع المؤسسي بالمدارس المتوسطة.
- ٤- ما أهم المقترحات الإجرائية المستقاة من أدبيات الأنماط القيادية بما يُرسى ثقافة الابداع المؤسسي بالمدارس المتوسطة في الكويت.

أهمية البحث :

تكمن أهمية الأهمية التطبيقية؛ والمتمثلة في دعم وتطوير القيادات المدرسية مهنيًا بما يرسى ثقافة الإبداع المؤسسي في المدارس المتوسطة بدولة الكويت.

منهج البحث :

اتباع البحث المنهج الوصفي؛ نظرا لملاءمته طبيعة البحث الحالي.

مصطلحات البحث :

ويمكن عرض مصطلحات البحث على النحو التالي:

- **التعريف الإجرائي للأنماط القيادية: (leadership Styles) النمط** القيادي مجموعة من الخصائص المميزة والعوامل الأساسية التي تجعل المدير يؤثر في مرؤوسيه بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وتطوير أداء العاملين وبصفة خاصة المدارس المتوسطة بالكويت.
- **الإبداع المؤسسي :** يعرف على أنه تطبيق وتطوير الأفكار الجديدة المبدعة من قبل الأفراد الذين يتعاملون مع بعضهم ضمن تنظيم مرتب^(٨). ويعرف أيضاً على أنه تطبيق لأفكار جديدة ومفيدة تؤدي إلى تحسين ملحوظ في الخدمات داخل المدرسة بكيفية تهدف إلى إحداث أثر إيجابي على أداء ونتائج المدرسة^(٩).
- **التعريف الإجرائي لثقافة الإبداع المؤسسي :** هي التوجهات والسلوكيات المهنية الداعمة للإنجاز المؤسسي برؤى إبداعية على مستوى أبعاد ومحاور منظومة المدرسة المتوسطة بالكويت.

الدراسات السابقة :

هدفت دراسة (عبدالعزیز حمدان العنزي) إلى التعرف على دور مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت في تحقيق المسؤولية المجتمعية، واستخدمت الدراسة

المنهج الوصفي، وأظهرت نتائج الدراسة أن دور مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت في تحقيق المسؤولية المجتمعية مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس على جميع المجالات المتعلقة بدور مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت في تحقيق المسؤولية المجتمعية لصالح الإناث، أوصت الدراسة بإعطاء مزيد من الصلاحيات الإدارية لمديري المدارس في مجال التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي حتى يستطيع تنمية المسؤولية المجتمعية، وربط تقييم مديري المدارس بدرجة تنميتهم للمسؤولية المجتمعية^(١٠).

كما سعت دراسة (محمد حسين غلوم) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز لديهم، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لإدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاءت مرتفعة، وجاءت المجالات جميعها بدرجة مرتفعة وكانت على النحو التالي: (تطبيق المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، متطلبات إدارة المعرفة) على التوالي، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان من أهمها؛ الاقتراح على وزارة التربية الكويتية لتقديم كل ما هو جديد في مجال إدارة المعرفة ودافعية الإنجاز من خلال دورات تدريبية وحلقات عمل وندوات ومؤتمرات^(١١).

كما هدف بحث أركيويو (Arikewuyo, M. O., 2009) لتحديد مقتضيات التدريب المهني لمدرء المدارس الثانوية في نيجيريا، وانتهج البحث المنهج الوصفي، وخلص البحث لعدد من النتائج. أهمها أن الخبرة التدريسية لا يجب كونها المعيار الوحيد لتعيين مديري المدارس الثانوية في نيجيريا، وافتقار المدارس الثانوية لاحترافية ومهنية البرامج التدريبية قبل تولي المناصب الادارية، وأثمر البحث العديد من المقترحات أهمها: إلزامية حضور الدورات التدريبية في المعهد الوطني للإدارة والتخطيط التعليمي قبل تولي المناصب الادارية، وضرورة إيجاد أساس تقييمي للكفايات المهنية في البرامج التأهيلية للمناصب القيادية المدرسية^(١٢).

بينما هدفت دراسة نج وينج (Ng, wing, S., 2012) إلى تحديد القدرات القيادية الطموحة من بين (١٨٥) قائداً بهونج كونج، انتهج البحث المنهج الوصفي، وأثمرت الدراسة عن العديد من النتائج أهمها: امتلاك معظم أفراد العينة المزيد من الكفاءة في مجال النمو المهني للمعلم، ثم كفاءتهم في ضمان الجودة والمساءلة، وخلصت الدراسة للعديد من المقترحات، أهمها: ضرورة زيادة قدراتهم القيادية حيال إدارة الموارد المادية والبشرية بالمدرسة والكيفيات العلمية المتعلقة بدور المدرسة في خدمة المجتمع^(١٣).

وهدفت دراسة ماهير (Maher, J. A. 2011) إلى التحديد الدقيق لجودة التنمية المهنية في المستويات التنظيمية بالمدرسة، ومدى تأثير ذلك على سلوكياتهم المهنية للقيادات المدرسية. انتهج البحث المنهج الوصفي، وأوضحت النتائج وجود العديد من الفروقات بين استجابات قادة برامج التطوير المهني والقيادات المدرسية في التصورات عن آليات الممارسة المهنية، بجانب الاختلافات في الاستجابات بين القيادات المدرسية في المقاطعات المختلفة، وانتهى البحث للعديد من المقترحات أهمها: ضرورة الدعم الحكومي لبرامج التنمية المهنية وتعديل التشريعات المتعلقة بتمويل البرامج القيادية^(١٤).

التعليق على الدراسات السابقة:

باستقراء الدراسات السابقة يتضح بجلاء أنها اهتمت بالمتغيرات البحثية قيد اهتمام البحث الحالي برؤى وتحليل فردي لكل متغير على حدة دون التطرق للعلاقة البحثية بينها، والتي أولاه البحث الحالي عنايته العلمية، ويعد ذلك الملمح الأساس لأوجه التشابه بينها وبين البحث الحالي، كما استفاد الباحث من الدراسات السابقة عند مراجعة مشكلة الدراسة، إلا أن إيجاد رؤية تحليلية حيال التدريب الاحترافي ودوره في إرساء ثقافة الإبداع المؤسسي بالمدارس المتوسطة بالكويت يعد أحد أوجه الاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة.

خطوات الدراسة :

وتحقيقاً لأهداف البحث وإجابةً عن أسئلته، يسير البحث وفقاً للخطوات التالية:

- الخطوة الأولى: الاطار العام للبحث.
- الخطوة الثانية: بعض الأنماط القيادية ودورها في إرساء ثقافة الإبداع المؤسسى بالمؤسسات التعليمية في الفكر الإداري المعاصر.
- الخطوة الثالثة: جهود الكويت في تطوير ادارة المدارس المتوسطة.
- الخطوة الرابعة: النتائج والمقترحات.

ثانياً : الإطار النظري:

بعض الأنماط القيادية ودورها في إرساء ثقافة الإبداع المؤسسى بالمؤسسات التعليمية: اطارا نظريا

أولاً: القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية:

تعتبر القيادة التحويلية من أهم القيادات في القرن الحالي، وذلك لأنها تتميز بمقدرة التأثير الكبير على الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف، كما أن لها مقدرة عالية علي اكتشاف قدراتهم ومواهبهم وتفجيرها وتطوير أداءهم والوصول بهم إلى درجات استثنائية من الأداء والسبب في ذلك أن طريقة تفكير القائد التحويلي ونظرته للأمور تختلف عن غيره من القادة والمدراء والرؤساء.

وتستند القيادة التحويلية إلى ثلاثة عناصر أساسية تتمثل فيما يأتي:

- التغيير: ويعني التطوير التنظيمي بهدف تحويل المنظمة من منظمة فعالة إلى منظمة أكثر فعالية.
- الإبداع: حيث تستند إلى التفكير الابتكاري لحل ما يواجهها من مشكلات معقدة إيماناً منها بأن الابتكار هو جوهر عملية الإبداع.

• **المغامرة:** إن روح المخاطرة ما يميز القائد التحويلي وهو القدرة على خوض المغامرات وقبول التحدي والاستمتاع بالمواقف المعقدة.

من هنا فالقيادة التحويلية عملية يسعى من خلالها القائد وفريق العمل معه إلى نهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية، فالقيادة التحويلية تسعى إلى النهوض بشعور التابعين، وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس من تبادل مصالح مع المرؤوسين، فالقائد التحويلي يسعى لإحداث تغيرات إيجابية في طرائق أداء العاملين وحثهم بأهمية عملهم وخلق الشعور لديهم بالولاء والانتماء للمنظمة بما يجعلهم يضعون المصلحة العامة في مرتبة أعلى من المصالح الشخصية.

كما كانت هناك مجموعة من الأهداف الأخرى تحاول القيادة التحويلية تحقيقها^(١٥):

• مساعدة الكادر الوظيفي على تطوير ثقافة التعاون، وقيم المسؤولية نحو المجموعة، والتطوير المنظمي المستمر، وتشجيع التابعين لتعليم بعضهم البعض كيفية عمل الأشياء بشكل أفضل، وإشراك القائد التحويلي مع الكادر الوظيفي في وضع الأهداف المشتركة، وذلك عن طريق تفويض الصلاحيات والمشاركة الفعالة بقييم المنظمة وأخلاقياتها.

• تطوير الكادر الوظيفي، وزيادة دافعية العاملين للتطوير عندما تكون أهدافهم الداخلية بإتجاه التطوير المهني، وتصبح هذه العملية سهلة عندما يكونون ملتزمين بشكل قوي برؤية المنظمة، ولتحريك التابعين وإلهامهم يجب أن تكون أهداف المنظمة واضحة وطموحة وواقعية.

- مساعدة الكادر الوظيفي على حل المشكلات بشكل فعال، فالقيادة التحويليون يشحنون همم التابعين للعمل في نشاطات جديدة، وبذل جهود إضافية في العمل، ومساعدتهم للعمل ببراعة أكثر، ويذللون الصعاب أمامهم.

١/١ - أبعاد القيادة التحويلية:

يجب أن يتمتع القائد التحويلي بالقدرة على إلهام التابعين في زيادة دافعيتهم عن طريق استثارة أفكارهم وشحن قوتهم وإبداعهم، والاعتراف بالاعتبارات الفردية لكل فرد منهم، وذلك ليكون العمل من أجل النجاح ولتحقيق الأهداف المنشود، فيجب على القائد التحويلي أن يركز نحو أتباعه من حيث كونه قدوة لهم في سلوكه وسعيه لتلبية احتياجاتهم ودفعهم لتحقيق ذواتهم وتحقيق مزيد من الإنجاز والنمو، ولذلك على القائد التحويلي أن يكون ذو رؤية واضحة ومحددة، وأن يشارك هذه الرؤية مع التابعين.

ويمكن تناول أبعاد القيادة التحويلية وفق النماذج التالية:

١/١ - نموذج باس Bass : قدم "Bass" نموذجا للقيادة التحويلية اشتمل على قياسات العوامل السلوك القيادي، وأشار إلى أن القيادة التبادلية تأخذ في اعتبارها المحافظة على كم الأداء، وكيفية تقليل المقاومة وعدم التغيير، وكيفية تنفيذ القرارات، في حين أن القيادة التحويلية تحاول رفع وعي المرؤوسين إلى مستوى نتائج الأفعال، وذلك من خلال الرؤية الواضحة، والقيادة ذات الثقة بالنفس، والقوة الداخلية التي تناقش بنجاح ما ترى وليس ما هو مألوف أو مقبول، وتتضمن أبعاد القيادة التحويلية وفق هذا النموذج ما يلي^(١٦):

- التأثير المثالي Idealized influence: في هذا المجال يتصرف القائد بالطريقة التي تجعله نموذجا للمرؤوسين حيث يعجب به المرؤوسون ويحترمونه ويثقون به ويحاولون التوحيد معه وتقليده.

- الحافز الإلهامي **Inspirational motivation**: وفي هذا المجال يتصرف القائد بالطريقة التي تدفع وتلهم المرؤوسين من خلال تزويدهم بالرؤية ، وتحدى عمل المرؤوسين، وتوصيل التوقعات بوضوح ، والالتزام بالأهداف والرؤية المشتركة.
- الاستثارة الفكرية التحفيز الذهني **Intellectual stimulation**: حيث يحث القائد المرؤوسين ليكونوا مبدعين الأفكار وطرق جديدة لعمل الأشياء مع عدم الانتقادات للأخطاء الشخصية للعاملين.
- الاعتبارية الفردية **Individualized consideration**: حيث يهتم القائد بحاجات العاملين من أجل إشباعها، ويخلق مناخا داعما يقوم على احترام الفروق والوعي بالاهتمامات الشخصية.
- ٢/١/١ - نموذج تيشي وديفانا **Tichy & Devanna**: ويرتكز هذا النموذج على ثلاثة مراحل أساسية هي^(١٧):
- الاعتراف بالحاجة للتغيير، حيث تأتي الحاجة للتغيير بسبب ضغوط البيئة الداخل والخارجية وعدم الرضا على الوضع القائم.
- إيجاد رؤية جديدة والالتزام بها، ويجب على كل قائد تطوير الرؤية مع العاملين، والعد على نشرها بالطريقة التي تتطابق وفلسفته.
- جعل التغيير واقعة في المؤسسة: وذلك بجعل كل طريقة جديدة في التفكير حقيق وتمارس يوما بيوم وتنتشر عبر ثقافة المؤسسة.
- ٣/١/١ - نموذج ليثوود وآخرون: **Leithwood & et al**: يعد هذا النموذج أداة وصل الأعمال كل من بيرنز، وباس (Burns, Bass) ، حيث أشتمل هذا النموذج على سبعة مكونات أساسية لوصف خصائص القيادة التحويلية وهي بناء الرؤية والأهداف ، والاستثارة الفكرية وتقديم الدعم الشخصي، ونموذجه للممارسات والقيم

التنظيمية المهمة، وتوضيح توقعات الأداء العالية، وخلق ثقافة منتجة، وتطوير البنية لتشجيع المشاركة في القرارات^(١٨).

٢/١ - تطبيقات القيادة التحويلية في التعليم :

تؤكد بعض الدراسات علي أهمية القيادة التحويلية وإمكانية تطبيقها في مؤسسة التعليم العالي وذلك لعدة اعتبارات يمكن إجمالها فيما يلي^(١٩) :

- أنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية.
- الحاجة إلى إعداد الطاقات الفردية والاجتماعية من أجل نشر المعرفة الناتجة عن الخبرة بالعمل في المؤسسة التعليمية.
- الحاجة إلى القيادة الرمزية Symbolic Leadership ، مع التركيز على الأهداف والسلوكيات المهمة.
- الحاجة إلى القيادة الثقافية وتعزيزها ، مما يسمح لمؤسسة التعليم العالي بتطوير وتنمية شخصية متفردة
- الحاجة إلى القيادة الإنسانية التي تحترم الطاقات والمشاعر الشخصية للآخرين.

ثانياً: القيادة الريادية في المؤسسات التعليمية :

هي النمط القيادي الذي يتضمن روح المبادرة التنظيمية والتأثير القيادي الفعل والتطبيق الأمثل للمعارف التنظيمية^(٢٠)، لذا فهي التي تمتلك آليات فاعلة تستطيع من خلالها التعامل بإيجابية مع تنوع المواقف التنظيمية والمؤسسية من خلال شراكات متعددة الأوجه الوطنية والدولية وتوفير الفرص الداعمة لمشاركة المنسوبين لتحقيق الميزات التنافسية للمؤسسات التعليمية، ومن ثم، تتعدد كفايات القيادة الريادية، وتبيان أهمها كما يلي^(٢١) :

١/٢ - الكفايات الشخصية للقادة الرياديين :

تتعدد تلك الكفايات الشخصية، ولعل أكثرها استشهاداً هي الاستباقية الإدارية Proactiveness، وابتكارية الممارسات Innovativeness والمخاطرة الإدارية Risk - Taking ، وجميعها تعد التوجهات الريادية لكافة منسوبي المؤسسات التعليمية والمرتكز عليها كافة الأداءات المؤسسية؛ فالاستباقية الإدارية تقتضي تخليق المواهب القيادية لتأمين المستقبل المؤسسي، والتي تقتضي المساهمة في توفير الفرص التنظيمية الداعمة لتنمية قدرات ومهارات الهيئات التدريسية والإدارية كقيادات إدارية مستقبلية، أما ابتكارية الممارسات فهي التدابير الإدارية الحاكمة لأداء المنسوبين ذات الاتساق والتوجه الذاتي للقيادة نحو التفكير بشكل خلاق وتطوير الرؤية والرسالة المؤسسية والأهداف التنظيمية بما يحقق الاستثمار الأنسب والأمثل للموارد البشرية والمادية بالمؤسسات التعليمية ، كما أن المخاطرة الإدارية تستوجب نوعية معينة من المبادرات التنفيذية مرتكزة على الحكمة الإدارية.

٢/٢ - الكفايات الوظيفية للقادة الرياديين :

تعد الكفايات الوظيفية المرتكز الأساس لتمكين القيادات المدرسية من التصرف والتوجه الإداري بشكل مغاير عما هو مألوف إدارية، لذا ترتبط تلك الكفايات بخصوصية المهام الوظيفية، ولعل من أهم تلك الكفايات الوظيفية:

- من / تشريع / بناء / تصميم السيناريو Scenario Enactment ، ويتمثل في التخليق الأمثل للسيناريو المستقبلي للمؤسسات التعليمية ؛ بحيث يعكس جملة التحديات والتوجهات والإمكانات والقدرات المؤسسية والتوقعات المستقبلية، مع ضرورة تحديد وتدبير خلاقية لتطوير الفرص المؤسسية والمشروعات والأيديولوجيات الإدارية ، مدعومة ذلك بتحمل مسئولية المخاطرة المهنية لتطبيق الرؤى المستقبلية.

- قدرات المنسولين Cast Enactment ، وتعني حرص القيادات على بناء وتطوير قدرات ومهارات منسوبيهم مع إمكانية إلهامهم للتطبيق الأنسب للسيناريو المستقبلي للمدارس بما يدعم الالتزام المهني لديهم وتحديد أوجه السلبيات في المؤسسات التعليمية .

٣/٢- مبادئ القيادة الريادية: Principles of Entrepreneurial Leadership

تتمركز تلك المبادئ حول احترام القواعد التشريعية والسياسات التنظيمية، والتوازن بين قيم العدالة والشفافية والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية تلبية للاحتياجات الحالية والمستقبلية، ويمكن إيضاح أهم المبادئ كما يلي^(٢٢):

١/٣/٢ - بناء القدرات Building Capacity ، ويتأتى ذلك متوافقة التخطيط العلمى للاحتياجات المؤسسات التعليمية مستقبلا، بالإضافة لاتخاذ النهج التعاوني كميزة تنافسية حيال فعالية القيادة الريادية من منظور الأسبقية الإدارية والأخذ بالمخاطرة المهنية وابتكارية الممارسات الإدارية.

٢/٣/٢ - تخليق الثقافات الإيجابية Creating Positive Cultures ، وهذا يعطي ابعاد مهنية لأليات التطوير المنظومي ، وما يعزز ذلك تلك المواقف التنظيمية والسلوكيات التنظيمية ومنظومة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة التعليمية رأسيا وأفقية^(٢٣).

٣/٣/٢ - المراجعة والتنقيح Reviewing and Revising ، وتختلف طبيعة المراجعة ما بين دورية أو سنويا أو شهرية وفقا لرؤية كل مدرسة ، وترتكز على استثمار القدر الإيجابي في بناء القدرات والمهارات الريادية لكافة العاملين ، بجانب إعادة هندسة الأدوار القيادية للتحقق من نقاط التماس المتعلقة بأبعاد الفعالية الريادية^(٢٤).

بعض الأنماط القيادية كمدخل لإرساء ثقافة الإبداع المؤسسي بالمدرسة المتوسطة في الكويت دراسة تحليلية فيصل صبيح مبارك الوسمي

٤/٣/٢ - تبيان التوقعات Articulation of Expectations ، ويقتضي ذلك إيضاح الأهداف التنظيمية والرؤى المستقبلية للتطوير المؤسسي ، مع إجراء استقصاء علمي لكافة المستفيدين حيال التوقعات المستقبلية للاحتياجات التنظيمية والأكاديمية للمؤسسات التعليمية.

ثالثاً: ثقافة الإبداع المؤسسي:

يعد تنظيم المؤسسات التعليمية لبناء بيئة إبداعية جزءاً من إستراتيجية مهمة جداً ولها دور في عملية القيادة الفعالة، فالقادة المبدعون Creative Leaders يقدمون الدعم ويشجعون المرؤوسين الذين يعملون معهم وينبغي على القادة أن يوفرُوا مصادر مختلفة داخل وخارج المدرسة لزيادة القدرة على التعلم وبالتالي الرقي بمستوى الإبداع ، وينبغي على القادة العمل في مجموعات وفرق عمل وتبادل الأفكار الإبداعية.

يتطلب "الإبداع الإداري التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع، وتشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر وابتكار روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة، ودعم المبدعين وتبني أفكارهم واقتراحاتهم دون فرض قيود على مقدماتها في بداية طرح الفكرة، ووضع الرجل مناسب في المكان المناسب ، وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره وقدراته لكي تزكي فيه روح الإبداع والتطور وتحدي المجهول دون تفريط^(٢٥).

١/٣ - آليات تأسيس ثقافة الإبداع المؤسسي:

وتوجد العديد من الآليات التي من شأنها إرساء ثقافة إبداعية داخل المؤسسة التعليمية ومنها:

- إن بيئة المدرسة تحتاج إلى القيم التنظيمية المحفزة للإبداع الإداري ، حيث تستطيع المدرسة أن تجعل كل فرد قادراً على العمل المبدع إذا هيئت له ثقافة القيم التنظيمية المبدعة^(٢٦)

- حسن استغلال الموارد البشرية: والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغييرات المفيدة.
 - تحسين المناخ العام بالمدرسة: وجعله أكثر انفتاحا وتبادلاً للخبرات وتقبلاً للرأي الآخر، ودعم المبدعين وتبني أفكارهم ودراساتها بشكل جاد حتى لو بدت غريبة لأول مرة
- وتشتمل تلك الآليات أيضاً على^(٢٧):

- التدريب والتأهيل : لتفعيل دور التدريب والتأهيل في تعزيز ثقافة الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية لابد من سياسات برامج واضحة لتأهيل الموظفين قبل استلام العمل وظائفهم وأثناء عملهم (التأهيل المستمر)، والاهتمام بتطوير المسار الوظيفي التخصصي لأفرادها وتحديد الاحتياجات التدريبية على أسس علمية ومنهجية صحيحة ، ومن خلال تقارير الأداء، ورفع واقع الاحتياجات التدريبية واستثمارات التوصيف الوظيفي للأفراد^(٢٨).
- مشاركة العاملين : لتفعيل دور مشاركة العاملين في تحقيق الإبداع في المؤسسات التعليمية ينبغي إتاحة الفرصة لهم للمساهمة بأفكارهم ومقترحاتهم وتشجيعهم على تحمل المسؤولية وتقوية الروابط ، وإيجاد الجو النفسي والاجتماعي البناء في بيئة العمل ، والعمل على تحقيق اندماج الفرد العقلي والعاطفي في عمل الجماعة بعد أن تتاح له الفرص المناسبة في المسؤوليات.
- إفساح المجال لأي فكرة : كي تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح ، وما دما نقطع بعد خطئها أو فشلها فكثير من الاحتمالات تبدلت لحقائق^(٢٩).
- التخلي عن الروتين والمركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية ، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح^(٣٠).

بعض الأنماط القيادية كمدخل لإساءة ثقافة الإبداع المؤسسي بالمدارس المتوسطة في الكويت دراسة تحليلية فصل مبني مبارك الوسمي

- إن الإبداع الهادف والمنظم يبدأ بتحليل الفرص ، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية ، وعلى الرغم من أهمية كل مصدر من هذه المصادر إلا أنها تختلف من مجال لآخر ومن وقت لآخر، إلا أنه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل منتظم^(٣١).
- ويعد أيضاً من أساليب نشر ثقافة الإبداع المؤسسي داخل المدرسة عمل ملصقات و كتيبات وبوسترات ومحاضرات وورش عمل وحلقات نقاشية واجتماعات للتوعية بأهمية الإبداع الإداري ودوره في نجاح وتميز المؤسسة التعليمية ، وأيضاً يمكن مناقشة بعض الأفكار الإبداعية ولاسيما في مجال الإدارة.

٢/٢ - متطلبات الإبداع المؤسسي : Managerial Creativity Requirements

هناك عوامل تتبناها الإدارة المبدعة باعتبارها محفزة على الإبداع وتتمثل فيما يلي:

- **التحدي:** حيث يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب لكي يمارس من خلال الخبرة ومهارات التفكير الإبداعي ، حيث يجب على المدير أن يكون واعياً بشكل جيد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين، وهذا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة للشخص لخلق القدرة الإبداعية والطاقة الابتكارية^(٣٢).
- **الحرية:** حيث تعتبر من العوامل الداخلية للشعور بالتملك وحب العمل وانتمائهم إليه عندما يقومون بالعمل بالطريقة التي تروق إليهم، إلا أنه غالباً ما نجد المديرين يميلون إلى سوء الإدارة بتغيير الأهداف بشكل مستمر ، ويمنحون الحرية دون تطبيق^(٣٣).
- **التشجيع التوجيهي والإشرافي:** وللأسف الشديد يهمل المديرين المدح للأفكار الإبداعية والجهود التي لا تكفل بالنجاح مما يخنق الإبداع،

فالأفراد بحاجة إلى الشعور بأهميتهم وأهمية ما يقومون به مع القدرة على التسامح للأخطاء وبالتالي يمكن للأفراد العمل بنجاح^(٣٤).

○ الذكاء: إن كل فرد مبدع ذكي وليس كل فرد ذكي مبدع وهذا يعني أن الذكاء شرط ضروري للإبداع، مما يعني أن الفرد المبدع لا بد أن يتصف بحد معين معروف من الذكاء حتى يكون مبدعاً^(٣٥).

○ الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة: يتحقق مجال كبير من السلوك الإنساني في المؤسسة التعليمية التي تولي العنصر الإنساني للعاملين اهتماماً وتقديراً، ثم يتطلب الأمر السعي لاحترام شعور الأفراد وتصفية نفوسهم ورفع روحهم المعنوية، والعمل على تحقيق الرضا الوظيفي مع تخفيف الضغوط التي يتعرضون لها في أعمالهم^(٣٦).

○ توقع الإبداع: من أفضل الطرق لتوقع الإبداع هو شعور العاملين بأن المدير يريد منهم أن يكونوا مبدعين، وأن يشاركوا بأفكارهم وآرائهم لأنها تمثل قيمة، وهذا ينمي فيهم الرغبة في أن يكونوا مبدعين^(٣٧).

ومن خلال ما تقدم يتضح أن توفير هذه المتطلبات تعد حجر الأساس لنشر ثقافة الإبداع الإداري لمديري المدارس وتمكينهم من إنجاز عملهم بطريقة جديدة ومبتكرة، وعلى ذلك فإن المتطلبات السابقة تساعد على نشر ثقافة الإبداع الإداري بالمدرسة، وتجعل مدير المدرسة قادراً على قيادة التغيير المبدع وإحداثه كما أن ما يؤمن به من قيم تنظيمية هي التي تساعد في نشر ثقافة الإبداع، وأيضاً فإن المدير لكي يصبح أكثر إبداعاً ليس فقط معناه تطبيق طرق وأساليب حديثة إنما يتطلب أن يكون على وعي ودراية بالعمليات الداخلية وهذا يتضمن تبني أساليب جديدة ويتضمن كذلك رؤية المشاكل من حوله بطرق جديدة.

٣/٢ - معوقات ارساء ثقافة الإبداع المؤسسي :

تتعرض عملية الإبداع المؤسسي للكثير من المعوقات التي تعرقل عملية الإبداع وتحد من استثمار الطاقات والكوادر البشرية الاستثمار الصحيح والأمثل بصورة نافعة وإيجابية، سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المدارس عامة والتربوية خاصة، ومن ثم تؤثر بدورها على أداء المديرين لأعمالهم وعلى حل المشكلات بطريقة إبداعية ويمكن حصر معوقات الإبداع الإداري فيما يلي^(٣٨) :

١/٣/٢ - المعوقات البيئية : وهى عبارة عن جملة الظروف الخاصة التي تحيط بالشخص وتؤثر في تكوين شخصيته وتحديد أهدافه وتوجيه سلوكه ، وتنقسم المعوقات البيئية إلى معوقات البيئة الداخلية ومعوقات البيئة الخارجية . ومن أهم معوقات البيئة الداخلية التي تحد من الإبداع : غياب التشجيع المناسب للأبناء لتنمية دوافعهم وميولهم نحو الإبداع والابتكار، استخدام طرق تدريس تقليدية تعتمد على الحفظ والاسترجاع للمعلومات، نقص الإمكانيات التربوية الملائمة لتنمية الإبداع والابتكار، تدني المستوى الاقتصادي للأسرة وعدم قدرتها على إشباع احتياجات أفرادها .

٢/٣/٢ - معوقات البيئة الخارجية ومنها ما يلي: عدم وضع أهداف للإدارة ، عدم الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، هجوم الإدارة على الأفكار الجديدة وانتقادها والتمسك بالنظم البيروقراطية، العنف السياسي والاضطرابات الأمنية.

٣/٣/٢ - المعوقات الشخصية : ويقصد بها تلك المعوقات التي المتعلقة بالفرد نفسه والتي تم تأصيلها بفعل خبراته الذاتية مع محيطه الأسري، والمدرسة ومن أهمها^(٣٩) :

- ضعف الولاء التنظيمي: حيث يؤدي ضعف ولاء وانتماء الفرد للمؤسسة التي يعمل فيها إلى الاكتفاء بإنجاز الحد الأدنى فقط من المهمات الموكلة إليه.

- الخوف من المخاطرة : فأغلب الأشخاص يكافئون على إيجاد الحلول الصحيحة ويعاقبون على الحلول الخاطئة ، وبالتالي فإن تنفيذ الأفكار الإبداعية يمكن أن يكون فيه مخاطرة.
- إصدار الأحكام بدلاً من توليد الأفكار أو التقييم المتسرع للأفكار، وهو من أخطر معوقات الإبداع وذلك لأن الحكم على الأفكار بسرعة يمكن أن يقتل الأفكار الجديدة.
- ٤/٣/٢ - المعوقات التنظيمية: وهي المعوقات التي تتعلق بالمؤسسة التعليمية وأسلوب عملها ومدى ملائمة المناخ التنظيمي للعمل، ودرجة المركزية واللامركزية السائدة في التنظيم الإداري، وتنحصر أهم المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري في ما يلي^(٤٠) :
- المركزية الشديدة التي يعيشها مديري المدارس الآن في مدارسهم تعتبر من أكبر المعوقات التي تعترض الإبداع لديهم، وعدم ثبات أدوار المديرين في لوائح تنظيمية ثابتة، والرقابة المتشددة على أداء المديرين خوفاً من خروجهم عن المؤلف.
- الافتقار إلى معايير واضحة للأداء وعدم التقييم الصحيح، وضعف المشاركة في صنع القرار وعدم وجود اتصال فعال، وانخفاض الروح المعنوية للعاملين^(٤١).
- سوء المناخ التنظيمي والافتقار المبكر للأفكار الجديدة دون تفحص نتائجها والغرض منها، سيادة القيم الاجتماعية التي تدعو للطاعة العمياء والامتثال المطلق للرؤساء والمديرين دون مناقشة لأوامرهم وتعليماتهم وانجاز العمل بالطريقة الرسمية المعتادة دون تجديد أو تطوير، ازدواجية المعايير المتبعة في التنظيم وانعدام العدالة والمحابة لبعض العاملين دون الآخرين.

بعض الأنماط القيادية كمدخل لإساءة ثقافة الإبداع المؤسسي بالمدارس المتوسطة في الكويت دراسة تحليلية فيصل مربي مبارك الوسمي

٥/٣/٢ - المعوقات الاجتماعية والثقافية : يفرض المجتمع على أبنائه تقاليد وأعراف معينة ويتوقع من أفرادها التزاماً بهذه التقاليد والأعراف، وهذا يقود الفرد إلى تجنب الأفكار التي تخرج به عن نطاق توقعات الآخرين، فإنه يعلم أنهم سيرفضون هذه الأفكار أو يسخرون منها، أو يستنكرونها أو يثيرون الصعوبات في سبيلها^(٤٢).

ومما سبق يتضح أن عملية الإبداع المؤسسي تعترضها بعض المعوقات التي تحول دون تحقيقه داخل المؤسسات التعليمية، لذا يجب على مدير المدرسة تحديد المعوقات والعقبات التي تواجه عملية الإبداع الإداري، وحيث أن الإبداع الإداري هو أسلوب لحل المشكلات بطرق جديدة ومبتكرة، فلا بد أن يحدد المدير المبدع الأهداف، ويضع المبادئ والأساليب التي تعمل على تجويد وتحسين العمل الإداري والوصول به لمستوى التميز والإبداع الإداري.

رابعاً: الوضعية الراهنة لجهود الكويت في تطوير وارساء ثقافة الإبداع المؤسسي بالمدارس المتوسطة:

تحتل المرحلة المتوسطة بوضعها في السلم التعليمي حلقة وسطى بين التعليم الابتدائي من جهة، والتعليم الثانوي من جهة أخرى، فهي امتداد للمرحلة الابتدائية كما تعتبر قاعدة للمرحلة الثانوية التالية لها، وهي مرحلة منتهية لمن يتوقف عن متابعة الدراسة باعتبارها نهاية المرحلة الإلزامية في التعليم، كما تمثل المرحلة المتوسطة مرحلة انتقال مهمة في حياة المتعلم فهي تعد المتعلمين للاضطلاع بأعباء الحياة العملية فور انتهائهم من الدراسة بها، وهي في الوقت ذاته تضع الأساس لمن يواصل الدراسة منهم في المرحلة المتوسطة^(٤٣).

تهدف المدرسة المتوسطة بدولة الكويت إلى تحسين العملية التربوية، وزيادة كفاءة العاملين بها لتحقيق بيئة أفضل للتعلم حتى تصبح المدرسة، أكثر قدرة على القيام بدورها على تحديد المهام الفنية والإدارية في العمل، مما يكفل التناسق والانسجام بين العاملين في المدرسة من خلال تبني علاقات إنسانية وتربوية وإدارية فعالة^(٤٤).

١/٤ - مشكلات إدارة المدرسة المتوسطة بدولة الكويت :

تواجه المدارس الكويتية ضعف في عمليات التحفيز من قبل إدارة المدرسة، والتي قد تُسهم بدور كبير في تحسين الفاعلية التنظيمية داخل المدارس المتوسطة، وذلك بعض معالجة بعض نواحي القصور والضعف التي أفرزتها نتائج بعض الدراسات السابقة في تحفيز العاملين داخل المدارس الكويتية، والتي تتمثل في^(٤٥) :

- أ- ضعف تدعيم العلاقات الإنسانية في المدرسة.
- ب- ضعف تزويد العاملين في المدرسة بالمعلومات والحقائق التي يحتاجونها لصقل خبراتهم والتي تساعدهم على الامتزاز والتفاعل داخل المدرسة.
- ج- ضعف مراعاة مشاعر بعض العاملين، والعمل على تلبية احتياجاتهم.
- د- ضعف اختيار وتنويع الحافز المناسب والوقت المناسب لتقديره للعاملين في المدرسة في كثير من المواقف.
- هـ- ضعف استخدام الحوافز الإيجابية والسلبية وفقاً لسلوك العاملين.
- و- القصور في توفير بيئة عمل مناسبة تُحفز العاملين في المدرسة على بذل أقصى ما لديهم من جهد لمزيد من العمل من خلال التعاون وحسن توزيع المهام بما يتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم.
- ز- ضعف مساعدة أفراد المجتمع المدرسي على التكيف مع المتغيرات الحادثة في البيئة المدرسية.

وهناك بعض المعوقات التي تواجه تمكين المديرين من التحفيز في المدارس بدولة الكويت منها: الفجوة بين أجر العامل وحجم العمل الذي يؤديه، وعدم شعوره بالعدالة في الترقيات، وما يؤثر على الرضا لدى العاملين وفعاليتهم نحو العمل^(٤٦).

بعض الأنماط القيادية كمدخل لإساءة ثقافة الإبداع المؤسسي بالمدارس المتوسطة في الكويت دراسة تحليلية فصيل مهدي مبارك الوسمي

وأكدت نتائج بعض الدراسات السابقة على أنه ثمة ضعف لدى مديري المدارس المتوسطة في تحفيز العاملين على الاستثارة الفكرية والإدارية المتمثلة في^(٤٧) :

- أ- ضعف استثارة روح الفريق عند المرؤوسين.
- ب- ضعف استثارة روح الإبداع عند المرؤوسين.
- ج- ضعف تحويل رؤية المدرسة إلى واقع ملموس.
- د- ضعف تشجيع المرؤوسين على تبني مداخل جديدة لحل المشكلات.
- هـ- يضعف دوره في تجنب النقد غير الموضوعي لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ.

