

إجراءات مقترحة لتوظيف مدخل الإدارة بالقيم لتطوير المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية الفنية الصناعية بمدن القناة

إعداد

عادل عبد الحميد على اسماعيل*

المستخلص: يتمثل الهدف الرئيس للبحث في تحليل الإطار الفكري للمناخ التنظيمي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية، ومحاولة تطوير هذا المناخ بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية نظام الخمس سنوات بمدن القناة بتوظيف مدخل الإدارة بالقيم. ولتحقيق ذلك يتبع البحث المنهج الوصفي، ولقد أسفر البحث عن نتائج أهمها: أن للقيم التنظيمية تأثير مباشر على أداء السلوك القيادي في مؤسسات التعليم، كما تعتبر مصدراً أساسياً لفاعلية الفرد والمؤسسة على حد سواء، وأن الإدارة المعتمدة على القيم، هي إدارة وسطية تستند على العلاقات الإنسانية، كما أنها إدارة شاملة مرتبطة بالبيئة الاجتماعية، وهي إدارة مرنة تعتمد على الشورى وتطبق نظم للحوافز لتحقيق الاستقرار في البيئة الإدارية. ولقد انتهى البحث بتقديم بعض الإجراءات المقترحة لتوظيف مدخل الإدارة بالقيم لتطوير المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية الفنية الصناعية بمدن القناة

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالقيم - المناخ التنظيمي - المدارس الثانوية الفنية الصناعية.

أولاً: الإطار العام للبحث:

مقدمة:

تسهم الإدارة التعليمية الفعالة في المدارس بشكل كبير في نجاح المؤسسات التعليمية وازدهارها، وإن السر في هذا النجاح والتقدم يتوقف على عدد من المتغيرات؛ فطبيعة العمل داخل المدرسة ونوع العلاقات والتفاعلات السائدة بين العاملين ونمط القيادة الإدارية هي التي تحدد المناخ العام للتنظيم المدرسي والذي له انعكاسات وتأثيرات مباشرة على تدعيم الثقة بين الجميع، ومن ثم تحقيق الأهداف. ويعد هذا المناخ الذى يطلق عليه اسم "المناخ التنظيمي" بعداً مهماً في تشكيل

* بحث مشتق من رسالة ماجستير، تحت إشراف:

أ.د/ بيومي محمد ضحاوي: أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية المتفرغ بكلية التربية - جامعة قناة السويس.

د/ محمد إبراهيم خاطر: مدرس التربية المقارنة والإدارة التربوية بكلية التربية جامعة قناة السويس.

إجراءات مقترحة لتوظيف مدخل الإدارة بالقيم لتطوير المناخ ----- عادل عبد الحميد على

سلوك الرئيس والمرؤوسين علاوة على كونه يحدد طبيعة التفاعل بين الفرد وبيئته، كما يعد المناخ التنظيمي أحد العوامل التي يمكن أن تؤثر سلباً أو إيجاباً في أداء العاملين وروحهم المعنوية ورضاهم عن العمل فضلاً عن توحيد درجة ولائهم والتزاماتهم بالمتطلبات التنظيمية^(١).

ونظراً لتعرض كثير من المنظمات وفي مقدمتها المنظمات التعليمية لكثير من الصراعات والمشكلات المرتبطة بأنماط التفاعل الاجتماعي، حيث أصبحت تلك المشكلات ظاهرة سلوكية تضم أطراف متعددة داخل أي مؤسسة، حيث قد تنشأ في المنظمة نتيجة لتفاعلات الظروف البيئية اتجاه إدارتها أو بسبب التباين الحاصل في سياسات المديرين عند اتخاذ القرارات؛ نظراً لتعدد الاتجاهات أو بسبب حالات الإجهاد والتوتر والقلق التي تنشأ بين الأفراد العاملين، أو بسبب العوامل المؤثرة على تفاعلات الأفراد فيما بينهم والتزامهم الأخلاقي والقيمي^(٢).

ومن هنا يعد مدخل الإدارة بالقيم أحد المداخل الإدارية التي تؤدي دوراً كبيراً في تعزيز الدافعية لدى العاملين، حيث تتسم الإدارة بالقيم بخصائص عديدة يمكن إجمالها بأنها تساعد كثيراً في إيجاد مناخ ملائم لبيئة العمل بعيداً عن الضغوط المهنية، كما أنها تدفع بالرؤساء في المنظمة إلى إشراك العاملين في الرأي والمشورة واتخاذ القرارات، بل تسهم بقدر كبير احترام النظام والتكيف معه وفق الأهداف الموضوعية^(٣).

ولقد ظهرت الإدارة بالقيم مع ظهور الأنبياء عليهم الصلاة والسلام بما جاءوا به من تعاليم دينية وقيم سامية لإصلاح أحوال مجتمعاتهم، فقد جاءت إدارة النبي يوسف عليه السلام وحفظه لخزائن الأرض وتعامله مع إخوته خير دليل على الإدارة بالقيم، ولما جاء رسولنا الكريم - صلى الله عليه وسلم - ضرب لنا أروع الأمثلة في العمل الجماعي والإلتقان والإخلاص في العمل^(٤).

إن الإدارة بالقيم تعني بمفهومها الواسع التمسك بالقيم الفاضلة والتعاملات الراقية، بما تحمله من معان سامية في أداء العمل على الوجه الأكمل، ووضع مراقبة الله سبحانه وتعالى في الاعتبار الأول، حيث تعد الموضوعية أو عدم التحيز في العمل عنصراً مهماً في الإدارة بالقيم بمشاركة جميع العاملين في وضع أهداف المنظمة، وإغلاق الفجوة بين الرئيس والمرؤوس، مما يسهم بشكل كبير في زيادة إنتاجية العمل وجودته^(٥).

وبذلك فإن هناك أهمية كبيرة للإدارة بالقيم كمدخل يمكن الاعتماد عليه في إدارة المؤسسات التعليمية، من أجل الاستثمار الأمثل في طاقات العاملين، مع دعم المناخ التنظيمي

للمؤسسة، وتعظيم إيجابياته وتقليل سلبياته بما يقود إلى تحقيق الأهداف بصورة فعالة وتدعيم روح الانتماء إلى المؤسسة التعليمية^(٦).

مشكلة البحث وأسئلته:

إن تطوير المناخ التنظيمي يرتبط ارتباطاً مباشراً بالانتماء المهني الذي ينعكس على أداء المعلمين، وفي هذا الصدد تظهر ضرورة تيسير جميع جوانب العملية التعليمية، مع الوصول إلى أعلى مستوى من الأداء من خلال تدعيم العلاقات الإنسانية المميزة بين جميع العاملين، مع تعزيز التزام وانتماء المعلمين لمدارسهم^(٧).

ولقد تعددت مشكلات إدارة المدارس الفنية الصناعية، وكان من بين هذه المشكلات ضعف علاقة المدارس الصناعية بالمستفيدين من مؤسسات الإنتاج وأولياء أمور الطلاب، وغياب روح المبادرة والتعاون بين كثير من المعلمين، علاوة على انشغال الإدارة المدرسية والمعلمين بكثير من الأعباء التي تمثل عائقاً للتطوير وحل المشكلات الدراسية والتدريبية للطلاب^(٨)، ويضاف إلى ذلك افتقاد بيئة هذا النوع من المدارس - غالباً - إلى القيادة الأخلاقية والتي تؤثر حالة غيابها بالسلب على مناخها التنظيمي، ومن ثم التأثير على تحقيق الجودة وتمكين المعلمين من أداء المهام المنوطة بهم^(٩)، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف مستويات مخرجات ذلك النوع من التعليم، مما يسبب عائقاً في تنفيذ خطط التنمية المجتمعية الشاملة والمستدامة^(١٠).

ومن ناحية أخرى فهناك ثبات نسبي لميزانيات التعليم مقارنة بقطاعات أخرى، وهذا لا يتناسب مع ما طرحته رؤية مصر ٢٠٣٠م، من ضرورة تحسين جودة النظام التعليمي المصري بما يتوافق مع النظم العالمية، وتحسين تنافسية مخرجات التعليم المصري محلياً وإقليمياً وعالمياً^(١١).

ولقد ترتب على جميع العوامل السابقة انخفاض عوامل الجذب للمدارس الصناعية وانتشار مظاهر المناخ السلبي بداخلها وزيادة النفور منها، وهو ما انعكس في انخفاض إنتاجية المعلمين والطلاب على السواء، وضعف الكفاءة التعليمية بشكل عام. وفي هذا السياق يمثل مدخل الإدارة بالقيم؛ أحد المداخل المهمة التي اهتمت بها الدراسات التنظيمية والسلوكية في الفترة الأخيرة، حيث يركز هذا المدخل على مجموعة من القيم التنظيمية والاجتماعية التي يترتب على توفيرها تحقيق مناخ مدرسي جيد وفعال.

ومن خلال عمل الباحث معلماً ومديراً لمدرسة ثانوية فنية صناعية نظام الخمس سنوات وتواصله المباشر مع مديري ومعلمي المدارس الأخرى، لاحظ أن هناك ضعف ملحوظ وتدني في

إجراءات مقترحة لتوظيف مدخل الإدارة بالقيم لتطوير المناخ ----- عادل عبد الحميد على

العلاقات بين الطلاب بعضهم مع بعض والمعلمين أيضاً، مما يشير إلى ضرورة وجود ميثاق أخلاقي وقيمي يحكم المناخ العام داخل المدارس ويوجهه.

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تطوير المناخ التنظيمي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية بمدن القناة في ضوء مدخل الإدارة بالقيم؟

ويتفرع من السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما الأسس النظرية للمناخ التنظيمي في المدارس الثانوية الفنية الصناعية؟
 - ٢- ما الإطار الفكري لمدخل الإدارة بالقيم في الفكر الإداري التربوي المعاصر؟
 - ٣- ما واقع تطبيق مدخل الإدارة بالقيم لتطوير المناخ التنظيمي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية نظام الخمس سنوات بمدن القناة نظرياً؟
 - ٤- ما الإجراءات المقترحة لتوظيف مدخل الإدارة بالقيم في تطوير المناخ التنظيمي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية نظام الخمس سنوات بمدن القناة؟
- أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيس للبحث في تحليل الإطار الفكري للمناخ التنظيمي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية، ومحاولة تطوير هذا المناخ بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية نظام الخمس سنوات بمدن القناة بتوظيف مدخل الإدارة بالقيم.

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث مما يلي:

- ١- أهمية دور المدارس الثانوية الفنية الصناعية في تلبية احتياجات سوق العمل من الفنيين المتخصصين، مما يلزم البحث في سبل تهيئة المناخ التنظيمي بداخلها لإنجاز رسالتها وأهدافها بأعلى مستوى من الدقة.
- ٢- الاستفادة من مدخل الإدارة بالقيم لتفعيل المناخ التنظيمي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية مما يحسن العلاقات بين المعلمين داخل هذه المدارس ويزيد من إنتاجيتهم.
- ٣- إفادة متخذي القرار بالتعليم الصناعي وخاصة في تدريب المديرين علي كيفية تحسين المناخ التنظيمي، باستخدام مدخل الإدارة بالقيم.

منهج البحث:

يتبع البحث المنهج الوصفي الذي يوظف في هذا البحث لتجميع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمناخ التنظيمي، إلى جانب مدخل الإدارة بالقيم، للاستفادة من هذا المدخل الإداري في تحسين وتطوير المناخ التنظيمي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية نظام الخمس سنوات بمدن القناة.

حدود البحث:

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

١- الحدود الموضوعية: يتناول البحث دراسة موضوع تطوير المناخ التنظيمي بالمدارس الفنية الصناعية باستخدام مدخل الإدارة بالقيم من خلال بعض مصدرين رئيسيين للقيم، هما:
أ- التعاليم الدينية: يركز اهتمام البحث بالقيم الدينية النابعة من الدين الإسلامي، نظراً لما تتميز به تعاليم هذا الدين من الوضوح في الرؤى والتصورات التي يقوم عليها، والوضوح في مصادره ومعالمه وحدوده، علاوة على تناوله الواضح لحركة الوجود وهدفه وغايته، ومعالجته لدور الإنسان في الأرض وعلاقته بخالقه، وحدود وظيفته في الأرض ومتطلباتها ومسئولياتها. إن منهج الله واحد وجهته واحدة وغايته واحدة لا لبث فيها ولا اختلاط، قال الله تعالى: [وَأَنَّ هَذَا صِرَاطِي مُسْتَقِيمًا فَاتَّبِعُوهُ وَلَا تَتَّبِعُوا السُّبُلَ فَتَفَرَّقَ بِكُمْ عَنْ سَبِيلِهِ] (١٢).

ولقد تم تصنيف القيم وفقاً لهذا المصدر في أربع مجموعات، هي كما يلي:

- مجموعة القيم المتعلقة بدعم المسؤولية الاجتماعية داخل التنظيم المدرسي.
 - مجموعة القيم المتعلقة بدعم الولاء والانتماء داخل التنظيم المدرسي.
 - مجموعة القيم المتعلقة ببناء وتنمية القدرات والمهارات داخل التنظيم المدرسي.
 - مجموعة القيم المتعلقة بتحقيق الرضا عن العمل داخل التنظيم المدرسي.
- ب- خبرات العمل: وتتمثل في القيم الموجه للعمل داخل التنظيم الإداري والتي تنبع من طبيعة الأعمال التي سبق التعرض إليها والمروء بها، بكل ما تم اكتسابه منها من تحفيزات أو تحذيرات أو مبادرات. فمثل هذه القيم تنشأ من طبيعة الأعمال التي يؤديها التنظيم في فترات سابقة أو الحالية وتؤثر في سلوكيات العاملين وتفاعلاتهم في المستقبل.

٢- الحدود المكانية: يقتصر البحث على مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الخمس سنوات بمدن القناة، وذلك نظراً لقلّة عددها مقارنة بالمدارس الصناعية الأخرى، علاوة على أهميتها وتعدد أقسامها ومجالات التخصص فيها من ناحية، ومن ناحية أخرى، فإن هذا النوع من

إجراءات مقترحة لتوظيف مدخل الإدارة بالقيم لتطوير المناخ ----- عادل عبد الحميد على

المدارس يمتد لخمس سنوات كاملة وعليه يكون التعامل بين المعلمين والطلاب والمعلمين مع بعضهم، ومع إدارة المدرسة ومع أولياء الأمور ومع مؤسسات التدريب مدته أطول، وهذا يستلزم وجود ميثاق أخلاقي وقيمي مستدام بين جميع أطراف المناخ التنظيمي داخل هذه المؤسسات.

مصطلحات البحث:

تتشمل مصطلحات البحث على ما يلي:

١ - المناخ التنظيمي Organizational Climate:

يعتبر مصطلح المناخ التنظيمي من المصطلحات التي دخلت ميدان التربية حديثاً واستمدت كيانها من علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي، ومن خلال مراجعة أدبيات موضوع المناخ التنظيمي لوحظ الاختلاف الواضح بين الباحثين حول مفهومه، حيث استخدم هذا المفهوم بعدة مترادفات ومسميات: فمنهم من أطلق عليه الطابع العام، أو الاتجاه العام في السلوك، أو الجو المدرسي، أو بيئة العمل. ومن ناحية أخرى يطلق البعض عليه اسم المناخ التربوي والبعض يطلق عليه اسم المناخ المؤسسي، وهناك من يشير إليه بأنه المناخ السيكولوجي^(١٣).

وبتحليل المفاهيم والمداخل الفكرية للباحثين يمكن الفصل بين المفاهيم السابقة جميعها بأن المناخ التنظيمي هو مثال للمناخ التربوي باعتبار المدرسة أحد وحدات النظام التعليمي الذي هو جزء من السياق التربوي والثقافي في أي مجتمع فالعلاقة هنا هي علاقة الجزء بالكل. والمناخ التنظيمي يشمل بداخله التنظيم الإداري للمدرسة. أما المناخ السيكولوجي فهو يرتبط بطبيعة العلاقات الانسانية والنفسية للعاملين في المؤسسة الواحدة، وهو يتضمن مفهوم الطابع أو الاتجاه العام في السلوك^(١٤).

وبناءً على ذلك يمكن تصنيف المفاهيم المرتبطة بالمناخ التنظيمي المدرسي، في ثلاثة اتجاهات، كما يلي:

أ- الاتجاه الأول: المفاهيم المرتبطة بتحسين الأداء الكلي للمنظمة:

يشار إلى مناخ المنظمة بأنه: مجموعة القواعد والسياسات والإجراءات التي تحدد كيفية سير العمل بصورة متسلسلة ومتواصلة^(١٥).

والمناخ التنظيمي هو المكونات أو الصفات الموجودة في بيئة العمل والتي تنتج من تصرف الرئيس وجميع العاملين في المؤسسة ويكون لها تأثيرات تالية على النواتج أو المخرجات^(١٦).

كما يعرف بأنه: نتاج لتفاعل مجموعة من المتغيرات الرسمية كالسياسات والإجراءات، والمتغيرات الشخصية كالحاجات والقدرات، والمتغيرات غير الرسمية وهي التي تنشأ عن الصراع المستمر من أجل محاولة التوفيق بين أهداف المؤسسة وحاجات العاملين وسماتهم^(١٧). كما يعرف من خلال آثاره المترتبة عليه، حيث ينظر إليه بأنه تحسين الإنتاجية من خلال الاستثمار الأمثل في الأفراد، هذا إضافة إلى تحسين الأمن والصحة الوظيفية ومشاركة العائد وتحسين الرضا الوظيفي^(١٨).

ب- الاتجاه الثاني: المفاهيم المرتبطة بتحسين التفاعلات الاجتماعية للأفراد داخل المنظمة: يعبر المناخ التنظيمي عن الخصائص الكلية السائدة في بيئة التعليم والعمل، وتبعاً لهذه الخصائص يكون المناخ عقلياً أو انفعالياً أو اجتماعياً^(١٩).

يعرف المناخ التنظيمي المدرسي بأنه البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، والذي يظهر في محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للعمل كما يعيها الأفراد وكما يفسرونها ويحللونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة ولائهم للعمل^(٢٠). كما يعرف المناخ وفقاً لهذا المنظور بأنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل والمدرسة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة، والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم^(٢١).

ووفقاً للمفهوم السابق فإن الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المؤسسة.

ج- الاتجاه الثالث: المفاهيم المرتبطة بتحسين علاقة المنظمة بالبيئة المحيطة: يعرف المناخ وفقاً لهذا المنظور بأنه عبارة عن ما تحتويه البيئة الداخلية للمنظمة من أبعاد، تتمثل في: البعد البيئي، وما يرتبط به من جوانب مادية، والبعد الاجتماعي المرتبط بخصائص الأفراد والجماعات، والبعد الاجتماعي الذي ينظم العلاقات بين الأفراد والجماعات، وأخيراً البعد الثقافي المتعلق بالمبادئ والقيم والتركيبات الإدراكية والمعاني^(٢٢). ويعرف المناخ بأنه نتيجة تفاعل الفرد مع البيئة، فالمناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص الثابتة في البيئة الداخلية للمؤسسة والتي يدرها الأفراد وتؤثر على سلوكهم، ويمكن وصفها في ضوء مجموعة من القيم المرتبطة بخصائص المؤسسة^(٢٣).

ووفقاً للمفهوم السابق فإن المناخ التنظيمي يمثل الطابع الاجتماعي السائد في المدرسة، ولذلك فإن المدارس تختلف بعضها عن بعض من حيث طابعها وجوها العام، وهذه الاختلافات تبدو واضحة للأفراد داخل المدرسة كالعاملين، والمعلمين، والطلاب، ويظهر ذلك في حصلة التفاعلات والعلاقات بين الأفراد داخل المدرسة .

ومما تقدم من عرض المفاهيم السابقة للمناخ التنظيمي على ضوء تصنيفها السابق، يلاحظ أنها تختلف باختلاف الباحثين وباختلاف المتغيرات التي يتخذها الباحثون لوصف المناخ التنظيمي، ونتيجة لذلك لا يوجد تعريفاً واحداً يتفق عليه الجميع، ولكن رغم الاختلاف في المفهوم والمتغيرات إلا أنه يمكن استخلاص السمات والعوامل الأساسية للمناخ التنظيمي، فيما يلي^(٢٤):

- الاحترام المتبادل بين أعضاء المدرسة.
- الروح المعنوية العالية بين أعضاء المدرسة.
- الثقة المتبادلة بين أعضاء الهيئة التعليمية وإدارة المدرسة.
- التلاحم والانتماء للمدرسة ودعم والتجديد المستمر.
- الاهتمام ومراعاة مصالح المستفيدين وخاصة الطلاب.

التعريف الإجرائي للمناخ التنظيمي: هو مجموعة الملامح والخصائص التي تميز بيئة المدارس الثانوية الفنية الصناعية نظام الخمس سنوات، والتي تؤثر في أداء المعلمين لأدوارهم وتحقق لديهم الدافعية في الاستمرار فيها وتولد لديهم الحرص على انجاز الأهداف بأعلى كفاءة وفي أقل وقت.

٢ - الإدارة بالقيم Management by Values :

يشار إلى الإدارة بالقيم بأنها سلوك إداري تنظيمي يتخذ من القيم أساساً له على مستوى كافة العمليات والممارسات الإدارية في المؤسسة، وهي إدارة وسطية تستند إلى العلاقات الإنسانية، وتمثل توجهاً تقويمياً للأساليب الإدارية في التعامل مع الموارد البشرية^(٢٥).

كما يعبر عن الإدارة بالقيم بأنها ذلك الأسلوب الإداري الذي يركز على الشفافية وإزالة الغموض في العمل، وتحديد الأولويات في العمل والتطوير، والاتصال الفعال بين جميع العاملين، والتوافق مع متطلبات التغيير، وتعديل النماذج السلوكية للأفراد بشكل يحقق النواتج المرغوبة^(٢٦).

والإدارة بالقيم تمثل فلسفة إدارية تؤكد على ضرورة الاهتمام بجميع العاملين بالمؤسسة انطلاقاً من أن القيم هي بمثابة الموجه لسلوك الأفراد، فهي معتقد مرغوب وممارسة محددة داخل المؤسسة بهدف تحقيق مستويات مطلوبة من الأداء^(٢٧).

ومدخل الإدارة بالقيم هو ذلك الأسلوب أو النهج الإداري الذي يركز على فكرة الاستخدام الأمثل للنظام القيمي حيث تتعامل مع الجانب الإنساني في الإدارة وتحاول تفهم أثر القيم الفردية والعامّة على المنظمات، فتستخدم إيجابيات هذا التأثير لتحقيق تفاعل وإنتاجية مؤسسية قوية^(٢٨).
التعريف الإجرائي لمدخل الإدارة بالقيم: هو نموذج إداري يركز على الممارسات الأخلاقية وجوانب العدالة والعمل التعاوني والتشاورى داخل المدارس الثانوية الصناعية نظام الخمس سنوات، بهدف تحقيق التوازن بين إنجاز الأهداف المنشودة من ناحية، وتلبية احتياجات جميع العاملين والمستفيدين في المجتمع من ناحية أخرى.

الدراسات السابقة:

* الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي.

فى إطار الاهتمام بالبحث فى المناخ التنظيمي جاءت عديد من الدراسات البحوث، ويتم عرضها بترتيبها الزمنى كما يلى:

١- علاقة المناخ المدرسي بسلوك المواطنة التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة (٢٠١٧) (٢٩)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ المدرسي السائد في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، واستقصاء العلاقة بين المناخ المدرسي وسلوك مواطنة معلمي المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت أبرز نتائج الدراسة: أن أغلب جوانب المناخ المدرسي تخدم سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة كبيرة، بينما يحتاج جانب إمكانات المدرسة وتجهيزاتها إلى تعزيز من أجل تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية حيث كان بدرجة توافر متوسطة. ولقد أوصت الدراسة بضرورة تحقيق التكامل الاجتماعي في البيئة المدرسية، بحيث يتم ممارسة العمل بحرية ومساواة دون إحجاف أو ظلم، مع ضرورة تدعيم العلاقات فيما بين الأفراد، وتوفير ظروف عمل آمنة ومحفزة.

2- School Climate Determinants: Perception and Implications(2017)^(٣٠)

٢- محددات المناخ المدرسي: التصور والتداعيات

هدفت الدراسة إلى معرفة وجهة نظر المعنيين في المدارس الثانوية بالفلبين سواء من الطلاب، والمعلمين حول محددات المناخ المدرسي. ولقد استخدمت الدراسة طريقة تصميم البحوث التنبؤية المستعرضة. ولقد تمثلت نتائج الدراسة فيما يلى: أن المناخ المدرسي يمثل مجهودًا جماعيًا بين أصحاب المصلحة، مثل: قادة المدارس والمعلمين والموظفين وأولياء الأمور

إجراءات مقترحة لتوظيف مدخل الإدارة بالقيم لتطوير المناخ ----- عادل عبد الحميد على

والطلاب. وفي ضوء تلك النتائج فقد أوصت الدراسة بضرورة توفير مجموعة من المقومات لدعم المناخ المدرسي، ومن أهمها: وجود إدارة واعية، ومعلم قادر على تنمية ملكات التخيل والتفكير الناقد والإبداعي لدى طلابه، مع ضرورة تكوين الشراكة بين جميع أطراف العملية التربوية والتعليمية سواء داخل أسوار المدرسة أم خارجها وخاصة المهتمين بالجوانب التربوية والتعليمية من البيئة المحيطة.

٣- متطلبات تهيئة المناخ المدرسي لتنمية أخلاقيات مجتمع المعرفة لدى طلاب الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر (٢٠١٨) (٣١).

هدفت الدراسة إلى تعريف مفهوم المناخ المدرسي، وأهميته، والعوامل المؤثرة فيه، ولقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ولقد أسفرت الدراسة عن نتائج من أهمها ما يلي: أن المناخ المدرسي يؤدي دوراً كبيراً في توفير الجو الأخلاقي الإيجابي للمدرسة، وأن الحوار العلمي يوصل قدرات العقل لدى الطلاب وينمي إبداعاتهم، كما يساعد في تنمية السلوك التعليمي، كالمشاركة الفاعلة والإيجابية، علاوة على أن العمل الجماعي يشجع على تقديم الاقتراحات الداعية للتطوير والتجديد والتحسين، وهذا من دوره أن يساهم في تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى المعلمين والطلاب على السواء. ولقد أوصت الدراسة بضرورة إكساب مهارات جديدة للمعلمين وللطلاب، أهمها مهارات تجميع المعلومات وتنظيمها بطريقة تسمح باسترجاعها بسهولة وقت الحاجة واستخلاص النتائج منها، مع تشجيع المبادرات الإبداعية من أجل تحسين مناخ المدرسة.

4-School Climate as a Predictor of Secondary School Students' School Attachment (2018) (٣٢)

٤- المناخ المدرسي كعامل توقع لإلحاق طلاب المدارس الثانوية

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة مناخ المدرسة الثانوية ومحاولة التنبؤ بمدى ارتباط طلاب المدارس الثانوية بالمدرسة أم لا، ولقد اعتمدت الدراسة على نموذج البحث الكمي، ولقد أسفرت الدراسة عن نتائج أهمها ما يلي: تباينت تصورات طلاب المدارس الثانوية عن المناخ المدرسي ومستوى الالتحاق بالمدارس بشكل كبير بناءً على نوع الجنس ومستوى الصف، فقد تم تحديد علاقة إيجابية متوسطة المستوى بين طلاب المدارس الثانوية والمعلمين. ولقد أوصت الدراسة بضرورة تهيئة المناخ المدرسي الإيجابي الذي يقوم على التعاون بين أفراد المجتمع المدرسي، وذلك من خلال دعم التشاركية في العمل، وتوفير التجهيزات والموارد اللازمة لعمليات التعلم داخل المدرسة.

٥- دور المناخ التنظيمي في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية بإدارة التعليم بالرياض (٢٠١٩) (٣٣)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي في إدارة التعليم بالرياض والتعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة ودوره في إدارة الأزمات. واستخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة وكانت أداة الدراسة المستخدمة الاستبانة حيث تم توزيعها على عينة مقدارها ٣٢١ فرد بإدارة التعليم في الرياض، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وإدارة الأزمات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. ولقد خلصت الدراسة بعدد من التوصيات كان من أهمها: ضرورة مراجعة المناخ التنظيمي وأبعاده بشكل مستمر لتعزيز جوانبه الإيجابية ومعالجة جوانبه السلبية، وإجراء المزيد من الدراسات حول المناخ التنظيمي وخاصة في الأبعاد المتعلقة بنمط العلاقات الاجتماعية، وأسلوب تشجيع العمل الجماعي، والانتماء التنظيمي، ونطاق الإشراف، وذلك من شأنه الإحاطة بأهم العوامل التي توفر المناخ التنظيمي الملائم، بما يوفر قاعدة ينطلق من خلالها لإدارة الأزمات.

** الدراسات التي تناولت مدخل الإدارة بالقيم:

1- Model of Values-Based Management Process in Schools (2016) (٣٤)

١- نموذج عملية الإدارة المستندة إلى القيم بالمدارس (٢٠١٦)

هدفت الدراسة إلى توضيح دور القيم والتوافق معها في العملية الإدارية ومعرفة أثر القيم الشخصية والتنظيمية على أداء العاملين بالمدارس التركيبية، وطرح نموذج مقترح لتحقيق التوافق القيمي بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية للعاملين. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن هناك ثمانية قيم تنظم عمل المدارس وهي "القوة، الفعالية، العدالة، فرق العمل، القانون، استغلال الفرص والمنافسة"، وأن لهذه القيم تأثيراً مباشراً على أداء السلوك القيادي في منظمات العمل التربوي، وأن التعارض بين هذه القيم يؤدي إلى صراع قيمي وتنظيمي مما يقلل الإنتاجية ويؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي للعاملين، ولقد استند النموذج المقترح على دراسة وتحليل القيم التنظيمية والوقوف على مواطن القوة والضعف، مع تأكيد مبدأ التوافق القيمي بالجمع بين القيم الشخصية والتنظيمية.

٢- متطلبات تطبيق الإدارة بالقيم كتوجه إداري لإدارة الصراع التنظيمي: دراسة من منظور الخدمة الاجتماعية (٢٠١٦) (٣٥)

هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات تطبيق مدخل الإدارة بالقيم كتوجه إداري لإدارة الصراع التنظيمي، وقد قامت الدراسة بتطبيق مقياس حول متطلبات الإدارة بالقيم، وقد توصلت الدراسة إلى أن التعارض بين القيم التنظيمية والقيم الشخصية له تأثير مباشر على سلوك الأفراد يؤدي

إجراءات مقترحة لتوظيف مدخل الإدارة بالقيم لتطوير المناخ ----- عادل عبد الحميد على

إلى الصراع مما يقلل الإنتاجية، كما أظهرت الدراسة أنه لا يتم تطبيق مدخل الإدارة بالقيم في إدارة الصراع داخل الجامعة. واقترحت الدراسة سبيل توافر متطلبات مدخل الإدارة بالقيم ومن أهمها: بناء الثقة التنظيمية لإزالة التوتر بين أجزاء التنظيم ولتخفيف حدة الصراع التنظيمي، وضرورة تحديد الواجبات والمسؤوليات المناطة بكل مركز وظيفي أو وحدة تنظيمية والقيم الخاصة بها من خلال التوصيف الوظيفي المحدد.

٣- واقع العمليات الإدارية لإدارة المدارس الثانوية للبنات بمدينة الرياض في ضوء مدخل الإدارة بالقيم (٢٠١٧) (٣٦)

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية القيم في تشكيل الثقافة التنظيمية من خلال التعرف على القيم السائدة في المدارس الثانوية للبنات بمدينة الرياض ومدى تأثير هذه القيم في أبعاد ثقافة العاملين بهذه المدارس، ومن خلال توظيف المنهج الوصفي توصلت الدراسة إلى أن نجاح التنظيم المدرسي يتأثر بالمعتقدات والقيم بدرجة عالية، وأن المدارس التي تعتمد على القيم في إدارتها هي الأكثر نجاحاً، وذلك نظراً لأن الأفراد يمثلون العامل الرئيسي وراء نجاح منظماتهم حسب تقديرهم، وأن هذا يتوقف على الاهتمام بالجوانب الإنسانية في العمل وذلك من خلال إشاعة ما يسمى "بالشعور الأسري" هذا الشعور الذي ينعكس على أسلوب الإدارة من حيث تشجيع فرق العمل وتوظيفها توظيفاً جيداً، مع التأكيد على أن للقيم بصفة عامة ولقيم المديرين بصفة خاصة أثرها الكبير في عملية اتخاذ القرارات داخل تلك المدارس.

4- Value-based leadership approach: A way for principals to revive the value of values in schools (2017) (٣٧)

٤- مدخل القيادة القائم على القيم: سبيل المدراء في إحياء قيمة القيم بالمدارس (٢٠١٧)
هدفت الدراسة إلى تقديم رؤية تؤكد على ضرورة التمسك بالقيم في إدارة المدارس وفي التعامل مع الطلاب وأولياء أمورهم، ولذلك فقد تناولت الدراسة طبيعة القيم وتحديد علاقتها بأسلوب القيادة المطبق في المدارس الثانوية بجنوب إفريقيا، ولقد عرض الباحثان أهمية التزام القادة بالجوانب القيمية ودور ذلك في تحسين العلاقات بين جميع العاملين في المدارس، علاوة على بيان لدور القيم في إحداث التغيير التنظيمي. ولقد أوصت الدراسة بضرورة قيام الإدارات المدرسية بدورها الحقيقي القائم على الأخلاق والقيم وذلك بما يطبقه قادة المدرسة والمعلمين من مبادئ وأخلاقيات ومعاملات إنسانية، يمكن للطلاب اكتسابها جنباً إلى جنب مع الجوانب التدريسية.