٣/٤- جهود مركز إدارة التطوير والتنمية بالكويت:

ويهدف مركز إدارة التطوير والتنمية إلى تحقيق الأهداف التالية :

- اقتراح وتنفيذ خطة لتحسين أداء المستويات الإشرافية والعناصر الإدارية من خلال تحليل أساليب وأنماط الأداء وتشخيص المعوقات الإدارية والتعرف على مسبباتها وتقديم الحلول للتغلب عليها من خلال النظم والهيكل التنظيمية وإجراءات العمل وغيرها بما يكفل تحقيق النتائج المرجوة.
- متابعة ملائمة الهيكل التنظيمي للتطورات السائدة واقتراح إدخال التغييرات المناسبة في الهيكل الكلي للوزارة أو في بعض مستوياته، والنظر في مدى كفاية التفويضات المعمول بها، والعلاقة بين الوحدات المركزية والمناطق التعليمية والمدارس وعرض هذه المقترحات على الجهات المعنية لاتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.
- أعداد الدراسات الخاصة بتوصيف الوظائف ومنح الحوافز وذلك بالتعاون مع الإدارات والمناطق التعليمية والجهات الأخرى بالدولة، والدراسات الخاصة

بتبسيط الإجراءات واختصار مسار المعاملات أو الإقلال من النماذج وتبسيط بياناتها، وغير ذلك من الدراسات التي من شأنها زيادة كفاءة الأداء وتوفير وقت المراجعين والموظفين على السواء.

- إعداد مشروع خطة لتنمية القوى البشرية على مستوى الديوان العام والمناطق التعليمية تتضمن أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية وكيفية تصميم البرامج وصياغة أهدافها ومضمونها، وأساليب التدريب وأنظمة الحوافز للمدرسين والمتدربين، ومتطلبات تنفيذ هذه الخطة.

- تصميم ومتابعة تنفيذ برامج التأهيل التربوي للمعلمين، والنمو المهني للموظفين وفقا لاحتياجات الوزارة والمناطق التعليمية، بالإضافة إلى عقد دورات تدريبية قصيرة على مستوى الوزارة للمعينين الجدد في مجالات التعليم والتوجيه الفني بهدف تهيئتهم لمجالات عملهم الجديد.

- المشاركة في تنفيذ برامج التدريب والتأهيل المهني داخل الوزارة أو تنظيم عملية تنفيذ هذه البرامج ومتابعتها عندما يتقرر تنفيذها خارج الوزارة من خلال المكاتب أو المعاهد المتخصصة، وإعداد تقرير شامل حول تقييم جدوى هذه البرامج وانعكاساتها على أداء الموظفين والفنيين وأعضاء الهيئة التدريسية.

- اقتراح خطة البعثات والإجازات الدراسية للعاملين بالوزارة ومتابعة تنفيذها وتقييمها^(٤٨).

ويتم التخطيط لأنشطة وبرامج التنمية المهنية بإدارة التطوير والتنمية بدولة الكويت من خلال^(٤٩) :

- قسم التدريب التربوي والإداري: يقوم بالتنسيق مع التوجيه الفني والإدارات المختلفة لتحديد الاحتياجات التدريبية، ومواعيد التدريب واختيار المتدربين والمدرسين، وإصدار قرارات عقد الدورات التدريبية.

بعض الأنماط القيادية كمدخل لإساءة ثقافة الإبلاغ المؤسسي بالمدارس المتوسطة في الكويت دراسة تحليلية فيصل صبيح مبارك الوسمي

- قسم البعثات والإجازات الدراسية: وتقوم بإصدار قرارات الإيفاد في البعثات والإجازات الدراسية والدورات التدريبية الخارجية، في إطار خطة شاملة يتم وضعها بالتنسيق مع كافة الإدارات والأقسام الفنية والمناطق التعليمية، في ضوء احتياجاتها. وتهدف خطة البرامج التدريبية للتنمية المهنية للعاملين بوزارة التربية الكويتية إلى تلبية الاحتياجات التدريبية لجميع العاملين في سلك التعليم وشاغلي وظائف الخدمات التعليمية في مدارس الوزارة ويمرحلها المختلفة عن طريق تزويدهم بالمعارف والمهارات لمواكبة النظم العلمية والتعليمية الحديثة بما يتماشى مع احتياجات الوزارة وحسب المستجدات التربوية الحديثة والمعاصرة، من خلال قسمين رئيسيين من البرامج، هما برامج التدريب التربوي، وبرامج التدريب الإداري^(٥٠).

وتهدف برامج التدريب الإداري إلى إكساب المهارات والمعارف وتنمية القدرات والخبرات نحو مزيد من التطوير الوظيفي للعاملين بمنظومة التعليم، وتنوع أساليب تدريب المديرين بحيث تتناسب مع المتغيرات والتحديات في مجال العمل الإداري والتعقد الملحوظ في الخبرات المطلوبة للمديرين، وتتضافر كافة الجهود لإنجاح هذه العملية من خلال التطبيق الواعي لكافة العمليات الإدارية^(٥١).

١. خطة البرامج التدريبية للعام ٢٠١٨/٢٠١٩م تم تدريب مديري المدارس ومساعدتهم على البرامج التالية: التجربة اليابانية في الإدارة (كايزن)، والسلوك الطلابي بين الاحتماء والأبعاد، برنامج المهارات التخصصية للقائد التربوي الفعال، إدارة الوقت وضغوط العمل، القيادة والإدارة، الفعالة التخطيط الاستراتيجي، المدرسة المتميزة^(٥٢).

٢. خطة البرامج التدريبية للعام ٢٠١٩/٢٠٢٠م تم تدريب مديري المدارس ومساعدتهم على البرامج التالية: مهارات التعامل مع الأزمات : تحليل الواقع المدرسي "مدخل إلى التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي، مهارات القيادة التعليمية : قيم العمل الاحترافي^(٥٣).

ولكن على الرغم من اهتمام دولة الكويت بالتنمية المهنية لمديري المدارس بصفة عامة والخاصة منهم إلا أن تلك البرامج تقدم لجميع مدراء المدارس بصرف النظر عن طبيعة المرحلة التعليمية أو المدرسة التي يعملون بها ، وانه لا توجد برامج في الخطط التدريبية التي تم عرضها تخص مديري مدارس التربية الخاصة والتي تختلف في فلسفتها وسياساتها وأهدافها التعليمية عن المرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية ، ولذلك أشارت بعض التقارير الصادرة من الوزارة إلى وجود جوانب قصور في التنمية المهنية لمديري المدارس ومنهم مديرو مدارس التربية الخاصة. فقد أشار احد التقارير التنمية المهنية تتم من خلال التدريب بمراكز التدريب والأسلوب الغالب في هذه الدورات هو المحاضرة، حيث لا تخلو اي دورة من هذا الأسلوب التقليدي، ويقوم بالتدريب محاضرين من التوجيه الفني للمواد في وزارة التربية الذين تعلموا بطرق تقليدية.

خامساً: المقترحات: وفي ضوء ما سبق يقترح البحث بعض المقترحات، وأهمها:

١/٥- توفير إطار تنظيمي لبناء القدرات الإبداعية لكافة العاملين بالمدرسة من خلال:

- الاهتمام بالخطط طويلة الأمد وقصيرة الأمد للمدرسة من خلال وحدات التخطيط الاستراتيجي بالمدرسة ، ومدعومة بإطار زمني معين لتحقيقها.
- توفير الموارد المادية التي تتيح اتخاذ القرارات بالمبادأة تجاه تطبيق الرؤى الإبداعية بالمدرسة.
- نشر ثقافة الإبداع الإداري من خلال المؤتمرات والندوات واللقاءات التي تشارك فيها القيادات الإدارية المختلفة ، والتي تسهم في تنمية وعي تلك القيادات بأهمية الإبداع والحاجة إليه، وتحقيق آليات ذلك.
- اتساع دوائر توليد الأفكار الريادية من خلال تعدد ورش العمل والدوائر المستديرة لكافة منسوبي الجامعة وذوي العلاقة والشان من المجتمع المدني،

بعض الأنماط القيادية كمدخل لإساءة ثقافة الإبداع المؤسسي بالمدراس المتوسطة في الكويت دراسة تحليلية فيصل صبيح مبارك الوسمي

مدعومة ذلك بتحديد التدابير الفعالة الداعمة لابتكارية التخطيط الإستراتيجي والتنفيذ الأمثل للمهام الإدارية.

○ الوعي الريادي للعلاقة الإيجابية بين اقتصاديات المعرفة والريادية المؤسسية تحت مظلة المتطلبات الوطنية والمقتضيات الدولية والمعايير العالمية لضمان جودة الإدارة المدرسية.

○ امتلاك القدرة على إعداد الخرائط التخطيطية للفعاليات المدرسية من منظور الريادية المؤسسية كأحد الأولويات الإستراتيجية لتطوير النهج القيادي عند ترقية وتطوير الأداء المهنية.

○ تعزيز وإدارة الشراكات والتحالفات الخارجية الإستراتيجية بما يعد دلائل على امتلاك القيادات المدرسية العقلية الاحترافية ذات المرئيات الريادية عالمياً.

○ استمرار المراجعات العلمية لخطط ترسيخ الريادية المؤسسية بما يحقق البناء الاحترافي للبرامج التنموية لكافة العاملين بالمدراس.

٢/٥ - التوكيد على أهمية تدريب المدراء أثناء الخدمة لرفع مستوى ثقافتهم وإثراء معلوماتهم الإدارية ، ويتحقق ذلك من خلال الآليات التالية :

- ارتكاز البرامج التدريبية على التنوع والبرامج القائمة على الكفاية.
- إعداد دليل مهني للمدراء - أشبه بميثاق المهنة - يوضح حقوقهم وواجباتهم.
- وجود خطة تدريبية واضحة المعالم لتدريب المدراء بصورة دورية وجادة، على أن تتضمن هذه الخطة برامج لرفع مستوى الإبداع الإداري لديهم، وتدريبهم مما يساهم في تعديل اتجاههم نحو الإبداع.

- تطوير مستوى الأداء المهني لمديري المدارس بصورة مستمرة من خلال برامج ودورات تدريبية خاصة بمديري المدارس في مجال الإبداع.

٣/٥- التوكيد على ضرورة المراجعة المستمرة لتقييم البرامج التدريبية وإعادة صياغتها لمواكبة المستجدات المعرفية كي تتجاوب مع متطلبات المستقبل ويتحقق ذلك من خلال الآليات التالية:

- عقد دورات تدريبية للمرشحين لتولي المناصب القيادية بالمدرسة.
- عقد برامج تدريبية للعاملين بالمدرسة من خلال وحدة التدريب والجودة على أن تتضمن هذه البرامج تنمية القدرات الإبداعية للعاملين دون استثناء.
- فحص أهداف البرامج التدريبية المقدمة للمعلمين للتأكد من أن الأهداف تتناسب مع الاحتياجات التدريبية للمدرسين.
- تنمية مهارات التفكير التأملي لدى المتدربين وقدراتهم البحثية من خلال بحوث العمل أو الأنشطة والدورات التدريبية.
- الاستفادة من خبرات ومعارف ومهارات المصادر البشرية في تطوير وتنمي معارف ومهارات العاملين في الميدان التربوي.
- مساعدة الكادر الوظيفي على تطوير ثقافة التعاون، وقيم المسؤولية نحو المجموعة، والتطوير المنظمي المستمر، وتشجيع التابعين لتعليم بعضهم البعض كيفية عمل الأشياء بشكل أفضل، وإشراك القائد التحويلي مع الكادر الوظيفي في وضع الأهداف المشتركة، وذلك عن طريق تفويض الصلاحيات والمشاركة الفعالة بقييم المنظمة وأخلاقياتها.
- تطوير الكادر الوظيفي، وزيادة دافعية العاملين للتطوير عندما تكون أهدافهم الداخلية بإتجاه التطوير المهني، وتصبح هذه العملية سهلة

بعض الأنماط القيادية كمدخل لإستاء ثقافة الإبداع المؤسسي بالمدرسة المتوسطة في الكويت دراسة تحليلية
فصل سبتي مبارك الوسمي

عندما يكونون ملتزمين بشكل قوي برؤية المنظمة، ولتحريك التابعين

وإلهامهم يجب أن تكون أهداف المنظمة واضحة وطموحة وواقعية.

• مساعدة الكادر الوظيفي على حل المشكلات بشكل فعال، فالقيادة

التحويليون يشحنون همم التابعين للعمل في نشاطات جديدة، وبذل

جهود إضافية في العمل، ومساعدتهم للعمل ببراعة أكثر، وبذلون

الصعاب أمامهم .

المراجع

- (1) Bezzina, Christopher and Cutajar, Mario (2012). "Contending with Governance and Leadership as Critical Issues Within The Maltese Educational system", The Open Education Journal, Vol.5, p.66.
- (2) A., Roomi M.& P., Harrison (2011). "Entrepreneurial leadership: What is it and How Should it be Taught?" International Review of Entrepreneurship, 9(3), p.3.
- (3) Timothy N. Atkinson & Tom Pilgreen (2011): Adopting The Transformational Leadership Perspective in A complex Research Environment", Research Management Review, 18(1), University of Arkansas, USA, p.44.
- (4) Neil Dempsteret.al (2011). "Strategies To Develop School Leadership, A select Literature Review, Australian Institute for Teaching and School Leadership (aitsl), July, p.12.
- (5) Preeti Wedhwani (2014). "Managerial creativity as a function of discipline of study and risk taking and their interaction", AIMA Journal of management & research, Vol.8, February, P. 3.
- (6) ريمة عواد الضفيري (٢٠١٥). تفعيل دور مدير المدرسة الأساسية في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين بالكويت - دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في التربية تخصص الإدارة التعليمية، كلية التربية جامعة الزقازيق، ص١٣٨.

(7) أحمد حمود ميس الشمري (٢٠١٧). استخدام مدخل القيادة التحويلية في تطوير إدارة المدارس المتوسطة بدولة الكويت، مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، ج ١، ع ١٧٦، كلية التربية - جامعة الأزهر، ص ٣٣٩.

(8) نوف عبد العال علي العجمي (٢٠١٦). "الولاء التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية، بالمملكة العربية السعودية - دراسة ارتباطيه، المجلة التربوية الدولية المتخصصة - الجمعية الأردنية لعلم النفس - الأردن، مج ٥، ع ١٠، ص ٣٨٧.

(9) خليفة حمود مسلم (٢٠١٣): "تنمية الإبداع الإداري بالمدارس التعليمية في ضوء إدارة التميز: رؤية مقترحة"، التربية (جامعة الأزهر) - مصر، ع ١٥٦، ج ٥٣، ديسمبر ٢٠١٣، ص ١٩٧.

(10) عبدالعزيز حمدان معطش العنزي (٢٠١٦). دور مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت في تحقيق المسؤولية المجتمعية، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن، ص ١ - ٥٨.

(11) محمد حسين غلوم عبدالله (٢٠١٧). درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز لديهم، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن، ص ١ - ٨٠.

(12) Arikewuyo, M. Olalekan (2009). "Professional Training of Secondary School Principals in Nigeria: A Neglected Area in the Educational System", Florida Journal of Educational Administration & Policy, V. 2, Iss. 2.

(13) Ng, wing, Shun (2012). "The Leadership Capacities of Aspiring Principals in Hong Kong", Procedia Social and Behavioral Sciences, V. 9.

(14) Maher, Jeffrey A. (2011). Leadership Qualities of Professional Development Leaders: A Comparison with School-Based Administrators, A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Education, Maryland University, P. 21.

(15) Kirmi, B. & Minja, D.: Op Cit , p. 39.

(16) Bass, Bernard M. (2007). "The ethics of Transformational Leadership", In Kellogg leadership Studies Project, Transformational leadership Working Papers , The James MacGregor Burns Academy of Leadership, p. 17.

(17) Tichy , N. & Devanna, M. (2000). The Transformational Leadership, 3rd Ed., John Wiley & Sons Canada, pp. 192-194.

(18) رانيا وصفي عثمان، هناء إبراهيم سليمان(٢٠٠٨م). "القيادة التحويلية: مدخل لدعم مقومات المدرسة الصديقة للطفل بمرحلة التعليم الأساسي في مصر"، مجلة رابطة التربية الحديثة ، مجلد ٨، العدد ٢٩، ص ١٣٩.

(19) المرجع السابق: ص٦٠.

(20) A., Roomi M. & P., Harrison (2011). "Entrepreneurial leadership: What is it and How Should it be Taught? ", International Review of Entrepreneurship, 9(3), p.3.

(21) Pihie, Zaidatol Akmaliah Lope, Bagheri, Afsaneh and Asimiran, Soaib (2014). "Entrepreneurial Leadership Practices and School Innovativeness", South African Journal of Education, 34(1), pp.7-9.

(22) أحمد نجم الدين عيادروس : مرجع سابق، ص٥٤.

(²³) Higher Education And Training Awards Council (HETAC) (2012). “Guidelines And Key Criteria For The Review of Enterprise And Entrepreneurship Education (EEE)”, Higher Education and Training Awards Council, Ireland, p. 11.

(²⁴) The George Washington University Center for Entrepreneurial Excellence (2014). “The National Survey of Entrepreneurship Education : An Overview of 2012-2014 Survey Data”, The George Washington University, p. 33 .

(²⁵) عبد العزيز عبد الله المعاينة (٢٠١٤). "مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الكرك من وجهة نظرهم"، مجلة العلوم التربوية والنفسية -البحرين، مج ١٥، ع ٤، ديسمبر ٢٠١٤، ص ٥٥٦ - ٥٥٧.

(²⁶) كوثر إبراهيم رزق (٢٠١١). القيادة التربوية المبدعة رهينة الارتقاء بالعملية التعليمية في المدارس التربوية، مؤتمر (منظمات متميزة في بيئة متجددة) - المنظمة العربية للتنمية الإدارية -الأردن، أكتوبر ٢٠١١، ص ٦٠٤.

(²⁷) السعيد عواشريه (٢٠٠٩). العوامل المؤثرة في الإبداع في المنظمات الحكومية وآليات تفعيل أثرها الإيجابي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية -نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، المملكة العربية السعودية، ١ - ٤ نوفمبر ٢٠٠٩، ص ٢٧.

(²⁸) هناء عبد التواب ربيع (٢٠١٣). مؤشرات تخطيطية لتفعيل سمات القيادة التحويلية كمدخل لتنمية مهارة الإبداع الإداري- دراسة من منظور الخدمة الاجتماعية، المؤتمر الدولي السادس والعشرون للخدمة الاجتماعية- الخدمة الاجتماعية وتطوير العشوائيات - كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان-

مصر، ج ٤، م _____، ارس ٢٠١٣، ص ص ١٢٦٤، ١٢٦٩.

(29) بلال خلف السكارنة (٢٠١١). "الإبداع الإداري"، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ص ١٢٢.

(30) سعيد شعبان حامد (٢٠٠٩). "أثر قيم العمل على الإبداع الإداري: دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - مصر، ع ٢، ابريل ٢٠٠٩، ص ١٨.

(31) علي عبد الرحمن محمد مرعي وآخرون (٢٠١٤). "مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسينية التعليمية - محافظة الشرقية"، مجلة كلية التربية ببورسعيد، ع ١٥، ص ٤٠١.

(32) محمود أبو النور عبد الرسول (٢٠١٢). "الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمصر الواقع - المأمول"، داسات تربوية واجتماعية - مصر، ع ٢، مج ١٨، ص ٢٤.

(33) كوثر إبراهيم رزق: مرجع سابق، ص ٦١٠.

(34) ريم أكارن وسهام عبد الكريم (٢٠١١). "دور الثقافة التنظيمية في دعم الإبداع الإداري"، أعمال الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تحارب وطنية ودولية - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير - جامعة سعد دحلب البريدة - الجزائر، ج ٢، مايو ٢٠١١، ص ٧٨.

(35) عالية محمد ديبيل العتيبي (٢٠١٠). "مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في منطقة جدة في ضوء مواكبة متطلبات التقدم التكنولوجي من وجهة نظر المعلمات"، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس - السعودية، مج ٤، ع ٤، ص ٢٦٦.

- (36) مصطفى عبد الله عبد الرازق و منى سليمان حمد الذبيان (٢٠١٢). "الإبداع الإداري مدخل لتطوير مدارس التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية"، مجلة كلية التربية - عين شمس - مصر، ع ٣٦، ج ١، ص ص ١٩٧، ١٩٦.
- (37) آمال مصلح إبراهيم رمضان (٢٠٠٦). "ممارسات الإبداع الإداري لدى القيادات التربوية النسائية في مراحل التعليم العام بالمدينة المنورة - تصور مقترح"، مجلة كلية التربية - عين شمس - مصر، ع ٣٠، ج ٣٠، ص ٢٨٧.
- (38) Mukadder Boydak Ozan and Songül Karabatak (2013). "Secondary School Administrators' Approaches to Innovation Management and Encountered Problems", international Online Journal of Educational Sciences, Vol. 5, No. 1, pp. 259, 260.
- (39) فاطمة بنت عبد الله الأحمدى (٢٠١٤). "متطلبات تدريب القيادات التربوية على الإبداع الإداري من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة عسير التعليمية: دراسة ميدانية"، عالم التربية - مصر، ع ٤٥، س ١٥، يناير ٢٠١٤، ص ص ٣٥٠، ٣٥١.
- (40) عبد العزيز احمد محمد داؤود : مرجع سابق، ص ٤٥٢.
- (41) محمد جاد حسين احمد: مرجع سابق، ص ٢٩٣.
- (42) نوف خلف الحضرمي (٢٠١٧). "معوقات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوي في مدينة تبوك"، مجلة العلوم التربوية والنفسية - المركز القومي للبحوث - فلسطين، ع ١٦، مج ١، ص ٧٨.
- (43) وزارة التربية (٢٠٠٩). الوثيقة الأساسية للمرحلة المتوسطة، وزارة التربية، دولة الكويت، ص ٨.

- (44) زينب الجبر (٢٠١٠). القيادة التحويلية والتطوير المهني المستمر للعاملين : خلفيات نظرية وتطبيقات عملية، مجلس النشر العلمي، الكويت، ص ٢٣.
- (45) منال صالح أحمد صالح (٢٠١٦). دور مدراء المدارس في تحفيز أداء المعلمين للمرحلة الابتدائية بدولة الكويت، المجلد (٢٣)، العدد (١٠٠)، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، ص ص ٣٠ - ٣٨.
- (46) غانم حاشوش خزعل الخالدي (٢٠١٨). مرجع سابق، ص ١٥٤.
- (47) أحمد حمود ميس الشمري (٢٠١٧). استخدام مدخل القيادة التحويلية في تطوير إدارة المدارس المتوسطة بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، العدد (١٧٦)، الجزء الأول، ديسمبر، كلية التربية، جامعة الأزهر، ص ص ٧٣٩ - ٧٤٠.
- (48) وزارة التربية : القرار الوزاري رقم (٦٦٧) لسنة ١٩٩٣ بشأن اختصاص مركز إدارة التطوير والتنمية، الكويت، ١٩٩٣.
- (49) وزارة التربية : قطاع التخطيط والمعلومات، نشرة التطوير والتنمية، إدارة التطوير والتنمية، العدد الأول، مايو ٢٠٠٦، ص ٣.
- (50) وزارة التربية: نشرة التطوير والتنمية، إدارة التطوير والتنمية، المرجع السابق، ص ص ٤ - ٥.
- (51) وزارة التربية (٢٠٠٨). التنمية المهنية والتدريب أثناء الخدمة، التقرير الفني الأول، الفريق السابع، المؤتمر الوطني لتطوير التعليم، الكويت، وزارة التربية، ص ٤.
- (52) إدارة التطوير والتنمية (٢٠١٨). خطة البرامج التدريبية للعام ٢٠١٨ - ٢٠١٩، وزارة التربية، الكويت.

بعض الأنماط القيادية كمدخل لإستاء ثقافة الإبداع المؤسسي بالمدراس المتوسطة في الكويت دراسة تحليلية
فإصل منجني مبارك الواسمي

(53) إدارة التطوير والتنمية (٢٠١٩). خطة البرامج التدريسية للعام ٢٠١٩ - ٢٠٢٠، وزارة التربية، الكويت.

خبرة فنلندا في إدارة هيئات العلوم والتكنولوجيا والابتكار

وإمكان الاستفادة منها في مصر

أ.د/ أحمد نجم الدين عيادروس

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة

والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة الزقازيق

أمير عبد الحليم محمود السيد الديب

مدرس مساعد بقسم التربية المقارنة

والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة الزقازيق

المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى الاستفادة من خبرة فنلندا في إدارة هيئات العلوم والتكنولوجيا والابتكار بمصر، من خلال تحليل ملامح الوضعية الراهنة لخبرة فنلندا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من المقترحات، من أهمها: أن يكون للهيئة إجراءات واضحة وعلنية فيما يتعلق بتطوير السياسة العلمية للدولة، وتطوير الموارد البشرية من العلماء، وإعداد مقترحات وخطط بشأنها للحكومة، وضرورة مشاركة الهيئة بدور محوري في وضع الخطط الاستراتيجية القومية المعنية بالعلوم والتكنولوجيا والابتكار الحالية والمستقبلية، مثل المشاركة في إجراء تعديلات في رؤية مصر ٢٠٣٠ وما يتعلق منها بالعلوم والتكنولوجيا والابتكار، والمشاركة في إجراء تعديلات على الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠، وأن تقوم الهيئة بإصدار خطة استراتيجية لكافة أعمالها، وبما يتفق مع تحقيق أهداف وغايات الاستراتيجيات القومية في مجال العلوم والتكنولوجيا والابتكار، ويجب إعداد خطط العمل السنوية وبرامج العمل الأسبوعية والشهرية لانعقاد جلسات مجلس الهيئة، ونشرها على وسائل التواصل الإلكترونية ومشاركتها مع المجتمع العلمي، بما يضمن تحقيق الاستفادة القصوى من هذه الخطط، بحيث تغطي خطط وبرامج العمل أنشطة البحث والتطوير والابتكار العاجلة، وآليات تطوير سياسات البحث والتطوير الحكومية.

الكلمات المفتاحية: العلوم، التكنولوجيا، الابتكار، إدارة هيئات العلوم والتكنولوجيا والابتكار.

**Management of science technology and innovation Organizations in
the light of Finland's experience**

Abstract:

The current study aimed to benefit from Finland's experience in managing science, technology and innovation Organizations in Egypt, by analyzing the features of the current situation of Finland's experience. The study used the descriptive approach, and the study reached a set of proposals, the most important of which are: The Authority shall have clear and public procedures with regard to the development of the scientific policy of the State, the development of human resources of scientists, and the preparation of proposals and plans in this regard for the Government. And the need for the authority to play a pivotal role in developing national strategic plans for current and future science, technology and innovation, such as participating in making amendments to Egypt's Vision 2030 and related to science, technology and innovation, and participating in making amendments to the national strategy for science, technology and innovation 2030. And for the authority to issue a plan A strategy for all its activities, in line with achieving the goals and objectives of national strategies in the field of science, technology and innovation. Annual work plans and weekly and monthly work programs for the Council's sessions must be prepared, published on electronic means of communication and shared with the scientific community, in a way that ensures maximum benefit from these plans, so that work plans and programs cover urgent research, development and innovation activities, and mechanisms for developing government research and development policies.

Keywords: Science; technology; innovation; management of science, technology and innovation Organizations.

الخطوة الأولى: الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة:

تمر دول العالم اليوم بالعديد من التهديدات التي قد تتجاوز أحياناً قدرة بعض الدول المتقدمة على التعامل معها، والتي تتنوع بين تحديات وتهديدات بيئية وصحية واقتصادية وغيرها، وأصبحت هذه التهديدات بمثابة الاختبار الحقيقي لمدى قوة وصلابة الأنظمة الصحية والسياسية والاقتصادية لهذه الدول، وأصبح في عالمنا المعاصر وسيلة الدول المتقدمة في مواجهة هذه التحديات هو الاعتماد المكثف وغير المسبوق على البحث العلمي لإيجاد حلول لهذه التهديدات، من خلال التوظيف المنهجي لما ينتجه البحث العلمي من معارف ومعلومات.

ورغم الأهمية الكبيرة للبحث العلمي، إلا أنه في الدول النامية يواجه تحدياً لتحويل المعارف إلى تكنولوجيات وقيمة اقتصادية مضافة، وبالتالي عدم الإحساس بالعائد الاقتصادي المباشر من البحث العلمي، وهو ما يتطلب ضرورة تهيئة بيئة مشجعة لتطبيقات العلوم والتكنولوجيا والابتكار؛ من أجل إنتاج المعرفة وتسويقها بكفاءة وفعالية، وتمكينها من المنافسة العلمية المبنية على التميز.^(١)

ويستخدم مصطلح تطبيقات العلوم والتكنولوجيا والابتكار على نحو واسع لوصف مجموع السياسات والبرامج والعمليات والأنشطة والممارسات القائمة على العلوم والتكنولوجيا والابتكار.^(٢) ولضمان ترسيخ بيئة محفزة وداعمة لتطبيقات وسياسات العلوم والتكنولوجيا والابتكار لآبد من وجود هيئات متخصصة في هذا المجال تكون أهدافها الأساسية ما يلي:^(٣)

- اعتماد وتنفيذ برامج وأنشطة العلوم والتكنولوجيا والابتكار وتطبيقاتها لدفع التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

- تبادل المعلومات مع الجهات المعنية، وبناء قدرات كل من العلماء والتقنيين والمبتكرين والقائمين على صنع السياسات الوطنية من خلال حزمة متنوعة من البرامج التدريبية المخصصة لكل فئة.
- ربط الأوساط الأكاديمية والصناعية لتسهيل نقل المعلومات بينهما، وتطوير الصناعات المبنية على التخطيط القائم على المعرفة.
- معالجة المشكلات الشائعة والعاجلة التي تواجهها الدولة من خلال إقامة مشروعات قائمة على البحث العلمي والمعرفة في التكنولوجيا المتقدمة، وذلك لضمان الاستفادة القصوى من المنظومة العلمية والبحثية للدولة.

وتزخر الدول المتقدمة تكنولوجياً بهذه النوعية من المراكز والهيئات، ففي فنلندا توجد تجربة فريدة من نوعها في مجال هيئات العلوم والتكنولوجيا والابتكار، وهي مجلس البحث والابتكار، ويتولى المجلس متابعة التطورات الوطنية والدولية في مجال البحث والتكنولوجيا والابتكار، وتقييم الدولة والتطورات في نطاق سلطتها، ومعالجة المسائل الرئيسية المتعلقة بتطوير سياسة العلم والتكنولوجيا والابتكار والموارد البشرية التي تنطوي عليها، وإعداد مقترحات وخطط بشأنها للحكومة، ومعالجة المسائل المتعلقة بتطوير وتخصيص التمويل العام للبحث والابتكار على أساس تحضيري للحكومة، فضلاً عن تنسيق الأنشطة الحكومية في مجال سياسة العلوم والتكنولوجيا والابتكار.^(٤)

وبالتعرض لخبرة مصر في مجال هيئات العلوم والتكنولوجيا والابتكار يتضح أن الدولة المصرية تسعى وفقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة إلى "بناء مجتمع معرفي مبدع ومبتكر، منتجاً للعلوم والمعارف الداعمة لقوة الدولة ولنموها وريادتها، ولرفاهية الإنسان، يتميز بوجود منظومة وطنية متكاملة للبحث العلمي والتكنولوجيا والابتكار ذات كفاءة عالية وعنصر بشري مبدع".^(٥)

وكأول استجابة لهذه الرؤية الطموحة قامت الحكومة المصرية بإنشاء هيئة تمويل العلوم والتكنولوجيا والابتكار، والتي صدر قانون إنشائها في ٢٢ أغسطس سنة ٢٠١٩م، وتهدف الهيئة إلى:^(٦)

- دعم البحث العلمي والتكنولوجيا والابتكار وتمويله وتحفيزه؛
- الربط بين البحث العلمي وتنمية المجتمع، وذلك من خلال الأولويات التي تحددها الدولة للبحث العلمي.
- ولتحقيق هذه الأهداف الرئيسية، تقوم الهيئة بمجموعة من الأعمال، تتمثل فيما يلي:^(٧)
- ١- تمويل البحث العلمي والتنمية التكنولوجية، وتشجيع الاستفادة بنتائجه بما يكفل الربط بين البحث العلمي وتنمية المجتمع، وفق رؤية عامة تحددها الهيئة بالتنسيق مع الجهات المعنية بالبحث العلمي في الدولة.
- ٢- الاشتراك في وضع الخطة العامة للدولة في مجال تمويل البحث العلمي.
- ٣- دعم القدرات الابتكارية لمنظومة العلوم والتكنولوجيا.
- ٤- دعم الدورة الكاملة للبحث العلمي، وتطوير المنتجات التي تعتمد على المعرفة والتكنولوجيا كالبحوث، وبراءات الاختراع، والنماذج نصف الصناعية.
- ٥- دعم نشر البيانات والمعلومات عن العلوم والتكنولوجيا.
- ٦- تمويل المؤتمرات وورش العمل البحثية والعلمية.
- ٧- استغلال مخرجات المشروعات البحثية التي تمويلها الهيئة.
- ٨- تمويل سفر الباحثين إلى الخارج في مهمات علمية لا تتجاوز مدتها ستة أشهر.
- ٩- إدارة برامج تنفيذ المشروعات البحثية الممولة من جهات أخرى.

وتأتي الدراسة الحالية بغية تحليل خبرة فنلندا في مجال إدارة هيئات العلوم والتكنولوجيا والابتكار، واستخلاص جوانب تميزها؛ من أجل التوصل إلى مجموعة من المقترحات الهادفة لتعزيز إدارة هيئات العلوم والتكنولوجيا والابتكار بمصر.

مشكلة الدراسة:

قدمت جمهورية مصر العربية جهود حثيثة للارتقاء بمنظومة البحث العلمي وتعظيم دورها في الارتقاء بالحياة المعيشية للمواطن، ويظهر ذلك من خلال إنشاء العديد من المراكز البحثية في كافة التخصصات التي تعالج وتدرس مشكلات حياتية في المجتمع المصري، فمنها ما يتبع وزارة التعليم العالي، ومنها ما يتبع الوزارات التخصصية، مثل: مراكز أبحاث خاصة بوزارة الزراعة ووزارة الصناعة والبترو... إلخ.

ورغم ذلك تشير العديد من الدراسات إلى وجود بعض أوجه القصور التي تتخلل عمل هذه المراكز وتعيق البحث العلمي بشكل عام، وتحد من قدرة الدولة على الاستفادة من المعرفة الناتجة عنه، وهو ما يقلل من قدرة البحث العلمي على الارتقاء بالاقتصاد القومي واعاقه جهود الدولة الرامية إلى تحقيق أهداف وغايات رؤية مصر ٢٠٣٠، ومن أهم هذه المشكلات ما يلي:

غياب السياسات والاستراتيجيات العلمية الواضحة، وعدم توافر الإمكانيات المادية والتقنية، وضعف المناخ المحفز على البحث سواء داخل أو خارج الجامعات والمراكز البحثية، وضعف التواصل بين مراكز الأبحاث في الجامعات، وضعف ربط حاجات ومتطلبات التنمية بالبحث العلمي، وهجرة العقول البشرية إلى الخارج، وفقدان الثقة بين المجتمع بمؤسساته والجامعة بمراكزها البحثية؛ بسبب عدم الربط المتكامل بين مراكز البحث العلمي ومراكز الإنتاج والخدمات فضلاً عن غياب التخطيط السليم والإدارة المنظمة للبحث العلمي.^(٨)

وضعف الإنفاق على البحث العلمي بمصر، فلا تحظى البحوث العلمية بتمويل كافٍ، وتعاني من ضعف الميزانية التي ترصد للبحث العلمي سواء على مستوى

الجامعات أو مراكز البحوث، بالإضافة إلى ضعف المقابل المادي لأعضاء هيئة التدريس، وغياب خطة واضحة للاستفادة من المبعوثين بعد عودتهم، والافتقار إلى وجود خطة واضحة تنظم البحث العلمي في الجامعات، فضلاً عن شكلية الخطط البحثية الإستراتيجية الموجودة بالجامعات وإعدادها بعيداً عن الاحتياجات الفعلية للمجتمع، بالإضافة إلى افتقارها لآليات التنفيذ والمتابعة في ضوء مؤشرات نجاح واضحة ودقيقة.^(٩)

وفي ضوء ما سبق، يمكن بلورة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- ١- ما الإطار النظري لإدارة هيئات العلوم والتكنولوجيا والابتكار في الأدبيات المعاصرة؟
- ٢- ما ملامح الوضعية الراهنة لخبرة فنلندا في إدارة هيئات العلوم والتكنولوجيا والابتكار؟
- ٣- ما ملامح الوضعية الراهنة لخبرة مصر في إدارة هيئات العلوم والتكنولوجيا والابتكار؟
- ٤- ما المقترحات الإجرائية التي تسهم في تطوير إدارة هيئة تمويل العلوم والتكنولوجيا والابتكار بمصر في ضوء خبرة فنلندا؟

أهداف الدراسة:

تتمثل في الأهداف التالية:

- ٥- التعرف على النظري لإدارة هيئات العلوم والتكنولوجيا والابتكار في الأدبيات المعاصرة.
- ٦- تحليل ملامح الوضعية الراهنة لخبرة فنلندا في إدارة هيئات العلوم والتكنولوجيا والابتكار.