٥- درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الكورة بمحافظة إربد للإدارة بالقيم من وجهة نظر معلمهم (٢٠٢٠) (٣٨)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بلواء الكورة للإدارة بالقيم من وجهة نظر معلمهم، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الكورة للإدارة بالقيم كانت متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند $(0.05\alpha \leq)$ في الدرجة الكلية على الأداة يعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05\alpha \leq)$ تعزى لأثر سنوات الخدمة ولصالح أصحاب الخبرة (١٠ سنوات وأكثر)، والمؤهل العلمي لصالح فئة الدكتوراه، وقد قدمت الدراسة العديد من التوصيات: من أبرزها غرس مفاهيم الإدارة بالقيم والعمل على تبني هذا الاتجاه الحديث بإخضاع المدراء لدورات تدريبية وورش تعليمية يبين فيها أثر الالتزام به كمبدأ في الإدارة وممارستها في كافة الشؤون المدرسية.

التعليق العام على الدراسات السابقة:

يتم التعليق على الدراسات السابقة المتعلقة بالمناخ التنظيمي والدراسات السابقة المتعلقة بمدخل الإدارة بالقيم وفق العناصر التالية:

١- أهداف الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسات السابقة المتعلقة بالمناخ التنظيمي في أن الهدف الرئيس من تطوير المناخ التنظيمي بالمؤسسات التعليمية، يتمثل في توفير جو من العلاقات الداعمة لعمليات التعلم والتعلم وتحقيق الانجاز الأكاديمي المرتفع وتحقيق مستويات أداء عالية من المعلمين والإدارة على حد سواء. كما اتفقت الدراسات السابقة المتعلقة بمدخل الإدارة بالقيم في أن الهدف الرئيس من تطبيق هذا المدخل يتمثل في دعم التفاعلات الاجتماعية وتنمية دور الموارد البشرية في التعامل مع المتغيرات المعاصرة وتمكينهم من الأداء الإداري بأعلى صورة ممكنة من خلال ما يحققه هذا المدخل من توفير لمقومات المناخ التنظيمي الجيد والمثالي لتحقيق الأهداف المخططة.

٢- منهج الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسات السابقة المتعلقة بالمناخ التنظيمي في توظيفها للمنهج الوصفي التحليلي، عدا دراستين فقط، وهما دراسة (Gorgonio, John Paul R., 2017) والتي وظفت طريقة تصميم البحوث التنبؤية المستعرض، ودراسة (Mustafa Ozgenel, Filiz)

يتفق البحث الحالي مع الدراسات التي وظفت المنهج الوصفي التحليلي لدراسة المناخ التنظيمي وعناصره بالمؤسسات التعليمية، كما اتفقت الدراسات السابقة المتعلقة بمدخل الإدارة بالقيم في توظيفها للمنهج الوصفي التحليلي.

٣- نتائج الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسات السابقة المتعلقة بالمناخ التنظيمي، في عديد من النتائج، أهمها ما يلي: أن المناخ التنظيمي الفعال يستلزم وجود الإخلاص والتعاون والاحترام المتبادل بين أعضاء التنظيم الإداري، وبخاصة في المؤسسات التربوية والتعليمية. لأنه كلما تحقق ذلك كلما تحقق الرضا عن العمل وهو ما ينعكس بدوره على مستويات الطلاب المعرفية والمهارية والسلوكية. كما اتفقت الدراسات السابقة المتعلقة بمدخل الإدارة والقيم، في النتائج التالية: أن الإدارة بالقيم من الأساليب الإدارية الحديثة، التي تؤدي للتميز والنجاح وتحقيق الأهداف؛ حيث أنها تقوم على قيم التعاون والرضا الوظيفي، والعمل بروح الفريق الواحد، والجودة، والشفافية، والثقة والأمان، والشمولية والتنوع، والإبداع والابتكار، والمسؤولية الاجتماعية، والعديد من القيم التي تحقق النجاح المؤسسي.

٤- توصيات الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسات السابقة المتعلقة بالمناخ التنظيمي، في عديد من التوصيات، أهمها ما يلي: ضرورة تهيئة المناخ التنظيمي الإيجابي الذي يقوم على التعاون ودعم التشاركية في العمل، وتوفير التجهيزات والموارد اللازمة لعمليات التعلم داخل المدرسة، كما اتفقت الدراسات السابقة المتعلقة بمدخل الإدارة والقيم، في التوصيات التالية: التأكيد على تبني كافة المدارس لمدخل الإدارة بالقيم على نطاق واسع، لما له من أثر كبير على المعلمين والطلاب وتفاعلاتهم الاجتماعية، ومستقبلهم بشكل عام، مع ضرورة العمل على توفير مناخ مناسب للمعلمين من خلال توفير منظومة قيمية لديهم تعود بالفائدة على التزام المعلمين التنظيمي وولائهم وانتمائهم. ولقد اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة في أن الدراسة الحالية تسعى لتوظيف مدخل الإدارة بالقيم كمدخل إداري وتنظيمي فعال لتحقيق فعالية المناخ التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الخمس سنوات.

٥- أوجه استفادة البحث الحالي من الدراسات السابقة:

استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة البحث بالشكل العلمي، وتجميع الإطار النظري لمتغيرات البحث، والمتمثلة في المناخ التنظيمي ومدخل الإدارة بالقيم، وتحديد دور مدخل الإدارة بالقيم في تحسين وتطوير المناخ التنظيمي بالمؤسسات التعليمية.

ثانياً: الإطار النظري للبحث:

يتضمن الإطار النظري للبحث المحاور التالية:

المحور الأول: الأسس النظرية للمناخ التنظيمي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية:

لقد استحوذ المناخ التنظيمي على أهمية خاصة بالنسبة للمؤسسات التربوية نظراً لأهميته وتأثيره في مختلف المظاهر والسلوكيات الإدارية والمتصلة بالأفراد داخل المؤسسة، وكذلك التأثير الواضح للمناخ التنظيمي على مختلف أعمال المؤسسات سواء المتعلقة بأدائها لأعمالها وتحقيق أهدافها أو علاقاتها بالبيئة المحيطة. ومن هذا المنطلق كان لزاماً على إدارة المؤسسات التعليمية تكوين بيئة عمل يسودها مناخ تنظيمي جيد لتمكين من التعامل بإبداع، وبكفاءة مع متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية مما يجعلها نظام متطورة ومتجدداً.

١- ماهية المناخ التنظيمي بمؤسسات التعليم الفني الصناعي:

لقد تعددت مداخل تفسير المناخ التنظيمي، والتي تعتبر بمثابة تجميع للرؤى المختلفة التي استخدمت في توضيح ما يتعلق بهذا المصطلح، حيث تتمثل هذه المداخل فيما يلي:

أ- المدخل الهيكلي:

وفقاً لهذا المدخل يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص المميزة للمدرسة، وهي مستقلة عن إدراك الأفراد وبناء على هذا المدخل فإن المناخ التنظيمي ينشأ من عدة امتيازات متعلقة بالهيكل التنظيمي، مثل: درجة المركزية في اتخاذ القرارات، حجم المدرسة، عدد المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي، نوعية التكنولوجيا المستخدمة داخل المدرسة، درجة تحكم القواعد والسياسات في تصرفات وسلوك الأفراد، إن هذا المدخل يوضح الأثر المباشر للهيكل التنظيمي على المناخ التنظيمي دون وجود تأثير الإدراكات للأفراد المختلفة حيث يتم إدراك خصائص الهيكل بشكل متماثل لجميع الأفراد داخل المدرسة، وهذا التماثل هو الذي يكون المناخ التنظيمي والهيكل التنظيمي عبارة عن البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المدرسة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية أو الفرعية المتعلقة بمختلف الأعمال والأنشطة التي تحقق أهداف المدرسة، إضافة لذلك يبين أنماط الاتصالات وشبكات العلاقات (٣٩).

ب- المدخل الإدراكي:

يعتبر إدراك الأفراد الأساس في تحديد مفهوم المناخ التنظيمي، ويركز المدخل الإدراكي على أن الأفراد داخل المدرسة يكون لهم تفسير ورد فعل تجاه المتغيرات والمواقف التي تحدث داخل بيئة العمل، مما يؤدي إلى تكوين المناخ التنظيمي، والذي يختلف من فرد لآخر داخل المدرسة، تبعاً لإدراك كل فرد للمواقف والمتغيرات التي تحدث داخل بيئة العمل. وبالتالي يؤدي هذا المدخل إلى وجود عدد كبير من المناخات التنظيمية داخل المدرسة حسب إدراك كل فرد لخصائص المدرسة، ويقصد بالأوضاع أو الظروف التنظيمية الهيكل التنظيمي والعمليات التي تحدث داخل المدرسة المتعلقة بالظروف التنظيمية من اتصالات، قيادة، نماذج اتخاذ قرار، ويتمثل الانتقاد الموجه لهذا المدخل كونه يرى أن المصدر الأساسي للمناخ التنظيمي ينبع من داخل الأفراد فقط مع انخفاض خصائص المدرسة وعدم إعطاء اهتمام كاف لدور التفاعل بين الأفراد داخل المدرسة^(٤٠).

ج- المدخل التفاعلي:

يختلف هذا المدخل عن المدخلين السابقين في أن الأساس في تكوين المناخ التنظيمي يتعلق بخصائص المدرسة أو الهيكل التنظيمي أو إدراك الأفراد، ومن ثم يمكن تعريف المناخ التنظيمي طبقاً لهذا المدخل على أنه عبارة عن تأثير متجمع من خصائص الشخصية وتفاعلها مع العناصر بخاصية الهيكل التنظيمي؛ حيث إن الإدراك المعرفي للفرد والظروف أو الأوضاع التنظيمية يتقاطعان في نقطة واحدة، وهي المتمثلة في التفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة وينتج عن هذا التفاعل المناخ التنظيمي للمؤسسة، ويتمثل الانتقاد الموجه لهذا المدخل في فشله في تقديم تفسير متكامل للطريقة التي يمكن أن تؤثر بها الثقافة التنظيمية على التفاعل بين الأفراد، فعلى سبيل المثال توجد بعض الأبعاد المتعلقة بالمناخ التنظيمي، مثل: الدعم والمساندة والعدالة، والثقة لا يمكن تحديدها أو التعامل معها بدون الأخذ في الاعتبار مفهوم الثقافة التنظيمية^(٤١).

د- المدخل الثقافي:

يؤكد مؤيدو هذا المدخل على أهمية وجود ثقافة القيم والأهداف والتقاليد والعادات التي تنشأ بين الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة، لذا يركز المدخل على الكيفية التي يتفاوض بها الأفراد ويتفاهمون بها، وكيفية تفسيرهم للمواقف التي تحدث داخل المؤسسة. ويقوم هذا المدخل على أساس أن التفاعل بين المجموعات يعد المحدد الأساسي للمناخ التنظيمي، مع مراعاة أن المسيطر والمؤثر على هذه التفاعلات هو تبادل وتقسيم المعارف والمعلومات بين الأفراد أو بين

المجموعات، وأن تلك المعارف والمعلومات يتم التعرف عليها من خلال الثقافة التنظيمية. والمدخل الثقافي يجعل المناخ التنظيمي بمثابة مساحة معينة من الثقافة التنظيمية ويتأثر بشخصية الأفراد من ناحية ويتفاعل الأفراد فيما بينهم من ناحية أخرى، وكل هذا يؤثر على وجود المناخ التنظيمي، كما أن المناخ التنظيمي يتأثر بالثقافة التنظيمية والتي يمكن أن تشكل أو تعدل من إدراك الأفراد وتؤثر على التفاعل أو التداخل بين الأفراد، كما أن التفاعل أو التداخل بين الأفراد لا يحدد المناخ التنظيمي فحسب ولكنه أيضا يؤثر على ثقافة المؤسسة أو يعدل منها (٤٢).

ويتضح من عرض مداخل تحديد المناخ التنظيمي أنه يتم تعريفه من عدة جوانب وذلك حسب المؤسسة والعاملين بها والعلاقات التي تربط بين هؤلاء العاملين. وتتشابه هذه المداخل في المؤسسات التعليمية التي يجب الوقوف عليها حتى يمكن تطويره وتنميته للنهوض بالعملية التعليمية، وأن المناخ التنظيمي يعبر مجموعة من العوامل والخصائص المميزة لبيئة العمل، بما يؤثر في كافة أفراد المدرسة، فعن طريقه يتم تمييز بيئة العمل إن كانت إيجابية أو سلبية.

٢- العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي بمؤسسات التعليم الفني الصناعي:

تتعدد العوامل التي يتوقف عليها تحديد معالم المناخ التنظيمي، فمن خلال تأثير هذه العوامل يمكن القول بأن المناخ التنظيمي يعد مناخاً إيجابياً، ومن خلال تأثير هذه العوامل أيضاً يمكن القول بأن المناخ التنظيمي يعد مناخاً سلبياً، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

أ- نمط القيادة داخل المدرسة:

للقيادات التربوية تأثيراً مباشراً، سلباً أو إيجاباً، على أداء الأفراد داخل المجتمع المدرسي، فمن القيادات التربوية ما تعنى بالأبعاد الوظيفية التي تتصل بمهام العاملين في نطاق الواجبات الرسمية دون الاهتمام بالعاملين، ومن القيادات ما يعنى بالأبعاد الإنسانية على حساب العمل، ومن القيادات ما يوازن بين الأبعاد الوظيفية والإنسانية. ومن ناحية أخرى فإن نمط السلطة يحدد ملامح المناخ التنظيمي، فمنها المركزية والتي تعنى تركيز السلطة بيد الرؤساء، وهي تتسم بعدم المرونة والحد من الإبداع لدى المرؤوسين، بينما تعنى اللامركزية تشتيت السلطة ودفعها إلى المستويات الأدنى في السلم الإداري مما يتيح للمرؤوسين فرص الاجتهاد، واقتراح الحلول، والمشاركة في اتخاذ القرارات، بما يزيد من الالتزام بتنفيذه (٤٣).

ب- طبيعة التنظيم الإداري داخل المؤسسة:

يؤثر التنظيم الإداري داخل المؤسسات على طبيعة المناخ التنظيمي وصورته الحالية والمستقبلية، حيث ترتبط بالتنظيم الإداري عدد من العوامل والمتغيرات بالغة التأثير في المناخ التنظيمي، من أهمها ما يلي (٤٤):

- حجم المؤسسة: ويتصل بالنمو المباشر للمدرسة من حيث عدد المستويات الإدارية وعدد الصفوف والأقسام في المستوى الإداري الواحد، ومدى التنوع والاختلاف الموجود داخل المدرسة.
- رسمية التنظيم: ويشير إلى درجة تحديد الأدوار والمسئوليات والإجراءات المنظمة لسلوك الأفراد داخل التنظيم

- درجة التنظيم: ويعني تركيز السلطة وحق اتخاذ القرار من مستويات مركزية الإدارة العليا.
- أنماط السلطة: تتنوع السلطة ما بين المركزية واللامركزية، وتعني المركزية تركيز السلطة بين الرؤساء، وتتسم بقلّة المرونة والحد من الإبداع والابتكار لدى المرؤوسين، بينما تعني اللامركزية تقسيم السلطة ودفعها إلى المستويات الأدنى في السلم الإداري مما يتيح للمرؤوسين فرص الاجتهاد واقتراح الحلول والمشاركة في اتخاذ القرارات.

ج- طبيعة العمل المدرسي:

تحدد طبيعة العمل بمدى تركيز المؤسسة على الإنجاز والإنتاجية من عدمه، فالتركيز على الإنجاز يمثل دافعاً للفرد ومؤسسته على تحقيق الأهداف، علاوة على كسب الولاء والانتماء للعاملين، كما تحدد طبيعة العمل بمدى مرونة التنظيم وقدرته على التكيف والتأقلم مع الظروف الداخلية والخارجية، وفي هذا الإطار يسهم الهيكل التنظيمي في تحديد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المؤسسة، إذ يبين الوحدات الإدارية والتنظيمات والتي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة، مع بيان أشكال وأنماط الاتصالات وشبكات العلاقات الرسمية داخل المؤسسة^(٤٥).

ومن جانب آخر يعتبر العبء الملقى على كاهل المعلم عاملاً مهماً من العوامل المؤثرة سلباً أو إيجاباً على مستوى أداء المعلم، فالأعباء الخفيفة تؤدي إلى الارتقاء بمستوى أداء المعلم وبالتالي إلى فاعليته في التدريس، بينما تؤثر زيادة الأعباء سلباً على أداء المعلم، ومن أمثلة الأعباء المتزايدة على المعلم ما يلي^(٤٦):

- زيادة نصاب المعلم التدريسي: حيث إن كثرة نصاب المعلم من الحصص الأسبوعية أمر يرهق المعلم ويقلل من فاعليته.
- زيادة الأعباء الإضافية للمعلم: فضخامة الأعباء الملقاة على عاتق المعلم تؤدي إلى إرهاقه وبالتالي إلى قصور في أدائه لمهامه التربوية والتعليمية داخل المدرسة.
- كثافة التلاميذ في الفصول الدراسية: فالفصول الدراسية ذات الكثافة الطلابية القليلة تسمح للمعلم بإدارة الفصل وحفظ النظام ومراعاة الفروق الفردية بين الطلاب، بينما يتضاءل مستوى التفاعل في الفصول الدراسية ذات الكثافة الطلابية العالية.

• توفر الأمن الوظيفي من عدمه: ويعني منح المعلم وظيفة دائمة، أم مؤقتة، فكلما توفرت أبعاد الضمان الاجتماعي والصحي والمنافع المقترنة بالمهنة من أمن واستقرار وثبات، توفرت استقراراً نفسياً وتم رفع الروح المعنوية للأفراد وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والتنوعية.

د- نمط الاتصالات الإدارية داخل المدرسة:

تعتمد كفاءة الاتصالات على عوامل عدة تتعلق بطبيعة العمل، إذ أنها تؤثر وتتأثر به عادة وما ترتبط به من جماعات العمل الرسمي وأنماط العلاقات غير الرسمية التي من شأنها توفير مناخاً ملائماً في إيجاد التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد وتبسيط دورهم وأدائهم. وفي ذلك توفر التطورات التكنولوجية الحديثة مناخاً جيداً يتلاءم مع الأفراد والمؤسسة على حد سواء، حيث تسهم في توزيع مهام وواجبات العمل بشكل سليم بين الأفراد وإيجاد وتحديد شبكات اتصال بأقصى كفاءة وفاعلية وتقليل الهدر والضياع في الجهود البشرية والمادية والمالية^(٤٧). وبناءً على ذلك فإن نمط الاتصال يؤثر في توفير المناخ الملائم للإبداع والابتكار، فالاتصالات وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد، ويتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمؤسسة.

هـ- تطبيق نظم للثواب والعقاب:

إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين أو تعديله، فالمكافأة تعطي للمنجز ولقليل التغيب وللمبدع من أجل إقرار ودعم السلوك المرغوب به، بينما يقع العقاب على الفرد غير المنتج والكسول وغير الملتزم بما هو مطلوب منه. وفي هذا الصدد يعد تطبيق المحاسبة على الأداء المدرسي من أهم المتطلبات المستحدثة في المدارس إذ يؤدي تطبيقها إلى سيادة جو من العمل الفعال داخل المدرسة، بينما يترتب على عدم تطبيقها ضياع العديد من محاولات جهود الإصلاح والتطوير^(٤٨).

و- إمكانات المدرسة وتجهيزاتها:

تشكل إمكانات المدرسة وتجهيزاتها عاملاً مهماً من عوامل البيئة الطبيعية المادية للمدرسة الذي تؤثر سلباً أو إيجاباً على العملية التعليمية، فمدى صلاحية وكفاءة هذه الإمكانيات والتجهيزات من حيث الكفاءة لاستيعاب عمليات التعلم والتعليم يعتبر أمراً حاسماً لنجاح العملية التربوية والتعليمية أو فشلها، كما أن وجود المبنى المدرسي واحتوائه على كافة الإمكانيات من حيث التصميم المناسب والتجهيزات الكاملة من الأدوات والأثاث وجميع المرافق المطلوبة للمدرسة تمثل كلها عوامل مهمة تساعد على نجاح العملية التربوية والتعليمية. بينما يؤثر نقصان إمكانيات المدرسة وتجهيزاتها تأثيراً سلبياً على المعلم والطالب وعلى المدرسة بشكل عام، إذ يؤدي إلى

فقدان المناخ التنظيمي الذي يساعد المعلمين على تأدية مهمتهم ومسؤوليتهم على الوجه الأكمل، علاوة على عدم تمكن المدرسة من القيام بنشاطات منهجية ولا منهجية مكملة للمنهج المدرسي^(٤٩).

ومن خلال عرض وتحليل العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي، يمكن القول أن المناخ التنظيمي الذي يعيش فيه المعلم، ويعمل فيه مع مجموعة من زملائه يحقق إنتاجاً أوفر وأفضل، إذا كان هذا المناخ يشعره بالطمأنينة والثقة، وبالتالي يمنحه القدرة على التكيف والرضا عن العمل، وكل هذا مرتبط بمؤشرات تتضمن الكثير من العوامل منها الاجتماعية، ومنها المادية، ومنها ما هو داخل المدرسة ومنها ما هو خارجها. وهذا يستلزم البحث عن برامج أنشطة ومدخل وأساليب تسهم في الارتقاء بمكونات المناخ التنظيمي وتحقق نقلة نوعية لعناصره، وهو ما تم التأكيد عليه في الحزم الإدارية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية مع نهاية القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين، وظهر تحت مسمى القيادة الاخلاقية والقيم التنظيمية والإدارة بالقيم.

المحور الثاني: الإطار الفكري لمدخل الإدارة بالقيم في الفكر الإداري التربوي المعاصر:

تعد القيم ذات طبيعة اجتماعية حيث تمثل إنتاجاً اجتماعياً ثقافياً، تظهر نتيجة التفاعل وتصدر عن بنية الواقع الاجتماعي حيث تحتوي على ثلاث مكونات أساسية تتمثل في المكون المعرفي والوجداني والسلوكي إذ لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر. ويطلق على القيم السائدة داخل المنظمات، مفهوم القيم التنظيمية فهي جزء لا يتجزأ من التنظيم يدار بها أفرادها وتظهر في تفاعلاتهم، وعلى إعتبار أن القيم هي نتاج نفسي اجتماعي فهي تشكل الإطار المرجعي للسلوك الإنساني داخل التنظيم، وإذا كانت القيم في تعددها وتنوعها هي الصفات التي يتبناها الأفراد والمجتمع، ويجسدونها في ممارساتهم فإنها بالفعل قادرة على إعطاء صورة عن المجتمعات، وتعتبر القيم التنظيمية متغير هام في أي مؤسسة بما تحمله من أهمية في ترشيد السلوك التنظيمي، وتحسين الممارسات والتفاعلات داخل التنظيمات الإدارية ومن بينها المنظمات التعليمية^(٥٠).

١ - ماهية مدخل الإدارة بالقيم (القيم التنظيمية وإدارة المؤسسات):

لقد لاقى الموارد البشرية اهتماماً كبيراً من قبل كثير من الباحثين والمتخصصين، وذلك في كافة أنواع المؤسسات إنتاجية أم خدمية، حيث تعد الموارد البشرية العنصر الحاسم في تحديد النجاح أو الفشل والإنتاجية والفعالية في مختلف المؤسسات وفي مقدمتها المؤسسات التعليمية،

فهي مصدر الحركة والإنتاجية والنماء والتقدم والتطور في أي جهاز حكومي أو قطاع للأعمال، وهي في الوقت نفسه المصدر للتجمد وانخفاض الأداء وتدهور الإنتاجية في حالات أخرى.

وفي هذا السياق فقد تضاعف الاهتمام بمدخل الإدارة بالقيم، مع مطلع القرن الحادي والعشرين، ونال هذا المدخل اهتماماً كبيراً في أوساط المؤسسات لتحسين وإصلاح العمل، وطرح برامج تستند إلى أهمية المورد البشري في المؤسسات المختلفة. وتوجيه أنشطة مدخل الإدارة بالقيم، نحو التركيز على إشباع حاجات المستفيد الداخلي والخارجي، وتطبيق أسلوب إعادة هندسة الموارد البشرية وإكسابها مهارات متنوعة والنظر إليها كأحد الاستراتيجيات التنافسية^(٥١). وبناءً على ذلك فقد اجتهد كثير من الباحثين في تحديد ملامح مدخل الإدارة بالقيم باعتباره أحد المداخل المهمة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الإنتاجية والخدمية على السواء، وتتمثل أهم هذه الملامح فيما يلي^(٥٢):

أ- أن مدخل الإدارة بالقيم ينطوي على جملة القيم التنظيمية، والتي تظهر في اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الإجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم، ... الخ.

ب- أن مدخل الإدارة بالقيم يعبر عن الخصائص الداخلية للمنظمة، وهي التي تعبر عن فلسفتها وتوفر الخطوط التوجيه السلوك التنظيمي وصنع القرارات.

ج- أن مدخل الإدارة بالقيم يتضمن العمليات المتكاملة لتحسين الكفاءة التنظيمية وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين، كما يعد فلسفة للإدارة وهدفاً من أهدافها، فالقيم تمثل جزءاً من ثقافة المؤسسة وأخلاقيات التعامل بين العاملين، كما أنها تعكس ظروف العمل الجيدة والدعم المقدم للعاملين والذي من شأنه أن يتيح لهم فرص أكبر للتأثير على وظائفهم والمساهمة الفعالة في مستوى أداء المنظمة ككل.

د- يهتم مدخل الإدارة بالقيم بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في المؤسسات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين، بما يسهم في رفع أداء المؤسسة ويحقق الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم.

هـ- ينظر إلى الإدارة بالقيم كمدخل يمكن من خلاله الحفاظ على استقرار الأفراد، مما يدعم ويقوي الثقافة التنظيمية، بما يتضمنه من دعم الإدارة لعلاقات العاملين، مع إعطاء العاملين فرص أكبر للتأثير في وظائفهم والمساهمة الفعالة على مستوى المؤسسة ككل.

وبناءً على ما تقدم، يمكن القول أن مدخل الإدارة بالقيم مصطلح واسع النطاق يشتمل على مجموعة متنوعة وهائلة من الأساليب التي تمكن منظمات الأعمال من منح العاملين استقلالية

إجراءات مقترحة لتوظيف مدخل الإدارة بالقيم لتطوير المناخ ----- عادل عبد الحميد على

أكبر ومسؤوليات وسلطات أوسع، فالأفراد بحاجة إلى الشعور بالاحترام في مجال العمل عما يقومون به من أعمال، إنهم يريدون اتصالات جيدة مع الرؤساء ومع المستفيدين، كما أنهم بحاجة إلى الشعور بقيمة مهاراتهم ومعارفهم في تحسين الإبداع بالمؤسسة، وإلى الشعور بالكرامة في العمل وإلى تبسيط الإجراءات وإلى تحقيق إنتاجية عالية.

٢- أهداف مدخل الإدارة بالقيم في الفكر الإداري المعاصر:

تتعدد أهداف مدخل الإدارة بالقيم، حسب طبيعة عمل المؤسسة (خدمية- إنتاجية، عامة- خاصة). ويتلخص الهدف الرئيسي لها في تكوين قوة عمل مستقرة وفاعلة، تضم مجموعة متفاهمة من الموظفين القادرين على العمل والراغبين فيه، إضافة إلى ضمان القدرة على تحقيق النجاح من خلال الأفراد العاملين بالمؤسسة. ويمكن تحديد أهداف مدخل الإدارة بالقيم وذلك كما يلي:

أ- تحقيق الفعالية التنظيمية:

حيث إن جوهر إدارة الموارد البشرية، يتمثل في تقديم برامج لزيادة فعالية المؤسسة، عن طريق تطوير السياسات المتعلقة بمجالات تطوير أداء الموارد البشرية؛ مثل إيجاد بيئة عمل مناسبة، وتوفير التجهيزات اللازمة والعناية بتلبية احتياجات هذه الموارد^(٥٣).

ب- الاهتمام بإدارة رأس المال الفكري:

لقد بات معروفاً أن القيمة الحقيقية لأية مؤسسة إنما تكمن في رأسمالها الفكري أو أصولها المعنوية، ولعل تحليل مصطلح رأس المال الفكري **Intellectual Capital**، يوضح ذلك فكلمة "فكر" يقصد بها القدرة على المعرفة وإدراك العلاقات، وعند إضافة كلمة رأسمال، والتي تعنى "مجموع"، يتكون مصطلح (رأس المال الفكري) الذي يشير إلى مفهوم العلاقات المبنية على المعرفة التركيبية، والكفاءات التي لها قدرة كامنة على توليد القيمة لمؤسستها، والتي أصبحت تعد المصدر الأساسي للميزة التنافسية، والعامل المؤثر في دعم التفكير الابتكاري، وفي الاستفادة من استخدام المعرفة في حل المشكلات التنظيمية بالمؤسسة^(٥٤).

ج- تحقيق الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة:

يعمل مدخل الإدارة بالقيم على تعزيز التزام العاملين من خلال السياسات التي تكفل منح قيمة معنوية للموارد البشرية، إلى جانب منحهم المكافآت المناسبة لأفعالهم وإنجازاتهم، علاوة على تهيئة المناخ الذي يحقق زيادة الإنتاجية، من خلال الانسجام في العلاقات بين الإدارة والعاملين^(٥٥).

د- تلبية احتياجات الموارد البشرية:

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى وضع وتنفيذ استراتيجيات، تحفظ التوازن والتكيف بين احتياجات المستفيدين المتعاملين معها- بمن فيهم الموارد البشرية العاملة في المؤسسة- إضافة إلى مراعاة الفروق الفردية والجماعية والاحتياجات الفردية لمواردها البشرية، وتحقيق طموحاتهم، وضمان تكافؤ الفرص أمامهم جميعاً، علاوة على تحويل الأفكار والأقوال التي تناادي بها أو تتبناها إدارة الموارد البشرية إلى أفعال حقيقية تُمارس في الواقع^(٥٦).

وبالنظر إلى الأهداف السابقة، فإن مدخل الإدارة بالقيم يتمحور حول تحقيق هدفين

رئيسيين، هما كما يلي:

- أهداف للفرد: شعور العامل بالثقة في المؤسسة نظراً لما توفره من ظروف عمل آمنة ومستقرة والمحافظة على كرامة العامل وتوفير فرص التنمية والنمو الوظيفي.
- أهداف للمؤسسة: إيجاد قوة عمل أكثر مرونة وولاء ودافعية ويعتبر ذلك ضرورياً لتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة في دنيا الأعمال من ناحية الجودة في تأدية الخدمات ووصولها للمستفيدين والمرونة والريادة التكنولوجية بالمقارنة بالمنافسين.

٣- المصادر الرئيسية لمدخل الإدارة بالقيم في الفكر الإداري المعاصر:

إن القيم الموجودة لدى الأفراد داخل التنظيم لم تأت من فراغ وإنما لها مصدرين أساسيين هما: التعاليم الدينية، والتي تظهر في توجيهات العقيدة التي يعتنقها الفرد، ويكون تأثيرها بالغ الشدة على المجتمع ككل خاصة وأن العقائد السماوية تجتمع على قيم أخلاقية رصينة تتفق فيها جميع الأديان، كما يأتي المصدر الثاني من خبرات العمل والتفاعلات الاجتماعية للأفراد داخل بيئة التنظيم الإداري، والتي تؤثر بدرجة كبيرة وتوجه سلوكيات جميع العاملين.

وفيما يلي عرض توضيحي لكل مصدر من هذين المصدرين:

المصدر الأول: التعاليم الدينية:

يمثل الدين المصدر الرئيسي لكافة القيم التي تحكم سلوكيات البشر، فيعتبر الدين أحد أهم المصادر التي يستمد منها الأفراد والمنظمات قيمهم، وهذا يؤكد على مدى تأثير هذه القيم على العاملين داخل التنظيم بالالتزام بها والعمل وفقاً لها.

وفيما يلي عرض وتحليل للقيم التي يمكن تطبيقها داخل التنظيم الإداري والتي تم استنباطها من تعاليم الدين الإسلامي من محكم آيات التنزيل من القرآن الكريم والسنة النبوية المشرفة، ولقد تم تقسيم هذه القيم وفقاً للمجموعات التالية:

أ- مجموعة القيم المتعلقة بدعم المسؤولية الاجتماعية داخل التنظيم الإداري:

وهي تلك القيم المتعلقة بتوزيع الأدوار على العاملين وتحديد المسؤوليات، بما يضمن تحقيق الأهداف الموضوعية، فلقد ارتبط مفهوم المسؤولية بمفهوم الرعاية، فكل راع سوف يُسأل أمام الله وأمام جماعته أو من يمثلها وأمام ضميره عما استرعاه. وكل راع في الإسلام ولته جماعة أمر رعايتها، فهو بمثابة الأجير الذي قام على خدمة قوم نظير أجر^(٥٧).

(١) الالتزام بأداء المهام والواجبات:

تحمل المسؤولية في النهج الإسلامي تعنى تحمل الشخص التزاماته وقراراته واختياراته العملية من الناحية الإيجابية والسلبية أمام الله في الدرجة الأولى، وأمام ضميره في الدرجة الثانية، وأمام المجتمع في الدرجة الثالثة. والمسؤولية بذلك لا بد لها من شقين: أولهما: الالتزام أو التعهد فهو جوهرها، وثانيهما: المحاسبة أو المساءلة وهو نتيجتها المنطقية، فبقدر الالتزام تكون المحاسبة^(٥٨).

وحيث توجد السلطة والقدرة تقع المسؤولية لأنه لا سلطة دون مسؤولية، وعلى هذا تتناسب المسؤولية مع السلطة تناسباً طردياً لذا كان القائد أكبر الناس مسؤولية، ولقد نبه الرسول (ﷺ) إلى مسؤولية ولاية الأمر، فقال: (ما من وال يلي رعية من المسلمين فيموت وهو غاش لرعيته إلا حرم الله عليه الجنة)^(٥٩).

وتتضمن المسؤولية الرعاية فالإنسان يتحمل مسؤولية الرعاية لكل ما استخلف فيه، ومسؤولية الرعاية موزعة في الجماعة بلا استثناء، لكل عضو من أعضاء الجماعة نصيبه منها، مهما كان وضعه الاجتماعي من الأمير وحتى العبد، قال الرسول (ﷺ): (ألا كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته)^(٦٠)، ويتضح من ذلك أن جوهر المسؤولية في الإسلام هو الوازع الديني الذي يستشعر معه صاحبه بمسئوليته أمام الله عن كل قول أو فعل، وبرقابة الله عليه وإحاطته بأمره، فقد يستطيع الإنسان أن يستخفى من رقابة رؤسائه، ولكنه لا يستخفى من محيط رقابة الله وعدله وجزائه.