٧- استعراض ملامح الوضعية الراهنة لخبرة مصر في إدارة هيئات العلوم والتكنولوجيا والابتكار.

٨- التوصل إلى المقترحات الإجرائية التي تسهم في تطوير إدارة هيئة تمويل العلوم والتكنولوجيا والابتكار بمصر في ضوء خبرة فنلندا.

أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة في استعراض إدارة هيئات العلوم والتكنولوجيا والابتكار في ضوء خبرة فنلندا، فضلاً عن الوقوف على الوضع الراهن لإدارة هيئات العلوم والتكنولوجيا والابتكار في مصر، لمساعدة صانعي السياسة العلمية على تقييم جوانب الضعف ومعالجتها، وتدعيم جوانب القوة والتميز، وبما يساهم في تحقيق أهداف الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠.

منهج الدراسة :

يستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي، نظراً لملاءمته لطبيعة البحث وأهدافه المحددة.

مصطلحات الدراسة :

• هيئات العلوم والتكنولوجيا والابتكار:

هي مؤسسات تسعى إلى تهيئة الظروف الاجتماعية والبيئية المواتية لتعزيز الثقافة العلمية والتكنولوجية والابتكارية، وتحقيق التنسيق بين العلماء والباحثين والمبتكرين والمستثمرين لضمان دعم العلوم والتكنولوجيا والابتكار للقدرة التنافسية والمسامي التنموية للدولة، وضمان توفر الموارد المالية والبشرية التي تدعم تطبيقات وأنشطة العلوم والتكنولوجيا والابتكار، فضلاً عن التعاون مع مؤسسات البحث الدولية ومؤسسات الأعمال وبيوت الخبرة الوطنية في إجراء الأبحاث وتطوير المعرفة الاقليمية المختصة بالعلوم والتكنولوجيا والابتكار، وابتكار استراتيجيات وبرامج لتعزيز التدريب وتكوين رأس المال البشري في مجال العلوم والتكنولوجيا والابتكار.^(١٠)

الدراسات السابقة :

أولاً : الدراسات العربية

١- التجربة الصينية في تطوير العلوم والتكنولوجيا والإبداع والابتكار نموذجاً .

هدفت الدراسة إلى الوقوف على ملامح التجربة الصينية في تطوير العلوم والتكنولوجيا والإبداع والابتكار، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تمتع الصين بقوى حية وطاقات بشرية قوامها الابتكار والإبداع والاستشراف، قادرة على النهوض بدور يتجاوز التقليد في مجال العلوم والتكنولوجيا والابتكار، فضلاً عن اعتماد الصين منذ عام ١٩٨٦ خطة لتطوير البحث والتكنولوجيا العالية التي يطلق عليها اختصاراً خطة ٨٦٣ لتطوير التقنيات الرائدة بالإضافة إلى زيادة الانفاق على البحث والتطوير، وأوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من الخبرة الصينية في كيفية الخروج باقتصادهم من دائرة تصنيع البضائع المقلدة إلى دائرة الابتكار والإبداع.^(١١)

٢- دور المعرفة والابتكار في النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المعرفة والابتكار في النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ضرورة وجود مجموعة من العوامل التي تساهم في تطوير البحث العلمي في مختلف البلدان، ومنها وجود قاعدة من العلماء والمهندسين والاختصاصيين والتجهيزات الضرورية ورؤوس الأموال لتمويل النشاط البحثي، فضلاً عن تسويق السلع الابتكارية والتكنولوجية، وأوصت الدراسة بضرورة أن تكون السوق كبيرة وذات قدرة استيعابية واسعة (بمعنى القدرة الشرائية العالية)، لأن السلع الجديدة المبتكرة تكون عادة باهظة الثمن في البداية، وينبغي أن يكون مبتكرو هذه السلع على يقين بأن

سلعهم ستجد من هو قادر على شرائها، أيضاً لا بد من أن تتوفر لديهم هذه الثقة، قبل أن يبدأوا بالاستثمار في إنتاج السلع الجديدة.^(١٢)

٣- دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق التنمية المستدامة.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق التنمية المستدامة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، تمثل أهمها في أن الابتكار التكنولوجي له عدة تأثيرات إيجابية مثل مساهمته في تنويع مصادر الطاقة، والحفاظ على الاحتياطات الكامنة من المواد القابلة للتجديد، وأوصت الدراسة بضرورة الاعتماد على الابتكار التكنولوجي لأنه يعد المفتاح الرئيسي لتحقيق التنمية المستدامة والتنمية الاجتماعية من خلال زيادة الدخل القومي وتحقيق الرفاهية وجلب مستثمرين للحصول على التكنولوجيا الجديدة.^(١٣)

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١- تحول النظام الإيكولوجي للعلوم والتكنولوجيا والابتكار نحو المجتمع ٥.٠.

هدفت الدراسة إلى استحداث نموذج مستقبلي مرن لنظام العلوم والتكنولوجيا والابتكار لكي يتوافق مع رؤية اليابان في التحول نحو مجتمع فائق الذكاء Super-Smart Society أو ما يعرف بمجتمع المرحلة الخامسة Society 5.0، واعتمدت الدراسة في ذلك على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى تأثير نظم العلوم والتكنولوجيا والابتكار في اليابان في العقد السابق بالتطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات مما عرّض هذا النظام لبعض الصدمات طويلة وقصيرة الأجل مثل التغيرات الديموغرافية والعولة والطفرة التكنولوجية، وأوصت الدراسة بضرورة تبني نظام إيكولوجي مرن للعلوم والتكنولوجيا والابتكار - الذي عرضت ملامحه - يضمن التفاعل والتكامل بين الجهات الفاعلة وتكنولوجياتها ونماذج أعمالها وشمولية ديناميكيتها لخلق نظام مرن وشامل للعلوم

والتكنولوجيا والابتكار يستوعب كافة التغيرات والطفرات التكنولوجية والمعلوماتية والبيئية والاقتصادية والاجتماعية ويتعامل مع مخاطرها في آن واحد.^(١٤)

٢- منهجية مرنة متعددة المعايير لاتخاذ القرار لدعم الإدارة الإستراتيجية لبرامج تمويل أبحاث العلوم والتكنولوجيا والابتكار.

هدفت الدراسة إلى التوصل لنموذج مرّن من أجل صنع واتخاذ القرار متعدد المعايير بغية دعم الإدارة الاستراتيجية لبرامج تمويل أبحاث العلوم والتكنولوجيا والابتكار والتي تعد أداة سياسية تستخدمها الحكومات للتحكم والتأثير على عملية الابتكار الوطنية، واعتمدت الدراسة لتحقيق هذا الهدف على إجراء الدراسة الاستطلاعية واستخدام منهج دراسة الحالة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج تمثل أهمها في أن النموذج المقترح قادر على التعامل مع مجموعة كبيرة من تطبيقات العلوم والتكنولوجيا والابتكار ويقلل من أعباء صانع القرار، لأن استخدامه يسمح باستنباط عدة قرارات بناء على ما يتطلبه الواقع الفعلي وليس التطبيق ذاته، كما يضمن هذا النموذج فصل واضح للأدوار والتزام الحيادية في عملية التقييم للتطبيقات المستحقة للتمويل بناءً على معايير وقواعد واضحة، كما يتيح رفض المتطلبات التي تتعارض مع المبادئ الأخلاقية أو قيم النزاهة وإمكانية إزالتها في أي مرحلة من مراحل عملية التمويل لأنشطة العلوم والتكنولوجيا والابتكار.^(١٥)

٣- سياسة العلوم والتكنولوجيا والابتكار من أجل النمو المستدام: تجربة كوريا.

هدفت الدراسة إلى وضع رؤية جديدة لسياسات العلوم والتكنولوجيا والابتكار في كوريا الجنوبية من أجل تحقيق النمو المستدام، والذي يشتمل على الاستدامة الاقتصادية والاستدامة البيئية والاستدامة الاجتماعية، بغية حل المشكلات الملحة مثل المشكلات البيئية والسياسية والصحية، واستعانت الدراسة بالمنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم مؤشرات قياس مدى فعالية سياسات العلوم والتكنولوجيا والابتكار هي التي تقيس مستوى جودة الحياة، ودرجة السعادة لدى

الشعب، والعدالة الاجتماعية، بالإضافة إلى المؤشرات الاقتصادية مثل زيادة معدل الدخل والنتائج المحلي الإجمالي، وأوصت الدراسة بأهمية تبني نظام شمولي للعلوم والتكنولوجيا والابتكار يتميز بخصائص الانفتاح والتوازن بحيث يشترك في تحقيق سياسات العلوم والتكنولوجيا لكافة الجهات الفاعلة في المجتمع مثل الشركات الاجتماعية والمنظمات غير الحكومية والشركات والجامعات ومعاهد البحث.^(١٦)

٤ - سياسة العلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠١٣: إلى أين الابتكار والشمول؟

هدفت الدراسة إلى تحليل الوضع الراهن للنظام الوطني للعلوم والتكنولوجيا والابتكار في الهند والوقوف على أهم التحديات التي تواجهها، واعتمدت الدراسة في ذلك على المنهج الوصفي، وأظهرت نتائج الدراسة التحليلية أن النظام الوطني للابتكار رغم أن سياساته تنص على الاعتماد على البحث والتطوير في القطاع الخاص وإنشاء مرافق ومؤسسات للبحث والتطوير وتعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص وتقديم الحوافز وتعديل نظام حقوق الملكية الفكرية، غير أن هذا النظام وهذه السياسة الطموحة تفتقد إلى الشمولية في خطوة التنفيذ، وتحد من تحقيق المساواة في التوزيع العادل لمخرجاته بين جميع فئات المجتمع مما يضعف عملية بناء الكفاءات في هذا المجال على المستوى الاقليمي ويقلل من فرص المنظمات غير الحكومية في القيام بدور محوري نحو تعزيز مخرجات العلوم والتكنولوجيا والابتكار، وهو ما يحد من قدرة النظام على تلبية الاحتياجات الملحة التي حددتها سياسة العلوم والتكنولوجيا والابتكار، وأوصت الدراسة بأنه إذا كانت التنمية الشاملة هي الهدف الأساسي لسياسة العلوم والتكنولوجيا والابتكار، فيجب أن تكون مدعومة بفهم عواقب عدم المساواة في الاستفادة والمشاركة في نظام الابتكار مع ضرورة وضع آليات واضحة لتحقيق المشاركة المجتمعية والتكافؤ بين الجنسين وإنشاء صندوق حقيقي للابتكارات من أجل تحقيق الاندماج الاجتماعي في هذا النظام مما ينبئ بنجاحه مستقبلاً.^(١٧)

التعليق على الدراسات السابقة

تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة على الأهمية الجوهرية لقطاع العلوم والتكنولوجيا والابتكار في تحقيق التنمية الشاملة، وحتمية تعظيم الأبحاث العلمية في هذا المجال، وبشكل خاص في مجال إدارة هيئات العلوم والتكنولوجيا والابتكار؛ من أجل تأهيل القدرات البحثية والسياسية القائمة على الابتكار لمواجهة التحديات البيئية والسياسية والاقتصادية للوطن، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لأحد أهم أدوات صناعة السياسة العلمية في الدول المتقدمة وهي هيئات العلوم والتكنولوجيا والابتكار، حيث تناولت الدراسة الحالية إدارة الهيئات في فنلندا من أجل الاستفادة منها إقليمياً ووطنياً في تدعيم وتحقيق الرؤى والاستراتيجيات القومية في مجال العلوم والتكنولوجيا والابتكار.

خطوات الدراسة:

تسير الدراسة الحالية وفقاً للخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تتناول الإطار العام للدراسة، ويشمل مقدمة الدراسة، ومشكلتها، وأهدافها، وأهميتها، ومنهجها، ومصطلحات الدراسة، والدراسات السابقة، ثم خطوات الدراسة.

الخطوة الثانية: وتتضمن الإطار النظري لإدارة هيئات العلوم والتكنولوجيا والابتكار في الأدبيات المعاصرة، من حيث: مفهوم هيئات العلوم والتكنولوجيا والابتكار، الأسس التنفيذية لإنشاء هيئات العلوم والتكنولوجيا والابتكار، وأهدافها، وأهميتها، وإدارتها، ومتطلبات بناء وتنمية القدرات العلمية لتعزيز جهود إدارة هيئات العلوم والتكنولوجيا والابتكار، ومتطلبات دعم فعالية إدارة هيئات العلوم والتكنولوجيا والابتكار.

الخطوة الثالثة: وتشمل تحليل ملامح الوضعية الراهنة لخبرة فنلندا في إدارة هيئات العلوم والتكنولوجيا والابتكار.

الخطوة الرابعة: وتتضمن عرض الواقع المصري في إدارة هيئات العلوم والتكنولوجيا والابتكار.

الخطوة الخامسة: وتتضمن التوصل إلى المقترحات الإجرائية التي تسهم في تطوير إدارة هيئة تمويل العلوم والتكنولوجيا والابتكار بمصر في ضوء خبرة فنلندا.

الخطوة الثانية: الإطار النظري لإدارة هيئات العلوم والتكنولوجيا والابتكار

في الأدبيات المعاصرة

تناولت الخطوة الأولى الإطار العام للدراسة والذي يشمل مقدمة البحث، المشكلة وأسئلتها، والأهداف، والأهمية، والمنهج، والمصطلحات، والدراسات السابقة، ثم خطوات الدراسة، بينما تناولت الدراسة في الخطوة الثانية إطاراً نظرياً حول إدارة هيئات العلوم والتكنولوجيا والابتكار في الأدبيات المعاصرة، وذلك من حيث: مفهوم هيئات العلوم والتكنولوجيا والابتكار، الأسس التنفيذية لإنشاء هيئات العلوم والتكنولوجيا والابتكار، وأهدافها، وأهميتها، وإدارتها، ومتطلبات بناء وتنمية القدرات العلمية لتعزيز جهود إدارة هيئات العلوم والتكنولوجيا والابتكار، ومتطلبات دعم فعالية إدارة هيئات العلوم والتكنولوجيا والابتكار.

أولاً: مفهوم هيئات العلوم والتكنولوجيا والابتكار

يُنظر إلى الهيئات المعنية بتنظيم وتنسيق كافة أنشطة نظم العلوم والتكنولوجيا والابتكار على أنها هيئات تُدار المستوى الإقليمي أو القومي ويتأسسها في الغالب جهات رفيعة المستوى كرئيس الدولة أو رئيس الوزراء، وتعد هذه الهيئات هي الجهة العليا المسؤولة عن التنسيق بين المؤسسات المختلفة في نظام العلوم والتكنولوجيا والابتكار، والتي تختص بوضع الخطط الاستراتيجية طويلة الأجل للسياسة العلمية للدولة، ومراقبة التطورات الدولية في مجال العلوم والتكنولوجيا، وتحسين وضع الدولة في مجال العلوم والتكنولوجيا، وتخطيط ميزانية العلوم والتكنولوجيا والابتكار وتحديد حصة الجهات المعنية، والتقييم الرسمي لهم، وتقديم

المشورة للحكومة بشأن سياسات العلوم والتكنولوجيا، كما تعد مصدراً للذكاء الاستراتيجي.^(١٨)

ويمكن تعريف هيئات العلوم والتكنولوجيا والابتكار لغوياً على النحو التالي:

- هيئات: الهيئة هي منظمة أو جماعة من الناس لهم هدف أو عمل معين في مجال ما: مثل: هيئة التدريس، هيئة التحرير، هيئة الأمم المتحدة، هيئة سياسية، الهيئة الاستشارية، هيئة الموظفين، هيئة المحكمة.^(١٩) وهيئات الدولة تعني المؤسسات والمنظمات والإدارات العليا للدولة.^(٢٠)
- العلوم: العلم هو إدراك الشيء بحقيقته. وهو اليقين، والجمع: علوم، ويطلق العلم حديثاً على العلوم الطبيعية التي تحتاج إلى تجربة وملاحظة واختبار، سواء أكانت أساسية: كالكيمياء والطبيعة والفلك والرياضيات والنبات والحيوان والجيولوجيا، أم تطبيقية كالطب والهندسة والزراعة والبيطرة وما إليها.^(٢١)
- التكنولوجيا: هي التقنية باللغة العربية، وهي كلمة ذات أصل يوناني مركبة من مقطعين: المقطع الأول (techno) ويعني الفن أو الحرفة، والمقطع الثاني (logia) ويعني الدراسة والعلم.^(٢٢) فهي أسلوب الإنتاج أو حصيلة المعرفة الفنية أو العلمية المتعلقة بإنتاج السلع والخدمات، وتسمى أحياناً العلم التطبيقي.^(٢٣)
- الابتكار: مصدر ابتكر، وتعني الإتيان بشيء غير مألوف.^(٢٤)

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف هيئات العلوم والتكنولوجيا والابتكار على أنها: كافة الهيئات التي تنشأ على المستوى القومي لغرض تحقيق التنسيق والتكامل الشامل بين كافة أنشطة نظم العلوم والتكنولوجيا والابتكار، وقد تأخذ هذه الهيئات شكل مركز أو مؤسسة أو منظمة وطنية أو إدارة عليا أو مجلس علمي رفيع المستوى،

وتكون هذه الهيئات معنية بإدارة أنشطة العلوم والتكنولوجيا والابتكار وتنظيمها وتنسيقها وتحفيزها، وذلك بتوفير التمويل اللازم، والبرامج التدريبية، والخبرات الفنية، والخدمات الاستشارية العلمية؛ من أجل التوصل إلى منتجات وتطبيقات ابتكارية تخدم أهداف الاستراتيجيات الوطنية.

وتمارس هذه الهيئات مجموعة من المسؤوليات المحورية في نظام العلوم والتكنولوجيا والابتكار الوطني، وذلك على النحو التالي:(٢٥)

- إقرار السياسة العامة للعلوم والتكنولوجيا وتحديد أولوياتها ووضع البرامج والخطط المنبثقة عنها ومتابعة تنفيذها وتقييمها.
- وضع الإستراتيجية المناسبة لتنمية الامكانيات العلمية والتكنولوجية وتهيئة المناخ العلمي المناسب لذلك.
- رعاية مؤسسات ووحدات البحث العلمي والتكنولوجي وتأمين التمويل اللازم لدعم البحوث العلمية والتكنولوجية، والخدمات والنشاطات العلمية والتكنولوجية.
- المساهمة في توفير وإعداد القوى البشرية والامكانيات الفنية لمؤسسات البحث العلمي والتكنولوجي.
- تحديد الشروط والمتطلبات الواجب توافرها في مراكز التميز العلمية المعتمدة والعمل على دعم هذه المراكز وتطويرها.
- إقرار الأسس والمعايير التي يُقدم بموجبها الدعم المالي للبحوث والبرامج والخدمات والنشاطات العلمية والتكنولوجية بما يحقق أهداف السياسة الوطنية في هذه الميادين.
- التعاون العلمي والتكنولوجي وعقد الاتفاقيات المتعلقة بالبحث العلمي والتكنولوجي مع الجهات المحلية والإقليمية والدولية والتنسيق معها.
- إنشاء مراكز علمية وتكنولوجية متخصصة تتمتع بالشخصية الاعتبارية.

ومن ناحية أخرى تؤدي هذه الهيئات دوراً محورياً في صياغة مستقبل السياسة العلمية الوطنية للدول، والارتقاء بسياسات العلوم والتكنولوجيا والابتكار الحالية، من أجل ضمان تحقيق الأهداف التنموية كما ينبغي، وعلى هذا النحو سوف تكون هناك ضمانة حقيقة للعمل في ضوء كافة الأهداف التنموية وتحقيقها في ظل تنظيم هذه الهيئات لمنظومة العلوم والتكنولوجيا والابتكار الوطنية.

والهدف من صياغة السياسة العلمية للدولة هو بناء قاعدة علمية وتكنولوجية وطنية، حتى تتحول الخبرات التكنولوجية المكتسبة والمتنامية إلى أداة فعالة في تحفيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وتتم عملية الصياغة بمشاركة قاعدة واسعة من المجتمع العلمي والتكنولوجي، كما تتم صياغة تلك السياسة بما يتماشى مع متطلبات القطاعات التنموية المنصوص عليها في خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية الوطنية، على أن تراعي هذه الصياغة عناصر نظام العلوم والتكنولوجيا والابتكار والتي تتضمن: (أ) الإطار المؤسسي، (ب) أطر السياسات والتشريعات، (ج) البنية التحتية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار، (د) الموارد البشرية، (هـ) بيئة العلوم والتكنولوجيا والابتكار.^(٣٦)

وفي هذا الإطار هناك عدة محاور رئيسية يجب أن تؤخذ في الاعتبار من قبل هذه الهيئات لضمان التأييد الشعبي الوطني لسياسة العلوم والتكنولوجيا والابتكار الوطنية التي تم صياغتها، وهي بمثابة خطوات تمهيدية للارتقاء بالدولة علمياً وعلى مختلف الطبقات المجتمعية، كما أنها تعزز من مهمة السياسة العلمية في تحقيق الأهداف العلمية والتكنولوجية للدولة في المستقبل، وتدعم دور هيئات العلوم والتكنولوجيا والابتكار ذاتها في تحقيق التنسيق بين الجهات الفاعلة في منظومة الابتكار الوطنية، وبيان هذه المحاور على النحو التالي:^(٣٧)

١. البحث والتطوير: من خلال الاهتمام بدعم البحث والتطوير في المجالات التي تؤثر في المقام الأول على الدولة، وزيادة عدد العاملين في البحث والتطوير

- بشكل كبير لكل مليون شخص، والإنفاق العام والخاص على البحث والتطوير وذلك لضمان توافر الخبرات المتخصصة المناسبة لهذا النظام.
٢. نقل التكنولوجيا وتوطينها: تعزيز تطوير ونقل وتوطين التكنولوجيات السلمية بيئياً، وتعزيز استخدام التكنولوجيا التمكينية، لا سيما وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
٣. التعليم العالي وبناء القدرات في مجالات العلوم والتكنولوجيا والابتكار: من خلال التوسع بشكل كبير في عدد المنح الدراسية المتاحة للالتحاق بالتعليم العالي وذلك في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبرامج التقنية والهندسية والعلمية لترسيخ ثقافة علمية وطنية.
٤. بيئة سياسة العلوم والتكنولوجيا والابتكار: من خلال تعزيز السياسات الموجهة نحو التنمية التي تدعم ريادة الأعمال والإبداع والابتكار.
٥. التعاون الدولي بشأن قدرات العلوم والتكنولوجيا والابتكار: من خلال الاهتمام بوضع السياسات التي تعزز التعاون الدولي في المجالات التالية:
- تسهيل الوصول إلى أبحاث وتكنولوجيا الطاقة النظيفة،
 - وتشجيع الاستثمار في البنية التحتية للطاقة وتكنولوجيا الطاقة النظيفة،
 - وتيسير تطوير البنية التحتية المستدامة والقادرة على الصمود،
 - ودعم القدرات العلمية والتكنولوجية للدولة للتحرك نحو أنماط أكثر استدامة للاستهلاك والإنتاج،
 - وتعزيز تبادل المعرفة بشروط متفق عليها.

٦. تعزيز محو الأمية في مجالات العلوم والتكنولوجيا والابتكار وذلك لإنشاء مجتمعات مبتكرة قائمة على المعرفة تستخدم الأدلة العلمية للمساعدة في توجيه السياسات العلمية التي يتم صياغتها.

وعلى هذا النحو يمكن ضمان أن كافة السياسات العلمية التي سيتم صياغتها سوف تعمل كافة جهات المجتمع المحلي نحو تحقيقها من أجل بناء منظومة ابتكار وطنية قوية.

ثانياً: الأسس التنفيذية لإنشاء هيئات العلوم والتكنولوجيا والابتكار

توجد مجموعة من الأسس التنفيذية التي يجب مراعاتها عند إنشاء هيئات العلوم والتكنولوجيا والابتكار، وذلك على النحو التالي:^(٢٨)

١. التحديد الدقيق لمجال تركيز نشاط الهيئة من أجل معالجة هذا المجال بشكل فعال.

٢. التحديد الصريح والمسبق للعمليات والوظائف والمخرجات والنتائج المتوقعة من الهيئة وأعضاء مجلس الهيئة.

٣. التحديد الصريح والمسبق لعمليات الاتصال بين الهيئة والحكومة.

٤. التحديد الصريح والمسبق للعمليات التي ستتبعها الحكومة لتقييم وتنفيذ مقترحات الهيئة في نهاية المطاف.

٥. التحديد الصريح والمسبق لنطاق عمل الهيئة، من حيث حدودها في التفاعل مع المنظمات الأخرى.

٦. منح الهيئة الاستقلالية اللازمة لحمايتها وعزلها عن التدخل المحتمل للمصالح الخاصة، خاصة من المؤسسات الحكومية الأخرى.

٧. تزويد الهيئة بالموارد المناسبة لترجمة المخرجات المتوقعة إلى نتائج على أرض الواقع، وتحديدًا الموارد البشرية والمعلومات ذات الصلة.
٨. تعيين رئيس للهيئة يتمتع بمهارات اجتماعية وسياسية ومعرفة فنية مثبتة.
٩. تعيين أعضاء مجلس الهيئة من خلفيات متنوعة، ويمكن على نحو جوهري ومثالي تعيينهم من ذوي الخبرة في الأنشطة المختلفة المتعلقة بهدف الهيئة، وبأعداد يمكن التحكم فيها.
١٠. جدولة الأنشطة ومواعيد الانتهاء من مخرجات الهيئة في وقت مبكر، مع الأخذ في الاعتبار تحديد أفضل توقيت لتقييم هذه المخرجات وتنفيذها في نهاية المطاف.
١١. يجب أن تكون كافة اجتماعات الهيئة غنية بالمعلومات وتنفيذية ولها مردود تطبيقي.

ثالثًا: أهداف هيئات العلوم والتكنولوجيا والابتكار

تتنوع أهداف هيئات العلوم والتكنولوجيا والابتكار من منطقة لأخرى ومن بلد لآخر بحسب مدى الاهتمام الذي تبديه السياسة العامة للدولة نحو منظومة العلوم والتكنولوجيا والابتكار، وكذلك أولوية وجود هذه المنظومة بين الأهداف الوطنية والخطط الاستراتيجية الوطنية، غير أن هذه الأهداف جميعها يدور حول الارتقاء بمنظومة العلوم والتكنولوجيا والابتكار على مستوى الاقليم أو الدولة، وآليات تعزيز وتدعيم الترابط بين كافة الجهات الفاعلة في هذه المنظومة.

وفيما يلي بعض أهداف هيئات العلوم والتكنولوجيا والابتكار:^(٢٩)

١. تهيئة بيئة محفزة وداعمة للتميز والابداع والابتكار والبحث العلمي في مجال العلوم والتكنولوجيا والابتكار.

٢. تعزيز العلاقة بين المؤسسات العلمية والهيئات البحثية من جهة والوحدات الاقتصادية في القطاع العام والمختلط والخاص من جهة أخرى؛ لتوظيف العلوم والتكنولوجيا والابتكار من أجل بناء اقتصاد مستقل مبني على المعرفة والبحث العلمي.

٣. نشر ثقافة العلوم والتكنولوجيا والابتكار والابداع في المؤسسات التعليمية والوحدات الاقتصادية المختلفة.

٤. توجيه المبدعين والعلماء والباحثين نحو المجالات ذات الأولوية.

٥. تقديم خدمات العلوم والتكنولوجيا والابتكار بجودة وكفاءة.

٦. نقل وتوطين المعرفة والتكنولوجيا نحو بناء منظومة التكنولوجيا الوطنية.

٧. رصد وتعزيز وتوجيه القدرات الوطنية في العلوم والبحوث المرتبطة بأولويات التنمية.

كما يمكن أن تحقق هيئات العلوم والتكنولوجيا والابتكار الأهداف التالية:^(٣٠)

- بناء قاعدة علمية وتكنولوجية وطنية متميزة.
- زيادة الاهتمام بالمؤسسات العلمية والتكنولوجية ومشاريع البحث والتطوير والتسويق التجاري لمنتجاتها.
- القيام بمبادرات فاعلة لدعم أنشطة العلوم والتكنولوجيا الوطنية.
- الشراكة مع مختلف المؤسسات المحلية والمنظمات الاقليمية والدولية.
- تعزيز حلقة الإبداع وتحويل الافكار العلمية والتكنولوجية ونتاج البحث والتطوير إلى منتجات وأعمال تجارية.
- التركيز على تطبيقات التكنولوجيا المتقدمة في المجالات المختلفة.

- تعزيز العلاقات مع مؤسسات البحث العلمي الوطنية والإقليمية والدولية وتطويرها.

رابعاً: أهمية هيئات العلوم والتكنولوجيا والابتكار

تتعدد أهمية هيئات العلوم والتكنولوجيا والابتكار، نظراً للدور المحوري الذي تؤديه في بناء القدرات العلمية ودعم نظم العلوم والتكنولوجيا والابتكار، فضلاً عما تحققه من فوائد تعود على الدولة اجتماعياً واقتصادياً وأيضاً على منظومة العلوم والتكنولوجيا والابتكار الوطني.

حيث تقوم هيئات العلوم والتكنولوجيا والابتكار بوضع السياسة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار والخطط والبرامج التابعة لها، وتؤدي دوراً محورياً في تعزيز وتسريع التفاعل بين مجتمع العلوم والتكنولوجيا، وبين قطاعات الإنتاج والخدمات، والمؤسسات الحكومية، هذا بالإضافة إلى تحويل الأفكار العلمية والتكنولوجية إلى مشاريع تجارية من خلال دعم الابتكار وريادة الأعمال وتسويق التكنولوجيا، وعلاوة على ذلك تدعم هذه الهيئات تطوير الموارد البشرية الوطنية المتعلقة بالبحث والتطوير ومراكز التميز وشبكات البحث وتطوير الشراكات والتحالفات العلمية.^(٣١)

كما تظهر أهمية هذه الهيئات في كونها تقوم بعدة أنشطة وتطبيقات تسهم في تعزيز نظم العلوم والتكنولوجيا والابتكار في الدول المختلفة، حيث تقوم بما يلي:^(٣٢)

١. بناء قدرات المديرين والباحثين وصانعي السياسات في صياغة سياسات العلوم والتكنولوجيا والابتكار واستراتيجيات التنفيذ.

٢. تقديم خدمات استشارية للدول لمراجعة سياسات العلوم والتكنولوجيا والابتكار وأنظمة الابتكار لديها.

٣. البحث في القضايا المتعلقة بالعلوم والتكنولوجيا والابتكار.

٤ . تقديم العديد من الدورات التدريبية المتخصصة في تهيئة بيئة داعمة ومحفزة لمجالات العلوم والتكنولوجيا والابتكار مثل دورات حول كيفية بناء أنظمة الابتكار الوطنية، وأفضل ممارسات سياسة العلوم والتكنولوجيا والابتكار لمواجهة تحديات العولمة، وسياسات نقل التكنولوجيا للبلدان النامية والأنماط المختلفة لنقل التكنولوجيا، بالإضافة إلى دورات حول استشراف المستقبل الخاصة بسياسة الابتكار...إلخ.

وتسهم هذه الهيئات بأنشطتها أيضاً في التغلب على تحديات العالم التنموية المختلفة، من خلال الآتي:^(٣٣)

- تشجيع تبني التقنيات الحديثة، وتأهيل الكفاءات في التقنيات الجديدة وتنميتها على جميع المستويات.

- استخدام أدوات وأساليب جديدة لتطوير المعرفة القائمة على العلم والاقتصاد القائم على التكنولوجيا.

- سد الفجوة بين الجنسين في العلوم والتكنولوجيا، وتعزيز الإدارة المستدامة للموارد الطبيعية والحوكمة البيئية.

- تعزيز المرونة والتأهب للكوارث الطبيعية وتأثيرات تغير المناخ.

- العمل على جذب شركاء وطنيين ودوليين من الأوساط الأكاديمية والمؤسسات العلمية والحكومات والمنظمات الدولية وهيئات صنع السياسات الوطنية والمجتمع المدني لمواجهة هذه التحديات.

- وتعزيز التضامن بين أصحاب المصلحة من خلال تطوير شبكات قوية للمشاركة والتعاون والتفاعل لتبادل الخبرات والتقنيات والأدوات.

- وتقوم هيئات العلوم والتكنولوجيا والابتكار الوطنية بمجموعة من الجهود المحورية لتعزيز دور نظام العلوم والتكنولوجيا والابتكار في تحقيق التنمية الشاملة، ومن أبرز هذه الجهود ما يلي: (٣٤)
- تحسين البيئة التشريعية المنظمة لتسجيل وإطلاق المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودعمها وتقديم الحوافز لها.
 - المساهمة الفعالة في تحويل مخرجات البحث العلمي إلى منتجات وخدمات تجارية.
 - تطوير سياسة الابتكار وأسلوب رعاية وحوكمة الإبداع التجاري وزيادة الأعمال كمحفزات للاقتصاد الوطني.
 - إعادة هيكلة المؤسسات المعنية بالابتكار، بحيث تشمل مهامها جميع أنواع الابتكار، بما في ذلك الابتكار التكنولوجي والتجاري، وحتى الإبداع في الأساليب والطرائق التي تعمل بها الحكومة والقطاع الخاص.
 - ترسيخ وتحسين التعاون بين هيئة العلوم والتكنولوجيا والمؤسسات الأخرى المعنية بشكل مباشر بمجالات العلوم والتكنولوجيا والابتكار؛ لإكمال دورة دعم الابتكار، بدءاً من رعاية الفكرة المبتكرة وانتهاءً بمشروع تجاري قائم على فكرة مبتكرة.
 - رفع مستوى الشراكة الفعالة بين المجتمع العلمي والتكنولوجي والقطاعات الإنتاجية والتجارية.
 - إحداث تنمية حقيقية في مناهج التعليم والتعليم العالي بهدف إدخال مفاهيم الابتكار وريادة الأعمال والعمل الحر إلى أذهان الطلاب.
 - تقديم المكافآت التشجيعية ورأس المال الاستثماري للمبتكرين ورواد الأعمال.
 - تزويد المبتكرين ورواد الأعمال بفرص تدريبية وتوعوية في الإدارة والتسويق والتمويل.

خامساً : إدارة هيئات العلوم والتكنولوجيا والابتكار

على الرغم من أنه من الأفضل أن يتم إدارة منظومة العلوم والتكنولوجيا والابتكار تحت مظلة هيئة واحد ومتكاملة توفر كافة الموارد والإمكانات تمهيداً للتوصل إلى منتجات ابتكارية قائمة على العلوم والتكنولوجيا، موفرة بذلك استجابة سريعة للمشكلات الطارئة، غير أن طبيعة هذه المجالات التي تتضمن تضافر الجهود بين عملية البحث والابتكار تشمل بطبيعة الحال العديد من القطاعات في أي دولة.

لذلك فإن أنظمة العلوم والتكنولوجيا والابتكار لا تزال تحكمها مؤسسات خاصة بها في العديد من البلدان، مع هياكل مؤسسية وقنوات تمويل نوعية ومتعددة، وعادة ما يكون النظام نفسه مجزأ، حيث تعمل العديد من الجهات الفاعلة في مراحل مختلفة من دورة الابتكار، فمن هذه الجهات ما يتعلق بالبحث ومنها ما يتعلق بالتمويل أو التطبيق...إلخ، كما أنها تعمل وفق مستويات إدارية مختلفة (وطنية أو إقليمية)، من خلال مجموعة كبيرة ومتنوعة من تدابير ومبادرات الدعم، وتمثل هذه التجزئة تحدياً لتنسيق الجهود حول الأهداف والمهام الاستراتيجية الوطنية المتعلقة بمواجهة التحديات المختلفة من خلال البحث والابتكار.^(٣٥)

ولكن بشكل عام تحتاج الإدارة الفعالة لهيئات العلوم والتكنولوجيا والابتكار مهما تعددت أشكالها التنظيمية وهياكلها المؤسسية إلى نظام علمي فعال وجدير بالثقة، يتم تأسيسه وفق مجموعة من المبادئ الرئيسية، وذلك لضمان تقديم أفضل الممارسات الإدارية وأقيمها في مواجهة التحديات الطارئة وكيفية التعامل معها، ويمكن بيان هذه المبادئ على النحو التالي:^(٣٦)

١. أن يكون لهذا النظام اختصاص واضح، مع تحديد الأدوار والمسؤوليات لمختلف الجهات الفاعلة فيه. وهذا يشمل:

أ. تعريف واضح، ويقدر الإمكان ترسيم واضح للوظائف والأدوار اللازمة لعملية صنع القرار.

ب. تحديد الأدوار والمسؤوليات والخبرة اللازمة لعملية التواصل مع الجهات الفاعلة.

ج. تحديد مسبق للدور القانوني والمسؤولية المحتملة لجميع الأفراد والمؤسسات المعنية المشاركة.

د. توفير الدعم المؤسسي واللوجستي والبشري الضروري فيما يتعلق باختصاصات هذا النظام.

٢. إشراك الجهات الفاعلة ذات الصلة من العلماء وصانعي السياسات وأصحاب المصلحة الآخرين حسب الضرورة. وهذا يشمل:

أ. إشراك جميع الخبرات العلمية اللازمة عبر التخصصات لمعالجة القضية المطروحة.

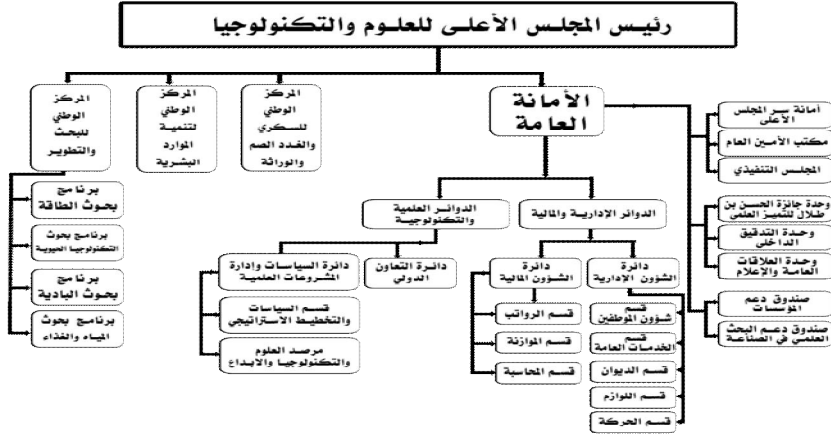
ب. إيلاء اعتبار واضح لما إذا كان سيتم إشراك الخبراء غير العلميين و / أو أصحاب المصلحة في المجتمع المدني في صياغة و / أو تقديم الاستشارة العلمية وكيفية القيام بذلك.

ج. استخدام عملية مشاركة شفافة واتباع إجراءات صارمة للإعلان عن تضارب المصالح والتحقق منه والتعامل معه.

د. وجود إجراءات فعالة، حسب الضرورة، لتبادل المعلومات في الوقت المناسب والتنسيق مع النظراء الوطنيين والدوليين المختلفين.

٣. اتخاذ الإجراءات السليمة وغير المنحازة والشرعية في النهاية. ويجب أن تكون هذه الإجراءات متضمنة الآتي:
- أ. تستند إلى أفضل الأدلة العلمية المتاحة.
 - ب. تقييم حالات عدم اليقين العلمية وإبلاغها صراحة.
 - ج. يتم الحفاظ عليها من التدخل السياسي (وغيره من جماعات المصالح الخاصة).
 - د. يتم إنشاؤها واستخدامها بطريقة شفافة وخاضعة للمساءلة.
- وتوجد جملة من القيم الجوهرية الحاكمة والداعمة لإدارة هيئات العلوم والتكنولوجيا والابتكار، وبيانها على النحو التالي:^(٣٧)
- روح الفريق **Team spirit**: أن تؤمن بالعمل الجماعي كفريق واحد من أجل نجاح المنظمة.
 - يحركها الإبداع والابتكار **Creativity and Innovation-driven**: أن تشجع التفكير الإبداعي والأفكار المبتكرة لحل المشكلات اليومية الشائعة ولإيجاد طرق لاعتمادها من أجل تحسين الجميع.
 - تقرير المصير **Self-determination**: أن تشجع المشاركة الذاتية والالتزام والكفاءة الذاتية والتصميم لتعزيز التعلم وتطوير الذات.
 - الشغف والسعي نحو البحث والتطوير **Passion and drive towards Research and Development (R&D)**: أن تؤمن بالشغف بالعلوم والبحث والتطوير لخلق المعرفة وتبادلها.
 - مدفوعة بالكفاءة **Competency-driven**: أن تؤمن بحتمية وجود الدافع لتحسين المعرفة والمهارات باستمرار لمواجهة التحديات الجديدة.

- الحث على الممارسات القائمة على الأدلة Evidence-Based Practices: أن تستند بشدة إلى استخدام المعلومات المسندة بالأدلة وتشجع الممارسة القائمة على الأدلة في البحث والتطوير.
 - النشاط المؤيد Pro-activity: أن تشجع التفكير النقدي والمستقبلي لأخذ القيادة والمبادرات.
 - خبير في التكنولوجيا Technology savvy: أن تشجع الفرد على أن يكون بارعاً في طرق استخدام التقنيات الحديثة واستخدامها لتسهيل العملية في بيئة مكان العمل.
 - روح التعاون Spirit of collaboration: أن تشجع بقوة على مشاركة المعرفة والخبرة داخل وخارج الهيئة وأن تبني لدى فريقها الرغبة في التعلم من الآخرين.
 - التركيز الإقليمي والدولي Regional and International Focus: أن تركز على التعاون الإقليمي والدولي من خلال مواكبة الاتجاهات العالمية في التنمية المستدامة.
- وفيما يتعلق بإدارة هيئات العلوم والتكنولوجيا والابتكار من ناحية الهيكل التنظيمي يمكن استعراض الهيكل التنظيمي التالي كمثل:



المصدر: المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا. (١٧ أكتوبر، ٢٠٢١). الهيكل التنظيمي للمجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا. تم الاسترداد من الموقع الرسمي للمجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا:

www.hcst.gov.jo/ar/node/647

ووفقاً للهيكل التنظيمي السابق، يتضح أنه يضم تحت إدارته مجموعة من الإدارات المتنوعة، مثل الدوائر المعنية بالشؤون المالية والإدارية والدوائر العلمية والتكنولوجية، وكذلك يضم مجموعة من المراكز المتخصصة في العلوم والبحوث والتطوير وتنمية الموارد البشرية، ليكون المركز بذلك هيئة علمية متكاملة من ناحية التنظيم الإداري والمراكز المتخصصة التابعة له.

ولكي يضمن المجلس تحقيق الغايات المنشودة منه فإنه يضم في عضويته مجموعة من الوزراء المعنيين بجميع جوانب مجالات العلوم والتكنولوجيا والابتكار، بداية من مراحل إعداد المشروعات البحثية وتمويلها، وصولاً إلى مراحل التطبيق، لذا، فإنه يشترك في عضوية المجلس كل من: وزير التعليم العالي والبحث العلمي، ووزير الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ووزير المالية، ووزير التخطيط، ووزير الطاقة والثروة المعدنية. وغيرهم من الوزراء المعنيين ورؤساء الغرف الصناعية والتجارية بالإضافة إلى رئيس هيئة الأركان المشتركة للقوات المسلحة.^(٣٨)

وتجدر الإشارة إلى أن أداء منظومة العلوم والتكنولوجيا والابتكار يعتمد على توافر العناصر اللازمة لها، وكيفية قيام ممثلي المنظومة بوظائفهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض؛ لتطوير المعرفة الابتكارية وتطبيقها، لذلك فإن منظومة العلوم والتكنولوجيا والابتكار يجب أن تتضمن العناصر التالية: أ) الإطار المؤسسي (الفاعلون actors). ب) أطر السياسات والتشريعات. ج) البنية التحتية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار. د) الموارد البشرية. هـ) بيئة العلم والتكنولوجيا والابتكار.^(٣٩)

سادساً: متطلبات بناء وتنمية القدرات العلمية لتعزيز جهود إدارة هيئات العلوم والتكنولوجيا والابتكار

يعد رأس المال البشري أحد الدعائم القوية لإدارة منظومة العلوم والتكنولوجيا والابتكار وهيئاتها، ولذلك ينبغي الاهتمام بإعداد القوى العاملة العلمية والتكنولوجية المؤهلة والمدرّبة في مختلف محاور هذه المنظومة، والتي ينبغي أن

تتضمن مجموعة متنوعة من الكوادر الإدارية والفنية التي تتمتع بعقلية علمية بحثية، لذا، فإن أنشطة وفعاليات هذه الهيئات تحتاج إلى شبكة متكاملة من الفئات المدربة الفنية والمتخصصة والإدارية، وذلك على النحو التالي:^(٤٠)

- إدارة العلوم والتكنولوجيا: يجب توفر مدراء مؤهلين في العلوم والتكنولوجيا وغير تقليديين، مع وجود مؤهلين في تقديم خدمات إدارية علمية.
- الفريق البحثي: ويتكون من كادر وطني مؤهل من الباحثين، ومتخصصون في مجال دعم البحوث لإعداد البحوث العلمية المرتبطة بالتكنولوجيا والابتكار.
- الصناعة والتطبيق: تحتاج إلى توفر تقنيون وفنيون لعمليات التطوير التجريبية المرتبطة بالبحوث، وتقنيون وفنيون للمنشآت الصناعية، بالإضافة إلى العلماء والتقنيون والفنيون المتخصصين في الصناعات الزراعية والتصنيعية والخدمية.
- تهيئة البنية التحتية للعلوم والتكنولوجيا: من خلال موظفين تقنيين وفنيون متخصصين في بناء وصيانة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأجهزة العلمية.
- الاختبارات العلمية: من خلال متخصصين في إجراء خدمات الاختبارات واستخدام المقاييس العلمية، وأيضاً في خدمات عمليات التقييم والمراقبة العلمية لكافة الأنشطة.
- معايير الجودة ومنح الشهادات: من خلال موظفون مختصون بمعايير الجودة وشهادات الأنظمة التكنولوجية.
- نقل التكنولوجيا: من خلال فريق متخصص في خدمات الإرشاد ونقل التكنولوجيا، وموظفو تطوير الأعمال التكنولوجية، ومدراء الملكية الفكرية (مثل براءات الاختراع، وحقوق النشر، والأسرار التجارية)، ويعد مدراء الملكية الفكرية على قدر كبير من الأهمية لقيامهم بدور يتعلق بتسجيل والحفاظ على براءات

الاختراع في كافة مراحل عملية الابتكار والإنتاج إلى أن تصبح منتج ابتكاري يحظى بتفرد وتنافسية عالية.

- تعليم العلوم ونشر الوعي العام: ويعد أحد أهم الأدوار للهيئات الوطنية المعنية بالعلوم والتكنولوجيا والابتكار، فمن خلاله يتم رفع الوعي في العلوم والتكنولوجيا لدى المجتمع والعامّة والمسؤولين، ومعلمو العلوم والصحافيون، فالمجتمع الواعي سيقرب عليه اهتمام متزايد بهذه المجالات على المستوى السياسي والتشريعي الوطني.

كما أن تنمية القدرات في نظم العلوم والتكنولوجيا والابتكار وهيئاتها ونشر الوعي والتعليم بشأنها يحتاج إلى المتطلبات التالية:^(٤١)

- تقييم جميع احتياجات الهيئة من حيث الموارد البشرية بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية لتطوير العلوم والتكنولوجيا والابتكار.
- المساعدة في تطوير تعليم العلوم بالتنسيق مع الوزارات المعنية والشركاء الآخرين.
- رفع مستوى الوعي بأنشطة العلوم والتكنولوجيا والابتكار.
- الشراكة مع وزارة التربية والتعليم لتعزيز تعليم العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات.
- تعزيز التعاون والشراكات المحلية والإقليمية والدولية.
- تعزيز وتشجيع مشاركة القطاع الخاص في البحث العلمي والتكنولوجي والابتكار والتطوير.
- إنشاء وإدارة نظام قاعدة بيانات وطني مركزي لجميع البحوث والأنشطة العلمية.

- تبادل المعرفة العلمية ونشرها على المستوى الوطني والإقليمي والدولي.
 - ضمان وصول جميع قطاعات الاقتصاد إلى التوثيق العلمي، وتشجيع وتعزيز تبادل المعرفة العلمية لدعم تطوير ونمو العلوم والتكنولوجيا والابتكار.
 - تقديم تقرير ربع سنوي إلى جهات التقييم عن التقدم المحرز في أنشطة الهيئة المعنية بالعلوم والتكنولوجيا والابتكار.
 - إجراء عمليات تفتيش منتظمة ورصد وتقييم، حسب الاقتضاء، لجميع الأنشطة المتعلقة بالبحث العلمي وتطوير التكنولوجيا والابتكار، ومؤسسات البحث لضمان الامتثال للمعايير والمبادئ التوجيهية المحددة.
 - السعي للحصول على منح السفر ومزايا التدريب الأخرى للعلماء المحليين؛ لحضور الاجتماعات العلمية والدورات التدريبية قصيرة الأجل.
 - تطوير وإنفاذ القوانين والمبادئ التوجيهية واللوائح وفقاً لسياسة العلوم والتكنولوجيا والابتكار الحكومية للحكومة، وإدارة المعلومات والحفاظ على المعايير والجودة عند إجراء البحوث.
- سابعاً: متطلبات دعم فعالية إدارة هيئات العلوم والتكنولوجيا والابتكار
- يوجد عدد من الإجراءات التي تسهم في زيادة فعالية هذه الهيئات، مع الاعتراف دائماً بأن هذه الإجراءات تخضع للاحتياجات والظروف في السياق المحلي، وهي على النحو التالي:^(٤٢)
- يجب أن تعمل هيئات العلوم والتكنولوجيا والابتكار كساحة مفتوحة للجمهور حيث يتناقش أصحاب المصلحة وصناع القرار ويؤثرون على اتجاهات سياسة البحث والابتكار طويلة الأجل.

- يجب أن يكون تكوينها ووضعها شرعياً اجتماعياً وسياسياً وبالتالي قوياً إلى حد كبير ضد التغييرات في الحكومة، ويجب أن يشمل تكوينها الخبرة العلمية والتكنولوجية.
- قد تحتاج الهيئة أحياناً إلى التصرف بصفتها حكم يتخذ قرارات نافذة وملزمة، وهو ما قد لا يوافق عليه الجميع، ولكن الهدف المهم من ذلك هو خلق إجماع حول السياسة المقترحة، بحيث يكون من الطبيعي لأصحاب المصلحة القيام بأشياء تتفق مع هذه السياسة.
- جزء من وظيفة الهيئة هو إنشاء وجمع "المعلومات الإستراتيجية" التي تحتاجها من أجل تحليل أوجه القصور في نظام الابتكار الوطني واقتراح التحسينات له، لذا يجب أن يكون هذا الدور جزءاً من نمط أوسع للاستخبارات الاستراتيجية الموزعة، حيث تقوم جهات أخرى أيضاً بجمع وتحليل البيانات واستغلالها في دعم تحليل السياسات ونشرها، ويجب أن تكون المعلومات المنتجة والمتبادلة مفتوحة حتى يمكن مناقشتها.
- يجب أن تنتج الهيئة إستراتيجية طويلة الأجل لنظام الابتكار تتيح معالجة الإخفاقات النظامية والسوقية، وأن تكون استراتيجية انتقائية وشاملة، وتقترح مزيجاً مناسباً من السياسات، وتعمل على تقليل التضارب المحتمل والدائم.
- يتمثل الدور الرئيسي للهيئة في التنسيق عمودياً وأفقياً وعلى مدار الوقت، ويعمل التنسيق على تقليل التناقضات وتضارب الأهداف بين السياسات المعتمدة والجهات الفاعلة في نظام الابتكار الوطني، ويجعل التنسيق تقسيم العمل فعالاً، كما يقلل تشتت الجهود، ويمكن الجهات الفاعلة المعنية من القيام بوظائفها بفعالية.
- تحتاج الهيئة إلى الحفاظ على مكانة رفيعة مع الجمهور وعلى مستوى صانعي الرأي، والترويج لأهمية البحث والابتكار وإثبات تأثيرهما في تحقيق التنمية.

- يجب أن تكون الهيئة مستقلة بشكل كافٍ عن النظام السياسي بحيث يمكنها العمل كأداة تغيير حقيقية، وهذا يعني أنه لا ينبغي أن يكون لها أجنادات أو وظائف خاصة بخلاف مسؤوليتها في تعزيز الابتكار، ولا ينبغي أن يكون لها مصلحة خاصة في اكتساب أو إنفاق موارد كبيرة خاصة بها.
 - يجب أن يكون هناك ربط واضح بين الهيئة والحكومة، على الأقل على مستوى الوزراء، بحيث يكون شخص ما مسؤولاً عن قبول (أو رفض) مشورة الهيئة، ومن سيقوم بتنفيذها بشكل محدد، وهذا يعني غالباً أن بعض الوزراء يجب أن يكونوا أعضاء في مجلس الهيئة.
- ومن ناحية أخرى، توجد مجموعة من الإجراءات التي تعزز عملية تقييم هيئات ونظم العلوم والتكنولوجيا والابتكار، وهي على النحو التالي:^(٤٣)
- (١) يجب تطوير مجموعة مؤشرات وطنية لقياس حالة العلم والتكنولوجيا والابتكار تدمج مؤشرات البحث والتطوير والابتكار واقتصاد المعرفة في سياق خطط التنمية الوطنية، وهو ما سيتطلب قياس الأثر الاجتماعي أو البشري لمبادرات العلم والتكنولوجيا والابتكار.
 - (٢) يجب أن يخصص كل قطاع وطني شخصاً أو فريقاً منسقاً للعلوم والتكنولوجيا والابتكار، والذي سيسهم في التنسيق مع القطاعات الأخرى والتنفيذ من خلال المساعدة في تتبع التقدم المحرز في القطاعات المحددة المشاركة في تنفيذ خطة العلوم والتكنولوجيا والابتكار الوطنية.
 - (٣) إجراء مسح مادي وطني للبحث والتطوير والابتكار مرة كل ٢-٣ سنوات، بناءً على المؤشرات التي تم تطويرها لتلبية متطلبات البيانات الوطنية والدولية.
 - (٤) من أجل تقييم الوضع الحالي للعلم والتكنولوجيا والابتكار سنوياً، يجب تضمين آلية للتعليقات والمراجعة السنوية عبر الإنترنت حول الأداء القطاعي والوطني.

٥) تقييم قدرة وامكانيات العلم والتكنولوجيا والابتكار المتضمنة في القطاعات الرئيسية من خلال التحليل الدوري للضجوات القطاعية في نظم العلم والتكنولوجيا والابتكار، ويمكن تحقيق ذلك من خلال نموذج يصور مؤشر القدرة الوطنية الإجمالية للعلم والتكنولوجيا والابتكار لتسهيل التقييم السنوي.

الخطوة الثالثة: ملامح الوضعية الراهنة للخبرة الفنلندية في إدارة هيئات العلوم

والتكنولوجيا والابتكار

المحور الأول: نشأة مجلس البحث والابتكار وتطوره، ومهامه:

أولاً: نشأة مجلس البحث والابتكار وتطوره.

دفعت الحرب العالمية الثانية، بجانب اعتبارات الأمن القومي وتطور الحرب الباردة بأوروبا إلى ظهور سياسة العلوم والتكنولوجيا في فنلندا، والتي كانت بحاجة إلى منظمات متخصصة لإدارة هذه السياسات العلمية وتوجيهها، وأدركت حكومة فنلندا أن البحث والتطوير هم أداة التجديد والتطوير الصناعي، ووسيلة اللحاق بالدول الأكثر تقدماً من الناحية الصناعية والتكنولوجية، لذا شهدت السنوات العشر منذ منتصف الستينيات حقبة تحديث المجتمع الفنلندي نحو تقبل سياسات العلوم والتكنولوجيا؛ وخلال عام ١٩٦٣م تم إنشاء مجلس سياسة العلوم كهيئة سياسية جديدة رفيعة المستوى لصياغة المبادئ التوجيهية لسياسة العلوم والتكنولوجيا، وللتواصل والتنسيق الوزاري للأنشطة العلمية والتكنولوجية.^(٤٤)

وخلال عام ١٩٨٧م تم إعادة تأسيس المجلس تحت اسم مجلس سياسة العلوم والتكنولوجيا، مع تغيير في الأهداف والمهام التي كان يؤديها سلفه، حيث أصبح مسؤولاً عن التطوير الاستراتيجي والتنسيق لسياسة العلوم والتكنولوجيا الفنلندية وكذلك نظام الابتكار الوطني ككل، وتركزت مهامه الرئيسية في توجيه سياسة العلم والتكنولوجيا وجعلها متوافقة وطنياً، وإعداد الخطط والمقترحات ذات الصلة

لمدة ٣ سنوات لمجلس الدولة، والتي ترقى إلى استراتيجية ورؤية وطنية لتطوير نظام الابتكار الوطني، فضلاً عن التعامل مع التطوير الشامل للبحث العلمي والتعليم.^(٤٥)

وقد تم تغيير تكوين المجلس في عام ١٩٩٩ بحيث تم زيادة عدد الوزراء من اثنين إلى أربعة وفقاً للمرسوم الحكومي رقم ١٩٩٩/٧٠٢، وعمل المجلس مع هذا النموذج التشغيلي حتى عام ٢٠٠٥، عندما تم بذل جهود لتعزيز دور المجلس ومكانته كجزء من التقييم الهيكلي لنظام البحث العام، حيث تم تغيير فترة ولاية المجلس إلى أربع سنوات لتتوافق مع فترة الانتخابات البرلمانية.^(٤٦)

وفي ديسمبر ٢٠٠٨م، صدر المرسوم الحكومي رقم ٢٠٠٨/١٠٤٣ بشأن إعادة إنشاء المجلس تحت اسم مجلس البحث والابتكار، ليحل مكان مجلس سياسة العلوم والتكنولوجيا، وذلك بهدف معالجة المسائل الهامة المتعلقة باستهداف ومتابعة وتقييم وتنسيق البحث والتكنولوجيا وسياسة الابتكار، ومساعدة الحكومة ووزاراتها في الأمور التي تدخل في اختصاص المجلس المتعلقة بمتابعة التطورات الوطنية والدولية في مجال البحث والتكنولوجيا والابتكار.^(٤٧)

ومنذ ذلك الوقت كان لمجلس البحث والابتكار دور مركزي في تنسيق نظام البحث والابتكار الفنلندي، واشترك في وضع العديد من خطط التطوير الاستراتيجية لنظام البحث والابتكار المستقبلي وذلك من أجل تحقيق النمو القائم على المعرفة والرفاهية.^(٤٨)

ثانياً: مهام مجلس البحث والابتكار.

مجلس البحث والابتكار هو هيئة استشارية لإدارة الدولة تتكون من أعضاء من الحكومة وأعضاء خبراء خارجيين، والغرض منها هو تطوير سياسة البحث والابتكار التي تدعم الرفاهية والتعليم والنمو والقدرة التنافسية.^(٤٩)

وطبقاً للمرسوم الحكومي رقم ٢٠٠٨/١٠٤٣ الصادر في ديسمبر ٢٠٠٨، فإن المجلس يتولى على الأخص ما يلي:^(٥٠)

- ١- متابعة التطورات الوطنية والدولية في مجال البحث والتكنولوجيا والابتكار.
- ٢- تقييم الدولة والتطورات في نطاق سلطتها.
- ٣- معالجة المسائل الرئيسية المتعلقة بتطوير سياسة العلم والتكنولوجيا والابتكار والموارد البشرية التي تنطوي عليها وإعداد مقترحات وخطط بشأنها للحكومة.
- ٤- معالجة المسائل المتعلقة بتطوير وتخصيص التمويل العام للبحث والابتكار على أساس تحضيرى للحكومة.
- ٥- تنسيق الأنشطة الحكومية في مجال سياسة العلم والتكنولوجيا والابتكار.
- ٦- تنفيذ المهام الأخرى التي تكلفها بها الحكومة.

ويعمل المجلس على رفع جودة وفعالية أنشطة البحث والابتكار، وتسريع التجديد الهيكلي والوظيفي لمؤسسات التعليم العالي وتحديد مجالات قوتها، وتعزيز استخدام وفعالية نتائج البحث من خلال الإجراءات المشتركة لمؤسسات التعليم العالي والأعمال والإدارة، ودعم ثقافة الشركات المتطورة والعالمية.^(٥١) كما يتعامل مع أنشطة التطوير السياسي الرئيسية في البحث والتطوير، ويعزز التعاون المتبادل بين الفروع الإدارية والجهات الفاعلة المختلفة، ويحافظ على صورة شاملة عن حالة نظام الابتكار.^(٥٢)

ويقوم مجلس البحث والابتكار، بقيادة رئيس الوزراء، بدراسة الموضوعات الرئيسية من حيث التطوير طويل الأجل لسياسة البحث والابتكار التي تدعم الرفاهية والنمو والقدرة التنافسية، ويؤدي دور رئيسي في نظام البحث والابتكار، مثل إعداد ومراقبة خارطة طريق البحث والتطوير والابتكار الفنلندية، التي تم إقرارها في أبريل ٢٠٢٠ وتم تحديثها في ديسمبر ٢٠٢١.^(٥٣)

كما يراقب مجلس البحث والابتكار تنفيذ التوصيات الواردة في الوثائق الصادرة عنه، والمتعلقة بتوجهات سياسة البحث والابتكار الفنلندي، وذلك من بين أمور أخرى،

مثل مراقبة البرنامج الحكومي لرئيس مجلس الوزراء، والخاص بالتنمية والتطور في المجال العلمي والتكنولوجي، وذلك في ضوء ما تقدمه الوزارات والممولين العاميين لأنشطة البحث والتطوير وغيرهم من الجهات الفاعلة المعينة بشكل منفصل تقارير إلى المجلس بشأن الإجراءات المتعلقة بتنفيذ توصيات التنمية.^(٥٤)

المحور الثاني: إدارة مجلس البحث والابتكار.

تتناول الدراسة الحالية إدارة مجلس البحث والابتكار من خلال المحاور التالية:

أولاً: التخطيط الاستراتيجي بمجلس البحث والابتكار

سيتم تناول التخطيط الاستراتيجي بمجلس البحث والابتكار من خلال رؤية المجلس، وخطة وبرنامج عمل المجلس، وذلك على النحو التالي:

(١) رؤية مجلس البحث والابتكار

وفقاً لرؤية مجلس البحث والابتكار، تستند رفاهية فنلندا ونموها المستدام وقدرتها التنافسية إلى الكفاءة العالية والثقافة والإبداع والانفتاح والثقة والإنتاجية العالية والقدرة على التكيف والابتكار المنفتح الذي يستخدم التجارب.^(٥٥) وتقوم رؤية المجلس، والتي يتحدد في ضوءها كافة جهوده وأنشطته المختلفة، على النقاط التالية:^(٥٦)

- فنلندا بلد متجدد وآمن، حيث تكون نوعية الحياة وفرص ريادة الأعمال على قمة العالم.
- تستند الرفاهية والنمو المستدام والقدرة التنافسية في فنلندا إلى الكفاءة العالية والثقافة والإبداع والانفتاح والثقة والإنتاجية العالية والقدرة على التكيف والابتكار المنفتح الذي يستخدم التجارب.
- نريد أن نتعلم أشياء جديدة، ونقدر المعرفة بأشكالها المختلفة ونستخدمها بشكل فعال في الحياة التجارية وبقية المجتمع. نخلق قاعدة كفاءة قوية على المدى الطويل. نغتنم الفرص والاحتياجات لتغيير الاتجاهات الكبرى مثل

الرقمنة والذكاء الاصطناعي في الوقت المناسب. نحن ننتج حلولاً للمشاكل العالمية ونستجيب للطلب الدولي.

- يساهم القطاعان العام والخاص في فنلندا بشكل مشترك بنسبة أربعة في المائة من الناتج القومي الإجمالي للبحث والابتكار بطريقة مبهرة وفعالة. تساهم هذه الاستثمارات في تحسين رفاهية الناس والمجتمع. قوتنا هي العمل معا محليا ودوليا.

(٢) خطة عمل مجلس البحث والابتكار

باعتبار أن الدور الرئيسي للمجلس يركز حول صنع السياسات العلمية الخاصة بالعلوم والتكنولوجيا والابتكار، والتنسيق بين الجهات الفاعلة في نظام الابتكار الفنلندي، فإن المجلس يتبع خطة عمل لتحديد مضمون أنشطة وفعاليات الجلسات بشكل سنوي، بما يتوافق مع مهامه.

وتعتمد خطة العمل على ثلاثة جوانب رئيسية، الجانب الأول يوضح الأهداف الرئيسية والفرعية للخطة، والجانب الثاني يبين المواضيع الرئيسية التي يجب مناقشتها دورياً في جلسات المجلس لتحقيق الأهداف الموضوعية، والجانب الثالث والأخير من خطة العمل يوضح مواعيد جلسات المجلس التالية وأهم الموضوعات التي ينبغي مناقشتها في هذه الجلسات، ويتم التحديد لجلستين لاحقتين، وذلك لتتوافق مواضيع الجلسات مع المستجدات.

وتبين خطة عمل المجلس الأهداف التي تسترشد بها الخطة، وبرنامج العمل للمجلس، وبيان

ذلك على النحو التالي:

(١) أهداف خطة عمل مجلس البحث والابتكار ٢٠٢٠

وهي الأهداف الرئيسية والفرعية التي يعمل المجلس في إطارها، وبيانها على

النحو التالي: (٥٧)

- أ- أنشطة البحث والتطوير والابتكار التي تحقق أهداف البرنامج الحكومي:
- فنلندا مجتمع متطور ومستدام اجتماعياً واقتصادياً وبيئياً بحلول عام ٢٠٣٠.
 - معدل تشغيل ٧٥٪ وعدد العاملين سيرتفع بما لا يقل عن ٦٠ ألف شخص بنهاية عام ٢٠٢٣.
 - توازن الموازنة المالية العامة في عام ٢٠٢٣.
 - يرتفع مستوى التعليم والكفاءة في جميع مراحل التعليم، وتضييق فجوات التعلم وتزداد المساواة في التعليم.
 - تهدف فنلندا نسبة ٤٪ من الناتج القومي الإجمالي، على مستوى الاستثمارات الخاصة والعامة والتمويل في البحث والتطوير.
 - ستكون فنلندا خالية من الكربون في عام ٢٠٣٥.
- ب- تنسيق واتساق سياسات البحث والتطوير والابتكار:
- إرشادات سياسة البحث والتطوير والابتكار وفقاً لبرنامج الحكومة.
 - التعاون الدولي وبيئة العمل.
 - زيارة أحد الأعضاء بمجلس العلوم والتكنولوجيا والابتكار الياباني (تاكاهيرو أوياما) إلى فنلندا خلال مارس من عام ٢٠٢٠.
- (٢) برنامج عمل مجلس البحث والابتكار ٢٠٢٠
- يتضمن برنامج عمل المجلس الموضوعات الرئيسية لعام ٢٠٢٠، وأهم العمليات الرئيسية المتعلقة بسياسة البحث والتطوير والابتكار للبرنامج الحكومي، وموعد الجلسات الأولى خلال عام ٢٠٢٠ وأهم الموضوعات بها، وذلك على النحو التالي:^(٥٨)
- أ- موضوعات ٢٠٢٠:
- إعداد ومراقبة خريطة البحث والتطوير.

- الفترات الزمنية لسياسة البحث والتطوير.
 - نشاط البحث والتطوير والتوظيف.
 - التعليم والمهارات.
 - البحث والتطوير والنمو المستدام.
 - فنلندا المحايدة الكربون.
 - العالمية في أنشطة البحث والتطوير.
- ب- العمليات الرئيسية المتعلقة بسياسة البحث والتطوير والابتكار للبرنامج الحكومي:
- خارطة طريق البحث والتطوير.
 - برنامج النمو المستدام.
 - خارطة طريق الأجندة الوطنية ٢٠٣٠.
 - تقرير سياسة التعليم.
 - برنامج التصدير والنمو الدولي.
 - اتفاقيات تعزيز النظم البيئية.
 - إستراتيجية ريادة الأعمال.
 - صنع القرار على أساس المعلومات.
 - استراتيجية البنية التحتية الوطنية للبحوث
- ج- موعد جلسات المجلس القادمة وموضوعاتها:
- الاجتماع الأول ١٤ يناير ٢٠٢٠: نظرة على أنشطة البحث والتطوير، وتجهيز خارطة طريق البحث والتطوير، وخطة العمل ٢٠٢٠

- الاجتماع الثاني ٥ مارس ٢٠٢٠: التعاون الدولي لمجلس البحث والابتكار، واستراتيجية البنية التحتية الوطنية للبحوث.

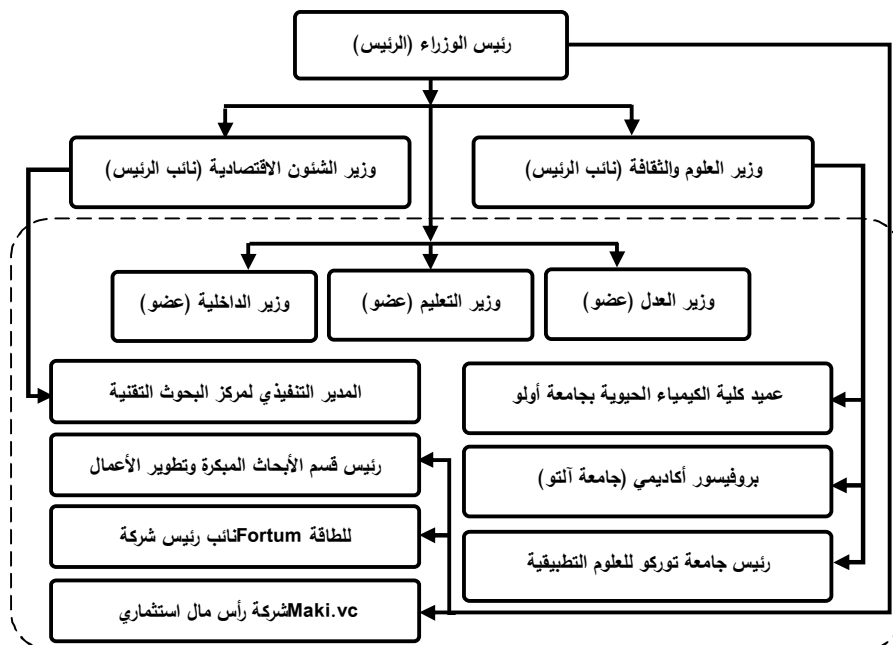
ثانياً: الهيكل التنظيمي لمجلس البحث والابتكار وأهم اختصاصاته

وفقاً للمرسوم الحكومي رقم ٢٠١٩/٩٠٤، فإن المجلس يتألف من رئيس مجلس الوزراء (رئيساً للمجلس) ووزير العلوم والثقافة ووزير الشؤون الاقتصادية (كناوب للرئيس)، وثلاثة وزراء آخرين تعينهم الحكومة، وبالإضافة إلى الأعضاء الوزاريين، يضم المجلس ستة إلى سبعة أعضاء آخرين يتم تعيينهم من قبل الحكومة بناء على توصية من وزارة التربية والتعليم والثقافة لفترة الانتخابات البرلمانية.^(٥٩)

وطبقاً للقرار الصادر عن وزارة التربية والتعليم والثقافة بتاريخ ٢٠١٩/١٠/١٠ م عن التشكيل الجديد للمجلس، فإن المجلس يترأسه رئيس الوزراء الفنلندي، ونائب الرئيس، وهما: وزيرة العلوم والثقافة، ووزيرة الشؤون الاقتصادية، بالإضافة إلى الوزراء الثلاثة الآخرون الذين عينتهم الحكومة، وهم: وزير التعليم، ووزيرة العدل، ووزيرة الداخلية، وبالإضافة إلى الوزراء، يشمل أعضاء المجلس: رئيس قسم الأبحاث المبكرة وتطوير الأعمال بشركة متعددة الجنسيات (Merck KGaA)، وعميد كلية (بجامعة أولو)، وبروفيسور الأكاديمي (جامعة آلتو)، والشريك رئيس شركة لرأس المال (Maki.vc)، ونائب رئيس شركة (فورتوم) للطاقة، ورئيس جامعة توركو للعلوم التطبيقية، والرئيس والمدير التنفيذي لمركز البحوث التقنية في فنلندا، ويتمتع أعضاء المجلس بمجموعة واسعة من الخبرات في مجال البحث والتطوير والابتكار.^(٦٠)

ويوضح الهيكل التالي تنظيم مجلس البحث والابتكار

الهيكل التنظيمي لمجلس البحث والابتكار



الشكل من إعداد الباحث بالاعتماد على قرار تشكيل مجلس البحث والابتكار بتاريخ ١٠/١٠/٢٠١٩م

وتجدر الإشارة إلى أن وزير العلوم والثقافة، ووزير الشؤون الاقتصادية، هم نواب الرئيس ويمثابة أعضاء دائمين في المجلس، بينما وزير العدل ووزير التعليم ووزير الداخلية، بالإضافة إلى باقي الأعضاء من ذوي الخبرات الأكاديمية والبحثية والمجتمعية، فهم أعضاء غير دائمين، ويتم تغييرهم بعد انتهاء كل فترة برلمانية، ومن ناحية أخرى يُلاحظ أن نوعية الأعضاء غير الدائمين وتخصصاتهم تظل متشابهة، بمعنى أنه في كل تغيير جديد لأعضاء المجلس، يتم اختيار ثلاثة وزراء من الحكومة، بجانب اختيار أعضاء من المجتمع الأكاديمي الفنلندي، وبقية الأعضاء الأربعة تتنوع خلفياتهم بين العمل في هيئات ومراكز حكومية متخصصة في البحث والتكنولوجيا وشركات وطنية خاصة للتمويل، وشركات دولية متخصصة في التكنولوجيا.