(٢) الاهتمام بالوقت وإدارته:

الوقت مورد فريد لا يمكن ادخاره بل استخدامه بحكمة، وإدارة الوقت تعني استثمار الوقت بشكل فعال لتحقيق الأهداف المحددة في الفترة الزمنية المعينة، لذلك فقد أولى الإسلام الوقت أهمية بالغة، حيث جاءت العديد من الآيات الدالة على الوقت، حيث أقسم الله تعالى في مطالع سور عديدة من القرآن المكي بأجزاء معينة من الوقت مثل: الليل والنهار والفجر والضحي

والعصر، وسميت بعض السور بأسماء هذه الأجزاء، كما في قوله تعالى: [وَاللَّيْلِ إِذَا يَغْشَى وَالنَّهَارِ إِذَا تَجَلَّى] (٦١)، وقال تعالى: [وَالْفَجْرِ، وَلَيَالٍ عَشْرٍ] (٦٢).

إن الوقت في الإسلام هو رأس المال الحقيقي لكل فرد. والوقت إذا ضاع فلا عوض له، ولا إتيان لغيره. والوقت في الإسلام من حيث استثماره وتوظيفه الصحيح هو الحياة والمحدد لقيمة وطبيعة حال آخرة الإنسان، فالوقت في حياة المسلم هو الحياة حالاً ومآلاً.

(٣) التثبت من صحة المعلومات:

إن اتخاذ القرارات في الدين الإسلامي مسؤولية عظيمة لا بد أن تتوفر لها قاعدة متكاملة من البيانات والمعلومات حول موضوع القرار، ولقد أوضح القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة، المعالم الأساسية التي تقوم عليها عملية اتخاذ القرار في المنهج الإسلامي، أبرزها:

• التحقق من صحة كل خبر وكل ظاهرة وكل حركة قبل الحكم عليها، قال الله تعالى: [وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ] (٤)، فمتخذ القرار في الإسلام لا يخطو خطوة إلا على بينة، قال الله تعالى: [يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا ضَرَبْتُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ فَتَبَيَّنُوا] (٦٣).

• تحري الصدق في نقل البيانات والمعلومات عن الآخرين، قال الله تعالى: [وَاجْتَنِبُوا قَوْلَ الزُّورِ] (٦٤)، والزور: الباطل والكذب، وسمي زوراً لأنه أميل عن الحق، وقال الرسول (ﷺ): (أَكْبَرُ الْكِبَائِرِ: الإِشْرَاكُ بِاللَّهِ، وَعُقُوقُ الْوَالِدَيْنِ، وَشَهَادَةُ الزُّورِ) (٦٥).

ومن هذا كله يتضح أن تعليم الدين الإسلامي في الإدارة تهتم بجمع المعلومات والبيانات تحت شروط التوثيق والضبط ويهتم كذلك بالمصدر الذي تؤخذ عنه هذه المعلومات ومدى تحليله بالنزاهة والموضوعية والبعد عن الأهواء والتقليد، وذلك حتى تكون عملية اتخاذ القرار عملية علمية موضوعية تستند على قاعدة متكاملة من الحقائق. ويتضح كذلك أن البيانات والمعلومات بلغت في مصداقيتها ونقائها في الإسلام شأناً عظيماً كما أنها تسهم في استمرارية تحقيق الأهداف الموضوعية في الوقت المحدد لها.

ب- مجموعة القيم المتعلقة بالولاء والانتماء داخل التنظيم الإداري:

تتعدد معاني الولاء لتشمل: التأييد والطاعة، وهناك العديد من الآيات المنبثقة في بعض سور القرآن الكريم توضح حقيقة الولاء، ومن أهم صور الولاء؛ الولاء لله ثم لرسوله ولصالح المؤمنين، قال الله تعالى: [إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَالَّذِينَ آمَنُوا الَّذِينَ يُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ رَاكِعُونَ * وَمَنْ يَتَوَلَّ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَالَّذِينَ آمَنُوا فَإِنَّ حِزْبَ اللَّهِ هُمُ الْغَالِبُونَ] (٦٦)، أي من يتول القيام بطاعة الله ويفوض أمره إليه، ويمتثل أمر رسوله، فهو من حزب الله الذين يمنحهم ربهم الهداية والرشاد في كل الميادين.

(١) الإخلاص في العمل، وإتقانه:

الإخلاص في القول والعمل من أسس بناء النظام الإسلامي، فإله لا يقبل من العمل إلا الخالص له وحده دون الشركاء ولذلك أمر الله تعالى نبيه(ﷺ) بإخلاص العبادة، فقال تعالى: [فَأَعْبُدِ اللَّهَ مُخْلِصاً لَهُ الدِّينَ *أَلَا لِلَّهِ الدِّينُ الْخَالِصُ] (٦٧)، وقد قال (ﷺ): إن الله تعالى يقول: (أنا أغنى الشركاء عن الشرك، من عمل عملاً أشرك فيه معي غيري تركته وشريكه) (٦٨). والمراد من ذلك أن عمل المرء باطل ويأثم به.

إن من متطلبات الإخلاص في العمل، الاتقان في أدائه، فالإخلاص لله في العلم والعمل ومراعاة الدقة في تنفيذه من أبرز أسرار نجاحه، ومتى صدر العمل عن نية صادقة وشعور مخلص، أدى إلى أن يؤديه العامل على مواصلته دون ملل وأفضى إلى رفع الإنتاج.

(٢) مراعاة الاستطاعة أو القدرة في تنفيذ الأعمال:

تعتبر الاستطاعة شرط للمناخ الإيجابي، فمتى توافرت في العامل القدرات والاستعدادات المؤهلة للعمل، والعلم والخبرة والدراية اللازمة، جاء العمل موافقاً لأهدافه مُحققاً لجودته، والاستطاعة في الإسلام لا تنفصل عن العمل، فالإنسان مطالب ببذل كل وسعه لإنجاز عمله، قال الله تعالى: [فَاتَّقُوا اللَّهَ مَا اسْتَطَعْتُمْ] (٦٩).

وقال تعالى على لسان شعيب (ص): [إِنْ أُرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ] (٧٠)، أي إن أريد إلا الإصلاح جهدي واستطاعتي.

ولعل ما تقدم يلقي على القيادات التعليمية عديد من المسؤوليات، منها اختيار العاملين للأعمال التي تتوافق مع قدراتهم واستعداداتهم، وتكليفهم بما يطبقون القيام به على وجه جودته المطلوبة مع مراعاة ذلك عند اختيار العاملين ابتداءً عند التعيين دون تدخل أية معايير أخرى غير القدرة على العمل بضوابطه الأخلاقية.

(٣) دعم التعاون والعمل الجماعي:

حظي العمل الجماعي باهتمام عظيم في التشريع الإسلامي، فلقد كان الخطاب القرآني موجهاً في معظمه إلى الجماعة هادفاً إلى تكوين جماعة مؤمنة متميزة، كما أتت العبادات والقواعد الدينية جماعية، ولقد دعا القرآن الكريم إلى الاعتصام بالجماعة ونبذ الفرقة، قال تعالى: [وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعاً وَلَا تَفَرَّقُوا وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَاناً] (٧١)، يقول ابن كثير: أمرهم الله بالجماعة ونهاهم عن التفرقة (٧٢).

ونظراً لأن التعاون يؤدي إلى التكامل وارتفاع الروح المعنوية وعدم النزاع، كما يؤدي التعاون إلى تحسين العمليات التنظيمية ورفع مستوى الجودة والإنتاجية، فتأسيس العلاقات التنظيمية على القيم الدينية يعزز من فعالية التعاون وينقي المناخ المؤسسي من الصراع الذي يولد الخلاف والشقاق بين أعضاء التنظيم.

ج- مجموعة القيم المتعلقة ببناء وتنمية القدرات والمهارات داخل التنظيم الإداري:

يأتي جزء كبير من نجاح القيادات الإدارية في أداء أدوارها من قدرتها التأثيرية في الآخرين لدفعهم نحو تحقيق الأهداف والقيام بالمسؤوليات المناطة بهم، وهذه القدرة التأثيرية لا تكونها اللوائح والتشريعات بقدر ما تكونها شخصيات هؤلاء القادة، بما يتوفر فيها من معالم القدوة، ذلك لأن دور القدوة في التأثير على نفوس الآخرين لا يعدله شيء آخر.

(١) القدوة وتفويض السلطة:

لقد كانت القدوة أنجح وسائل التغيير وأبرز أدوات التربية في نفوس البشر، ولذلك كان رسل الله وأنبيائه هم النماذج المعيارية لما يدعون إليه، يتمثلون أقوالهم سلوكاً وعملاً حتى يقتدي بهم ويهتدي، لذلك لم يكن ليقتدي بهم أتباعهم فقط، بل اقتدى كل نبي بمن سبقه من الأنبياء، حتى جاء الرسول (ﷺ) ليقتدي بالأنبياء قبله، وليكون قدوة حسنة لمن معه ولمن بعده من الناس، قال الله تعالى لنبيه (ﷺ) في شأن الأنبياء السابقين: [أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَى اللَّهُ فَبِهِدَاهُمْ أَقْتَدَ] (٧٣)، أي اتبع، والافتداء هو موافقة الغير في فعله (٧٤)، لذلك كان التوجيه الرباني للناس في كل مكان وزمان وخاصة المؤمنين باتخاذ القدوة من معالم شخصية الرسول، قال الله تعالى: [لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا] (٧٥) والأسوة: هي القدوة، أي ما يتأسى ويقتدي به في جميع أفعاله.

ويرتبط مفهوم القيادة والقدوة بتفويض السلطة، وذلك بأن يقوم القائد بتفويض مسؤولياته له أو كثر فيعطيه حقاً مفوضاً لصنع قرارات في مجال اختصاصه، ويعد التفويض في الواقع عنصراً أساسياً لحسن سير العمل الإداري وانتظامه، ولقد سبق الدين الإسلامي الفكر الحديث في إدراك أهمية التفويض وتحديده ووضع الضوابط اللازمة له، وذلك في قوله تعالى [وَأَجْعَلْ لِي وَزيراً مِنْ أَهْلِي * هَارُونَ أَخِي * اشْدُدْ بِهِ أَزْرِي * وَأَشْرِكْهُ فِي أَمْرِي] (٧٦).

وفي المؤسسات التعليمية تتسم العملية الإدارية بالتعقيد لكثرة متغيراتها ولتداخل وترابط هذه المتغيرات، ومن ثم يصبح التفويض أكثر أهمية، وتتضح أهميته أيضاً لما يطرحه من جوانب تربوية تتمثل في تدريب العاملين والمعلمين على القيادة وما تتيحه لهم من فرص الإبداع والابتكار والقدرة على اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وبث الثقة في النفس، ومن ثم الشعور بالرضا عن

العمل ورفع الروح المعنوية للمعلمين والعاملين، وهذا كله يؤدي إلى تجويد العمل التعليمي. ومن ثم يصبح على القيادة التعليمية أن تفوض بعض اختصاصاتها إلى معاونيها من ذوي الخبرة والدراية، مما يسهم في حسن سير العمل، ويساعد على التكامل والترابط في أداء الأعمال.

(٢) تشجيع تحصيل العلم والتدريب المستمر:

يحظى العلم في الإسلام بمكانة عالية، فبدأ بالعلم وصولاً للعقيدة الصحيحة، ولهذا كانت الدعوة إلى النظر والتفكير والتدبر وكلها وسائل لإدراك العلم وتحصيله، حيث قال تعالى لنبيه: [وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا] (٧٧)، ولقد حث الله عباده على المواظبة على سؤال أهل العلم في كل أمر يجهلونه، فقال: [فَاسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ] (٧٨)، ومن ثم فالمسلم مطالب بالاستمرار في طلب العلم والمواظبة على التعلم المستمر لأن تحصيل العلم لا يحده حد ولا يبلغ منتهاه بالغ. وبذلك تزداد أهمية العلم والاستمرار في طلبه، وبخاصة بعدما تعقدت نظم العمل وأصبحت أكثر عرضة للتغير المستمر، كما أن العديد من الوظائف تدخل عليها تعديلات كبيرة مع تقدم العلم ونمو المعرفة وتطور التكنولوجيا، والكثير من الوظائف تُزاح من سوق العمل والكثير من الوظائف الجديدة تأخذ مكانها بقوة في مواقع الإنتاج.

(٣) تطبيق الشورى:

للشورى أو المشورة في الدين الإسلامي أهمية عظيمة، فهي قاعدة من قواعد الحكم في الإسلام، والشورى تعني الرجوع إلى أهل الرأي والاختصاص في الأمور التي لا يوجد فيها نص شرعي واضح الدلالة؛ للوصول إلى الأصلاح للأمة والأمنع لها، إذ إن العلم الكامل الشامل قد استأثر به الله وحده، فلقد علم الله الإنسان، وذلك كما ورد في صورة العلق في قوله تعالى: ﴿عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ﴾ (٧٩)، وعلى الرغم من تمثُّع الإنسان بالعقل الذي كرمه الله به على سائر المخلوقات، إلا إنه سبحانه وتعالى وصف علم الإنسان بالمحدودية مقارنة بعلمه وإحاطته بالأمور العظام وصغائرها، وذلك كما في قوله تعالى: ﴿وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا﴾ (٨٠). وقد أمر الله سبحانه وتعالى نبيه محمداً (ﷺ) بالمشورة، وذلك كما في قوله تعالى: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ (٨١).

إن ما تقدم من الآيات والاحاديث النبوية يدل على وجوب العمل بنتيجة الشورى، كما يظهر من العرض السابق مميزات مشاورة الجماعة ومشاركتهم في جميع القضايا والأمور العامة التي تخص جميع الناس في المجتمع أو بعض الناس فيه.

د- مجموعة القيم المتعلقة بتحقيق الرضا عن العمل داخل التنظيم الإداري:

الرضا قيمة روحية تنعكس على عمل الإنسان فيتقنه ويدع فيه، والتراضي بين العباد في الإسلام فعل حميد يطلبه الشرع ويُحسّنه، إنه التراضي الذي لا يجلب سخط الله ورسوله، إنه التراضي المضبوط بضوابط لا تنفك مع تغير الأشخاص، أو مع تغير الأهواء والرغبات، أو مع تغير الأزمان والأحداث. ومن القيم التي تسهم بدور كبير في تحقيق الرضا عن العمل ما يلي:

(١) التحفيز وتقديم الحوافز:

يحفز الدين الإسلامي على العمل بمطالبة أرباب العمل بتوفير المناخ الإنساني الذي يسوده البشر والترحاب، إنها الحوافز المعنوية التي تحض على بذل الجهد والمزيد من العمل والإنتاج، كما يهيب المنهج الإسلامي البيئة الصحيحة السليمة الدافعة والحافزة على المزيد من الأداء الجاد وذلك بحث الناس على التعاون في الخير وفي خدمة بعضهم بعضاً، يقول (ﷻ): (اللَّهُ فِي عَوْنِ الْعَبْدِ مَا كَانَ الْعَبْدُ فِي عَوْنِ أَخِيهِ) ^(٨٢) ، ويقول: (مَنْ فَرَّجَ عَنْ مُسْلِمٍ كُرْبَةً، فَرَّجَ اللَّهُ عَنْهُ بِهَا كُرْبَةً مِنْ كُرْبِ يَوْمِ الْقِيَامَةِ) ^(٨٣).

وفي علاقات العمل التنظيمية، بين العاملين وأرباب العمل، بالإضافة إلى المحفزات السابقة التي حض عليها المنهج الإسلامي، يأتي الأجر نفسه الذي يتقاضاه العامل عن عمله من حيث تكافؤه مع حجم العمل والجهد الذي يبذله العامل، بحيث يكون الأجر على قدر العمل دون بخس أو إهدار لحق العامل أو العمل-ليمثل الحافز المادي الأول لأنه الأكثر بقاءً، قال الله تعالى: [وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ] ^(٨٤)، "أي لا تنقصوهم عن مقاديرهم المضبوطة" ^(٨٥).

(٢) تطبيق العدالة في المعاملات:

يعد العدل من أهم سبل تحقيق الأمن، فبالعدل وإنصاف المظلوم وتجنب الظلم تكثر عمارة المجتمع، لأن الشعور بالأمن هو الدافع الأساسي لل عمران الإنساني، يقول الله تعالى: [إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالنَّبْغِ * يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ] ^(٨٦).

وهكذا يحقق الإسلام العدل في المجتمع كله، بحيث يشعر الفرد بالأمن الاجتماعي وبالأمن الوظيفي، وقبلها يشعر بالأمن النفسي والمعنوي، وعندما يتلاقى الأمن النفسي والمعنوي مع الأمن الاجتماعي والوظيفي، ينطلق العامل أو الإداري المسلم لتحقيق عمله بإتقان وإحسان هادفاً إلى تحقيق أقصى معدلات الإنتاج والجودة.