(١) مسئوليات رئيس الوزراء (رئيس مجلس البحث والابتكار)

لا توجد لوائح خاصة تحدد مهام وواجبات رئيس الوزراء داخل مجلس البحث والابتكار، باستثناء تلك المعنية بمهام المجلس في المرسوم الحكومي الخاص بإنشائه.

ولكن من ناحية أخرى، فإن المهام والواجبات التي نص عليها الدستور تبرر رئاسته وموقعه من المجلس، حيث نص الدستور الفنلندي لعام ١٩٩٩ وفق آخر تعديلاته حتى عام ٢٠١١م، على أن رئيس الوزراء يوجه أعمال الحكومة ويشرف على إعداد ودراسة الأمور التي تدخل في اختصاص الحكومة.^(٦١)

كما يرأس جميع اللجان الوزارية النظامية، والمجلس الاقتصادي، ومجلس البحث والابتكار، ويضمن التدفق السلس للأنشطة الحكومية في ذلك الإطار، ويراقب تنفيذ برنامج الحكومة، والتوفيق بين وجهات النظر الممثلة في الحكومة، كما ينسق العمل مع البرلمان، وينوب عن رئيس الجمهورية في ظروف محددة.^(٦٢)

ويساعد هذا الدور، بموجب القانون، رئيس الوزراء الفنلندي على القيام بدور محوري خلال رئاسته للمجلس، وذلك بتيسير مهام المجلس، وتسريع تنفيذ السياسات التي يقترحها المجلس نحو العلوم والتكنولوجيا، وما يتعلق منها بتخصيص الميزانيات في نظام العلوم الفنلندي.

(٢) مسئوليات النواب

أ- مسئوليات وزير العلوم والثقافة (نائب)

يأتي وزير العلوم والثقافة في المستوى التنظيمي الثاني مباشرة بعد رئيس المجلس، ويعد بحكم موقعه مسئولاً عن سياسة العلوم الفنلندية، وعن تحقيق أحد أهم الأهداف الإستراتيجية التي تشرف الوزارة على تحقيقه، بأن تصبح فنلندا مكاناً جذاباً دولياً للدراسة والبحث والاستثمار، كما يشرف بحكم منصبه على العديد من الوكالات والمؤسسات العلمية المتخصصة.^(٦٣)

فهو المسئول عن التعليم الجامعي، والبحث العلمي، حيث يختص بالأمر المتعلقة بالميزانية، ومسائل التخطيط التشغيلي والمالي، ومسائل إدارة الأداء...، كما تتمثل مهمته في الاهتمام بالمتطلبات العامة للتعليم والبحث العلمي في مجاله، والتطوير الاستراتيجي، والتخطيط التربوي، مع مراعاة احتياجات الحياة العملية؛ ومن ناحية أخرى، يعد القسم مسئولاً عن جامعات العلوم التطبيقية، وأكاديمية فنلندا، ومجلس البحث والابتكار، ويتم ذلك في إطار قسم التعليم العالي وسياسة العلوم التابع للوزارة.^(٦٤)

وتوجد علاقة وثيقة بين أكاديمية فنلندا التي تخضع لإدارة وزير العلوم والثقافة، وبين مجلس البحث والابتكار، وذلك لأن الأكاديمية مسئولة عن صياغة خطوط وبيانات السياسة العلمية، وتشارك في مناقشة سياسة العلوم، وتقوم بمراجعة طلبات التمويل واتخاذ قرارات التمويل، وتقوم بتمويل البنى التحتية للبحث العلمي، فضلاً عن إجراء الاستبصار العلمي والبحثي وتحليل حالة البحث العلمي في فنلندا، وتقييم أثره، وتقوم بتمويل برامج البحث الاستراتيجي، وأساتذة الاكاديمية، وباحثون ما بعد الدكتوراه، والبنى التحتية البحثية، ومراكز التميز.^(٦٥)

ب- مسئوليات وزير الشؤون الاقتصادية (نائب)

يقع وزير الشؤون الاقتصادية في المستوى التنظيمي الثاني مع وزير العلوم والثقافة، ويتولى عدة مسئوليات بحكم موقعه في المجلس، وبحكم منصبه في الحكومة الفنلندية.

حيث يتولى التعامل مع قضايا سياسة الابتكار، وتعزيز الأعمال المستدامة والاقتصاد الدائري، والترويج للرقمنة وإدخال التكنولوجيا الجديدة في الشركات، ومراقبة الملكية والإشراف على مركز أبحاث التقنية الفنلندي (VTT Technical Research Centre of Finland)، بالإضافة إلى توجيه السياسات الاقتصادية والابتكارية، والتوجيه والإشراف على مركز تمويل الابتكار Business Finland،

ومركز الأبحاث الجيولوجية... ويتم ذلك في إطار قسم الابتكارات وتمويل الأعمال التابع للوزارة.^(٦٦)

(٣) مسئوليات الوزراء المعينون بالمجلس

تقوم الحكومة بتعيين ثلاثة وزراء كأعضاء من الحكومة في مجلس البحث والابتكار، وذلك لتزويد المجلس بالمعلومات والبيانات التي تساعد على اتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسة العلمية، ويمكن بيان فاعليتهم بالمجلس على النحو التالي:

أ- **وزير التعليم:** يتبع وزير التعليم وزارة التربية والثقافة التي ينتمي إليها أيضاً وزير العلوم والثقافة (نائب رئيس المجلس)، ومن ثم يسهم الوزير في إعداد ودعم أنشطة مجلس البحث والابتكار بشكل مباشر بحكم موقعه من الوزارة، وذلك بمناقشة القضايا التي تتعلق بالوزارة مثل خارطة طريق البحث والتطوير والابتكار، واستدامة تمويل البحث والتطوير والابتكار، وتأثيرات البحث والتطوير والابتكار للوضع الجيوسياسي الفنلندي.^(٦٧)

ب- **وزير العدل:** يقوم الوزير بتحقيق أهداف وتوجهات الوزارة، باعتبارها جزء من الحكومة الفنلندية، وذلك بوضع مبادئ توجيهية للسياسة القانونية، وتطوير السياسة التشريعية وتوجيه قطاعها الإداري؛ بحيث يتحقق هدف وزارة العدل الأساسي وهو جعل فنلندا مجتمع مفتوح ونشط وآمن حيث يمكن للجميع الوثوق في الوفاء بحقوقهم.^(٦٨)

ج- **وزير الداخلية:** توجد بوزارة الداخلية أنشطة التعليم والبحث والتطوير، على غرار الوزارات المتخصصة، وهو ما قد يبرر وجود وزير الداخلية ضمن تشكيل المجلس، حيث تسهم هذه الأنشطة في تعزيز خدمات وزارة الداخلية على المستوى الوطني، ويساعد الوزير من خلال هذه الخدمات على زيادة الشعور بالأمن وثقة المواطنين وتعزيز منع الجرائم في عمليات الشرطة، وذلك من شأنه أن يزيد من وعي المواطنين

والسلطات الأخرى وصناع القرار حول مواضيع الأمن الوطني، لتتمتع فنلندا بأشخاص وبيئة وممتلكات آمنون.^(٦٩)

وعلى الرغم من المهام الواضحة لمجلس البحث والابتكار، والتي يتضح أنها تتعامل مع الأمور النظرية فقط، مثل السياسة العلمية، وسياسات التمويل المتعلقة بالتكنولوجيا والابتكار، إلا أن تأثير المجلس يتجاوز المهام الرسمية، وذلك نتيجة رئاسة رئيس الوزراء للمجلس من ناحية، ونظراً للأدوات التي يمتلكها الوزراء الرئيسيين الأعضاء في المجلس من ناحية أخرى، مثل الوكالات والمؤسسات التي تخضع لإدارتهم.

ثالثاً: قواعد إدارة جلسات مجلس البحث والابتكار

وفقاً للمرسوم الحكومي رقم ٢٠١٨/٢٢٦ بتعديل البند رقم ٤ من المرسوم الحكومي رقم ٢٠١٦/١٦٢، فإن قواعد إدارة جلسات المجلس تتضمن الآتي:^(٧٠)

- يجتمع المجلس بدعوة من رئيسه أو نائبه في حالة غيابه.
- يصادق الرئيس أو نائبه في حالة عدم قدرته على ذلك على جدول أعمال اجتماع المجلس.
- يكتمل النصاب القانوني للمجلس عند حضور أربعة أعضاء آخرين على الأقل بالإضافة إلى الرئيس أو نائب الرئيس.
- يتم إعداد الأمور التي تمت مناقشتها في المجلس في مكتب الحكومة، ووزارة التعليم والثقافة، ووزارة العمل والاقتصاد، وأكاديمية فنلندا، ومركز تمويل الابتكار في فنلندا للأعمال.
- من أجل تنسيق العمل، هناك مجموعة تحضيرية تتألف من ممثلين عن مستشارية مجلس الدولة، ووزارة التعليم والثقافة، ووزارة العمل والاقتصاد،

وأكاديمية فنلندا، ومركز تمويل الابتكار في فنلندا، التي تعمل تحت إشراف
وزارة التربية والتعليم والثقافة.

- مجموعة الإعداد مسؤولة عن إنتاج وثائق الاجتماع والمواد الأخرى.

رابعاً: القواعد الإدارية الحاكمة للعمل بمجلس البحث والابتكار

يحكم المجلس مجموعة من القواعد الإدارية المنظمة لعملية التعيين بالمجلس
ومدة العضوية وشروط الإقالة وشروط استمرار العضوية بالمجلس.

فعند تعيين الأعضاء الوزاريين، يجب الحرص على تمثيل القطاعات الإدارية
الرئيسية في أنشطة البحث والابتكار في المجلس، وبالإضافة إلى الوزراء، يجب أن يضم
المجلس أعضاء آخرين، يتم تعيينهم من قبل الحكومة لفترة الانتخابات النيابية،
ويجب أن يمثل أعضاء المجلس مجموعة واسعة من الخبرات في أنشطة البحث
والابتكار، كما يجب تمثيل ممولي الصناعة وكذلك أولئك الذين يؤدون أعمال
البحث والتطوير ويستخدمونها في المجلس.^(٧١)

ويضم المركز خمسة أعضاء يتم اختيارهم من بين المشاركين الرئيسيين في نظام
البحث والابتكار، وينضم إليهم وزراء من الوزارات ذات الصلة. يجتمع المجلس كل
شهرين.^(٧٢)

وإذا استقال أحد أعضاء المجلس أو أصبح غير قادر على أداء واجباته في منتصف
فترة خدمته، فإن وزارة التربية والتعليم والثقافة، بعد التشاور مع وزارة العمل
والاقتصاد والمستشارية الحكومية، تعين عضواً جديداً في مكانه للفترة المتبقية من
منصبه، كما أن للمجلس ورئيسه، أو نائب الرئيس في حالة عدم تمكن الرئيس من
ذلك، دعوة الخبراء لدعم عمل المجلس.^(٧٣)

ووفقاً لما سبق، يمكن استنتاج الآتي:

- لا توجد مدة محددة لفترة عضوية نواب المجلس، وهم وزير العلوم والثقافة
ووزير الشؤون الاقتصادية، فهي عضوية دائمة.

- الثلاثة أعضاء من الوزراء المعينين من قبل الحكومة يتم تحديد بقائهم أو تغييرهم كل فترة برلمانية، وفقاً لمرئيات المجلس.
- أعضاء المجلس من خارج الوزارة يتم تعيينهم بناء على توصية من وزارة التربية والتعليم، وذلك لمدة فترة برلمانية واحدة، وقد يتم تغيير جميعهم أو معظمهم والابقاء على بعضهم وفقاً لما يستجد.

الخطوة الرابعة : ملامح الوضعية الراهنة للخبرة المصرية في إدارة هيئات العلوم

والتكنولوجيا والابتكار

المحور الأول : نشأة هيئة تمويل العلوم والتكنولوجيا والابتكار بمصر وأهدافها

أولاً : نشأة هيئة تمويل العلوم والتكنولوجيا والابتكار وأهدافها .

إن إنشاء هيئة تمويل العلوم والتكنولوجيا والابتكار لم يكن محض الصدفة، بل هو حصيلة العديد من الجهود الرسمية الرامية إلى إصلاح نظام العلوم والتكنولوجيا والابتكار بمصر، وصولاً إلى إنشاء هيئة تمويل العلوم والتكنولوجيا والابتكار.

وفيما يلي تطور تاريخي موجز عن هذه الجهود:^(٤)

- عام (٢٠٠٧): بدأت سياسة الإصلاح بإعادة هيكلة البنية التحتية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار، وابتكرت نموذجاً للتنظيم والتمويل يضع التعليم والبحث العلمي في صميم التنمية، وهو صندوق العلوم والتنمية التكنولوجية، والذي يعد مثال واضح على الكيانات الجديدة التي تم إنشاؤها في هذه الفترة بناءً على هذا الإصلاح.
- عام (٢٠١٤): شهد التصديق على الدستور الجديد الذي يحدد هدفاً سنوياً للإنفاق على البحث والتطوير للوصول إلى ١٪ من الناتج المحلي الإجمالي.

- عام (٢٠١٥): تقديم رؤية مصر ٢٠٣٠ بركيزة أساسية حول المعرفة والابتكار والبحث العلمي.

- عام (٢٠١٦): تطوير "استراتيجية الابتكار الصناعي" و"استراتيجية مصر لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ٢٠٣٠" لترجمة رؤية مصر ٢٠٣٠ مع تحديد التدابير الرئيسية للوصول إلى مؤشرات الأداء الرئيسية من جانب وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

- عام (٢٠١٨): صياغة قانون "حوافز العلوم والابتكار".

وأفضت هذه الجهود إلى إنشاء هيئة تمويل العلوم والتكنولوجيا والابتكار، حيث أنشئت بقانون رقم ١٥٠ لسنة ٢٠١٩ بإصدار قانون إنشاء هيئة تمويل العلوم والتكنولوجيا والابتكار والذي صدق عليه السيد الرئيس عبد الفتاح السيسي رئيس الجمهورية يوم الخميس الموافق ٢٢ أغسطس سنة ٢٠١٩م، ونصت (المادة الثانية) من قرار إصدار قانون إنشاء الهيئة على الآتي:^(٧٥)

"تحل الهيئة محل صندوق العلوم والتنمية التكنولوجية المنشأ بقرار رئيس الجمهورية رقم ٢١٨ لسنة ٢٠٠٧، ويؤول إليها جميع أصوله وما له من حقوق وما عليه من التزامات. وينقل العاملون بالصندوق إلى الهيئة بذات أوضاعهم الوظيفية، ويحتفظ لهم بصفة شخصية بما كانوا يحصلون عليه من مرتبات وبدلات ومكافآت وسائر الحقوق المالية المقررة لهم دون أن يؤثر ذلك على ما يستحقونه مستقبلاً من أي حقوق مالية أخرى".

ثانياً: أهداف هيئة تمويل العلوم والتكنولوجيا والابتكار واختصاصاتها.

تنص المادة رقم (٢)، والمادة رقم (٣) من قانون إنشاء هيئة تمويل العلوم والتكنولوجيا والابتكار على مجموعة من الأهداف والاختصاصات، وذلك على النحو التالي:^(٧٦)

مادة (٢): "تهدف الهيئة إلى دعم البحث العلمي والتكنولوجيا والابتكار وتمويله وتحفيزه، والربط بين البحث العلمي وتنمية المجتمع، وذلك من خلال الأولويات التي تحددها الدولة للبحث العلمي".

مادة (٣): للهيئة أن تجري جميع التصرفات والأعمال التي من شأنها تحقيق الغرض الذي أنشئت من أجله، ولها على الأخص ما يأتي:

- ١- تمويل البحث العلمي والتنمية التكنولوجية، وتشجيع الاستفادة بنتائجه بما يكفل الربط بين البحث العلمي وتنمية المجتمع وفق رؤية عامة تحددها الهيئة بالتنسيق مع الجهات المعنية بالبحث العلمي في الدولة.
- ٢- الاشتراك في وضع الخطة العامة للدولة في مجال تمويل البحث العلمي.
- ٣- دعم القدرات الابتكارية لمنظومة العلوم والتكنولوجيا.
- ٤- دعم الدورة الكاملة للبحث العلمي، وتطوير المنتجات التي تعتمد على المعرفة والتكنولوجيا كالبحوث وبراءات الاختراع والنماذج نصف الصناعية.
- ٥- دعم نشر البيانات والمعلومات عن العلوم والتكنولوجيا.
- ٦- تمويل المؤتمرات وورش العمل البحثية والعلمية.
- ٧- استغلال مخرجات المشروعات البحثية التي تمويلها الهيئة.
- ٨- تمويل سفر الباحثين إلى الخارج في مهمات علمية لا تتجاوز مدتها ستة أشهر.
- ٩- إدارة برامج تنفيذ المشروعات البحثية الممولة من جهات أخرى.
- ١٠- الاشتراك في تمويل البحوث العلمية التي تجريها المنظمات الدولية أو الإقليمية أو الجامعات الأجنبية، التي يكون مقرها الرئيس داخل جمهورية مصر العربية أو لها فروع بها، بالمشاركة مع الجامعات أو المراكز أو المعاهد أو الهيئات

البحثية المصرية، بشرط أن تستفيد الهيئة بنسبة من مخرجات تلك المشروعات تعادل نسبة اشتراكها في التمويل حال وجود مخرجات يمكن استغلالها.

١١- التعاقد مع الأشخاص والشركات والمصارف والهيئات المحلية والأجنبية طبقاً للإجراءات التي تحددها اللائحة التنفيذية لهذا القانون دون التقيد بأحكام قانون تنظيم التعاقدات التي تبرمها الجهات العامة الصادر بالقانون رقم ١٨٢ لسنة ٢٠١٨.

١٢- إنشاء شركات بمفردها أو بالاشتراك مع الغير بهدف استغلال مخرجات المشروعات البحثية التي تمويلها، لمجلس الإدارة الموافقة على اشتراك الباحثين في تلك الشركات بنسبة يحددها، وذلك مقابل استخدام مخرجات المشروعات البحثية التي تستخدمها الشركات أو تستغلها، ولا يجوز لتلك الشركات أن تجرى تصرفاً في رأسمالها إلا بعد موافقة مجلس إدارة الهيئة، وتحدد اللائحة التنفيذية لهذا القانون القواعد والشروط والإجراءات اللازمة لإنشاء تلك الشركات، بما لا يتعارض مع مقتضيات الأمن القومي.

المحور الثاني: إدارة هيئة تمويل العلوم والتكنولوجيا والابتكار.

تتناول الدراسة الحالية إدارة هيئة تمويل العلوم والتكنولوجيا والابتكار من

خلال المحاور التالية:

أولاً: التخطيط الاستراتيجي بهيئة تمويل العلوم والتكنولوجيا والابتكار.

يتضح التخطيط الاستراتيجي للهيئة من خلال تحديد رؤية ورسالة الهيئة

وأهدافها بالنسبة للخطة الإستراتيجية، وتحديد آلية متابعة الخطة الاستراتيجية

للهيئة.

١- الخطة الاستراتيجية بهيئة تمويل العلوم والتكنولوجيا والابتكار.

تتناول الدراسة الحالية الخطة الاستراتيجية لهيئة تمويل العلوم والتكنولوجيا والابتكار من خلال المحاور الآتية:^(٧)

أ- رؤية هيئة تمويل العلوم والتكنولوجيا والابتكار.

ستقود مصر من خلال وضع العلوم والتكنولوجيا في صميم مجتمعها لتقديم ثقافة الاقتصاد القائم على المعرفة.

ب- رسالة هيئة تمويل العلوم والتكنولوجيا والابتكار.

ستقوم هيئة تمويل العلوم والتكنولوجيا والابتكار ببناء وتعزيز العلوم والتكنولوجيا من خلال بناء قدرات المجتمع والبنية التحتية في المجالات الاستراتيجية القيمة للتنافسية والتنمية المصرية على المدى الطويل.

ج- أهداف هيئة تمويل العلوم والتكنولوجيا والابتكار الاستراتيجية.

لكي تحقق الهيئة رؤيتها ورسالتها، تم تحديد الأهداف التالية:

- تحسين بيئة البحث والتطوير.
- تمويل البحث العلمي وتطوير التكنولوجيا.
- دعم وتطوير القدرات الابتكارية لمجتمع العلوم والتكنولوجيا.
- دعم الدورة الكاملة للبحث العلمي وتطوير المنتجات.
- نشر المعلومات عن العلوم والتكنولوجيا في مصر.
- استكشاف آليات جمع الأموال لدعم أنشطة الصندوق.
- تمكين دور الهيئة كمنظمة تمويل بحثية رئيسية وتحسين أدائها باستمرار.

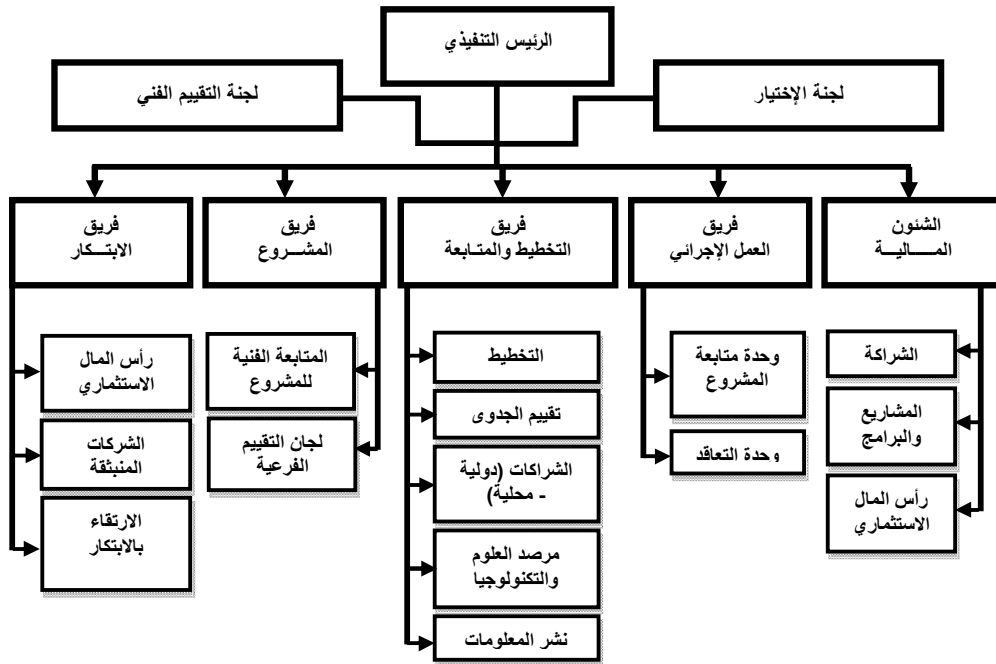
٢- آلية متابعة الخطة الاستراتيجية لهيئة تمويل العلوم والتكنولوجيا والابتكار.

يقدم مجلس إدارة الهيئة لرئيس مجلس الوزراء تقريراً سنوياً خلال شهر يوليو من كل عام، يستعرض فيه جميع أعمال الهيئة وإنجازاتها، مبيئاً به الخطة الاستراتيجية للهيئة وما تم إنجازه منها.^(٧٨)

ثانياً: الهيكل التنظيمي لهيئة تمويل العلوم والتكنولوجيا والابتكار.

يوضح الهيكل التنظيمي المستويات الإدارية والفنية داخل هيئة تمويل العلوم والتكنولوجيا والابتكار، كما يوضح توزيع العمل على فرق العمل الفنية والمهام المتعلقة بهما، ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي لهيئة تمويل العلوم والتكنولوجيا والابتكار من خلال الشكل التالي:

الهيكل التنظيمي لهيئة تمويل العلوم والتكنولوجيا والابتكار



شكل رقم (١): يوضح الهيكل التنظيمي لهيئة تمويل العلوم والتكنولوجيا والابتكار

Source: STDF. (2022, April 9). *About*. Retrieved from Science, Technology & Innovation Funding Authority: <https://stdf.eg/web/page/64152>

ويتضح من الشكل السابق للهيكل التنظيمي لهيئة تمويل العلوم والتكنولوجيا والابتكار أن الرئيس التنفيذي يقع في قمة الهيكل التنظيمي ويليه مباشرة لجنة الاختيار ولجنة التقييم الفني، ولكن جميعهم يتولون مسئولية الإشراف على المستوى الإداري الأخير، وهو مستوى فرق العمل الفنية والمالية، ويبين الهيكل المهام والمسئوليات المكلفين بها فرق العمل الفنية والمالية.

١- مجلس إدارة الهيئة

يكون للهيئة مجلس إدارة، يصدر بتشكيله قرار من رئيس مجلس الوزراء خلال ستة أشهر من تاريخ العمل بأحكام هذا القانون، برئاسة الوزير المختص بالبحث العلمي، ويتشكل مجلس إدارة هيئة تمويل العلوم والتكنولوجيا والابتكار من عضوية كل من: (٧٩)

- الرئيس التنفيذي للهيئة.
- أحد نواب رئيس مجلس الدولة يختاره المجلس الخاص للشئون الإدارية بمجلس الدولة.
- رئيس أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا.
- أمين المجلس الأعلى للجامعات.
- أمين مجلس المراكز والمعاهد والهيئات البحثية التابعة للوزير المختص بالبحث العلمي.
- أمين مجلس الجامعات الخاصة والأهلية.
- ممثل لوزارة المالية يرشحه الوزير.
- ممثل لوزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، يرشحه الوزير.
- ممثل لاتحاد الصناعات، يرشحه رئيس الاتحاد.

- خمسة من العلماء أو ذوي الخبرة في مجالات العلوم والتكنولوجيا أو القطاعات الخدمية والإنتاجية، يرشحهم الوزير المختص بالبحث العلمي. وتكون مدة عضوية مجلس الإدارة أربع سنوات، قابلة للتجديد لمدة واحدة. ويحدد قرار تشكيل مجلس الإدارة المعاملة المالية المقررة لرئيس المجلس وأعضائه، وجميع ما يتقاضونه من مكافأة وبدلات.

أ- اختصاصات مجلس إدارة الهيئة

مجلس إدارة الهيئة هو السلطة العليا المهيمنة على شئونها، ويتولى إدارتها، ويباشر اختصاصاته على الوجه المبين في هذا القانون، وله أن يتخذ ما يراه لازماً من قرارات لتحقيق الأغراض التي أنشئت الهيئة من أجلها، وله على الأخص ما يأتي:^(٨٠)

- وضع الاستراتيجية العامة لعمل الهيئة.
- اعتماد آليات وضوابط تحكيم المقترحات البحثية المقدمة للهيئة.
- وضع القواعد والضوابط والآليات المتبعة في تسويق مخرجات المشروعات البحثية التي تمويلها الهيئة بما في ذلك حقوق الملكية الفكرية وكذلك نسب توزيع العائد من تسويق هذه المخرجات والحقوق، بما يضمن تحفيز المجتمع البحثي وتشجيعه على الإبداع والابتكار.
- وضع اللوائح الداخلية المتعلقة بالشئون الفنية والمالية والإدارية ولوائح المشتريات والمخازن وغيرها من اللوائح المتعلقة بتنظيم عمل الهيئة، وذلك دون التقيد بالقواعد والنظم الحكومية.
- وضع لائحة للموارد البشرية تنظم شئون العاملين بالهيئة، وخاصة تعيينهم ورواتبهم وبدلاتهم ومكافآتهم وترقياتهم وتأديبهم وإنهاء خدمتهم وسائر شئونها الوظيفية الأخرى، وذلك دون التقيد بقواعد ونظم العاملين في الوظائف المدنية بالدولة.

- الموافقة على التعاقد مع ذوي الخبرات في التخصصات النادرة وفقاً للمضوابط التي تحددها اللائحة التنفيذية لهذا القانون.
- إقرار مشروع الموازنة السنوية للهيئة ومشروع حسابها الختامي.
- نقل الاعتمادات من بند إلى آخر داخل الباب الواحد.
- اقتراح عقد القروض وتدبير مصادر تمويلها.
- قبول الهبات والتبرعات والإعانات التي تقدم للهيئة وتنفق وأغراضها.
- تحديد مقابل إدارة برامج تنفيذ المشروعات البحثية الممولة من جهات أخرى.
- النظر في التقارير الدورية التي تقدم عن سير العمل بالهيئة.

ب- انعقاد مجلس إدارة الهيئة

يجتمع مجلس الإدارة بدعوة من رئيسه مرة على الأقل كل ثلاثة أشهر أو كلما دعت الحاجة إلى ذلك، ويكون اجتماعه صحيحاً بحضور أغلبية أعضائه، وتصدر قراراته بأغلبية أصوات الحاضرين، وعند التساوي يرجح الجانب الذي منه الرئيس. وللمجلس أن يدعو لحضور جلساته من يرى الاستعانة بخبراتهم دون أن يكون لهم صوت معدود.^(٨١)

٢- الرئيس التنفيذي

يكون للهيئة رئيس تنفيذي يصدر بتعيينه وإعفائه من منصبه وتحديد معاملته المالية قرار من رئيس مجلس الوزراء بناءً على عرض الوزير المختص بالبحث العلمي لمدة أربع سنوات، قابلة للتجديد لمدة واحدة.^(٨٢)

أ- اختصاصات الرئيس التنفيذي

- يمثل الرئيس التنفيذي الهيئة أمام القضاء وفي صلاتها بالغير، ويكون مسئولاً أمام مجلس إدارة الهيئة عن سير العمل بها فنياً وإدارياً ومالياً، ويكون له،

- بالنسبة للهيئة، سلطات الوزير المقررة في القوانين واللوائح، ويتولى على الأخص ما يأتي:^(٨٣)
- تنفيذ قرارات مجلس الإدارة.
 - الإشراف على سير العمل بالهيئة فيما يخص النواحي الفنية والإدارية والمالية وتنظيم العمل بها.
 - عرض تقارير دورية على مجلس الإدارة عن نشاط الهيئة وسير العمل بها، وما تم إنجازه وفقاً للخطط والبرامج الموضوعة، وتحديد معوقات الأداء، والحلول المقترحة لتفاديها.
 - إعداد قوائم محكمي المشروعات البحثية التي تعرض على مجلس الإدارة لاعتمادها.
 - متابعة الخطط الاستثمارية للهيئة واستغلال مخرجات البحوث التي تمولها.
 - الإشراف على إعداد الخطة السنوية لعمل الهيئة للنداءات البحثية وكذا برامج دعم الابتكار.
 - تلقي طلبات المبادرات المتصلة بأنشطة الهيئة ومراجعتها والتأكد من اتفاقها مع القواعد التي يقرها مجلس الإدارة والاتصال بالمنظمات والهيئات الدولية والإقليمية والوطنية المهتمة في أوجه النشاط الخاصة بالهيئة وتبادل الخدمات والمعونات الفنية طبقاً للقواعد المقررة في هذا الشأن.
 - تنفيذ قرارات تمويل الأنشطة المختلفة التي يعتمدها مجلس الإدارة.
 - الإشراف على إعداد جدول أعمال مجلس الإدارة والوثائق المتطلبه لذلك.
 - الإشراف على إعداد النموذج المالي لإدارة موارد الهيئة وأوجه استخدامها وإنفاقها وتوظيفها لتحقيق أهدافها تمهيداً لعرضه على مجلس الإدارة.

- الإشراف على إعداد مشروع الموازنة السنوية للهيئة في بداية السنة المالية تمهيداً لعرضه على مجلس الإدارة.
- الإشراف على إعداد الحساب الختامي للهيئة في نهاية السنة المالية تمهيداً لعرضه على مجلس الإدارة.
- اقتراح مجالات استثمار أموال أنشطة الهيئة وعرضها على مجلس الإدارة.
- إحالة المخالفات المالية والإدارية وغيرها داخل الهيئة للتحقيق بمعرفة الجهات المختصة وذلك بما يتفق مع أحكام القوانين واللوائح المعمول بها داخل الهيئة.
- اقتراح وعرض كل ما يتعلق بالشركات المنشأة والمزمع إنشاؤها طبقاً لأحكام هذا القانون.
- القيام بأية أعمال أو مهام يكلفه بها مجلس الإدارة.

الخطوة الخامسة: إجراءات مقترحة لتطوير إدارة هيئة تمويل العلوم والتكنولوجيا والابتكار

بمصر في ضوء خبرة مجلس البحث والابتكار بفنلندا

في ضوء الإطار الفكري لإدارة هيئات العلوم والتكنولوجيا والابتكار، وملامح الوضعية الراهنة للخبرة الفنلندية والمصرية في هذا المجال، فقد تم التوصل إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة، وهي كما يلي:

أولاً: الإجراءات المقترحة في ضوء الإطار الفكري للدراسة:

- أظهرت نتائج الإطار الفكري للدراسة عدداً من الإجراءات التي تسهم في تعزيز إدارة الهيئة، ويمكن بيان هذه الإجراءات على النحو التالي:
- يجب أن تكون الهيئة مستقلة بشكل كافٍ عن النظام السياسي بحيث يمكنها العمل كأداة تغيير حقيقية.

- يجب أن تعمل هيئات العلوم والتكنولوجيا والابتكار كساحة مفتوحة للجمهور حيث يتناقش أصحاب المصلحة وصناع القرار ويؤثرون على اتجاهات سياسة البحث والابتكار طويلة الأجل.
- قد تحتاج الهيئة أحياناً إلى التصرف بصفتها حكم يتخذ قرارات نافذة وملزمة، وهو ما قد لا يوافق عليه الجميع، ولكن الهدف المهم من ذلك هو خلق إجماع حول السياسة المقترحة، بحيث يكون من الطبيعي لأصحاب المصلحة القيام بأشياء تتفق مع هذه السياسة.
- يجب أن تنتج الهيئة إستراتيجية طويلة الأجل لنظام الابتكار تتيح معالجة الإخفاقات النظامية والسوقية، وأن تكون استراتيجية انتقائية وشاملة، وتقترح مزيجاً مناسباً من السياسات، وتعمل على تقليل التضارب المحتمل والدائم.
- تحتاج الهيئة إلى الحفاظ على مكانة رفيعة مع الجمهور وعلى مستوى صانعي الرأي، والترويج لأهمية البحث والابتكار وإثبات تأثيرهما في تحقيق التنمية.
- يجب تطوير مجموعة مؤشرات وطنية لقياس حالة العلم والتكنولوجيا والابتكار تدمج مؤشرات البحث والتطوير والابتكار واقتصاد المعرفة في سياق خطط التنمية الوطنية، وهو ما سيتطلب قياس الأثر الاجتماعي أو البشري لمبادرات العلم والتكنولوجيا والابتكار.
- يجب أن يخصص كل قطاع وطني شخصاً أو فريقاً منسقاً للعلوم والتكنولوجيا والابتكار، والذي سيسهم في التنسيق مع القطاعات الأخرى والتنفيذ من خلال المساعدة في تتبع التقدم المحرز في القطاعات المحددة المشاركة في تنفيذ خطة العلوم والتكنولوجيا والابتكار الوطنية.

- إجراء مسح مادي وطني للبحث والتطوير والابتكار مرة كل ٢ - ٣ سنوات، بناءً على المؤشرات التي تم تطويرها لتلبية متطلبات البيانات الوطنية والدولية.
- من أجل تقييم الوضع الحالي للعلم والتكنولوجيا والابتكار سنوياً، يجب تضمين آلية للتعليقات والمراجعة السنوية عبر الإنترنت حول الأداء القطاعي والوطني.
- تقييم قدرة وإمكانيات العلم والتكنولوجيا والابتكار المتضمنة في القطاعات الرئيسية من خلال التحليل الدوري للفجوات القطاعية في نظم العلم والتكنولوجيا والابتكار، ويمكن تحقيق ذلك من خلال نموذج يصور مؤشر القدرة الوطنية الإجمالية للعلم والتكنولوجيا والابتكار لتسهيل التقييم السنوي.

ثانياً: الإجراءات المقترحة في ضوء خبرة فنلندا:

تحتاج إدارة هيئات العلوم والتكنولوجيا والابتكار بمصر إلى مجموعة من الإجراءات المستمدة من الخبرات الأجنبية؛ من أجل تعزيز العمليات الإدارية والفنية، وتدعيم دورها في الارتقاء بمنظومة العلوم والتكنولوجيا والابتكار بمصر، ويمكن بيان هذه الإجراءات في الآتي:

- أن يكون للهيئة إجراءات واضحة وعلنية فيما يتعلق بتطوير السياسة العلمية للدولة، وتطوير الموارد البشرية من العلماء، وإعداد مقترحات وخطط بشأنها للحكومة.
- ضرورة مشاركة الهيئة بدور محوري في وضع الخطط الاستراتيجية القومية المعنية بالعلوم والتكنولوجيا والابتكار الحالية والمستقبلية، مثل المشاركة في إجراء تعديلات في رؤية مصر ٢٠٣٠ وما يتعلق منها بالعلوم

- والتكنولوجيا والابتكار، والمشاركة في إجراء تعديلات على الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠.
- أن تقوم الهيئة بإصدار خطة استراتيجية لكافة أعمالها، وبما يتفق مع تحقيق أهداف وغايات الاستراتيجيات القومية في مجال العلوم والتكنولوجيا والابتكار.
 - يجب إعداد خطط العمل السنوية وبرامج العمل الأسبوعية والشهرية لانعقاد جلسات مجلس الهيئة، ونشرها على وسائل التواصل الإلكترونية ومشاركتها مع المجتمع العلمي، بما يضمن تحقيق الاستفادة القصوى من هذه الخطط، بحيث تغطي خطط وبرامج العمل أنشطة البحث والتطوير والابتكار العاجلة، وآليات تطوير سياسات البحث والتطوير الحكومية، وبما يحقق أهداف الاستراتيجيات الحكومية في هذا المجال.
 - ضرورة أن تقوم الهيئة بفتح المجال أمام الجهات الفاعلة والمتخصصين في مجال العلوم والتكنولوجيا والابتكار الوطني، وذلك للقيام بعمليات تقييم دورية لجهود وأنشطة الهيئة.
 - عقد لقاءات وندوات مع الجهات المناظرة للهيئة في الدول الأجنبية المتقدمة في مجالات العلوم والتكنولوجيا والابتكار، للاستفادة من خبراتهم الإدارية والفنية.

المراجع

- ¹ - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠١٩). الخطة التنفيذية للاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار. القاهرة. ص٨- ١٨.
- ² - United Nations Conference on Trade and Development. (2019). Science, Technology and Innovation Capacity Development Course - Module 1: Innovation, Policy and Development. UNCTAD STI Capacity Development Course. United Nations. P.8.
- ³ - Marlene Kanga. & Dato Lee. (2018). **Agreement between the World Federation of Engineering Organisations (WFEO) and The International Science Technology and Innovation Centre for South-South Co-operation (ISTIC)**. WFEO. Paris. P.2.
- ⁴ - Sari Sarkomaa, & Juhani Hakkarainen. (2008). **Government Decree on the Research and Innovation Council of Finland 1043/2008**. Finland: Ministry of Education and Culture. P. 1.
- ⁵ - وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية. (٢٠١٦). **استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠**. القاهرة. ص ٤٢.
- ⁶ - رئاسة جمهورية مصر العربية (٢٠١٩). المادة (٢) قانون رقم ١٥٠ لسنة ٢٠١٩: إنشاء هيئة تمويل العلوم والتكنولوجيا والابتكار. **الجريدة الرسمية، العدد ٣٤ تابع (أ)**. الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية: القاهرة. ص ٤.
- ⁷ - المرجع السابق. صص ٤ - ٥.
- ⁸ - محمد ضياء الدين زاهر، وآخرون. (٢٠١٦). منظومة البحث العلمي بمراكز البحث فى الجامعات المصرية: الواقع والمأمول. مجلة كلية التربية، ٢٧(١٠٥)، صص ٢٧٥ - ٢٧٦.

- ⁹ - منى عبدالهادي حسين، و فاييزة أحمد الحسيني. (٢٠١٩). البحث العلمي: آفاق وتحديات. المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، ٢(٣)، صص ١٣٧ - ١٣٩.
- ¹⁰ - Republic of Seychelles. (2014). National Institute of Science, Technology and Innovation Act No.6. **Official Gazette**, P.82.
- ¹¹ - عبدالمجيد عطار. (٢٠١٧). التجربة الصينية في تطوير العلوم والتكنولوجيا الإبداع والابتكار نموذجا. مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والانسانية، ١(٢)، صص ١٣٣ - ١٥٣.
- ¹² - محمد دياب. (٢٠١٧). دور المعرفة والابتكار في النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة. مجلة صوت الجامعة(١١)، صص ٨٧ - ١١٢.
- ¹³ - نور الدين حامد، و مونية ابن عربية. (٢٠١٤). دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق التنمية المستدامة. مجلة دراسات وأبحاث (١٤) صص ٧٦ - ٨٦.
- ¹⁴ - Kayano Fukuda. (2020). Science, technology and innovation ecosystem transformation toward society 5.0. **International Journal of Production Economics**, 220, Pp. 1-14.
- ¹⁵ - Roberta Oliveira Parreiras, et al. (2019). A flexible multicriteria decision-making methodology to support the strategic management of Science, Technology and Innovation research funding programs. **European Journal of Operational Research**, 272(2), Pp.725-739.
- ¹⁶ - Jungwon Lee. (2017). STI policy for sustainable growth: A Korean experience. **Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET): 4-8 Sept. 2016**. Honolulu, HI, USA: IEEE. Pp. 163-175
- ¹⁷ - K. J. Joseph. (2013). Science, Technology and innovation Policy 2013: whither innovation and inclusion? **Indian Journal of Medical Ethics**, X(2), Pp.104-106.
- ¹⁸ - Organisation for Economic Co-operation and Development. (2012). STI governance structures and arrangements. In **OECD**

Science, Technology and Industry Outlook 2012. Paris: OECD Publishing. p. 151.

19 - عبدالغني أبو العزم. (٢٠١٣). معجم الغني. الرباط: مؤسسة الغني للنشر، ص٤٠٦٧.

20 - جبران مسعود. (١٩٩٢). الرائد معجم لغوي عصري (الطبعة السابعة). بيروت: دار العلم للملايين، ص٨٤٧.

21 - إبراهيم أنيس، عبد الحليم منتصر، عطية الصوالحي، و محمد خلف الله. (٢٠٠٤). المعجم الوسيط (الطبعة الرابعة). القاهرة: مجمع اللغة العربية - مكتبة الشروق الدولية، ص٦٢٤.

22 - خضر حيدر. (٢٠١٩). مفهوم التقنية: دلالة المصطلح، ومعانيه، وطرق استخدامه. مجلة الإستغراب: دورية فكرية تعنى بدراسة الغرب وفهمه معرفياً ونقدياً (١٥)، ص٢٨٤.

23 - أحمد مختار عمر. (٢٠٠٨). معجم اللغة العربية المعاصرة (المجلد الأول). القاهرة: عالم الكتب، ص٢٩٦.

24 - جبران مسعود. (١٩٩٢). المرجع سابق، ص١٣.

25 - الجريدة الرسمية للمملكة الأردنية الهاشمية. (١٩٨٧). قانون المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا لسنة ١٩٨٧. عمان: ديوان الفتوى والتشريع. صص٢-٣.

26 - The Higher Council for Science & Technology. (2013).

The National Policy and Strategy for Science, Technology and Innovation (2013-2017). Amman: The Higher Council for Science & Technology (HCST). Pp. 3-5.

27 - United Nations. (2016). **Global Sustainable Development Report - 2016 edition.** Department of Economic and Social Affairs: Department of Economic and Social Affairs. Pp.44-45.

- ²⁸ - Rodrigo A. Cevallos, & Carlos Merino Moreno. (2021). Structure and Operation of the National Policy Councils for Science, Technology and Innovation: The Cases of Chile and Spain. In Gonzalo Ordóñez-Matamoros, Luis Antonio Orozco, Jaime Humberto Sierra-González, Isabel Bortagaray, & Javier García-Estévez (Eds.), **Policy and Governance of Science, Technology, and Innovation**. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan. Pp. 278-279
- ²⁹ - رئاسة الجمهورية اليمنية. (١٣ أكتوبر، ٢٠٢١). نبذة عن الهيئة. تم الاسترداد من الهيئة العليا للعلوم والتكنولوجيا والابتكار: <https://hasti.gov.ye>
- ³⁰ - المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا. (١٤ أكتوبر، ٢٠٢١). الرؤية والرسالة والاهداف. تم الاسترداد من الموقع الرسمي للمجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا: <http://www.hcst.gov.jo/ar/node/323>
- ³¹ - The Higher Council for Science and Technology. (2005). **Strategy of The Higher Council for Science and Technology 2005 - 2010**. Amman: The Higher Council for Science and Technology (HCST). P.5..
- ³² - COMSTECH. (2020). **COMSTECH Contribution to STI Capacity Building, Networking & Policy Initiatives for OIC Member States**. Islamabad: Organization of Islamic Cooperation. Pp. 164-165.
- ³³ - ICESCO. (2021, October 9). **Science, Technology & Innovation**. Retrieved from The Islamic World Educational Scientific and Cultural Organization: <https://www.icesco.org/en/sti/>
- ³⁴ - The Higher Council for Science & Technology. (2013). **Op. Cit.**, Pp. 8-9.
- ³⁵ - Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). Governance of science, technology and innovation for crisis and recovery. In **OECD Science, Technology and**

Innovation Outlook 2021: Times of Crisis and Opportunity.
Paris: OECD Publishing. p. 191.

³⁶ - Organisation for Economic Co-operation and Development. (2015). Scientific Advice for Policy Making: The Role and Responsibility of Expert Bodies and Individual Scientists. In **OECD Science, Technology and Industry Policy Papers** (No. 21 ed.). Paris: OECD Publishing. p. 41.

³⁷ - National Institute for Science, Technology and Innovation. (2018). **NISTI's Strategic Plan 2018 - 2022**. Republic of Seychelles: National Institute for Science, Technology and Innovation. Pp.12-13.

³⁸ - الجريدة الرسمية للمملكة الأردنية الهاشمية. (١٩٨٧). المرجع سابق. صص ١-

.٢

³⁹ - المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا. (٢٠١٣). **السياسة والاستراتيجية الوطنية**

للعلوم والتكنولوجيا والإبداع للسنوات (٢٠١٣ - ٢٠١٧). عمان: مجلس العلوم والتكنولوجيا. ص ١.

⁴⁰ - Minister of Technology and Research. (2010). **Science, Technology & Innovation Strategy for Sri Lanka, 2011 - 2015**. Colombo-Sri Lanka: Minister of Technology and Research. Pp.53-54.

⁴¹ - National Institute of Science Technology and Innovation. (2017). **National Institute of Science Technology and Innovation: Annual Report**. Republic of Seychelles: National Institute of Science Technology and Innovation. Pp.8-9.

⁴² - Organisation for Economic Co-operation and Development. (2009). **Chile's National Innovation Council for Competitiveness: Interim Assessment and Outlook**. Paris: OECD Publishing. P.57.

- ⁴³ - National institute for science, technology and innovation. (2016). **Science, technology and innovation policy and strategy 2016-2025**. Republic of Seychelles: National institute for science, technology and innovation. Pp.41-42.
- ⁴⁴ - Tarmo Lemola. (2002). Convergence of national science and technology policies: the case of Finland. **Research Policy, Vol. 31**, P. 1483.
- ⁴⁵ - Thomas Andersson. (2010). **Building long term strategies and public-private alliances for export development: the Finnish case**. Santiago, Chile: United Nations: Division of International Trade and Integration. Pp. 37-38.
- ⁴⁶ - Antti Pelkonen, Mika Nieminen, & Janne Lehenkari. (2014). **Evaluation of the operation and effectiveness of the Research and Innovation Council**. Finland: Ministry of Education and Culture. P. 19.
- ⁴⁷ - Sari Sarkomaa, & Juhani Hakkarainen. (2008). **Op. Cit.**, Finland: Ministry of Education and Culture. P. 1.
- ⁴⁸ - Kimmo Halme et al. (2019). **Case study on the policy mix for science-industry knowledge transfer in Finland: Contribution to the OECD TIP Knowledge Transfer and Policies project**. Paris, France: Organisation for Economic Co-operation and Development. P. 23.
- ⁴⁹ - Matti Sillanmäki. (2019). **Proposal for a Government Decree on amending § 3 and 4 of the Government Decree on the Research and Innovation Council**. Finland, Helsinki: Ministry of Education and Culture. P. 1.
- ⁵⁰ - Sari Sarkomaa, & Juhani Hakkarainen. (2008). **Op. Cit.**, Finland: Ministry of Education and Culture. P. 1.
- ⁵¹ - Juha Sipila, & Petteri Orpo. (2016). **The government's presentation to parliament for the state budget for 2017**. Helsinki, Finland: Finland's council of state. P. 54.
- ⁵² - Juha Sipila, & Petteri Orpo. (2016). **Ibid**. P. 56.

⁵³- Ministry of Finance. (2022). **Finland's National Reform Program 2022: Economic Outlook**. Helsinki, Finland: Ministry of Finance. P. 27.

⁵⁴- Research and Innovation Council. (2014). **Innovating Finland: direction of research and innovation policy 2015–2020**. Helsinki, Finland: Research and Innovation Council. P. 7.

⁵⁵-Business Finland. (2020). **Innovative competitiveness and sustainable growth: Results and impacts of Business Finland**. Finland, Helsinki : Ministry of Economic Affairs and Employment. P. 4.

⁵⁶ - Research and Innovation Council. (2017). **The vision and road map of the Research and Innovation Council**. Finland, Helsinki: Research and Innovation Council. P. 2.

⁵⁷ -Research and Innovation Council. (2020). **Work plan of the Research and Innovation Council 2020**. Helsinki, Finland: Research and Innovation Council. P. 3.

⁵⁸ -Research and Innovation Council. (2020). **Ibid**. P. 4.

⁵⁹ - Minister of Science and Culture. (2019). **904/2019 Decree of the Government on amending Sections 3 and 4 of the Government Decree on the Research and Innovation Council**. Finland, Helsinki: Ministry of Justice. P. 1.

⁶⁰ -Ministry of Education and Culture. (2022, September 8). **New members of Research and Innovation Council appointed**. Retrieved from Ministry of Education and Culture of Finland: <https://okm.fi/en/-/tutkimus-ja-innovaationeuvosto-asetetti-2>

⁶¹ -Parliament of Finland. (2013). **The constitution of Finland and parliament's rules of procedure**. Helsinki, Finland: The parliamentary office. Pp. 35-36.

- ⁶² -Rolf Alter. (2019). **THE CENTER OF GOVERNMENT IN FINLAND – How to prepare better (for) the future.** Helsinki, Finland: The Finnish Innovation Fund - Sitra. P. 9.
- ⁶³ - Ministry of Education and Culture. (2020). **Ministry of Education and Culture - Education with Knowledge, Skill and Emotion.** Helsinki, Finland: State Council. Pp. 5,7,8.
- ⁶⁴ - Minister of Education. (2019). **1028/2019 Decree of the Ministry of Education and Culture on amending the decree of the Ministry of Education and Culture on the rules of procedure of the Ministry of Education and Culture.** Finland, Helsinki: Ministry of Justice. P.2.
- ⁶⁵ - Paivi Pihlaja. (2018). **Academy of Finland funding opportunities.** Helsinki, Finland: Academy of Finland. P.3, P.5.
- ⁶⁶ - Minister of Labor. (2020). **Decree of the Ministry of Employment and the Economy on the rules of procedure of the Ministry of Employment and the Economy.** Finland, Helsinki: Ministry of Justice. P.6.
- ⁶⁷ - Ministry of Education and Culture. (2022). **Financial statements of the Ministry of Education and Culture 2021: Activity report and financial statement calculations.** Helsinki, Finland: Finland's council of state. P. 19.
- ⁶⁸ - Ministry of Justice. (2018). **Operational and financial plan of the Ministry of Justice's administrative sector for the years 2019–2022.** Helsinki, Finland: Finland's council of state. P. 3.
- ⁶⁹ - Ministry of Interior. (2021). **Operational and financial plan for administrative sector of the Ministry of Interior 2021-2025.** Helsinki, Finland: Finland's council of state. P. 4.
- ⁷⁰ - Minister of Economic Affairs of Finland. (2018). **226/2018 Decree of the Government on amending the Government Decree on the Research and Innovation Council.** Finland, Helsinki: Ministry of Justice. P. 1.

⁷¹ -Research and Innovation Council. (2014). **Innovating Finland: direction of research and innovation policy 2015–2020**. Helsinki, Finland: Research and Innovation Council. Op. Cit., P. 36.

⁷² -Ron Crawford. (2021). **Focused innovation policy: Lessons from international experience**. New Zealand: New Zealand Productivity Commission. P. 21.

⁷³ - Minister of Science and Culture. (2019). **904/2019 Decree of the Government on amending Sections 3 and 4 of the Government Decree on the Research and Innovation Council**. Finland, Helsinki: Ministry of Justice.Op. Cit., P. 1.

⁷⁴ - Istebdaa' (Yomken. com), & Nesta. (2019). **Understanding Egypt's innovation system**. United Kingdom: Nesta | The Innovation Foundation. P.13.

⁷⁵ - رئيس جمهورية مصر العربية. (٢٠١٩). قانون رقم ١٥٠ لسنة ٢٠١٩ بإصدار قانون إنشاء هيئة تمويل العلوم والتكنولوجيا والابتكار. الجريدة الرسمية، العدد ٣٤ تابع (أ). جمهورية مصر العربية: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية. ص٢.

⁷⁶ - رئيس جمهورية مصر العربية. (٢٠١٩). المرجع السابق. ص٤-٥.

⁷⁷ - STDF. (2022, April 9). **About**. Retrieved from Science, Technology & Innovation Funding Authority: <https://stdf.eg/web/page/64152>

⁷⁸ - رئيس جمهورية مصر العربية. (٢٠١٩). مادة (٧): قانون رقم ١٥٠ لسنة ٢٠١٩ بإصدار قانون إنشاء هيئة تمويل العلوم والتكنولوجيا والابتكار. المرجع سابق. ص٨.

⁷⁹ - المرجع السابق. ص٦.

⁸⁰ - المرجع السابق. ص٧.

⁸¹ - المرجع السابق. ص٨.

⁸² - المرجع السابق. ص٩.

83 - رئيس جمهورية مصر العربية. (٢٠٢٠). اللائحة التنفيذية لقانون إنشاء هيئة تمويل العلوم والتكنولوجيا والابتكار الصادر بالقانون رقم ١٥٠ لسنة ٢٠١٩. الجريدة الرسمية، العدد ٧ مكرر (هـ). جمهورية مصر العربية: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية. صص ١٥ - ١٦.

المعايير العالمية لضمان الجودة والاعتماد المؤسسي كمدخل لتجويد ادارة أداء وحدات الجودة بالكليات الجامعية المصرية - دراسة تحليلية

أ.د/ أحمد نجم الدين عيادروس
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة
والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة الزقازيق

إيلاف الشبراوي عبد الحفيظ عمران

المستخلص

هدف البحث إلى الأخذ بالمعايير العالمية لضمان الجودة والاعتماد المؤسسي كمدخل لتجويد ادارة الأداء لوحدات الجودة بالكليات الجامعية المصرية، والوقوف على أهم المعايير العالمية لهيئات ضمان جودة والاعتماد، والوقوف على أهم معايير ضمان الجودة والاعتماد المؤسسي والأكاديمي للهيئة القومية لضمان جودة التعلم والاعتماد، واستخدام البحث المنهج التحليلي القائم على تحليل العديد من الأدبيات السابقة التي تناولت المعايير العالمية لضمان الجودة والاعتماد المؤسسي وادارة الأداء لوحدات الجودة بالكليات الجامعية المصرية، وتوصل البحث إلى العديد من النتائج، أهمها: أن مفهوم الجودة أصبح متطلباً أساسياً لعمل المؤسسة التعليمية بكفاءة عالية و تجويد إدارة الأداء ، فالجودة تعمل وفق معايير واضحة ومحددة، الأمر الذي تمكن من قياس النجاح الذي تحقق، وأن ظهور ادارة الأداء كانت لمعالجة العيوب التي ظهرت فى نظام تقييم الاداء، وأن تبني نظام ادارة أداء أكثر فاعلية هو مفتاح تحقيق النجاح.

كلمات مفتاحية: ادارة الأداء، معايير ضمان الجودة، وحدات الجودة

Abstract

The aim of the research is to adopt international standards for quality assurance and institutional accreditation as an entry point for improving performance management for quality units in Egyptian university colleges, and to identify the most important international standards for quality assurance and accreditation bodies, and to identify the most important standards for quality assurance and institutional and academic accreditation for the National Authority for Quality Assurance of Learning and Accreditation. The research used the analytical approach. Based on the analysis of many previous literature that dealt with international standards for quality assurance, institutional accreditation, and performance management for quality units in Egyptian university colleges, the research reached many results, the most important of which are: that the concept of quality has become a prerequisite for the work of the educational institution with high efficiency and the improvement of performance management, as quality works According to clear and specific criteria, which made it possible to measure the success that has been achieved, and that the emergence of performance management was to address the defects that appeared in the performance evaluation system, and that adopting a more effective performance management system is the key to achieving success.

Keywords: performance management, quality assurance standards, quality units

مقدمة البحث:

تشهد مؤسسات التعليم العالي على الصعيد العالمي محاولات جادة للتطوير والتحديث، من بينها محاولة تقييم إدارة الأداء وتحسينه من خلال نظام الاعتماد الأكاديمي، ودعوة ملحة للاهتمام بأنظمة التقييم وتحسين إدارة الأداء، ونظام ضمان الجودة باعتبارها مدخلا للتطوير والتحسين المؤسسي، كما تعتبر الجامعة من الركائز الأساسية في صروح البناء الحضاري والركيزة الأساسية لقاعدة العلم والمعرفة والبحث العلمي التي تغذي المجتمعات باحتياجاتها من القدرات العلمية والفنية والإدارية التي تساهم في تقدمها وتطويرها والارتقاء بها إلى مستويات أعلى في سلم النهضة العلمية والثقافية.

وتواجه مؤسسات التعليم العالي في دول العالم- المتقدم، والنامي على السواء، تحديات وتهديدات بالغة الخطورة نشأت عن متغيرات أدت دوراً كبيراً في تغيير شكل العالم، فأوجدت نظاماً عالمياً جديداً، يمتاز بدرجة عالية من التنافس، ويعتمد العلم والتطوير التكنولوجي المتسارع أساساً له، ويستند إلى تقنيات علمية التقدم والتفوق، الأمر الذي لا يدع مجالاً للتردد في البدء ببرامج شاملة للتطوير والتحديث، تضمن لهذه المؤسسات القدرة على تجاوز مثل هذه التحديات والتهديدات، وضمان التحسين المستمر لجودة المخرجات التعليمية^(١).

ولازالت منظمات اليوم تعاني من تدني مستويات أداء أفرادها، وهذا يشكل أمامها عائقاً لبناء قاعدة فكرية متميزة، وحثها الدؤوب إلى إيجاد آليات ووسائل كفيلة بمعالجة نقاط الضعف وتقليص فجوات الأداء، لذا سعت المنظمات إلى اعتماد ممارسات جديدة لإدارة الموارد البشرية تهدف إلى المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة والعمل على رفع مستويات الأداء وتطوير قدرات وقابليات العاملين بالمستوى المرغوب والمتوقع^(٢).

ويعد ظهور مفهوم إدارة الأداء كان لمعالجة العيوب التي ظهرت في نظام تقييم الأداء إذ إن إدارة الأداء الأكثر تطوراً من تقييم الأداء تعظم الأداء الحالي لكل العاملين في المنظمة وتبني تركيزاً استراتيجياً موجه للمستقبل^(٣)، مما أدى في السنوات الأخيرة بكثير من منظمات العالم المتقدم إلى تبني أنظمة إدارة الأداء الأكثر فاعلية، لأن مفتاح تحقيق النجاح هو العمل بشكل أكثر فاعلية، والفرد الذي يتفهم أهدافه الفردية وأهداف المنظمة سوف يكون أكثر فاعلية للتحفيز والانتاج وأكثر قدرة على تحقيق التوقعات المرغوبة^(٤).

كما تعد إدارة الأداء نظاماً مختلفاً لأنه يتجاوز البيروقراطية والسياسات، وهو من الموضوعات المهمة لصلته المباشر بالعنصر البشري الذي يمثل محور العمليات في أي منظمة، حيث إن نظام إدارة الأداء لا تسعى فقط إلى تحريك الأداء من أجل تحقيق الأهداف وفق الخطط المعتمدة، بل إنها تسعى كذلك إلى تحقيق الأهداف بمستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية والجودة في الأداء^(٥).

كما تعد فاعلية إدارة الأداء المؤسسي للكلية الجامعية بصفة عامة هي الشغل الشاغل لكافة المهتمين بالتعليم الجامعي، انطلاقاً من الدور الحيوي الذي تؤديه تلك الكليات في كافة المجتمعات، وتعد عملية تقييم إدارة الأداء، أداة مهمة من أدوات إدارة الأفراد في المنظمات بشكل عام، فلا ينظر إليها على أنها توفر أساساً موضوعياً للقرارات الإدارية المراد اتخاذها، بل يمكن استخدامها لحث المرؤوسين على بذل أقصى الجهود والتفاني من أجل رفع معدلات الأداء علاوة على أنها تكشف عن نقاط القوة والضعف في مستوى الأداء الإداري بصفة عامة، ومن ثم تتيح الاستغلال الأمثل للطاقات المادية والبشرية المتاحة، وبالتالي الوصول لتحقيق الهدف المنشود وهو ضمان جودة التعليم الجامعي.

وتتم عملية تحقيق ضمان الجودة والاعتماد بالمؤسسات بخمسة طرق، وهي^(٦):

١- التخطيط للجودة: Quality Planning: ويقصد بها الأنشطة التي تحدد أهداف ومتطلبات الجودة.

٢- ضبط الجودة **Quality Control**: ويقصد بها الأنشطة الهادفة لمراقبة العمليات والحد من الأداء الغير مقبول.

٣- ضمان الجودة **Quality Assurance**: يقصد بها الأنشطة المنهجية المخطط لها والمطبقة ضمن نظام الجودة.

٤- تحسين الجودة **Quality Improvement**: ويقصد بها زيادة فاعلية الأنشطة والعمليات ومردودها بهدف تحقيق فوائد إضافية للمؤسسة والمستفيدين منها.

٥- إدارة الجودة **Quality Management**: ويقصد بها النشاط الذي يضمن سياسات الجودة وإجراءاتها وتحديد الأهداف وتنفيذها وتقييمها.

وقد أنشأت الولايات المتحدة الأمريكية نموذج جائزة مالكوم بالريج الوطنية للجودة عام ١٩٨٧م، وبعد إطاراً شاملة للمنظمة لتحسين أدائها لاشتماله على معايير التميز المختلفة، وهو يستند كثيراً من أفكاره من نموذج ديمينج الياباني للجودة، ويقوم النموذج على مفاهيم التميز التالية، استخدام منهج التنظيم في دراسة التميز - القيادات ذات الرؤية - الاهتمام بالعملاء - احترام العاملين - التعلم التنظيمي - التركيز على النجاح - الإدارة لتحقيق الابداع - الإدارة بالواقع - المسؤولية الاجتماعية - القيم والشفافية - الاهتمام بالنتائج^(٧).

مشكلة البحث وأسئلته:

على الرغم من الجهود المبذولة من أجل النهوض بالتعليم الجامعي في مصر إلى أنه مازال يعاني من الكثير من المشكلات تتلخص في:

١- انخفاض الجودة التعليمية للخريج، وعدم وجود ارتباط واضح بين سياسة التعليم الجامعي وأهداف وبرامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة، وعدم مواكبة التطورات المعاصرة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات^(٨)، ومن ثم فإن المهارات التي يتمتع بها العديد من خريجي الجامعات غير ملائمة مع متطلبات سوق

العمل، مما أدى إلى عجز ما يزيد عن ٥٠% من خريجي الجامعات في الحصول على عمل مرتبط بالمجالات التي درسوها.⁽⁹⁾

٢- انقطاع الصلة بين الجامعة وخريجها في مواقع العمل والإنتاج، وقلة الإهتمام بأرائهم في برامج الدراسة التي تقدمها، وضعف التنسيق بين الجامعة ومؤسسات استقطاب خريجها لتحديد مواصفات الخريج التي تحتاجها، وعقد دورات تدريبية للطلاب الحاليين والخريجين.^(١٠)

٣- الفجوة بين الواقع الفعلي لمؤسسات التعليم الجامعي والمستوي المطلوب الوصول إليه.^(١١)

٤- ضعف قدرة الجامعات الحكومية المصرية على مواجهة المنافسة القادمة من الجامعات الأجنبية والجامعات الخاصة ذات الحركة الأسرع والمرونة مما يمكنها من التكيف مع متطلبات أسواق العمل.^(١٢)

وقد أشارت نتائج إحدى الدراسات التي تناولت إدارة التعليم الجامعي في مصر إلى وجود عدد من المشكلات في إدارته، وذلك مثل دراسة لاشين، وأبو عليوة (٢٠١٣) التي انتهت إلى وجود بعض الصعوبات التي تواجه تطبيق مبادرات إدارة المعرفة بالتعليم الجامعي في مصر، منها ما يلي:^(١٣)

- ضعف قدرات القيادات العليا وبعض أعضاء هيئة التدريس ومهاراتهم في التعامل مع التكنولوجيا.

- جمود اللوائح والتشريعات المساندة للتطوير وتطبيق إدارة المعرفة وارتباطها بالمركزية الشديدة.

- مقاومة التغيير من جانب العاملين، والخوف من التغيير، والميل إلى المحافظة والتمسك بالوضع الحالي.

- ضعف الإمكانيات المادية والتكنولوجية وندرة الفنيين المؤهلين والمدربين على امام تقديم الدعم الفني للعاملين.

ومن الجدير بالذكر أن المعوقات السابقة من شأنها أن تؤثر بالسلب على قيام الإدارة الجامعية بالأدوار والمهام المنوطة بها لتحقيق معايير ضمان الجودة والاعتماد، الأمر الذي يدعو إلى الوقوف على أهم المعايير العالمية لضمان الجودة والاعتماد اللازمة لتجويد الأداء الإداري للمؤسسات الجامعية بصفة عامة، ولوحدات ضمان الجودة والاعتماد بكليات جامعة الزقازيق بصفة خاصة.

وفي ضوء ما تقدم يمكن تحديد السؤال الرئيس للبحث كما يلي:

كيف يمكن الأخذ بالمعايير العالمية لضمان الجودة والاعتماد المؤسسي

كمدخل لتجويد ادارة الأداء لوحدات الجودة بالكليات الجامعية المصرية ؟

وينبثق من هذا السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية:

- ١- ما الإطار النظري الذي يحكم ضمان الجودة والاعتماد في الفكر الإداري المعاصر؟
- ٢- ما الإطار النظري الذي يحكم إدارة الأداء لوحدات الجودة والاعتماد بمؤسسات التعليم الجامعي في الفكر الإداري المعاصر؟
- ٣- ما أهم المعايير العالمية لهيئات ضمان الجودة والاعتماد؟
- ٤- ما أهم معايير ضمان الجودة والاعتماد المؤسسي والأكاديمي للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد؟
- ٥- ما أهم المقترحات المستقاه من المعايير العالمية لهيئات ضمان الجودة والاعتماد والتي تسهم في تجويد إدارة الأداء لوحدات ضمان الجودة والاعتماد بالكليات الجامعية المصرية ؟

أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة الحالية في: الأخذ بالمعايير العالمية لضمان الجودة والاعتماد المؤسسي كمدخل لتجويد ادارة الأداء لوحدات الجودة بالكليات الجامعية المصرية.

ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- ١- التعرف على الإطار النظري الذي يحكم ضمان الجودة والاعتماد في الفكر الإداري المعاصر.
- ٢- التعرف على الإطار النظري الذي يحكم إدارة الأداء لوحدات الجودة والاعتماد بمؤسسات التعليم الجامعي في الفكر الإداري المعاصر.
- ٣- الوقوف على أهم المعايير العالمية لهيئات ضمان جودة والاعتماد.
- ٤- الوقوف على أهم معايير ضمان الجودة والاعتماد المؤسسي والأكاديمي للهيئة القومية لضمان جودة التعلم والاعتماد.

أهمية البحث:

تكسب الدراسة الحالية أهميتها من خلال المقاصد والأهداف التي تتغياها، وما سوف تقضي إليه من نتائج يمكن أن تسهم في التخطيط للتغيير للأفضل من أجل تجويد إدارة الأداء لوحدات الجودة والاعتماد بالكليات الجامعية المصرية، يأتي في مقدمتها ما يلي:

- ١- تمثل الدراسة الحالية محاولة عملية تجويد إدارة الأداء لوحدات ضمان الجودة والاعتماد بالكليات الجامعية المصرية حيث لم تجرى دراسة سابقة في هذا الشأن.
- ٢- تقديم العديد من الإجراءات المقترحة التي تسهم في تجويد إدارة الأداء لوحدات ضمان الجودة والاعتماد بالكليات الجامعية المصرية من منظور المعايير المؤسسية لضمان الجودة والاعتماد عالمياً بهدف مساعدة كافة القيادات الإدارية والعاملين بالكليات الجامعية المصرية على الاستفادة منها بما يحقق الأهداف المنشودة.

مصطلحات الدراسة :

١- إدارة الأداء Performance Management

تعريف الأداء في الاصطلاح :

هو النتائج التي يحققها الموظف أو العامل وأداء الموظف أو العامل هو ما يؤديه من واجبات ، وما ما يتحمله من مسئوليات بالنسبة للوظيفة التي يشغلها، أو بمعنى آخر هو حصيلة نشاط الموظف أو العامل في وظيفته أو ما يكلف به من مهام وظيفية أو عمل^(١٤).

وورد الأداء بأنه: التعاون بين أفراد القوة العاملة مرؤوسيههم من أجل الارتقاء بالمؤسسة والوصول بها إلي تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها^(١٥).

يعرف الأداء على المستوى الفردي:

بأنه النتيجة النهائية للنشاط ولا شك أن المسئولية للمدير هي القيام بالعمل بمستوى عالي، وهو تحقيق أهداف المنظمة، من خلال استخدام موارد المنظمة بطريقة فعالة وكفاءة^(١٦).

تعريف الأداء على المستوى المؤسسي:

بأنه قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومتناسبة لمستخدميها^(١٧).

مفهوم إدارة الأداء :

الاهتمام بأداء العاملين كأفراد وجماعات في المنشأة أو هي الجهود الصادقة من قبل المنظمات المختلفة لهدف يسعى الجميع لتحقيقه ويتطلب ذلك العمل تحقيق مزيد من الكفاءة في عمليات الاتصال بين الأفراد رأسياً وأفقياً وتوفير الظروف والمهارات التي تساعد العاملين وتؤهلهم للقيام بمهامهم بصورة مميزة^(١٨).

وورد الأداء: بأنه نظام من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم يتضح ذلك أن النظام ينطبق على العاملين الذين تم اختيارهم بوسائل الاختيار المختلفة ، والذين خضعوا لفترة للزمنية في أعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها^(١٩).

وعرف الأداء أيضاً: بأنه يعني الإنجاز للمهام التي تتكون منها الوظيفة التي يؤديها الفرد وبين مستوى الجودة التي يحققها الفرد لإتمام متطلبات الوظيفة، ويحصل بعض الأحيان التباس بين الأداء (Performance) والجهد (Effete) حيث يشير الجهد إلي الطاقة المبذولة في العمل بينما يقاس الأداء على أساس النتائج^(٢٠).

وكذلك يعرف الأداء: بأنه هو النتيجة النهائية للنشاط ولا شك أن المسئولية النهائية وهو القيام بالأداء على مستوى عال، وهو يحقق أهداف المنظمة من خلال استخدامه لموارد المنظمة بطريقة فعالة وكفاءة^(٢١).

يتضح مما سبق أعلاه أن الأداء هو نتيجة التفاعل بين الجهد والإمكانات وإدراك الدور الذي يقوم به الموظف أو العامل أو بمعنى آخر هو القيام بالعمل بأكثر كفاءة وفعالية في استخدام الموارد.

أما التعريف الإجرائي لمصطلح تجويد إدارة الأداء فهو: قدرة استمرارية وحدات ضمان الجودة والاعتماد بالجامعية المصرية على التوظيف الأمثل لكافة الموارد البشرية والتقنية والمعرفية من أجل تحقيق الاعتماد المؤسسي أو البرامجي لكلياتها.

٢- ضمان الجودة: Quality Assurance

تعرف كلمة ضمان لغوياً بأنها: "الاسم ضمان، وأصلها ضَمَنَ به، ضماناً وضماناً، فهو ضامنٌ وضَمِينٌ، ومنها ضمن الرجل ضماناً، أي كفله أو التزم أن يؤدي عنه ما قد يقصر في أدائه، ومنها ضمن الشيء أي جزم بصلاحيته وخلوه مما يعيبه"^(٢٢).

وقد تم تعريف ضمان الجودة اصطلاحاً على أنه: كافة الأساليب والآليات التي تتبعها المؤسسة وفق نظام محدد للوقوف على مستوى البرامج والمؤسسة ككل، وتحسينها وفق مجموعة من المعايير لتحقيق توقعات كافة المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المؤسسة^(٢٣).