(٣) توفير بيئة العمل المناسبة:

لقد أولى الإسلام البيئة عناية خاصة، حيث حث على المحافظة على البيئة الطبيعية (المادية) بما أودع الله تعالى فيها من خيرات تحقق للإنسان هدف وجوده على الأرض، فقد خلق الله تعالى الكون في إحكام مطلق، كل جزء فيه في حركة متناسقة مع سائر الأجزاء ولكل موجود فيه حكمة تتعلق بهذا التناسق الكامل البديع الملحوظ. وليست الطبيعة خصماً للإنسان يصارعه ويغالبه، قال الله تعالى: [هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمْ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَأَمْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِنْ رِزْقِهِ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ] ^(٨٧)، لقد خلق الله بعدله الكون والطبيعة بالصورة التي تساعد الإنسان على القيام بمسئوليات الاستخلاف وعمارة الأرض التي وكل بها، قال الله تعالى: [هُوَ أَنشَأَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا] ^(٨٨).

وحضّ الرسول (ﷺ) الناس وحرصهم على التماس الجمال والنقاء في كل شيء حولهم ومن ذلك البيئة المحيطة بهم في البيت والشارع والمسجد ومكان العمل وغير ذلك، فقال: (إن الله جميل يحب الجمال) ^(٨٩)، وقال: (إن الله طيب لا يقبل إلا طيباً) ^(٩٠). وهذه أمور تحافظ على نظافة البيئة وتحمي الصحة العامة وتوفر البعد الجمالي في البيئة بما يسهم في استقرار النفس وسكونها ويدفعها إلى العمل المتقن المنظم، وكلها أمور تنعكس على جودة الأداء في كل عمل وخاصة في مجال التربية والتعليم.

(٤) المساءلة والمحاسبة:

المحاسبة تشمل كل تعهد أخذته الإنسان على نفسه وكل واجب أقر به ورضي به على نفسه، والفرد المسلم يستقر في وجدانه أنه موقوف أمام الله عز وجل للمساءلة والحساب عن كل أحواله وأعماله، قال الله تعالى: [وَقِفُوهُمْ إِنَّهُمْ مَسْئُولُونَ] ^(٩١)، أي إنهم مسئولون عن أعمالهم وأقوالهم وأفعالهم. وعندما يدرك المسلم حتمية الحساب والوقوف بين يدي الله تعالى للمساءلة عن أعماله وأحواله يكون على يقين جازم لا يتخلل إليه فيه أي شك بعدالة الجزاء، قال الله تعالى: [وَاتَّقُوا يَوْمًا تُرْجَعُونَ فِيهِ إِلَى اللَّهِ ثُمَّ تُوَفَّى كُلُّ نَفْسٍ مَا كَسَبَتْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ] ^(٩٢)، ومن مظاهر عدل الله، أنه لا يغيب عن علمه مثقال ذرة في الأرض ولا في السماء، قال تعالى: [وَمَا يَعْزُبُ عَنْ رَبِّكَ مِنْ مِثْقَالِ ذَرَّةٍ فِي الْأَرْضِ وَلَا فِي السَّمَاءِ وَلَا أَصْغَرَ مِنْ ذَلِكَ وَلَا أَكْبَرَ إِلَّا فِي كِتَابٍ مُبِينٍ] ^(٩٣)، ولا في ظاهر النفس ولا في باطنها، قال الله تعالى: [يَعْلَمُ خَائِنَةَ الْأَعْيُنِ وَمَا تُخْفِي الصُّدُورَ] ^(٩٤).

وهكذا يتضح أن المحاسبة في الإسلام تتمثل في أشكال ثلاث:

- محاسبة ذاتية داخلية تنبع من ذات الشخص.
- محاسبة يقوم بها القائد المسئول الأول عما يقع في نطاق اختصاصه وعمن تحت يده من معاونين له.
- محاسبة خارجية تأتي من جمهور الناس للقائد عن مسؤولياته وعن أداء كل العاملين في نطاق إدارته وسلطته.

وبذلك تتفوق المحاسبة في المنهج الإسلامي عن المساءلة والمحاسبية في النظم الأخرى التي تقف عند البعد المادي وعند المحاسبة المفروضة من الخارج دون البعد الأخلاقي الداخلي، ومن ثم فإن الكوادر البشرية بالمؤسسات التعليمية لا بد وأن يخضعوا أنفسهم لمحاسبة دائمة تنبع من داخلهم عن مسؤولياتهم ومدى وفائهم بتعهداتهم، وعلى قيادات التعليم أن تقوم بدورها في مساءلة ومحاسبة كل من تحت مسؤوليتهم من معلمين وإدارة للتأكد من حسن سير العمل، كما أن عليها أن تترك المجال لمشاركة المجتمع في الوقوف على أداء تلك المؤسسات ومحاسبتها عن القصور الذي قد ينجم في القيام بوظائفها وتقويم الأداء نحو الغايات المرغوبة.

المصدر الثاني: خبرات العمل داخل التنظيم الإداري:

تعتبر الخبرات التي يمر بها الفرد أثناء قيامه بأعماله، سواء اكتسبها من التنشئة الاجتماعية، من قبل أفراد العائلة أو من قبل الجماعة التي ينتمي إليها، ذا أهمية كبيرة، فهي تؤثر في سلوكياته وتحدد نمط اتصاله وتفاعله مع غيره داخل المنظمة التي ينتمي إليها. وتنطوي خبرات العمل على مجموعة من القيم التي يجب أن تكون داخل المنظمة من أجل ضمان التوافق بين أهداف الأفراد من ناحية، وأهداف المؤسسة من جهة ثانية، وتفاعل المؤسسة مع بيئتها من ناحية ثالثة وتتمثل هذه القيم، فيما يلي:

١- الإبداع:

وهي من القيم الداعمة للتوجه الاستراتيجي للمؤسسة، حيث تشير الإبداعية إلى الجهود المبذولة من قبل الفرد، أو الفريق، أو المؤسسة لإيجاد الفرص الجديدة أو الحلول الاستثنائية غير المسبوقة. وهي درجة الابتكار في النمط المعرفي للفرد، أي الطريقة التي يعالج بها الأفراد المعلومات، وعلى ضوءها يتخذون القرارات. فالنمط المعرفي هو الذي يحدد مدى الانفتاح على الأفكار الجديدة^(٩٥).

٢ - الاستباق:

يشير الاستباق إلى جهود الفرد في النقاط الفرص الجديدة فهو يراقب الاتجاهات ويعمل على تحديد الحاجات المستقبلية للمستفيدين الموجودين، ويتوقع التغيرات في طلباتهم فضلاً عن المشكلات التي يمكن أن تبرز فجأة والتي يمكن أن تصبح فرص جديدة، والاستباق لا يتضمن إدراك التغيرات فقط، بل الرغبة في العمل وفق الاستبصار قبل أن يفعل ذلك المنافسون^(٩٦).

٣ - التنافس:

يتمثل التنافس في جهود الفرد لتجاوز أداء المنافسين في العمل، أما على مستوى المؤسسة فهي جهود المؤسسة من أجل تجاوز منافسيها في الخدمات التي تقدمها، فهي على الدوام في معركة مع المنافسين، من خلال اتباعها لاستراتيجيات معينة مثل: تخفيض الأسعار والسعي نحو كسب حصة سوقية أكبر الخ^(٩٧).

٤ - الطموح:

يظهر الطموح في بناء رؤية استراتيجية يمكن أن تساعد المؤسسة في إعادة التعريف وتحديد كيفية توفير الخدمات، والإعداد لتلبية متطلبات المستقبل، فالطموح هو صورة عن المستقبل المرغوب، والرؤية الرشيدة هي التي تدفع العاملين للتعامل ومواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة، حيث إنها تستند لنتائج التحليل البيئي، ومن ثم توظيف جوانب القوة الداخلية لاستثمار المزايا والفرص المتاحة في البيئة، وصولاً إلى المركز التنافسي المطلوب لكي تصبح مؤسسة ريادية متميزة^(٩٨).

٥ - الاستجابة:

وتتمثل في سعي الأفراد من أجل امتلاك قدرة على التكيف مع التغيرات التي تطرأ في محيط المؤسسة، وذلك من خلال تحديد حاجات المستخدمين والمستفيدين، كما تشير الاستجابة إلى العلاقات المتبادلة بين أفراد المنظمة، لتحسين علاقات العاملين وعمليات الاتصال مع الآخرين، وتطوير التدريب، وتطوير تجارب العاملين ومساهماتهم، والاشتراك التطوعي، وتحسين الرضا العام داخل المؤسسة^(٩٩).

٦ - المشاركة في القرار:

وتتضمن قيم المشاركة ما يلي^(١٠٠):

• إدراك أثر المشاركة: يشير ذلك إلى زيادة مشاركة المديرين للمرؤوسين في اتخاذ القرار لاعتمادهم بأن ذلك يحسن من فاعلية المؤسسة، ولا ينتج عن ذلك التقليل من قوتهم التنظيمية.

• الالتزام بالمشاركة: يشير الالتزام إلى أهمية التزام المدير بالمشاركة لأمد طويل لزيادة فاعلية العاملين في تنفيذ البرامج. فالمحاولات التي تنظر للمشاركة كأداة بدلاً من كونها فلسفة يجب اعتمادها على الأمد الطويل هي ليست مناسبة للمديرين من ذوي التوجه العقلي والذي يبحث عن التغيرات التنظيمية.

٧- القرب من المستفيد:

تهتم هذه القيم بالتوجه نحو العملاء وتحديد توقعاتهم، والتأكيد على امتلاك كافة العاملين اتجاهات إيجابية لتحقيق الأهداف التنظيمية والتغاضي عن السلوكيات الخاطئة وتعلم السلوكيات المرغوبة والجيدة التي تشجع على التفكير الابتكاري والإبداعي. ويتضمن القرب من المستفيد التركيز على النواتج ، وتحقيق كل ما هو نافع للمؤسسة، علاوة على تحقيق الملائمة لمتغيرات البيئة المحيطة بالتركيز على التطبيقات المثلى، وتحديد المتطلبات العصرية لسوق العمل بالإضافة إلى تحديد مفهوم جودة الخدمة وتحقيقها كقيمة عليا داخل المنظمة (١٠١).

وبناءً على مجموعات القيم السابقة، فإنه يمكن النظر إلى المؤسسة ككل على أنها نظام ثقافي فرعي يتأثر بالثقافة والقيم السائدة في المجتمع ككل، وبالتالي يؤثر على سلوك وأداء مواردها البشرية من أجل تحقيق فعاليتها، نظراً للعلاقة الوثيقة بين نجاح المؤسسة أو فشلها، وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد، والابتكار والتحديث، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة، وتحقيق ميزة تنافسية، والاستجابة السريعة والملائمة لاحتياجات المستفيدين والأطراف ذات العلاقة وأصحاب المصالح ومع بيئة العمل بكل متغيراتها وتنظيماتها.

المحور الثالث: دور مدخل الإدارة بالقيم في تطوير المناخ التنظيمي بالمؤسسات التعليمية:

يرتبط مدخل الإدارة بالقيم بما يقوم به الفرد من عمل أو ما يشغله من وظيفة، وما يجنيه من عائد، وما يمكنه أن يوفر العمل من فرص للحراك المهني والمكانة المهنية، ومع ما يحمله ذلك من تأثير إيجابي على حياة العاملين وعلى أدائهم المهني، ومن ثم المناخ السائد في المؤسسة ككل. ويظهر الأثر الإيجابي لمدخل الإدارة بالقيم في تحسين التفاعلات الاجتماعية داخل المؤسسات، باعتبارها أحد المكونات الحيوية لمناخ المؤسسات، حيث تسهم تلك البرامج في العمل على ما يلي:

١- تحقيق المشاركة الفعالة:

يستند مدخل الإدارة بالقيم في جوهره على المشاركة الفعالة بين جميع أطراف المؤسسة في كافة المجالات وخاصة في صنع القرارات المختلفة، حيث يتم اتخاذ خطوات وإجراءات منهجية

إجراءات مقترحة لتوظيف مدخل الإدارة بالقيم لتطوير المناخ ----- عادل عبد الحميد على

متراكمة لحل المشكلات، ودراسة القضايا التعليمية وتحليلها؛ بهدف وضع المعايير والضوابط التي تكفل تنفيذ هذه القرارات، ويهتم مدخل الإدارة بالقيم بمشاركة جميع العاملين في عمليات صنع القرار واتخاذها حيث إن العاملين المشاركون في اتخاذ القرار يكونون أكثر قدرة على توليد الأفكار وتحسين اتصالاتهم ووضوح مواقفهم مما يترتب عليه زيادة احساسهم بالرضا، مع تعميق انتمائهم للمؤسسة، وكل ذلك يضمن وجود مناخ مؤسسي جيد وفعال^(١٠٢).

٢- دعم الاستقلالية في العمل:

تزيد أنشطة مدخل الإدارة بالقيم من فرص منح العاملين الاستقلالية والحرية في أداء أعمالهم واتخاذ القرارات المتصلة بها، والذي من شأنه أن يشعر العامل بسيطرة أكبر على أدائه للمهام المكلف بها، خاصة إذا صاحب ذلك توفير المؤسسة ضمانات جيدة للأمن الوظيفي تحت العامل نحو المبادرة وتقل لديه الخوف على مستقبله الوظيفي إذا صادفه الفشل. ومن ناحية أخرى فإن مدخل الإدارة بالقيم يدعم الثقة المتبادلة والاحترام والصدقة والحرية بين المدير والمرووسين، بما يؤثر تأثيراً إيجابياً على مستوى العمل الوظيفي وهو ما يسهم بشيوع مناخ اجتماعي جيد يتميز بالترابط والتكامل والتفاعل الإيجابي^(١٠٣).

٣- دعم الجماعية والعمل بروح الفريق:

إن أية مؤسسة هي عبارة عن نظام اجتماعي يقوم على التفاعل بين أفرادها، ولا سيما الجماعات ذات العلاقة وأن كل جماعة من الجماعات التنظيمية يمكن أن يطلق عليها فريق عمل حيث يشترك مجموعة من الأفراد في مجموعة واحدة، لتحقيق هدف واحد مشترك بينهم، وذلك من خلال توافر عناصر عدة، من بينها الشعور بالميل نحو العمل مع أفراد الجماعة الآخرين والارتياح لصحبتهم والاندماج الاجتماعي معهم^(١٠٤). ويعتبر العمل الجماعي أو تكوين فرق العمل من العناصر الجوهرية لمدخل الإدارة بالقيم؛ حيث يستند العمل الجماعي كفريق إلى طبيعة العلاقات التبادلية بين المدير كقائد والعاملين كأعضاء، سعياً لتحقيق أهداف محددة، وكل ذلك يمثل تأثيراً إيجابياً في طبيعة العلاقات الاجتماعية بين العاملين بما يشكل اطار اجتماعي حيوي ومتربط^(١٠٥).

٤- التطوير المهني للعاملين:

تؤكد أنشطة وبرامج مدخل الإدارة بالقيم على تنمية كفاءة جميع العاملين من خلال تعزيز وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، وهو مفهوم يتضمن توفير فرص التنمية البشرية علمياً ومهاريًا من خلال توفير المصادر والبحوث العلمية المتخصصة والمشاركة في الدورات التدريبية

والتطويرية ودعم المشاركة في هذه الدورات فكرياً ومادياً بتوفير فرص وخطط عمل منظمة علمياً وعملياً في ضوء الاحتياجات التدريبية لتطوير المستوى الإداري والعلمي للعاملين وبما يحقق طموحاتهم الآتية والمستقبلية، ومن خلال تزويد الأفراد بالمعلومات والخبرات والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية، تتحقق ملامح المناخ المؤسسي الداعم للتطوير والتحسين المستمر^(١٠٦).

٥- دعم الأجور والحوافز:

تمثل الأجور كل ما تقدمه المؤسسة لأعضائها من موارد مالية بصورة منتظمة أو استثنائية وفق الضوابط المشروعة والمعايير الموضوعية من قبل إدارة المؤسسة مقابل جهودهم. وتشكل الأجور القوة التي تحرك وتثير الفرد من أجل إنجاز المهام الموكلة إليه على الوجه الأفضل عن طريق تلبية حاجاته ورغباته المادية والمعنوية. وتمثل الحوافز مجموعة من الوسائل والخطط التي من شأنها إثارة المزيد من اهتمام الفرد بعمله كما ونوعاً^(١٠٧).

ويؤكد مدخل الإدارة بالقيم على تحفيز العاملين بالتأثير في سلوكهم وتوجيهه في الاتجاه المرغوب، واستثارة الرغبة لديهم للعمل التعاوني بما يكفل التحقيق الأمثل لأهداف المؤسسة، وترتبط أنظمة التحفيز بالنتائج التي يحرزها العاملين، ووفقاً لطاقت العاملين وقدراتهم^(١٠٨). والجدير بالذكر أن الحوافز المادية ليست هي الحافز الوحيد للعمل، حيث تأتي اعتبارات أخرى غيرها، مثل: الحاجة إلى إثبات الذات من خلال التقدير والاعتراف في العمل، وتوفير درجة عالية من الاستقلالية في أداء العمل، وإذا ما استطاعت الإدارة أن تقدم هذه الحوافز على أساس من العدالة فإنها سوف تؤدي إلى شعور العاملين بالرضا الوظيفي والولاء والانتماء للمؤسسة وكل ذلك يسهم في تكوين بيئة عمل مؤسسية ومناخ سيكولوجي قائم على الرضا من الجميع^(١٠٩).

٦- تحقيق الأمن الوظيفي:

الأمن الوظيفي هو الشعور السائد بالثقة في مقدرة العامل على مواجهة التزامات المستقبل، بما يجعله أكثر اتزاناً والتزاماً بإتقان العمل والتفاني فيه، وفي هذا الشأن تولى برامج مدخل الإدارة بالقيم اهتماماً كبيراً بالجوانب الفيزيائية للعمل، بما توفره من الأمن والراحة وقلّة القلق والاضطراب للعاملين؛ مما يشكل بيئة مشجعة على العمل ويرفع من مستوى الجودة، ويزيد من انتماء العامل لمؤسسته وولائه لها^(١١٠).

٧- توفير بيئة عمل مناسبة:

يسهم مدخل الإدارة بالقيم في تهيئة مناخ بيئي موثي لممارسة العاملين أعمالهم بكفاءة، وذلك من حيث سياسات العمل، ونظم وبرامج تنفيذ العمل، وتدبير الموارد والخبرات البشرية واختيارهم وتوفير ظروف عمل مادية ومكانية وتقنية وتنظيمية تخدم انتظامهم وتلبية

إجراءات مقترحة لتوظيف مدخل الإدارة بالقيم لتطوير المناخ ----- عادل عبد الحميد على

احتياجاتهم. ويضمن توفير كل هذه المقومات المرتبطة ببيئة العمل إحداث التفاعل الإيجابي بين العاملين، بما يؤدي تكوين مناخ مؤسسي متميز، فبيئة العمل المناسبة، وظروف العمل المادية تعتبر من أهم ركائز مدخل الإدارة بالقيم (١١١).

ثالثاً: واقع تطبيق مدخل الإدارة بالقيم لتطوير المناخ التنظيمي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية نظام الخمس سنوات بمدن القناة نظرياً:

يمثل التعليم الثانوي الفني في مصر دعامة هامة من دعومات منظومة التعليم؛ حيث يسعى إلى إعداد القوى العاملة اللازمة لخدمة خطط التنمية الاقتصادية، والاجتماعية للدولة حيث يصب مباشرة في سوق العمل، وتهدف منظومة التعليم الفني إلى تنمية القدرات الفنية لدى الدارسين في مجالات الصناعة، والزراعة، والتجارة، تماشياً مع توجه الدولة الذي انعكس في دستور ٢٠١٤م، حيث تنص المادة (٢٠) على أن: " تلتزم الدولة بتشجيع التعليم الفني والتقني والتدريب المهني وتطويره، والتوسع في أنواع التعليم الفني كافة، وفقاً لمعايير الجودة العالمية، وبما يتناسب مع احتياجات سوق العمل، وهو ما يربط التعليم والتدريب بالتشغيل" (١١٢).

كما يلقي التعليم الفني الصناعي اهتماماً كبيراً في معظم دول العالم المتقدمة، فقد حرصت تلك الدول على إعداد الفنيين الماهرين القادرين على التعامل مع طبيعة العصر الحديث، الذي يتطلب توافر بنية تحتية متطورة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والشراكة في أداء المهام، ونشر ثقافة التعليم المستمر واستحداث المهن الجديدة، من خلال التأكيد على التطبيق والابتكار وتحسين الإنتاج وتوفير بيئات تعليمية داعمة لذلك (١١٣).

إن المدارس الفنية الصناعية بحاجة إلى مناخ تنظيمي مرن يدعم التجديد والتطوير وفقاً لمتطلبات التفاعل الإيجابي مع المتغيرات العصرية، ولقد تناولت بعض من الدراسات والبحوث واقع المناخ التنظيمي بالمدارس الثانوية الصناعية، وبناء على ذلك يمكن تناول أهم ملامح المناخ التنظيمي بتلك المدارس من خلال ما يلي:

١- مواطن القوة المتعلقة بالمناخ التنظيمي بالمدارس الفنية الصناعية في مصر:

بعد مراجعة الأدبيات المتعلقة بالمناخ التنظيمي بالمدارس التعليم الفني الصناعي، فقد تم تحديد بعض مواطن القوة المتمثلة فيما يلي (١١٤):

أ- تطبيق بعض عمليات التخطيط الاستراتيجي على المستوى المدرسي:

ظهرت بعض عمليات التخطيط الاستراتيجي داخل المدارس وذلك بصياغة رؤية ورسالة لكل مدرسة، مع التوجه نحو إيجاد قنوات اتصال وعمل شراكات مع كافة المؤسسات الداعمة، مثل:

الجامعات، والمصانع وجهات الإنتاج والتوزيع، والجمعيات الأهلية والنقابات التعليمية والمهنية. بما يسهم في توحيد الرؤى ووضع معايير الأداء بما يوافق احتياجات أصحاب الأعمال ومؤسسات المجتمع المختلفة.

ب- الاهتمام باستدامة التنمية المهنية للعاملين بالمدارس:

بحيث تشمل برامج التنمية المهنية كل من المعلمين والإداريين وبخاصة مع الزيادة المستمرة في أعداد الطلاب؛ وذلك بتقديم برامج تدريب متقدمة تطرحها الأكاديمية المهنية للمعلمين، علاوة على إنشاء وحدات للتدريب والجودة داخل المدارس؛ لتقديم تدريب على رأس العمل.

ج- التوسع في الدعم والتطوير التكنولوجي بالمدارس:

وذلك عن طريق تزويد المدارس بالحاسبات والوسائط المتعددة والمعامل المتطورة، والاشتراك في منظومة الحكومة الالكترونية، وتوفير أخصائي تكنولوجيا داخل كل مدرسة يستطيع تأسيس نظام معلومات جيد عما يتعلق بأعداد الطلاب وتصنيفهم تبعاً لمتغيرات عدة، كذلك تحديد المستويات المهنية والوظيفية للمعلمين، وتحديد معدلات القيد وكذلك معدلات التخرج ونسب النجاح.. وغيرها.

د- تدعيم مشروع التعليم المزدوج بالمدارس الصناعية:

فمشروعات التعليم المزدوج، مثل: مشروع مبارك كول.. وغيرها؛ تؤكد على تفعيل الشراكة مع المدارس ومساعدتها لتصبح أماكن تعاونية للتعلم، سواء كانت هذه الشراكات مع الجامعات، أو رجال الأعمال ومنظمات المجتمع، أو أولياء الأمور.

٢- مواطن الضعف المتعلقة بالمناخ التنظيمي بالمدارس الفنية الصناعية في مصر:

تتمثل مواطن الضعف المرتبطة بالمناخ التنظيمي بالمدارس الفنية الصناعية فيما يلي^(١٥):

أ- قلة الموارد المخصصة للتعليم الفني:

حيث يصعب الوفاء بالاحتياجات التعليمية لهذا النوع من التعليم مع تزايد أعداد الطلاب الذين يمثلون ٢٨٪ من إجمالي نسبة الشريحة العمرية (١٥-١٧ سنة) الملتحقة بالتعليم الثانوي ككل، وقلة عدد المدارس إذ يبلغ عدد المدارس الثانوية الفنية الصناعية على مستوى الجمهورية (٩٤٧ مدرسة، بنسبة ٢٠٪ فقط من إجمالي مدارس التعليم الفني ككل). ويزداد الأمر صعوبة في ظل ضعف ما يخصص من ميزانية الدولة، ويتزامن ذلك مع ارتفاع كلفة الطالب مع قلة صلاحية بعض الأبنية المدرسية وعدم توافر الورش والمعامل بداخلها والنقص الواضح للآلات والمعدات والأجهزة وتعطل الكثير منها، مع ضعف الاتصال بين المدرسة والهيئات المحلية والحكومية

إجراءات مقترحة لتوظيف مدخل الإدارة بالقيم لتطوير المناخ ----- عادل عبد الحميد على

والإنتاجية على المستوى المحلي والإقليمي، وضعف مجالس الآباء التي تشارك في حل المشكلات المالية والإدارية بالمدارس.

ب- قلة أعداد المعلمين وانخفاض المستويات المهنية لبعضهم:

حيث يعاني التعليم الفني الصناعي من قلة أعداد المعلمين وهذه النسبة لا تتوافق مع الأعداد الكثيفة من الطلاب. هذا بالإضافة إلى ضعف الخلفية العلمية لكثير من المعلمين أثناء الدراسة الجامعية، ونمطية برامج التدريب المقدمة لهم أثناء الخدمة وقصر مدتها، مع غياب لثقافة التنمية المهنية، وبخاصة منها الذاتية، مما يجعلهم يمارسون العمل بطرق تقليدية تؤثر على المستوى الدراسي لطلابهم.

ج- ضعف الكفاية الخارجية للتعليم الثانوي الفني الصناعي:

حيث يعاني خريجي المدارس الفنية الصناعية من عزوف أصحاب الأعمال عن تشغيلهم إذ أنهم يطلبون مهارات أكثر تخصصاً، علاوة على افتقار تلك المدارس إلى البرامج التي تلبى احتياجات سوق العمل، لضعف الترابط بينها وبين مؤسسات الإنتاج فمضمون المناهج وممارسات التدريس يغلب عليها الطابع النظري أكثر من الطابع العملي، ويزيد على ذلك جمود نوعيات التعليم الثانوي الفني وتخصصاته، وبعدها عن تطبيق التكنولوجيا الحديثة، ومحدودية ساعات التدريب العملي مع نقص إمكانات الورش.

٣- الفرص المتاحة لدعم وتطوير المناخ التنظيمي بالمدارس الفنية الصناعية في مصر:

تشير الفرص المتاحة لتطوير المناخ التنظيمي بالمدارس الفنية الصناعية في جود جهات داعمة ومؤشرات نمو مستقبلية يمكن استثمارها في دعم العمليات الداخلية ومن ثم تطوير المناخ التنظيمي بالمدارس، ومن أهم هذه الفرص ما يلي^(١١٦):

أ- إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد:

فلقد صدر القانون رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦ بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وقد واكب ذلك تنامي ثقافة شعبية للجودة وضرورتها في الحياة المصرية اقتصاداً وتعليمياً وثقافة، وبخاصة مع إصدار وثيقة لمعايير الجودة في كل مرحلة وفي كل نوع من أنواع التعليم قبل الجامعي والجامعي على التوازي، ولقد تضمنت وثيقة المعايير جميع المجالات العمل بالمؤسسات التعليمية تتضمن بدورها معايير تحقق من خلال وجود مؤشرات يستدل عليها بممارسات وأداءات عملية.

ب- إنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين:

فقد تم إنشاء هذه الأكاديمية عام ٢٠٠٨، لتكون مسؤولة عن تنفيذ نظام شامل للتنمية المهنية للمعلمين، ومن بين مسؤولياتها وضع الخطة القومية لتدريب المعلمين، بما في ذلك برامج التدريب المؤهلة للالتحاق بالخدمة، علاوة على ضمان التنمية المهنية المستدامة للمعلمين، وتقويم ملف إنجازات المعلمين المتقدمين للحصول على شهادة صلاحية العمل (الرخصة)، أو للحصول على ترقية أعلى، لتحديد الذين استوفوا شروط الحصول على شهادة الصلاحية أو الترقية وفق نظم التقويم والمعايير المقررة.

ج- صدور خطتين استراتيجيتين للتعليم قبل الجامعي في مصر:

حيث تضمنت الخطة الأولى اثني عشر برنامجاً اعتبرت برامج ذات أولوية للتنفيذ في المدى الزمني وهو خمس سنوات ٢٠٠٧/٢٠٠٨-٢٠١١/٢٠١٢، منها برنامج لتطوير مرحلة التعليم الثانوي الفني في مصر، وقد تحدد هدف عام للبرنامج في تحديث منظومة التعليم الثانوي بشقيه العام والفني، واثني عشر هدفاً إجرائياً، يمثل كل منها مشروعاً فرعياً له مخرجاته وأنشطته وإطاره الزمني والمسئولية التنفيذية عنه. كما قد تضمنت الخطة الثانية ٢٠١٤-٢٠٣٠ نفس محاور الخطة السابقة وجاء التعليم الفني من البرامج ذات الأولوية فيها، وهذا يعبر عن الأهمية الكبرى للتعليم الفني في توجهات السياسة التعليمية في مصر.

د- تضمين استراتيجية التنمية المستدامة لمصر (رؤية مصر ٢٠٣٠) محور للتعليم:

حيث تضمن محور التعليم، التأكيد في التعليم الفني والمهني على تمكين المتعلم والمتدرب من متطلبات ومهارات سوق العمل، مع دعم التنمية المهنية الشاملة والمستدامة المخططة للمعلمين والمدرسين، وتحقيق التطوير المستمر للخطط والبرامج الدراسية والتدريبية، إلى جانب تطوير منظومة تعليم (مهني وفني وتدريب)، متكاملة ومتطورة، وفقاً لاحتياجات خطط التنمية وسوق العمل.

٤- التهديدات المحتمل تأثيرها على المناخ التنظيمي بالمدارس الفنية الصناعية في مصر:

وتتمثل هذه التهديدات في كافة المتغيرات التي تعوق تطوير المناخ التنظيمي بالمدارس إن لم يتم التكيف معها. وتتمثل أهم هذه التهديدات، والتي تؤثر على المناخ التنظيمي بالمدارس الفنية الصناعية بصفة خاصة، فيما يلي^(١١٧):

أ- التغيرات الاقتصادية محلياً وعالمياً:

وتتمثل أهم تلك التغيرات في ارتفاع الأسعار بمعدل أكبر من معدل الدخل مما يؤدي إلى التضخم الاقتصادي، وذلك في ظل معدلات مرتفعة للزيادة السكانية مع ارتفاع معدلات الفقر وانخفاض مستوى المعيشة، وزيادة نسب البطالة بصورة كبيرة عام بعد عام.

ب- تعدد الاتجاهات الإدارية المعاصرة وتطبيقاتها في المؤسسات التعليمية:

ولقد تمثلت أهم تلك الاتجاهات فيما يلي:

• تعميق التوجه الاستراتيجي في كافة الممارسات الإدارية التعليمية، وربط هذه الممارسات بالرؤية الاستراتيجية المستقبلية للتعليم.

• تأسيس قواعد وأسس للانضباط الإداري، تتمركز حول الأداء المتميز، مع التوظيف الأمثل للموارد، وتعظيم سبل استثمارها.

• تمكين القيادات التعليمية من مهارات إدارة العمل بروح الفريق، وزيادة قدراتها الاتصالية داخل وخارج المؤسسة التعليمية، بما ييسر سبل التواصل الفعال مع المجتمع المدني، وتحقيق الشراكة المجتمعية الفعالة.

• ترسيخ قيم الشفافية والمحاسبية والتنافسية واللامركزية داخل المؤسسة التعليمية، مما يقود إلى تعميق الانتماء المؤسسي لدى العاملين بها.

• تمكين القيادات التعليمية من التقييم الذاتي المستمر لأدائها وأداء الآخرين، مع تحفيزها على التنمية الإدارية المستمرة.

وبناءً على ما تقدم فإن المناخ التنظيمي بالمدارس الفنية الصناعية تواجهه عديد من التغيرات والتحديات، ورغم ما يتمتع به من مواطن قوة إلا أنه يعاني من أوجه قصور متعددة ومواطن ضعف كثيرة، لذلك بات من الضروري الاهتمام بتطوير المناخ التنظيمي بتلك المدارس والتركيز على تطوير العلاقات بين الأفراد ودعم الممارسات وتحسين النواتج من خلال مدخل إداري يدعم العلاقات ويوثق الصلة بين العاملين ويحفزهم على الاتقان والالتزام وينشر ميثاق أخلاقي بينهم يحكمهم ويحكم علاقتهم بالعمل وعلاقتهم بالمستفيدين، وهذا المدخل هو الذي يتبناه البحث الحالي، وهو مدخل الإدارة بالقيم.

وباستقراء ما تقدم، يمكن استخلاص النتائج التالية:

- أن لأي مؤسسة قيمها الخاصة بها، مثلما لغيرها من الكيانات قيم خاصة بها، وفقاً لاختصاصها وما تتميز بها عن غيرها من الكيانات من حولها، وما لها من دور فاعل في مواكبة المتغيرات والتحويلات، وتحديد المسارات الصحية التي يجب أن تكون عليها.
- أن للقيم التنظيمية تأثير مباشر على أداء السلوك القيادي في مؤسسات التعليم، كما تعتبر مصدراً أساسياً لفاعلية الفرد والمؤسسة على حد سواء.
- أن للقيم التنظيمية دور رئيسي في تشكيل ثقافة المؤسسة التعليمية وتحسين بيئة العمل للرقى بأداء العاملين والتأثير على السلوك الإنساني بشكل عام.
- أن القيم الإدارية بطبيعتها متعددة الاتجاهات فمنها ما يتصل بالأفراد ومنها ما يتصل بالنظام ومنها ما يتصل ببيئة العمل.
- أن تطبيق القيم ينعكس على أسلوب الإدارة من حيث تشجيع فرق العمل وتوظيفها توظيفاً جيداً.