كما تعرف على أنها: برنامج إجرائي تسعى المؤسسات من خلاله إلى تطوير جميع العاملين بالمؤسسة (أكاديميين وإداريين) لتمكينها من تقديم محتوى أو منتج عالي الجودة، لتلبية تطلعات سوق العمل^(٢٤).

أما التعريف الإجرائي لضمان الجودة فهو: مجموعة من الأنشطة والإجراءات والممارسات المخططة من قبل وحدات ضمان الجودة والاعتماد بالكلية الجامعية المصرية والتي تهدف إلى التقييم المستمر لكل العناصر والممارسات التربوية والإدارية، والأنشطة، بهدف الارتقاء بمستوي أدائها، وتحقيق جودة العملية التعليمية والإدارية بها.

٣- الاعتماد: Accreditation

الاعتماد هو نشاط وعملية تتمكن المؤسسة من خلالها معرفة مدى تحقق وتأكيد قدراتها المؤسسية^(٢٥)، ويعرف أيضاً بأنه: حالة تمنح لمؤسسات التعليم، وتشهد على درجة الجودة التي تفوق الحد الأدنى من المتطلبات التي وضعتها الحكومة للمؤسسات الأكاديمية^(٢٦).

كما يعرف على أنه: جميع الأنشطة المنهجية والمخطط لها، المطبقة ضمن نظام الجودة، ويتم إثباتها عند الحاجة، لتزويد الثقة الكافية بأن المؤسسة قادرة على تلبية متطلبات الجودة^(٢٧).

أما تعريف الاعتماد إجرائياً فهو: الاعتراف الذي يتم منحه من الهيئة لمؤسسة ما والتي تثبت أن برامجها تتفق مع معايير مقبولة ومعترف بها، وأنها تملك بالفعل

أنظمة فعالة لضمان الجودة والتحسين المستمر في أنشطتها الأكاديمية وذلك وفقاً للضوابط المعلنة التي تنشرها الهيئة.

الدراسات السابقة:

تمثل الدراسات السابقة رصيذاً معرفياً ومنهجياً يسهم بصورة كبيرة في بناء البحث الحالي، وتوجد الكثير من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع البحث، والتي يمكن الرجوع إليها والاستفادة منها، وبيان أهم أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين البحث الحالي، ومن أهم هذه الدراسات ما يلي:

أولاً: الدراسات العربية:

[١] دراسة إيمان حسن محمد علي البنا (٢٠٢٠) بعنوان: المواصفات المعيارية لتحقيق جودة الدراسات العليا بالجامعة في ضوء معايير الجودة والاعتماد (تصور مقترح):^(٢٨)

- هدفت الدراسة إلى استنباط المواصفات المعيارية اللازمة لتحقيق جودة الدراسات العليا والتي من خلال توافرها تصبح برامج الدراسات العليا لديها القدرة على إعداد خريج لديه المهارات والكفاءات التي تلبى احتياجات ومتطلبات المجتمع من ناحية، واحتياجاته العملية والحياتية الخاصة به من ناحية أخرى.

- وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

- وتوصلت الدراسة إلى: تحديد أهم المواصفات المعيارية الخاصة ببرامج الدراسات العليا في ضوء معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي وهي:

- ١- مواصفات معيارية خاصة بالطالب.
- ٢- مواصفات معيارية خاصة بأعضاء هيئة التدريس.
- ٣- مواصفات معيارية خاصة بالبحث العلمي.
- ٤- مواصفات معيارية خاصة بالمباني والتجهيزات ومصادر التعلم.

٥- مواصفات معيارية خاصة بالعملية التعليمية.

٦- مواصفات معيارية خاصة بالموارد المالية .

٧- مواصفات سيارية خاصة بالبرنامج.

[٢] دراسة عبدالمنعم محمد رشاد (٢٠١٩)؛ بعنوان: استخدام معايير الجودة والاعتماد في تقييم

مخرجات التعليم العالي بما يتفق واحتياجات سوق العمل في مصر: (٢٩)

- هدفت الدراسة إلى استخدام معايير الجودة والاعتماد في تقييم مخرجات التعليم العالي بجامعة قناة السويس، وتكونت عينة الكادر التدريسي من (١٤٠) من الأكاديمين بجامعة قناة السويس، كما تكونت عينة سوق العمل من (٣٩٩) من مديريات التنظيم والإدارة، ومجالس المحافظات، والبنوك التجارية، والشركة القابضة لإنتاج الكهرباء ومديريات الصحة في إقليم قناة السويس.

- وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام قائمتي استقصاء الأولى للأكاديمين في جامعة قناة السويس، والثانية لسوق العمل في إقليم قناة السويس.

- وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠١) بين معايير الجودة والاعتماد وتقييم مخرجات التعليم العالي في جامعة قناة السويس، كما توصلت إلى وجود فروق معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠١) بين آراء واتجاهات فئتي البحث (الكادر التدريسي- سوق العمل) حول أبعاد تقييم مخرجات التعليم العالي لصالح الكادر التدريسي، ووجود فروق معنوية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠١) بين آراء واتجاهات الكادر التدريسي من الكليات (المعتمدة غير المعتمدة) حول أبعاد تقييم مخرجات التعليم العالي لصالح الكليات المعتمدة وقد

أوصى البحث بضرورة وتطوير برامج التعليم العالي بحيث تتوافق مع متطلبات سوق العمل.

[٣] دراسة وجدان عبدالأمير الناشي (٢٠١٣) : إدار الأداء لدى رؤساء الأقسام: (٣٠)

- هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى إدارة الأداء الساندة لدى رؤساء الأقسام من خلال فقراتها ومجالاتها حسب رتبها، و تناول هذا البحث مفهوم حديث ظهر على الساحة في عالم الادارة، هو ادارة الأداء، فنجد ان كل من الرئيس والمرؤوس في العملية الادارية بحاجة الى التناغم والتلاقح بالأفكار وتطوير المهارات ومعالجة الاخطاء. وهذه العمليات كلها تنطوي تحت مفهوم ادارة الاداء والذي يتكون من اربع مجالات هي تخطيط الاداء، تقييم الاداء التغذوية الراجعة تطوير وتحسين الأداء).

- وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وبعد تطبيق اداة البحث على عينة البحث وهم رؤساء الاقسام في الجامعة.

- وتوصلت نتائج الدراسة إلى ان افضل مجال منفذ في هذا المفهوم لديهم هو تطوير وتحسين الأداء، وان هنالك بعض الضعف في مجال التغذية الراجعة.

[٤] دراسة علي أكرم عبدالله علي (٢٠١٠) : رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين دراسة

تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل: (31)

- هدفت الدراسة إلى التوصل إلى مدى تأثير رأس المال الفكري في إدارة أداء العاملين، وقد حاول عرض إطار نظري لأبرز ما قدمتة الباحثون بشأن بعدي البحث، خصوصا وأن البعد المستقل والمتمثل برأس المال الفكري.

- وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي

- وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن رأس المال الفكري من المواضيع المهمة التي حظيت باهتمام واسع في عالم الإدارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، في حين مثل البعد المعتمد إدارة أداء العاملين والتي تمثلت بإحدى الممارسات المهمة لإدارة الموارد

البشرية وتضم تخطيط الأداء وتقويم الأداء والتغذية العكسية لذلك لاقى اهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة وخاصة بعد التطورات في إدارة الموارد البشرية واختلاف النظرة إليها بوصفها شريكا استراتيجيا مهما يشارك في الإستراتيجية العامة للمنظمة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

[١] دراسة Timothy Manyaga (٢٠١٨) بعنوان: معايير لضمان الجودة في التعليم العالي- تنزانيا كحالة: (٣٢)

- هدفت الدراسة إلى تطوير معايير ضمان الجودة في تنزانيا لتحسين جودة قطاع التدريب والتعليم العالي.

- واستخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة لمعايير ضمان الجودة في التعليم العالي بتنزانيا.

- وتوصلت نتائج الدراسة إلى أهمية معايير الاعتماد كأفضل الممارسات في التعليم والتدريب والتعليم العالي، كما أن ضمان الجودة في التعليم هو ظاهرة متعددة الأوجه تدعو إلى الجهود المشتركة لجميع أصحاب المصلحة الرئيسيين.

[٢] دراسة Rahel Schomaker (٢٠١٥) بعنوان: الاعتماد وضمان الجودة في نظام التعليم العالي المصري: (33)

- هدفت الدراسة إلى التعرف على جودة نظام الاعتماد في مصر، والدور المحتمل للجامعات المصرية، ومدى قدرة الخريجين المصريين على المنافسة الدولية.

- واستخدمت الدراسة أسلوب المقابلات المقننة وتحليل المستندات.

- وتوصلت الدراسة إلى وجود أوجه قصور هيكلية ومشاكل في تنفيذ نظام الاعتماد، والذي يحد من قدرة هيئة ضمان الجودة والاعتماد في مصر من اعتماد جميع مؤسسات التعليم العالي.

[٣] دراسة توييس Tubes (٢٠١٤) بعنوان: تأثير البرنامج التدريبي على مواقف المديرين اتجاه إدارة الأداء:^{٣٤}

- هدفت الدراسة إلى التحقق من مدى تأثير البرنامج التدريبي لإدارة الأداء على مواقف المديرين اتجاه إدارة الأداء.

- وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام استبانة، وتكونت عينة الدراسة من (١٠١) مدير استعمل الباحث الاستبيان بوصفه أداة لجمع المعلومات.

- وتوصلت نتائج الدراسة إلى العديد من النتائج، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية قبل تطبيق البرنامج وبعده اي ان البرنامج لم يكون مؤثر (٤٧).

[٤] دراسة كوييثون Copithome (٢٠١٢) بعنوان: دراسة حالة نظام إدارة الأداء المستند إلى الجدارة:^(٣٥)

- هدفت الدراسة إلى تطوير ومعالجة مشاكل نظام إدارة الأداء السابق في جامعة كالجاري (Calgary) في كندا.

- وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام استبانة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٨) مشرفاً و (٦٨) عاملاً توزعوا في (٤) مكاتب عامة و (٤) مكاتب داخلية، واستعملت الباحثان المسح العام والمقابلات كأداتين لجمع المعلومات.

- وتوصلت نتائج الدراسة إلى نجاح التطبيق الأولي لنظام إدارة الأداء يستند إلى الجدارة لتمييز مشاكل النظام السابق والمتثملة في ضعف دعم التطوير الوظيفي واجراءات الرقابة، وامكانيته في توجيه المنظمة نحو مدخل مستند على المهارة لتنظيم العامل (٤٦).

التعليق على الدراسات السابقة

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يلي:

- ١- تناول بعضها معايير ضمان الجودة والاعتماد وأثرها في تحسين جودة التعليم.
 - ٢- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مجال البحث من حيث مفهومي تجويد إدارة الأداء ومعايير ضمان الجودة والاعتماد.
 - ٣- تتشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي.
 - ٤- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المرحلة التعليمية وهي التعليم العالي - الجامعي.
- وتختلف الدراسة الحالية عنها في:

- ١- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الحد المكاني وهو الجامعات المصرية.
 - ٢- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الهدف الذي تشهده هذه الدراسة، حيث تهدف إلى تجويد إدارة الأداء لوحدة الجودة والاعتماد بالكليات الجامعية المصرية في ضوء المعايير العالمية لهيئات ضمان الجودة والاعتماد.
- وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة ما يلي:

- ١- تحديد وبلورة مشكلة الدراسة بوضوح.
- ٢- اختيار منهج الدراسة المناسب وهو المنهج الوصفي.
- ٣- التعرف على المفاهيم الأساسية للدراسة.
- ٤- الحصول على قدر أكبر من المعلومات والمعارف المتعلقة بمفاهيم الدراسة.
- ٥- الاستفادة من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسات السابقة.

الإطار النظري

أولاً- ضمان الجودة والاعتماد بالجامعات المصرية :

١/١- نشأة ضمان الجودة والاعتماد في المؤسسات الجامعية :

ظهر مفهوم الجودة لأول مرة في اليابان عام ١٩٦٢ في منتصف القرن العشرين بفضل العديد من الرواد، ومنهم الملقب بزعيم ثورة الجودة في التعليم William Edward Deming فهو أول أمريكي قدم لليابان مفاهيم الجودة في الصناعة والتجارة، فتعتبر اليابان اول من حقق نظم الجودة والإنتاجية في الصناعة، وذلك حين خرجت مهزومة من الحرب ومتدهورة اقتصادياً، حتى وصلت المؤسسة الصناعية اليابانية لمرحلة متقدمة محققه درجة عالية من التنافس، ومن هنا انتقل هذا المفهوم إلى شمال أمريكا ودول أوروبا الغربية، لتصبح الجودة وإدارتها من أولويات المؤسسة الصناعية^(٣٦).

ثم عملت المؤسسة الصناعية على ضبط جودة المنتجات لتحقيق أعلى مستوى من الجودة والتأكد من أن جودة المنتج النهائي كانت مطابقة للمواصفات المرجعية^(٣٧)، وفي عام (١٩٩٠) كانت فرنسا وهولندا وبريطانيا، الدول الوحيدة في أوروبا التي لديها وكالات للجودة، ومع التشجيع المستمر أصبح لكل الدول الأوروبية وكالات للجودة^(٣٨).

كما تم إدخال نظام الجودة رسمياً في التعليم العالي في المملكة المتحدة عام ١٩٩٢، وتم تمثيل النظام من قبل لجنة الجامعة والممتحن الخارجي، الذي كان معنياً بتطوير المقررات والموضوعات من خلال لجان على مستوى القسم والكلية والجامعة، وذلك بمشاركة أعضاء من خارج الجامعة في عملية التطوير، وتم الأخذ بعين الاعتبار آراء الطلاب والخريجين حول فعالية التعليم، وجدواه، ومدى ملاءمة المقررات، وكذلك آراء أصحاب الأعمال^(٣٩).

٢/١- أهداف ضمان الجودة والاعتماد في التعليم العالي :

تطمح جميع مؤسسات التعليم العالي للوصول إلى أعلى مستويات الدقة والإتقان والتميز في جميع الخدمات التي تقدمها لجميع شرائح المجتمع، ولا يمكن الوصول إلى هذا إلا بتطبيق نظام ضمان الجودة، والتي من أهم أهدافها في التعليم العالي ما يلي:^(٤٠)

١/٢/١ - المستوى هو الحد الأدنى من المتطلبات الضرورية اللازمة لتحقيق جودتها.

٢/٢/١ - تعزيز مصداقية مؤسسات التعليم الجامعي، من خلال ضمان تحقيقها لمستويات علمية وتعليمية متميزة ذات جودة عالية في ضوء مواصفات ومعايير تتضمن حصولها على الاعتماد، مع توضيح كيفية أداء عملها بمستوى عال من الجودة، وتحديد مهام ومسؤوليات كل فرد داخل مؤسسة التعليم الجامعي.

٣/٢/١ - الاهتمام برفع مستوى جميع عناصر منظومة أي مؤسسة تعليمية جامعية مثل رفع مستوى أهدافها، ومناهجها، وإدارتها وغيرها.

٤/٢/١ - إجراء عمليات تقويم ذاتي دوري ومنتظم لجميع العناصر المادية والمعنوية لمؤسسات التعليم العالي بما يضمن فعاليتها بشكل مستمر، بل وفي جميع مجالاتها.

٥/٢/١ - تشجيع التحسين والتطوير المستمر للبرامج التعليمية التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي وعناصرها.

٦/٢/١ - خلق المنافسة المشروعة بين مؤسسات التعليم العالي وتشجيعها، لتحفيزها للوصول إلى مستويات عالية من الجودة، وذلك من خلال منح الاعتماد والإعلان عن درجة التصنيف في الجودة (ممتاز، جيد جداً، جيد)، في وسائل الإعلام المختلفة، حتى يكون لدى أبناء المجتمع وجهاته الرسمية وعي كاف بواقع هذه المؤسسات ودرجو مستواها العلمي والتعليمي.

٢/١- مبررات التحول نحو نظم ضمان الجودة والاعتماد في التعليم العالي؛

أسهمت عدة أمور في زيادة دوافع الاهتمام بتطبيق نظام ضمان الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي، وهي على النحو التالي:^(٤١)

١/٣/١- التطورات والتحديات المتزايدة التي تواجه التعليم العالي، الأمر الذي جعل مؤسسات التعليم العالي مطالباً أكثر من أي وقت مضى بالاستثمار البشري، كونه رأس المال الأعلى، ومساعدته على اكتساب المهارات والمعارف اللازمة للتعامل مع هذه التطورات والتحديات بأفضل طريقة ممكنة.

٢/٣/١- التحديات العلمية والتقنية الجديدة، والتي فرضت ظهور التعليم الجامعي الإلكتروني، وظهور مكتبات رقمية أو إلكترونية، وتطور معايير جودة المناهج، والاتجاه نحو تكامل المعرفة، وظهور نظام التعليم عن بعد.

٣/٣/١- التحديات السياسية، أدى انفتاح الأنظمة السياسية وتوجهها نحو الديمقراطية إلى ظهور الديمقراطية في التعليم الجامعي، ودعم استقلال الجامعات والحريات الأكاديمية فيها، وحماية حقوق الطلاب.

٤/٣/١- العولمة، حيث فرضت تحديات العولمة اهتماماً متزايداً بالتعليم الدولي، وتطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم.

٥/٣/١- التحديات الاقتصادية، حيث أدى ذلك إلى تطبيق المعايير الاقتصادية في النظم التعليمية، وتعزيز العلاقة بين التعليم العالي وقطاعات العمل والإنتاج، وتبني فكرة الجامعة المنتجة.

- كما يمكن تناول أسباب ضرورة وجود الجودة في المؤسسات التعليمية كما يلي:^(٤٢)

- ضمان الحفاظ على مستوى التعلم والارتقاء به لتحقيق أعلى مستوى من العملية التعليمية.

- تطوير البرامج التعليمية الحالية لتحقيق الطموحات المطلوبة.

- تسخير الوسائط التعليمية وتكنولوجيا المعلومات لتعزيز العملية التعليمية.
 - استحقاقات نظام العولمة.
 - حاجة المجتمع لخريج متميز ذو جودة عالية.
 - تقديم بيئة تعليمية داعمة للإبداع والتميز والابتكار.
 - التشجيع على الإبداع والتميز والابتكار.
- ومما سبق يتبين أن الفكرة التي تدعم تطبيق نظام الجودة داخل مؤسسات التعليم العالي هي فكرة الالتزام والمسؤولية من خلال التزام الفرد والمؤسسة بحساب وتقدير أنشطتها، وقبول المسؤولية الفردية والمؤسسية بها، والإفصاح عن نتائج تلك التقييمات بدرجة من الشفافية والوضوح.

٤/١- المبادئ العامة لنظم ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي؛

تستند نظم ضمان الجودة والاعتماد إلى عدد من المبادئ التي ينبغي الأخذ بها، ومنها: (٤٣)

١/٤/١- الإصلاح الجامعي عملية مستمرة لا تتوقف عند مرحلة معينة لأن تقويم الأداء الجامعي هو أيضاً عملية مستمرة ، وأن الاعتماد الأكاديمي مرحلة يجب تجديدها في كل مرة تطلب الأمر لذلك.

٢/٤/١- إن إصلاح الجامعة عملية شاملة تتطلب تقويم العناصر المختلفة للعملية التعليمية ، وتوسيع نطاق الاعتماد الأكاديمي ليشملها كلاهما، وهذا هو الاعتماد المؤسسي الذي يتناول المؤسسة كاملة وليس وحدة منها.

٣/٤/١- الاعتماد الأكاديمي ليس هدفاً في حد ذاته، بل هو ضمان الجودة ورفع مستوى الأداء لأقصى درجه ممكنة من الهدف.

٤/٤/١ - تعتبر الجامعة نظاماً متكاملًا، وتقاس مدى جودتها بمدى التفاعل بين مكوناتها، ويجب الحكم على كل منها في ضوء الآخر.

٥/٤/١ - يجب أن تكون معايير الاعتماد أساساً معايير كيفية، وليس الإحصائيات والأرقام التي يتم طلبها أثناء التقييم كعناصر مساعدة للحكم على فاعلية المؤسسة ذاتها.

٦/٤/١ - ينبغي التوقع أن يكون هناك تفاوت في مستويات الأداء بين عناصر التعليم العالي في نفس المؤسسة مرتفعاً في جانب وضعيف في الجانب الآخر.

٥/١ - بعض المعايير العالمية لهيئات ضمان الجودة والاعتماد:

١/٥/١ - معايير CITA

وتعرف بمعايير هيئة الاعتماد الدولي وعبر الأقاليم and Trans Regional Accreditation (CITA Commission on International) ، وقد أنشئت بالولايات المتحدة الأمريكية في عام ١٩٩٤ بغرض التعاون بين لجان الاعتماد الإقليمية الأمريكية، وهي تخدم حاجات اعتماد المؤسسات التعليمية داخل نطاق المناطق التي تخدمها لجنتان أو أكثر من اللجان الإقليمية، حيث اعتمدت حتى الآن أكثر من ٣٠٠ ألف مدرسة في أكثر من ١٠٠ دولة.^(٤٤)

وتضم CITA خمسة أقسام رئيسية تشمل: قسم المدارس الأولية، وقسم المدارس القومية، وقسم مدارس التعليم عن بعد، وقسم المدارس الإقليمية، وقسم مدارس التعليم التكميلي، كما يتضمن اتحاد CITA العديد من المنظمات مثل: مؤسسة الولايات الوسطى للمدارس والكليات (MSA) ووكالة المدارس الابتدائية (MSA - CES) ومؤسسة الشمال الأوسط للكليات والمدارس (NCA) والمؤسسة الجنوبية للكليات والمدارس (SACS) ولجنة الاعتماد والتحسين المدرسي (CASI-NCA) ومجلس الاعتماد والتحسين المدرسي (SACS - CASI) والمؤسسة الغربية للمدارس

والكليات (WASC) ولجنة اعتماد المدارس (ACS – WASC) والمجلس القومي لاعتماد المدارس الخاصة (NCPSA) ومجلس التعليم المهني (COE)، فضلاً عن أنها تقدم ضمان الجودة عبر تقديم الاعتماد ل:

- النقابات التعليمية أو المؤسسات التي تمتلك سلسلة مدارس في أكثر من إقليم في الولايات المتحدة أو العالم.
- مقدمي التعليم الإضافي / التكميلي.
- مقدمي التعليم عن بعد.
- المدارس الموجودة خارج الولايات المتحدة.
- مراكز تعليم الطفولة المبكرة .
- مدارس البالغين والتعليم الفني .^(٤٥)

وتقدم CITA معايير جودة مبنية على البحث العلمي والممارسات الناجحة، حيث تقدم بروتوكولاً موحداً لتقييم كيفية مقابلة المدارس للمعايير الموضوعية من عدة نواحي منها: إدارة المدرسة للتقويم الذاتي، وفريق التدريب وخبرات التربويين في إدارة المراجعات، وإدارة الهيئة للمراجعة السنوية للوثائق والتقارير مع إذعانها وتوافقها مع المعايير، كما أضاف الاعتماد الجديد ضرورة وجود تحسين مستمر للمدرسة، واستخدام البيانات والمعلومات لتحديد نطاق القوة والضعف بها، مع وجود خطة للتحسين المستمر والقدرة على توثيق تحسين أداءات وإنجازات الطلاب، إلا أن اعتماد المدارس بواسطتها يتطلب إتباع عناصر الاعتماد الأساسية وهي:

- المقابلة أو التفوق في إنجاز معايير الجودة.
- إنجاز رسالة أو أغراض المدرسة.
- إدارة التقويم الذاتي.

- فتح المدارس لفرق المراجعة لتدريب المقومين.
- التعهد والالتزام والمشاركة في عمليات التحسين المستمر لضمان نجاح الطلاب.^(٤٦)
- ويساهم اعتماد المدارس بواسطة CITA إلى كسب ثقة الآخرين نظراً لأنها علامة للجودة معترف بها ومحل تقدير عالمي ، فهي تهدف من خلال الاعتماد إلى تقديم أنظمة اعتماد ترقى جودة المدارس وتضمن التحسين المستمر ونجاح الطلاب، وتحقيق المحاسبية للمجتمع المدرسي والمهنيين التربويين، ومن ثم تصبح المدارس أكثر تركيزاً على تحسين إنجازات الطالب ، ويصبح المعلمون والإداريون مساهمين أكثر في عمليات التحسين، كما تهدف أيضا من خلال الاعتماد المؤسسي إلى تحقيق العديد من المنافع منها:
- التبادلية:
- تبادل الثقة والسمعة والكورسات ومستوى الدرجات بين المدارس والجامعات عبر العالم.
- ثقة وشرعية تكافؤ وتعادل الشهادات والدبلومات مع غيرها من المدارس والجامعات المعتمدة.
- التمييز:
- التمييز الدولي لجودة المدارس / الكليات، المحاسبية، ثقة الجمهور.
- تأكيد صحة جودة الوالدين، المربين، رجال الأعمال، الحكومة من خلال المعايير والدراسة الذاتية والتقييم.
- معرفة المدارس والكليات المعتمدة والمسجلة ضمن السجلات الدولية للمدارس المعتمدة.

- شبكة المحترفين:
- نشر فرص التعليم والتعلم للطلاب ليكونوا جزءاً من الشبكة العالمية لجودة المدارس.
- الخدمة.
- الدعم وتصميم خدمات للتحسين لتواصل تحسين جودة التعليم.
- المساعدة لضمان الجودة في برامج الدبلومات الأمريكية والدولية.
- التركيز على أداء الطالب في عمليات التحسين المستمر.

أما بالنسبة لمعايير ضمان الجودة والاعتماد المعتمدة من CITA والمعمول بها من عام ٢٠٠٢ حتى عام ٢٠٠٩ فتكونت من ١٢ معياراً رئيسياً، حيث يتضمن كل منها مجالاً محدداً من المنظومة التعليمية، وتم تقسيم كل معيار منها إلى مجموعة من المؤشرات، وهذه المجالات والمعايير كما يلي:^(٤٧)

١/١/٥/١ - السلطة والإدارة: Authority and Governace

المدرسة ذات الجودة أو نظاماً لمدارس مرخص لها أو معترف بها من قبل السلطة المدنية التي تقع المدرسة في نطاقها القانوني وتحافظ بقدرتها على الإدارة (ويتضمن تسع مؤشرات).

٢/١/٥/١ - الرؤية والفكر والرسالة: Vision, Beliefs, and Mission

المدرسة ذات الجودة لها رؤية وفكر ورسالة تكون محور تركيز عمل الطلبة والمدرسة (ويتضمن خمسة مؤشرات).

٣/١/٥/١ - القيادة والتنظيم: Leadership and Organisation

المدرسة ذات الجودة لها قيادة وتنظيم فعال وثابت، وتحافظ القيادة على الرؤية وتؤكد على تحسين تحصيل الطلبة وتدعم الجهود الخلاقة لتحقيق رسالة المدرسة (ويتضمن

سبعة مؤشرات).

Financial Resources: الموارد المالية: ٤/١/٥/١ -

المدرسة ذات الجودة توفر موارد مالية للفرص التربوية المحددة في رسالة المدرسة وفكرها (ويتضمن ستة مؤشرات).

Facility Resources: مرافق المدرسة: ٥/١/٥/١ -

المدرسة ذات الجودة توفر الإمكانيات والمواقع والمعدات الوظيفية والأمنه التي تدعم بصورة آليه رسالة المدرسة وفكرها (ويتضمن ستة مؤشرات).

Human Resources: الموارد البشرية: ٦/١/٥/١ -

المدرسة ذات الجودة لها فريق عمل عالي الكفاءة ومدرب ومؤهل التأهيل المناسب لدعم عملية تعلم الطلبة وتنفيذ الأعمال الإدارية، وتحقيق رسالة المدرسة وأهدافها (ويتضمن تسع مؤشرات).

Curriculum and Instruction: المنهج الدراسي والتدريس: ٧/١/٥/١ -

المدرسة ذات الجودة تتعامل مع المقرر وطرق التدريس التي تعتمد على البحث وتستثير القدرات العقلية للطلبة، ولها أهداف معرفية وتربوية محددة بوضوح، كما تراعي تشجيع الطلبة على التفاعل بصورة دائمة لإمكانية تحصيل المعلومات والمهارات الأساسية في كل مجال، ويتم استعراض المقرر ومراجعته على فترات منتظمة (ويتضمن خمسة عشر مؤشراً).

المكتبة والوسائط والمصادر التكنولوجية: ٨/١/٥/١ -

Library, Media, and Technology Resources

المدرسة ذات الجودة لها برنامج للمكتبة والوسائط والموارد التكنولوجية بما يدعم الرسالة والفكر وأهداف المدرسة (ويتضمن سبعة مؤشرات).

٩/١/٥/١ - الخدمات المساعدة وأنشطة الطالب:

Support Services and Student Activities

المدرسة ذات الجودة تحدد وتوفر شبكة من الخدمات والأنشطة التي تهتم بصحة وأمان وتطور وتعليم كيان كل طالب (ويتضمن خمسة عشر مؤشراً).

١٠/١/٥/١ - المناخ العام والمواطنة والسلوك:

Climate, Citizenship, and Conduct

المدرسة ذات الجودة توفر مناخا مناسباً للتدريس والتحصيل والعلاقات الايجابية، وتعمل المدرسة على تطوير سلوكا أخلاقيا وقانونيا وتطوير مهارات القدرة على اتخاذ القرارات والمواطنة المسؤولة (ويتضمن تسع مؤشرات).

١١/١/٥/١ - التقييم والقياس والنتائج المؤثرة:

Assessment , Measurement , and Effective Results

المدرسة ذات الجودة تصل إلى النتائج المؤثرة في تحصيل الطلبة وتستخدم نظام إدارة لتقييم وقياس الأداء التربوي والعملي (ويتضمن سبع مؤشرات).

١٢/١/٥/١ - التحسين التربوي المستمر:

Continuous Educational Improvement

المدرسة ذات الجودة تنتهج نهجا له صلاحية خارجية لتحسين وتطوير المدرسة (ويتضمن عشر مؤشرات).

٢/٥/١ - معايير ISO ٢٠٠٠ : ٩٠٠١ / ٩٠٠٠ -

يشير الأيزو إلى الكلمة اليونانية " أيزوس " ISOS ومعناها التوحد Uniform أو التجانس أو التطابق Homogeneous أو التساوي Equal ، فالمؤسسة سواء أكانت خدمية أو إنتاجية يمكنها الحصول على شهادة مطابقة الجودة العالمية

إذا طبقت مواصفات الجودة العالمية كما حددتها المنظمة العالمية للتقييس
The International Organization for Standardization (IOS) وذلك
حسب رقم المواصفة في السلسلة بعد أن تتأكد الجهة المعتمدة المانحة للأيزو من
تحقيق ذلك. (٤٨)

والأيزو منظمة غير حكومية تأسست عام ١٩٨٧ كاتحاد عالمي لهيئات المعايير
القومية National Standards Bodies، ومقرها جنيف بسويسرا ويبلغ أعضاؤها
أكثر من ٩٢ هيئة معايير وطنية بجانب الهيكل التنظيمي للمنظمة المكون من ١٧٦
لجنة فنية رئيسية يتبعها ٦٣٠ لجنة فرعية في مجال مقاييس نظام الجودة العالمية. (٤٩)
وقد تم إصدار معايير إدارة نظام الجودة عام ١٩٨٧ بواسطة المنظمة العالمية للتقييس
IOS التي أنشئت في عام ١٩٤٦ لتطوير المعايير الدولية ، ثم بدأت تصدر سلسلة من
المواصفات التي تختص بنظم إدارة المنشآت الصناعية والخدمية بحيث تعطى الحدود
الدنيا للضوابط والقواعد الواجب الالتزام بها، لضمان التحكم المستمر في مستوى
جودة المنتج.

ويعرف بأنه مجموعة المواصفات القياسية المسلسلة المتفق عليها عالمياً، والتي
ينبغي توافرها في المنظمة أو المؤسسة ذاتها ، وتعلق بتحسين المستمر في المدخلات
والعمليات والمخرجات وكافة الاعتبارات الأخرى ذات التأثير الإيجابي على الخدمة أو
المنتج النهائي، بحيث يحقق رغبات وتوقعات المستهلك الأول وهو المجتمع بكل
مؤسساته وجماعاته وأفراده. (٥٠)

وبالنسبة لقواعد الأيزو، فقد حدد (ناصر محمد عامر، ٢٠٠٥) أهم هذه
القواعد في: (٥١) جودة أعلى تعنى تكلفة أقل وطلب متزايد، الافتراض بأن الأخطاء لن
تحدث، الجودة تشمل المدخلات والمخرجات (الأداء - المباني - التجهيزات - العمل
الإداري - المنتج)، الشفافية وعدم التغاضي عن العيوب والمضى على خطأ، الوعي
بالجودة مسئولية كل عامل في الإدارة ، معالم الجودة تحدد احتياجات المستهلك ،
العامل على دراية بالأسلوب الإحصائي لمراقبة الجودة، الاستخدام الأمثل للوقت

والموارد والطاقة ، أولوية الوقاية عن العلاج، المشاركة واعتماد أقل على الأفراد، كسب المصداقية، تحديد السلطات والمسئوليات بوضوح، تقليل الفاقد والانتفاع بالمصادر، مطابقة المعايير المتفق عليها في التعاقد، المساءلة والمحاسبية، الوقائع من خلال البيانات والمعلومات والتقنيات الإحصائية وتكنولوجيا المعلومات، التأكيد على جودة الأداء ذاته في النظام الكلي للمؤسسة بما يضمن ثبات واستمرار تحسن المنتج أو الخدمة.

بينما حدد (Kartha, 2004) قواعد أساسية ثمانية يمكن استخلاصهم من 2000 ISO 9000: هي: (٥٢)

- التركيز على العميل / مستهلك (المستهلك بؤرة النشاط) Customer Focus: فعلى المؤسسة أن تفهم احتياجات المستهلك الحالية والمستقبلية، وعليها مقابلة متطلباته والنضال في تحقيق توقعاته.
- القيادة Leadership: فالقائد يحدد أغراضاً متسقة ومتماسكة ويعطى توجيهات فعالة للمنظمة، وتتمثل أهم مسؤولياته في خلق بيئة داخلية تسهل تحقيق أهداف المنظمة.
- مشاركة الأفراد / العاملين Involvement of People: وهذه القاعدة تشدد على أن الأفراد في كل المستويات تعد روح المنظمة ويجب تضمينهم لتحقيق منافع المنظمة.
- مدخل العمليات Process Approach: فالنتائج المرغوبة تتحقق بفعالية أكثر عندما تدار الأنشطة والموارد كعمليات.
- مدخل النظم في الإدارة System Approach to Management: الفهم والتحديد وإدارة العمليات ذات العلاقات المتبادلة يعد نظاماً يساهم في فعالية وكفاية المنظمة.

- التحسين المستمر Continuous Improvement: فالهدف النموذجي والأساسي للمنظمة يجب أن يكون التحسين المستمر لأدائها.

صنع القرارات المرتكزة على الحقائق Fact – based Decision Making:
والقرار الناجح هو القرار المرتكز على تحليل البيانات والمعلومات : Mutually
Supplier relationship :beneficial

وتعتبر معايير الأيزو 9000 ISO 9000 Standards في الأصل عن شركات التصنيع للتنبؤ بجدارة المنتجات وضبط الجودة ، ومنذ بداية التسعينات تم تطبيق هذه المعايير في قطاعات أخرى متضمنة التعليم والتدريب ، وهي تمثل الخطوط الإرشادية لاستخدام مقاييس ملائمة للأنظمة سواء للأيزو 9001 أو 9002 أو 9003 أو 9004 ، وقد تم تعديلها عام 1994 وعام 2000 ، والمستخدم حالياً هي 2000 : 9000 ISO ، ويجيز الأيزو 2001 (الخاص بالمنشآت التي تقوم بالتصميم والتطوير والإنتاج والتعيين والخدمة والفحص والاختبار والتركيب) والأيزو 9002 (الخاص بالمنشآت التي تقوم بالإنتاج والفحص والاختبار والتركيب والخدمة) شهادة الأيزو بواسطة شريط ثالث Third Party معتمد من الأيزو.^(٥٣)

وقد وافقت المنظمة على تطبيق مجموعة معايير ISO 9001 : 2000 للمؤسسات التربوية تتضمن ٢١ عنصراً في أربع مجالات رئيسية كما هو موضح كالتالي:

Management Responsibility - ١/٢/٥/١ المسئولية الإدارية

- اللجنة الإدارية في المنظمة التعليمية
- التمرکز حول المستفيدين في المنظمة التعليمية
- سياسة الجودة في المنظمة التعليمية .

- التخطيط

- المسئولية ، السلطة والاتصال

- مراجعة الإدارة في قطاع التعليم

٢/٢/٥/١ - إدارة الموارد **Resource Management** :

- تجهيز وتوفير الموارد في المنظمة التعليمية

- الموارد البشرية في المنظمة التعليمية

- البنية التحتية في المنظمة التعليمية .

- بيئة العمل في المنظمة التعليمية

٣/٢/٥/١ - تحقيق الإنتاج **Product Realization** :

- التخطيط لتحقيق الإنتاج في المنظمة التعليمية.

- العمليات المرتبطة بالمستفيدين.

- التصميم و / أو التطوير.

- الشراء / الصفقة.

- عملية الخدمة والإنتاج وفعاليتها .

- ضبط الرقابة وقياس الأدوات / الوسائل في المنظمة التعليمية .

٤/٢/٥/١ - القياس ، التحليل والتحسين و **Measurement , Analysis &**

Improvement :

- دليل عام في المنظمة التعليمية.

- الرقابة والقياس.

- ضبط المنتجات غير المتوافقة في المنظمة التعليمية.

- تحليل البيانات في المنظمة التعليمية.

- التحسين والتعزيز. (٥٤)

وعلى الرغم من أن الأيزو بمواصفاته ومقوماته وقواعده وآلياته يعد هدفاً لكل المؤسسات الطموحة التي تتطلع إلى أن تصل بالأداء والخدمة إلى مستوى الجودة العالمية، إلا أن فان دين بيرجي^(٥٥) (Van den Berghe) يرى أن شهادة الأيزو ٩٠٠٠ الممنوحة لمؤسسات التعليم والتدريب تقدم ضماناً على أنها منظمة بطريقة جيدة وأن مخرجات البرامج والمقررات تقابل الأهداف الموضوعية واحتياجات المستخدم، ولكن هذا لا يضمن بالضرورة أن محتوى هذه المقررات والمقررات يقابل المعايير التعليمية الموضوعية، فالأيزو تركز على نموذج العمليات الذي يشدد على التحسين المستمر.

ثانياً: إدارة الأداء:

تسمى حديثاً عملية تحسين الأداء بتكنولوجيا الأداء الإنساني، ويمكن تعريفها: بأنها طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها منظمة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي، ومحاولة تحديد الضجوة في الأداء، وتحليل المسببات، لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء^(٥٦).

وعندما ننجح في معرفة وتحديد الضجوة الحاصلة في الأداء ومسبباتها، يتم اتخاذ الإجراءات والخطوات المناسبة لتطوير الأداء، وهذا يمكن أن يتضمن قياسات ومراجعة للنظام ووسائل ومعدات جديدة، نظام مكافآت، اختيار وتغيير مواقع الموظفين وتدريبهم، وعند الاتفاق على أحد هذه الخطوات أو أكثر، يتم تطبيقها فعلياً، وبعد التطبيق يتم التقييم^(٥٧).

وأدى تركيز الإدارة دائماً على عمليات التقييم، دون أن يكون هناك اتفاق مسبق، بين الرؤساء والمرؤوسين، إلى اختلاف اللغة المستخدمة، التي يمكن أن تكون بينها قبل أن تتم عملية التقييم. ومع اختلاف الثقافات والاتجاهات بينهم، اختلفت توقعاتهم لمسئولياتهم وواجباتهم لأداء الأعمال المطلوبة، وبالتالي اختلفت المعايير والمقاييس المستخدمة لتحديد مفهوم الأداء المناسب أو غير المناسب، ومن الصعب أن تتفق الاتجاهات والتصورات الحالية والمستقبلية بين الرئيس والمرؤوسين، أو بين قيادات المنظمة في مستويات البنيان الوظيفي، وبين المرؤوسين في كل مستوى، دون أن تكون هناك محاولات مخططة وهادفة للوصول إلى توحيد لهذه الاتجاهات، أو على الأقل التقريب بينها.

وتجدر الإشارة إلى أن ظهور إدارة الأداء كانت لمعالجة العيوب التي ظهرت في نظام تقييم الأداء إذ إن إدارة الأداء الأكثر تطوراً من تقييم الأداء تعظم الأداء الحالي لكل العاملين في المنظمة وتبني تركيزاً استراتيجياً موجه للمستقبل^(٥٨)، مما أدى في السنوات الأخيرة بكثير من منظمات العالم المتقدم إلى تبني أنظمة إدارة الأداء الأكثر فاعلية، لأن مفتاح تحقيق النجاح هو العمل بشكل أكثر فاعلية، والفرد الذي يتفهم أهدافه الفردية وأهداف المنظمة سوف يكون أكثر فاعلية للتحفيز والانتاج وأكثر قدرة على تحقيق التوقعات المرغوبة^(٥٩).

١/٢- وجهات النظر في مفهوم إدارة الأداء:

يُنظر إلى إدارة الأداء من وجهات نظر متعددة يمكن حصرها بالآتي:

١/١/٢- المنظور الأول: إدارة الأداء كنظام لإدارة الأداء المنظمي: يشير هذا المنظور إلى إن إدارة الأداء تتألف من ثلاثة اجزاء اساسية هي : التخطيط والتحسين المراجعة، والتي يمكن تطبيقها على أي مستوى يتم اختياره، سواء أكان شامل لكل المنظمة او على مستوى وحدة الاعمال او على مستوى الفريق او الفرد العامل.

٢/١/٢ - المنظور الثاني: إدارة الأداء كنظام لإدارة أداء العاملين: هذا المنظور لإدارة الأداء بشكل حلقي وبفكرة مهيمنة سائدة وهي وجوب امتلاك المديرين أو العاملين لرؤية مشتركة عما هو متوقع من العاملين، وإن المشاركة والتضمين للعاملين هي من أهم الوسائل التي توصل العاملين إلى هذه الرؤية المشتركة.

٣/١/٢ - المنظور الثالث: إدارة الأداء كنظام لتكامل الإدارة وأداء العاملين وأداء المنظمة ويعد هذا المنظور مزيج بين المنظورين السابقين، وينظر إلى إدارة الأداء وفق هذا المنظور على أنه نظام شامل ومتكامل للمنظمة يعمل على ربط العمل الذي يقوم به كل فرد من العاملين أو المديرين مع المهمة الكلية لوحدة العمل.

٢/٢- أهمية إدارة الأداء :

إن أهمية إدارة الأداء تنبع من كونها أنها تساهم في تحقيق الأهداف الآتية:^(١١)

١/٢/٢ - أنها ترتبط مباشرةً بنهج إدارة الجودة، حيث أن إدارة الأداء تساهم في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة في المنظمة.

٢/٢/٢ - تهدف إدارة الأداء إلى التركيز على أن أداء العاملين هو وظيفة هامة وأفضل من وظائف أخرى، كالحوافز، والتدريب، والاتصالات والإشراف وغيرها.

٣/٢/٢ - تركيز عملية إدارة الأداء على الدمج التكاملي بين الأهداف، وتقييم الأداء وتطوير العمل.

٤/٢/٢ - إن إدارة الأداء كعملية لها التأثير على الإيجاب خاصة في ظل البنية التحتية التنافسية على المستوى الدولي.

٣/٢- مجالات إدارة الأداء:

يتكون نظام إدارة الأداء من مجالات عدة وعمليات مترابطة ومتكاملة تهدف إلى ضمان الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال التقييم المستمر وتقديم التغذية

الراجعة للأداء وخصوصا الأداء الخاطيء قبل أن يتحول الى جزء دائم من سلوك المرؤوسين، وهذه المجالات هي:

١/٣/٢- تخطيط الأداء:

تحتل وظيفة التخطيط موقعا متميزا بين الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير بغض النظر عن اختصاصه الوظيفي او موقعه في الهيكل التنظيمي الإدارة الفعالة هي التي تبدأ عملها بالتخطيط ولا تستطيع اي منظمة أن تحقق نجاحا متواصلًا بدون تخطيط^(١٢).

يُعد التخطيط احد الجوانب الرئيسية في إدارة الأداء لانه ينطوي على اتخاذ القرارات بشأن مسارات العمل وتوافر الموارد المطلوبة للتنفيذ وجدولة وترتيب اولويات العمل لتحقيق النتائج النهائية، إذ انه العملية الاساسية للأرساء البنية التي يستند اليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة من خلال تحديد العمل او توصيفه وفقاً للتصميم المناسب اخذين بالحسبان قدرات الموارد البشرية وطاقاتهم التي يمكن توافرها للعمل مع وصف المناخ المحيط بالمنظمة وظروفها وامكانياتها^(١٣).

٢/٣/٢- تقييم الأداء:

إن احد الاخطاء التي يقع فيها المديرون هي الخلط بين تقييم الأداء وإدارة الأداء لكن في الحقيقة تقييم الأداء تعد وظيفة واحدة من وظائف إدارة الأداء، وتعد عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي يمارسها المديرون في المنظمات وعلى مستويات المنظمة جميعها بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في اقل المراكز الوظيفية فهي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء المرؤوسين بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين امام رؤسائهم ولينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك^(١٤).

ويقيس تقييم الأداء مدى قيام المرؤوسين بالوظائف المسندة اليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص

الترقية وزيادة الاجور، فهو بمثابة تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة نقاط الضعف كضمان اساسي لتحقيق فاعلية المؤسسة^(٦٥).

٢/٣- التغذية الراجعة :

بعدما يتم تعريف الأداء المتوقع ويتم قياس أداء الفرد فإن من الضروري تغذية الافراد بمعلومات عن ادائهم وهذا ما يعرف بالتغذية الراجعة أو التغذية العكسية (feedback) والتغذية الراجعة هي معلومات عن السلوك الماضي التي يتم اعطائها بهدف تحسين الأداء المستقبلي، كما انها عملية مستمرة بين الموظف والمدير وليست منفصلة وقائمة بحد ذاتها إذ يتم فيها تبادل المعلومات بشأن الأداء المتوقع والأداء المنجز، ويجب إن تكون بناءة بحيث يمكن أن نشني من خلالها على الأداء الجيد أو تصحيح الأداء الضعيف، وينبغي أن تكون دائماً مرتبطة بمعايير الأداء^(٦٦).

٢/٣-٤- تحسين وتطوير الأداء :

هذه المرحلة الاخيرة في عملية إدارة الأداء وهي التحسين والتطوير بشكل ضروري وملازم لتخطيط الأداء، وإن فكرة تحسين الأداء تستند الى اساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي، كذلك تتجه عملية تطوير الأداء الى التعامل مع ذات العناصر بغرض الارتفاع بها الى مستويات جديدة وافضل من الكفاءة والفاعلية، ونستطيع أن نفرق بين تحسين وتطوير الأداء في إن التحسين يحاول علاج عيوب الأداء في المدى القصير والمتوسط اما التطوير يتجه إلى ابتكار وادخال مستويات جديدة وأعلى من الأداء لم تكون موجودة من قبل، إذ تسعى إدارة الأداء إلى تحسين الأداء الاقل تميزاً والذي لا تصل الى مستوياته المحددة في خطط الأداء المعتمدة ثم تعلق إدارة الأداء الى الارتفاع بالأداء إلى مستويات افضل باستمرار^(٦٧).

٤/٢- نظريات إدارة الأداء؛

وهناك العديد من نظريات إدارة الأداء، منها:

١/٤/٢- نظرية التوقع:

يرجع اساس المفهوم الضمني لإدارة الأداء الى نظرية التوقع (Expectancy Theory)، احدى نظريات الدافعية التي تعد من اهم النظريات البارزة في مجالات تغيير العمل والتحكم في دوافع العاملين نحو العمل. وقد صاغ هذه النظرية (فيكتور فروم) عام (١٩٦٤) استاذ العلوم التجارية في كلية الإدارة بجامعة بيل، ويُعد توقع الأداء تقدير الفرد لاحتمال أن يؤدي جهده الى الأداء والجهود هو ليس مرادف للأداء فقد يكون الجهد مضميناً ولكن مستوى الأداء المتحقق رديئاً، إذ إن الأداء لا يعتمد على الجهد فقط وانما يعتمد كذلك على امتلاك القابليات والسمات الملائمة وتوجيه السلوك في الاتجاهات الصحيحة^(٦٨).

إن اساس فكرة نظرية التوقع التي قدمها فروم تتضمن فكرة، إن الرغبة او الميل الى عمل معين باندفاع يعتمد على مدى التوقع بأن هذا العمل ستبعه نتائج مرغوبة لدى الافراد ولهذا فإن (فروم) يعتقد إن التشجيع او التحفيز تمثله هذه المعادلة (التحفيز= الرغبة × التوقع). كما يعتقد فروم إن مستوى الأداء يتحدد من خلال التحفيز وعلاقته بالقدرة وتمثله هذه المعادلة (الأداء = التحفيز × المقدرة)^(٦٩).

٢/٤/٢- نظرية فاعلية الذات:

إن الدافع الذاتي يرتبط مباشرة بالاعتقاد الذاتي للافراد في كونهم قادرين على انجاز بعض المهام وتحقيق بعض الأهداف او تعلم بعض الأشياء. ومن الأهداف المهمة لإدارة الأداء زيادة الفاعلية الذاتية للمرؤوسين من خلال اعطاءهم الفرصة للبحث والمناقشة مع رؤسائهم حول الطريقة التي يمكن من خلالها العمل أكثر. ويقع على عاتق الرؤساء تنمية وتشجيع الايمان بالذات في عقول المرؤوسين اثناء جلسات الأداء والتطوير، فنجد إن فاعلية الذات تحدد مقدار الجهد الذي سيبدله

الأفراد، وطول المدة الزمنية التي سيثابرون بها في مواجهة العقبات في أداء عملهم، فكلما قويت فاعلية الذات المدركة لدى الفرد ازدادت قوة مواجهة موقف معين^(٧٠).

٣/٤/٢ - نظرية وضع الهدف (Goal-setting Theory):

تعتبر هذه النظرية من النظريات المعاصر حيث قام لوك (Edwin Lock) بنشرها عام (١٩٧٦) حيث بنى نظريته على افتراض بان أهداف الفرد وغاياته ونواياه الواعية هي المحدد والموجه لسلوكه والاستمرار فيه حتى تحقيق الهدف وبالتالي فإن عملية وضع الأهداف تؤدي الى دافعية عالية نحو العمل والانجاز في سبيل تحقيق الأهداف^(٧١).

وتدعو النظرية إلى إشراك الأفراد في وضع الأهداف التنظيمية لضمان تعهدهم وحماسهم لتحقيقها فكلما كانت نتيجة تحقيق الأهداف التنظيمية تحقق أهدافا شخصية للفرد، كان الفرد أكثر اندفاعا وعطاء حتى ولو كانت هذه الأهداف صعبة المنال فالمشاركة تزيد من الولاء والقبول وكلما كانت هذه الأهداف مقبولة اندفع الأفراد أكثر للعمل وكان أداؤهم عالياً^(٧٢).

ثالثا- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد NAQAAE

ويمكن التعرف على الواقع المصري لضمان الجودة والاعتماد من خلال عرض موجز للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد كما يلي:

١/٣- نشأة الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد NAQAAE:

"صدر برئاسة الجمهورية في ٥ يونيو سنة ٢٠٠٦ م القانون رقم (٨٢) لسنة ٢٠٠٦ ، والذي قرره مجلس الشعب بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ، وينص على أن هذه الهيئة تتمتع بالاستقلالية وتكون لها الشخصية الاعتبارية العامة ، وتتبع رئيس مجلس الوزراء ، ويكون مقرها مدينة القاهرة ، وللهيئة أن تنشئ فروعاً لها في المحافظات، كما صدر قرار السيد/ رئيس الجمهورية رقم (٢٥)، لسنة ٢٠٠٧ بإصدار اللائحة التنفيذية لهذا القانون"^(٧٣).

٢/٣- الغايات النهائية للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد:

وتتمثل الغايات النهائية للهيئة في الآتي:^(٧٤)

١/٢/٣- ضمان الجودة الشاملة للتعليم وتطويره وبناء أجيال متمكنة من القدرات العلمية والعملية قادرة على التنافسية المحلية والعالمية في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مصر.

٢/٢/٣- دعم وتعزيز دور المؤسسات التعليمية في بناء المعرفة، وتنمية المهارات، ونشر الثقافة، وتعميق البحث العلمي، وخدمة المجتمع والبيئة.

٣/٢/٣- تعظيم مردود الاستثمار في التعليم لزيادة الناتج القومي واعتباره أحد روافد زيادة الدخل القومي.

٤/٢/٣- كسب ثقة وتأييد ودعم المجتمع ومؤسساته المختلفة للهيئة باعتبارها كيان للاعتماد معترف به عالمياً وتحقيق التواصل والتعاون المستمر مع هيئات ضمان الجودة والاعتماد على المستويين الإقليمي والدولي.

٣/٣- أهداف الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد:

تهدف الهيئة إلى ضمان جودة التعليم وتطويره المستمر من خلال:^(٧٥)

١/٣/٣- نشر الوعي بثقافة الجودة.

٢/٣/٣- التنسيق مع المؤسسات التعليمية بما يكفل الوصول إلى منظومة متكاملة من المعايير وقواعد مقارنات التطوير وآليات قياس الأداء استرشادا بالمعايير الدولية وبما لا يتعارض مع هوية الأمة.

٣/٣/٣- دعم القدرات الذاتية للمؤسسات التعليمية للقيام بالتقويم الذاتي.

٤/٣/٣- تأكيد الثقة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي في مخرجات العملية التعليمية بما لا يتعارض مع هوية الأمة.

٥/٣- القيام بالتقويم الشامل للمؤسسات التعليمية وبرامجها طبقاً للمعايير القياسية والمعتمدة لكل مرحلة تعليمية ولكل نوع من المؤسسات التعليمية.

ومن هنا تأتي أهمية وضرورة إحداث نقلة نوعية في تعليمنا المصري، وتجاوز المفاهيم والممارسات التقليدية، والانتقال إلى آفاق أوسع مع المفاهيم الحديثة التي تفرض نفسها الآن، والتي يعمل العالم المتقدم من خلالها.

٤/٢- معايير ومؤشرات الاعتماد:

على الرغم من تنوع المداخل المختلفة المستخدمة عالمياً في عملية التقويم والاعتماد للمؤسسات التعليمية، فإن جميع هذه المداخل تتفق على المضمون الذي يجب أن يحتوي عليه التقويم والاعتماد. وفي ضوء ذلك واستناداً إلى عدد من التجارب العالمية مع الأخذ في الاعتبار طبيعة نظام التعليم في جمهورية مصر العربية، فإنه تقرر أن تتمحور عملية تقويم واعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي في جمهورية مصر العربية حول مجموعة من المعايير عددها ١٢ معياراً، وذلك على النحو التالي: (٧٦)

معيار ١: التخطيط الاستراتيجي.

معيار ٢: القيادة والحوكمة.

معيار ٣: إدارة الجودة والتطوير.

معيار ٤: أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.

معيار ٥: الجهاز الإداري معيار.

معيار ٦: الموارد المالية والمادية.

معيار ٧: الأكاديمية والبرامج التعليمية.

معيار ٨: التدريس والتعلم.

معيار ٩: معيار الطلاب والخريجون.

معييار ١٠ : معيار البحث العلمي والأنشطة العلمية.

معييار ١١ : معيار الدراسات العليا.

معييار ١٢ : المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة.

مقترحات البحث:

في ضوء الدراسة النظرية تم التوصل المقترحات الآتية:

- ١- ضرورة الاستفادة من تجارب الدول الأجنبية التي أخذت من تطبيق المعايير العالمية لضمان الجودة والاعتماد المؤسسي مدخلاً لتجويد ادارة الأداء.
- ٢- تطبيق المعايير العالمية لضمان الجودة والاعتماد مما يعزز مصداقية التعليم الجامعي من خلال ضمان تحقيقها مستويات علمية وتعليمية متميزة ذات جودة عالية.
- ٣- زيادة الاهتمام برفع كفاءة جميع عناصر منظومة أى مؤسسة تعليمية جامعية مثل رفع مستوى أهدافها ومناهجها وادارتها.
- ٤- زيادة الاهتمام بتطبيق المعايير العالمية لضمان الجودة والاعتماد للتغلب على التحديات والتطورات التي تواجه التعليم العالي في ظل المنافسة العالمية.
- ٥- التأكيد على أهمية ادارة الأداء لمعالجة العيوب التي ظهرت في نظام تقييم ادارة الأداء.
- ٦- تبني نظام ادارة أداء أكثر فاعلية لتحقيق النجاح.
- ٧- ضرورة تحديد معايير علمية وموضوعية يتم من خلالها اختيار المدراء.
- ٨- اقامة البرامج التدريبية للمدراء في ضوء احتياجاتهم التدريبية ووفقاً للمعايير العالمية لضمان الجودة والاعتماد المؤسسي.

- ٩- التنسيق مع مؤسسات عالمية لرفع كفاءة ادارة الأداء.
- ١٠- تحقيق مبدأ المحاسبية والمساءلة لرفع كفاءة ادارة الأداء.
- ١١- مرجعة وتقييم نظام ادارة الأداء في ضوء المعايير العالمية لضمان الجودة والاعتماد المؤسسي.

المراجع

قائمة المراجع:

- (^١) السعيد سعد السعيد الشامي. (٢٠١٨). "دور مركز ضمان الجودة بجامعة الإسكندرية في التحسين المستمر للأداء الأكاديمي والمؤسسي: دراسة تقويمية"، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد (١٠١)، ص ٢٤٥.
- (^٢) علي أكرم عبدالله علي. (٢٠١٠). "رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين في جامعة الموصل - دراسة تحليلية"، مجلة تنمية المرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد (٣٢)، العدد (٩٨)، ص ١٢٠.
- (^٣) Molefe, Gabedi Nicholas. (2015). "A support Staff Performance management Model For A selected Tertiary Institution in the Tshwane metropolitan Area", Dessertation for commerce degree MSc, Rand Afrikaans University, p.80.
- (^٤) Beardwell,I.&Holdren,I.. (2019). Human Resource Management :A contemporary Approach, Rototito lombarda, Italy, p.332.
- (^٥) وجدان عبد الأمير الناشي (٢٠٢٠): "إدارة الأداء الإداري لرؤساء الأقسام"، مجلة العلوم الحديثة والتراثية، كلية التربية، الجامعة المستنصرية، المجلد (٣)، ص ٢٨٩.
- (^٦) Timothy Manyaga. (2018). "Standards assure in quality in tertiary education: the case Tanzania ", Quality Assurance in Education, Vol.16, No. (2), p. 167.
- (^٧) Baldrige, Performance Excellent Program. (2015). Baldrige, Excellent Framework (2015-2016), National Institute of Standards and Technology (NIST), United States, p2.
- (^٨) الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة. (٢٠٠٣). "لمحة من تطوير التعليم الجامعي في مصر"، ورقة عمل مقدمة الى الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، ضمن اوراق العمل

المقدمة في الفترة من عام ٢٠٠٣ وحتى عام ٢٠٠٥ ، الإدارة المركزية للبحوث ، القاهرة،
ص ٩٥.

(9) باربرا ايشنغر ولاو جور غينسين. (٢٠١٠). مراجعات وسياسات التعليم الوطنية:
التعليم الحالي في مصر، ترجمة البنك الدولي ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان
الإقتصادي، (البنك الدولي : منظمة التعاون والتنمية في الميدان الإقتصادي للإنشاء
والتعمير)، ص١٩٢.

(10) رشدى طعيمة. (٢٠٠٧). "مؤشرات الجودة ومعوقاتهما في أداء القيادات الجامعية
برؤية شخصية" ، من بحوث مؤتمر تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي ،
المؤتمر السنوى الخامس عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ،
المنعقد بكلية التربية جامعة عين شمس بالإشتراك مع مركز تطوير التعليم
الجامعى في الفترة من ٢٧ - ٢٨ يناير، ص٦٠.

(11) اميرة رمضان عبد الهادى حسن. (٢٠١٠). "نظم الإعتماد الجامعى فى بعض
الدول الأجنبية وإمكانية الإفادة منها فى مصر" ، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية ،
جامعة قناة السويس ، العدد (١٧)، ص٥.

(12) ماهر احمد حسن محمد وعمر محمد محمد مرسى. (٢٠٠٩). "إدارة المعرفة
وإمكانية تطبيقها لتحسين جودة الأداء بمؤسسات التعليم العالى- دراسة ميدانية
بجامعة أسيوط"، مجلة التربية، جامعة الأزهر، العدد (١٣٩)، ص٦.

(13) محمد عبدالحميد لاشين و نهلة سيد ابو عليوة. (٢٠١٣). "دراسة مقارنة
لتطبيقات إدارة المعرفة فى بعض المؤسسات الجامعية والأسيوية وإمكانية الإفادة منها
فى مصر والمنطقة العربية"، مجلة التربية، العدد (٣٩)، ص٨١.

(14) محمد عبد الرحمن البيلي. (٢٠١٠). ، أساسيات الإدارة والأداء، ط ١، الخرطوم،
مطابع السودان للعملة، ص ١٩٥.

(15) كمال محمد المغربي. (٢٠٠٩). الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة، ط١، عمان، دار الفقه، ص١٥.

(16) بطرس البستاني. (١٩٨٣). قاموس اللغة العربية، بيروت، مؤسسة جو للطباعة، ص٥.

(17) وصفي عبد الكريم. (٢٠١١). تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، ط١، عمان، دار الباريزي العلمية للنشر والتوزيع، ص٧٧.

(18) محمد عبد الرحمن البيلي. (٢٠١٠). مرجع سابق، ص١٩٦.

(19) أحمد ماهر. (٢٠٠٣). الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية، القاهرة، الدار الجامعية، ص٣٧١.

(20) موقف حديد محمد. (٢٠٠٤). الإدارة الأمة هيكلية الأجهزة ووضع السياسات وتنفيذ البرامج، ط١، الأردن، عمان، دار الشروق للنشر، ص٢٠٩.

(21) كامل محمد المغربي. (٢٠٠٧). الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة، الأردن، عمان، دار الفكر ناشرون موزعون، ص١٠.

(22) ابن منظور. (٢٠٠٣). لسان العرب، دار صادر، القاهرة، المجلد (١٥)، ص١٢٤.

(23) احمد نجم الدين عيदारوس. (٢٠١٢). مرجع سابق، ص١٠٧.

(24) Mohammed Ahmed Mohammed Hamdatu, et.al. (2013). :Application of Quality Assurance & Accreditation in the Institutes of Higher Education in the Arab world (Descriptive & Analytical Survey) , American International Journal of Cotemporary Research , Vol(3),No (4), p106.

(25) Lyndon Bird .(2011) . Dictionary of Business Continuity Management Terms, Business Continuity, p.5.

(26) Abdullah Al Tobi , Solane Duque. (2015). "Approaches to Quality Assurance and Accreditation in Higher Education Institution : A comparison between the Sultanate of Oman and the Philippines", PRADEC Interdisciplinary Conference

Proceedings ,Academic Publishing Platform , PICP , at Prague ,
Czech Republic , Vol. 3, No.(12) , p. 3.

(²⁷) احمد الخطيب ، و رداح الخطيب. (٢٠١٠). الجودة والاعتماد بالتعليم، عالم
الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اريد، ص ٤٣.

(²⁸) ايمان حسن محمد على البنا. (٢٠٢٠). "المواصفات المعيارية لتحقيق جودة
الدراسات العليا بالجامعة في ضوء معايير الجودة والاعتماد - تصور مقترح"، مجلة
كلية التربية، جامعة بنها، المجلد (٣١)، العدد (١١٢)، ص ٣٣.

(²⁹) عبدالمنعم محمد رشاد. (٢٠١٩). "استخدام معايير الجودة والاعتماد في تقييم
مخرجات التعليم العالي بما يتفق واحتياجات سوق العمل في مصر"، المجلة العلمية
للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (١٠)، العدد (١)، ص ٢٤.

(³⁰) وجدان عبدالأمير الناشي. (٢٠٢٠). "إدارة الأداء الإداري لرؤساء الأقسام"، مجلة
العلوم الحديثة والتراثية، كلية التربية، الجامعة المستنصرية، المجلد (٣).

(³¹) علي أكرم عبدالله علي. (٢٠١٠). "رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين في
جامعة الموصل - دراسة تحليلية"، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد،
جامعة الموصل، المجلد (٣٢)، العدد (٩٨).

(³²) Timothy Manyaga. (2018). "Standards to Assure Quality in
tertiary Education: the case of Tanzania", Op. Cit.

(³³) Rahel Schomaker. (2015). "Accreditation and quality
assurance in the Egyptian Higher Education system", Quality
Assurance in Education , Vol. (23), No. (2), p 33.

(³⁴) Teubes, Susanna Wilhelmina, (2014): "The Effect of A
Training Programme on the Attitude of Managers Towards
Performance Management", Dissertation for art Degree MSc.,
University of South Africa.

(³⁵) (Copithome, Kevin. (2001). "Case Study Of A
Competency-Based performance Management System",

Dissertation For Business Administration Degree MSc.,
National library of Canada, University of Calgary, Alberta.

⁽³⁶⁾ أبو بكر محمود الهوشي. (٢٠١٨). إدارة الجودة الشاملة في المحالين التعليمي

والخدمي، دار حميثرا للنشر والترجمة، ليبيا، المجلد (١)، ص ٢٦-٢٩.

⁽³⁷⁾ The Importance of Quality Control in Manufacturing.
(2017). Available on:

<https://www.measurex.com.au/au/news/the-importance-of-quality-control-in-manufacturing> , Accessed on 20 / 8 / 2022.

⁽³⁸⁾ برينان جون و شاه تارلا. (٢٠٠٧). إدارة الجودة في التعليم العالي - منظور دولي

عن التقويم المؤسسي والتغيير، ترجمة دلال بنت منزل النصر، معهد الإدارة العامة،
مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.

⁽³⁹⁾ عبدالرحمن محمد الشرجبي. (٢٠٢٢). "تطوير نظام الجودة والاعتماد

الأكاديمي في الجامعات اليمنية في ضوء بعض التجارب العالمية"، مجلة العلوم
التربوية والنفسية، المكز القومي للبحوث، غزة، المجلد (٦)، العدد (١٦)، ص ١١.

⁽⁴⁰⁾ أحمد محمود الخطيب. (٢٠١٣). "تطوير نموذج للاعتماد وضبط الجودة في

مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي"، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية
والنفسية، جامعة دمشق، المجلد (٢٩)، العدد (٢)، ص ٣٦.

⁽⁴¹⁾ أشرف محمود أحمد. (٢٠٠٩). ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي في ضوء

معايير هيئات الاعتماد الدولية، سلسلة ضمان الجودة والاعتماد، عالم الكتب للنشر
والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، ص ١١.

⁽⁴²⁾ سمية عبدالقادر سليمان. (٢٠١٣). "معايير الجودة والاعتماد في المؤسسات

التعليمية - التعليم الأساسي والثانوي في المجتمع الليبي" ، من بحوث المؤتمر العلمي
العربي السادس - التعليم وآفاق ما بعد ثورات الربيع العربي، الجمعية المصرية لأصول

التربية، بنها، المجلد (٢)، ص ٧١٥.

- (43) أماني عيد فلاح العتلى. (٢٠١٧). مرجع سابق، ص ٤٩١ - ٤٩٢.
- (44) CITA. (20٢٠). Policies, Standards and Procedures for Accreditation of Distance Education Schools, CITA Publications, Tempe, USA, p. 5.
- (45) CITA. (2020). A Accreditation Handbook: Standards, Policies and Procedures; Division on Schools Distance Education, CITA Publications, Tempe, USA, pp. 5 -6
- (46) CITA. (2020). Op.Cit, p. 4.
- (47) CITA. (2020). Op.Cit, pp 1-12.
- (48) Sprow , E. . (2011). Managing Quality and Standards ,
. Buckingham , Open University Press , p.44
- (49) Sharma , D. (2003). Getting ISO 9001 : 2000 Certificate ,
Education Tribune <http://www.tribuneindia.com/2003/IndiaAvailableatChandigarh20030311/edu.htm> " , Retrieved at " 12/6/2022
- (50) ناصر محمد عامر. (٢٠٠٥). "معوقات تأهيل الإدارة المدرسية في مصر للأيزو ، وإمكانية الاستفادة من خبرات بعض الدول المتقدمة للتغلب على هذه المعوقات"، المؤتمر السنوي الثالث عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالتعاون مع كلية التربية ببني سويف " الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية، ٢٤ - ٢٥ يناير، ج ٣، القاهرة، دار الفكر العربي، ص ١٠٠٥.
- (51) المرجع السابق، ص ص ١٠١٤ - ١٠١٥.
- (52) Kartha , C .(2004). "A comparison of ISO 9000 2000 Quality Standards, QS9000 , ISO / TS 16949 and Baldrige Criteria" , The TQM Magazine, Vol. (16) , No. (5), pp. 331-340.
- (53) Mishra , S. (2013). Quality Assurance in Higher Education; An Introduction, National Assessment and Accreditation

Council & Commonwealth, NACC Publication, Karnataka, India, pp. 42-43.

(54) Johnson , K. & Pheng , L. (2005). "Integrating ISO 9001 Quality Management System and ISO 14000 Environmental Management System for Contractors", Journal of Construction Engineering and Management, ASCE, Nov, p. 13.

(55) Van den Berghe , W. (2009). "Application of ISO 9000 Standards to Education and Training", Vocational Training European Journal , Available at " <http://www.ilo.org/public/english/region / ampro / cinterfor / temas cali ad doc / wouter1.pdf> " Retrieved at (30/11/2022) , pp . 20-28.

(⁵⁶) محمد عبدالغني هلال. (٢٠١٦). الجودة في إدارة وتقييم الأداء، دار الكتب المصرية ، مركز تطوير الأداء والتنمية، العدد (٢٢) ، ص ٦.

(⁵⁷) المرجع السابق، ص ٧.

(⁵⁸) Molefe, Gabedi Nicholas. (2010). "A support Staff Performance management Model For A selected Tertiary Institution in the Tshwane metropolitan Area", Dessertation for commerce degree MSc, Rand Afrikaans University, p.80.

(⁵⁹) Beardwell, I.&Holdren,I., (2011): Human Resource Management :A contemporary Approach, 3rd ed., Rototito lombarda, Italy, p.332.

(⁶⁰) Williams RS (2006): Performance Management-Perspectives Employee on Performance, International Thompson Business Press, London, p.9.

(⁶¹) سيد محمد جاد الرب. (٢٠١٠). استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، دار الشروق للنشر، العدد (٤)، ص ٤١.

- (62) أحمد مدارس الياامي. (٢٠١٤). "العلاقة بين ابعاد التغذية الراجعة عن الأداء وبين أداء المرؤوسين ورضاهم الوظيفي"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد (١) مجلد (١٤)، ص 11.
- (63) علي السلمي. (٢٠١٢). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، العدد (٢)، ص ١٣٧.
- (64) وجدان عبدالأمير الناشي. (٢٠٢٠). مرجع سابق، ص ٢٢٤.
- (65) زهير ثابت. (٢٠١١). تقييم أداء الشركات والعاملين، دار القباء للطباعة والنشر، مصر، العدد (٤)، ص ١٩١.
- (66) غادة شهير الشمراني. (٢٠١٣). "أثر التغذية الراجعة على تطوير الأداء الوظيفي، دراسة على الاجهزة الحكومية في مدينة رياض"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الملك سعود - كلية إدارة اعمال، ص ١٠.
- (67) احمد السيد الكردي. (٢٠١٠). "إدارة الأداء المتميزة للموارد البشرية في منظمات الاعمال العصرية"، مجلة مصر، المجلد (٢٣)، العدد (٦)، ص ٢٥.
- (68) خليل محمد حسن، و خضير كاظم محمود. (٢٠٠٨). نظرية المنظمة، دار الميرة للنشر والتوزيع، عمان، المجلد (٢)، العدد (١٢)، ص ٢٣٨.
- (69) محمد عدنان النجار. (٢٠٠٩). الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة، دار الفكر دمشق، المجلد (٦)، العدد (٢٢)، ص ٢٣٧.
- (70) Bandura, A.; Reese, Linda & Adams, Nancy. (1983). "Microanalysis of Action and Fear Arousal as a Function of Differential Levels of Perceived Self Efficacy", Journal of Personality and Social Psychology, Vol.43, No. 1, p. 7.
- (71) جمال نمر موسي المصري. (٢٠١٣). "أثر التعويضات في رضا العاملين في الجامعة الاسلامية بغزة"، رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة - الجامعة الاسلامية بغزة، ص ٣٤.

(⁷²) ناهدة إسماعيل عبد الله وعلي علي اكرم عبد الله. (٢٠١١). "إدارة الأداء وأثره في رأس المال الفكري"، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل، المجلد (٩٨)، العدد (٩٨)، ص ١١٩.

(^١) جمهورية مصر العربية، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد. (٢٠١٩). دليل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد، ص ٧.

(⁷⁴) جمهورية مصر العربية، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد. (٢٠١٩). مرجع السابق، ص ٩.

(⁷⁵) المرجع السابق، ص ١٠.

(⁷⁶) جمهورية مصر العربية، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد. (٢٠١٥). مرجع سابق، ص ٢٩ - ٣٠.

رقم الإيداع بدارالكتب ٢٠٠٩/١٨٣١٣

الترقيم الدولي 1110 – 3914

The Online ISSN 2686-3772