***رابعاً: الإجراءات المقترحة لتوظيف مدخل الإدارة بالقيم بالمدارس الثانوية الصناعية نظام الخمس سنوات بمدن القناة:

إن تطوير المناخ التنظيمي بالمدارس الفنية الصناعية له أهميته لكلاً من العاملين والمؤسسة، وكذلك للمنتفعين بخدمات المؤسسة التعليمية؛ حيث يسهم المناخ التنظيمي الجيد في زيادة المشاركة في وضع الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف، والشعور بالولاء والانتماء للمؤسسة، وتقليل المقاومة للتغيير، وكسب ثقة المستفيدين. ومن جهة أخرى فإن توفر القيم التنظيمية المكونة لمدخل الإدارة بالقيم تسهم في توفر عناصر بشرية أكثر مرونة وأعلى دافعية، مع إتاحة الفرص لديها لتنمية قدراتها بما يمكن هذه الكوادر البشرية من أداء المهام المنوطة بهم والإبداع فيها. ويعود ذلك على المناخ التنظيمي بالفاعلية وزيادة الإنتاجية داخل المدارس بشكل عام. وتهدف الإجراءات المقترحة المقدمة إلى دعم تنفيذ مدخل الإدارة بالقيم بالمدارس الثانوية الصناعية نظام الخمس سنوات بمدن القناة، علاوة على تحديد أهم المتطلبات اللازمة لتنفيذ تلك الإجراءات وذلك من أجل تطوير المناخ التنظيمي بذلك النوع من المدارس الفنية. المحور الأول: إجراءات تنفيذ القيم المتعلقة بدعم المسؤولية الاجتماعية داخل المدارس الثانوية الصناعية بمدن القناة:

تم توزيع الإجراءات المقترحة المتعلقة بهذا المحور وفقاً للعناصر التالية:

١ - الالتزام بأداء المهام والواجبات:

- تتمثل الإجراءات المرتبطة بتفعيل الالتزام بأداء المهام والواجبات، فيما يلي:
- مراعاة التخصص الوظيفي، وذلك بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، بناء على الخبرة الفنية والإدارية، وتطبيق اختبارات الكفاءة.
 - الالتزام الأخلاقي نحو المدرسة بما يدفع الى البقاء فيها، ويظهر في الحرص على عمل كل ما يساعد المدرسة على تحقيق أهدافها، مهما تعددت المعوقات.
 - أداء جهود متميزة وفريدة تساعد المدرسة في تحقيق النجاح بصفة مستمرة.
 - التوفيق بين القيم الشخصية والقيم السائدة في المدرسة، والتوافق مع طبيعة العمل التعليمي بشكل كلي.

٢ - الاهتمام بالوقت وإدارته:

- تتمثل الإجراءات المرتبطة بتفعيل الاهتمام بالوقت وإدارته، فيما يلي:
- العناية بالوقت وتقديره، ويظهر ذلك في انجاز العمل خلال الوقت المخطط له.
 - تأكيد الانضباط في تنفيذ الأنشطة خلال التوقيتات المحددة.
 - الاستجابة والتفاعل الجاد لمهام العمل والابتعاد عما يخل بالعمل ووقته وإمكاناته.
 - تحقيق التوازن، وذلك بمراعاة الوقت المتبقي لأعضاء الهيئة التعليمية، وما يكفيه للقيام بواجباتهم الاجتماعية.

٣ - التثبت من صحة المعلومات:

- تتمثل الإجراءات المرتبطة بالتثبت من صحة المعلومات، فيما يلي:
- استحداث نظم إدارية لدراسة المعلومات والتأكد من دقة المعلومات لوصفها بأنها صحيحة.
 - الاعتماد على أساليب البحث والأدوات المتخصصة في التأكد من حقيقة المعلومات، من خلال الاعتماد على منهج بحث دقيق.
 - الاعتماد على التوثيق الرقمي؛ من أجل المساهمة في حفظ المعلومات والبيانات.
 - استخدام آليات واضحة لجميع البيانات عن الأسر وأولياء الأمور والمؤسسات والشخصيات المجتمعية التي يمكنها تقديم خدمات للمدرسة.
- المحور الثاني: إجراءات تنفيذ القيم المتعلقة بدعم الولاء والانتماء داخل المدارس الثانوية الصناعية بمدن القناة:

تم توزيع الإجراءات المقترحة المتعلقة بهذا المحور وفقاً للعناصر التالية:

١- الإخلاص في العمل، وإتقانه:

تتمثل الإجراءات المرتبطة بالتأكيد على الإخلاص في العمل وإتقانه، فيما يلي:

- الحث على الإحسان في العمل، وذلك بتنفيذ المهام الموكلة إلى كل عضو من أعضاء الهيئة التعليمية، والسعي للإرتقاء بدرجات الإتقان والإبداع في تنفيذ هذه المهام.
- التزام الأمانة في أداء الأعمال، وذلك بأن يكون أعضاء الهيئة التعليمية حاملين للصدق مطبقين له في جميع سلوكياتهم داخل المدرسة.
- التطبيق الحقيقي لمعنى الإيثار، وذلك بأن يتجرد الفرد عن نفسه، ويقدم فرداً آخر على نفسه، في أمر هو بحاجة شديدة إليه.

٢- مراعاة الاستطاعة أو القدرة في تنفيذ الأعمال:

تتمثل الإجراءات المرتبطة بمراعاة الاستطاعة أو القدرة في تنفيذ الأعمال، فيما يلي:

- التعرف على الاحتياجات المهنية والشخصية لأعضاء الهيئة التعليمية، مع ربط معلومات كل فرد وخبراته الحياتية واهتماماته بالمهام التي يؤديها.
- تشجيع تبادل المعلومات بين جميع أعضاء الهيئة التعليمية، لحل المشكلات ودعم التفكير الناقد بما يحقق أهداف المدرسة بكفاءة
- دعم التعاون مع خبراء من المجتمع المحلي لتحسين المهارات ورفع مستويات الأداء التعليمي.

٣- دعم التعاون والعمل الجماعي:

تتمثل الإجراءات المرتبطة بدعم التعاون والعمل الجماعي، فيما يلي:

- دعم العمل بروح الفريق، وتكوين علاقات عمل جيدة بين المعلمين، بما يحقق التجديد والابتكار واقتراح خطط جديدة في العمل التربوي.
 - تكوين قناعات مشتركة بقيمة العمل الجماعي بما يضمن الاعتراف بإنجازات أعضاء الهيئة التعليمية ويعمل علي دعمها.
 - تنظيم اجتماعات دورية لأعضاء الهيئة التعليمية لمناقشة ووضع آليات لتقويم الطلاب والتأكد من أن النشاطات المنهجية وغير المنهجية، موجهة لتحقيق الأهداف التعليمية.
 - تهيئة الفرص لأعضاء الهيئة التعليمية لبناء علاقات تشاركية مع المجتمع وأولياء الأمور.
- المحور الثالث: إجراءات تنفيذ القيم المتعلقة ببناء القدرات داخل المدارس الثانوية الصناعية بمدن القناة:

تم توزيع الإجراءات المقترحة المتعلقة بهذا المحور وفقاً للعناصر التالية:

١- القدوة وتفويض السلطة:

تتمثل الإجراءات المرتبطة بدعم نماذج القدوة وتفويض السلطة، فيما يلي:

- أن يكون القائد مثلاً واقعياً للسلوك الأمثل، بحيث يكون مثلاً حسيماً مرئياً ملموساً يقتدى به، ويكون مثلاً معنوياً حاضراً في ذهن الموارد البشرية.
- التطوير الذاتي، من خلال وضع القائد برنامجاً للنمو المهني لنفسه، مع وضع خطة للنمو المهني للهيئة التدريسية في المدرسة مبنية على نتائج تقييم أداء الطلاب ومرتبطة بأهداف خطة التطوير المدرسي.
- اختيار الأشخاص ذوي الكفاءات والمؤهلين للقيام بعملية التفويض، بناء على قدراتهم ومؤهلاتهم واستعداداتهم وحاجاتهم إلى تفويض الصلاحيات.

٢- تشجيع تحصيل العلم والتدريب المستمر:

تتمثل الإجراءات المرتبطة بتشجيع تحصيل العلم والتدريب المستمر، فيما يلي:

- تشجيع أعضاء الهيئة التعليمية على القيام بالبحوث وتقديم شهادات التقدير المناسبة لهم.
- تطبيق أساليب متنوعة لتحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء الهيئة التعليمية بالمدرسة.
- تدريب الكوادر التعليمية على إدارة الجودة، وتزويدهم بمعلومات متجددة عن طبيعة الأعمال والأساليب، وإعطائهم الفرص الكافية لتطبيق هذه المعلومات والمهارات.

٣- تطبيق الشورى:

تتمثل الإجراءات المرتبطة بتطبيق الشورى في الإدارة، فيما يلي:

- إتاحة الفرص وإطلاق الفاعليات للجميع بالمساهمة في التخطيط لصالح حل المشكلات وتطوير العمل.
- استثمار قدرات أعضاء الهيئة التعليمية في حل مشكلات العمل وتأدية مهامه المتنوعة.
- تفعل تبادل الخبرات مع منظمات أو مؤسسات تربوية محلية أو إقليمية أو عالمية.
- إشراك أسر الطلاب وأولياء أمورهم بالرأي والمناقشة في بعض الأمور التعليمية والتربوية داخل المدرسة.

المحور الرابع: إجراءات تنفيذ القيم المتعلقة بتحقيق الرضا عن العمل داخل المدارس الثانوية الصناعية بمدن القناة:

تم توزيع الإجراءات المقترحة المتعلقة بهذا المحور وفقاً للعناصر التالية:

١- التحفيز وتقديم الحوافز:

تتمثل الإجراءات المرتبطة بدعم التحفيز وتقديم الحوافز، فيما يلي:

- تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات أعضاء الهيئة التعليمية، فكل إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل سلوكه المهني.
- المشاركة الجماعية في اقتراح وتبني أنظمة حوافز جيدة لكافة العاملين في الميدان التعليمي.
- الحرص على تحفيز المجتهدين على إنجازاتهم بطرق معنوية، أو مادية ولو بشكل مبسط.
- مراعاة المشاركة الفعالة لجميع أعضاء الهيئة التعليمية في المناسبات الاجتماعية المختلفة.

٢- تطبيق العدالة في المعاملات:

تتمثل الإجراءات المرتبطة بتطبيق العدالة والمساواة، فيما يلي:

- تطبيق المساواة في الإجراءات المتبعة بين جميع أعضاء الهيئة التعليمية بلا استثناءات.
 - المساواة في نشر المعلومات التي تخص العمل لجميع العاملين وبمنتهى الشفافية.
 - تطبيق مفهوم المسؤولية الجماعية في حل مشكلات العمل.
 - وضع برنامج عام للانضباط ولمعالجة المشكلات السلوكية التي يمكن أن تحدث في المدرسة.
- ٣- توفير بيئة العمل المناسبة:

تتمثل الإجراءات المرتبطة بتوفير بيئة عمل مدرسية مناسبة، فيما يلي:

- توفير عوامل الأمن والسلامة، وإيجاد بيئة عمل هادئة خالية من الضوضاء وعوامل التشتت.
- الصيانة الدورية لمباني المدرسة ومرافقها لخدمة العملية التربوية ولضمان بيئة تربوية جيدة.
- نشر الوعي الكافي لدى الطلاب بكيفية استخدام المرافق المدرسية والمحافظة عليها.

٤- المساءلة والمحاسبية:

تتمثل الإجراءات المرتبطة بتفعيل المساءلة والمحاسبية داخل المدارس، فيما يلي:

- الرقابة الذاتية لكل عضو من أعضاء الهيئة التعليمية، بما يضمن حسن العمل لوجه الله انطلاقاً من الإحساس بالمسؤولية تجاه النفس والآخرين.
- إشراك أعضاء الهيئة التعليمية والمعنيين في تحليل نتائج التقييم الذاتي للأداء المدرسي.
- تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء المدرسي، مع تشكيل فرق العمل اللازمة لجمع البيانات ودراسة أسباب المشكلات.
- وضع ملفات إنجاز لأعضاء هيئة التعليم فيها، مع استخدام التكنولوجيا في تخزين بيانات ومستويات الإنجاز ونتائج التقييم الخاصة بهم.

- اشراك نقابة المهن التعليمية والمعنيين في تقويم أداء الهيئة التعليمية.
- المحور الخامس: إجراءات تنفيذ القيم المتعلقة بخبرات العمل داخل المدارس الثانوية الصناعية بمدن القناة:

تتمثل الإجراءات المقترحة المتعلقة بهذا المحور فيما يلي:

- القيام بدراسات تنبؤية لتحديد الاحتياجات من المعلمين والإداريين، واقتراح سبل الحصول عليها .
- تطبيق المنهجية العلمية لدراسة أوضاع الطاقات البشرية بالمدارس وتحليلها عملياً بشكل يساعد على تحديد النوعية المطلوبة من الأفراد مستقبلاً.
- إعادة توزيع الموارد البشرية بالميدان التعليمي المدرسي للتخلص من الأعداد الزائدة أو إعادة تأهيلها وتوزيعها من جديد.
- بناء ثقافة مدرسية، تركز على الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة، مع ضرورة إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات.

المراجع

- (١) أحمد إبراهيم أحمد، وجمال أبو الوفا، الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٩٨، ص ١٥ .
- (2) Naidoo & Seim Olav, Making Education A Priority in The Post-2015 Development Agenda. Report of the Global Thematic Consultation on Education in the Post-2015 Development Agenda, The world bank, 2013, p.37.
- (٣) أحمد عبدالعظيم محمد، الإدارة بالقيم مفهوم نطمح إليه، مجلة الوعي الإسلامي، وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية بالكويت، س ٣٩، ع ٤٤٧، ٢٠٠٣، ص ٤٥ .
- (٤) محمد نجيب عبدالرحمن، تحسين إدارة المدرسة الثانوية العامة بمحافظة شمال سيناء باستخدام مدخل الإدارة بالقيم، مجلة القراءة والمعرفة، ع ١٣٤، القاهرة، ٢٠١٢، ص ٢٠٢ .
- (٥) حصة محمد صادق وعائشة أحمد سلطان فخرو، تدريب المعلم على أسلوب الإدارة بالقيم: نموذج نظري مقترح، من بحوث المؤتمر الدولي لكلية التربية، جامعة السلطان قابوس، بعنوان: نحو إعداد افضل لمعلم المستقبل، مسقط سلطنة عمان، ٢٧-٢٨ يناير ٢٠٠٤، ص ٨٨ .
- (6) Bakor Arabaci, School management by values according to teachers' opinions, 13th International Educational Technology Conference, Social and Behavioral Sciences dept. Educational Faculty, Forat University, Turkey, 2013 , p.801.
- (٧) فاروق عبدة فلية وعبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٥، ص ٦٢ .
- (٨) أحمد حسين عبد المعطى، خطة استراتيجية لتطوير التعليم الفني لتحقيق متطلبات سوق العمل باستخدام تحليل SWOT، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مج ٢٦، ع ١، ٢٠١٠، ص ٨٦ .
- (٩) فتحي محمد توفيق، تصور مقترح لإدارة المدارس الثانوية الصناعية فى ضوء أسلوب الإدارة المفتوحة (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة بني سويف، ٢٠١٠، ص ١٥٦ .
- (١٠) وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي فى مصر ٢٠١٤-٢٠٣٠، الهيئة العامة لشئون المطابع الاميرية، القاهرة، ٢٠١٤، ص ٤٧ .

(١١) وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، خطة وموازنة برامج وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني ٢٠١٩-٢٠٢٠، وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠١٩، ص ٣.

(١٢) القرآن الكريم، سورة الأنعام، آية رقم ١٥٣.

(١٣) محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي، دار الحامد، عمان، ٢٠٠٨، ص ١٩.

(١٤) أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات التربية والتعليم، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٨٠، ص ٧٠.

(١٥) ياسر عبد الله سرحان، المعجم الأساسي في المصطلحات الإدارية العربية القديمة والمعاصرة، مج ١، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة بالرياض، ٢٠٠٤، ص ٢٤٩.

(١٦) سلوى محمد على قطب، دور الإدارة التعليمية في تحسين المناخ المدرسي من وجهة نظر المعلمين والمديرين، مجلة مستقبل التربية العربية: المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، مج ٢٣، ع ١١٤٤، ٢٠١٦، ص ٣١٣.

(17) Natalie Gibb, Getting Climate-Ready: A Guide For Schools On Climate Action. UNESCO Section of Education for Sustainable Development, International Coordinator of UNESCO Associated Schools Network (ASPnet), 2019, p.20.

(١٨) واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦، ص ٨١.

(١٩) سلطان بن محمد بن هلال اللحياتي، وأماني عبدالقادر محمد، ونادية يوسف إبراهيم، علاقة المناخ المدرسي بسلوك المواطنة التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة، مجلة القراءة والمعرفة: الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة بالقاهرة، ع ١٨٥٤، ٢٠١٧، ص ٨٩.

(20) Mustafa Ozgenel, Filiz Caliskan Yilmaz & Feyza Baydar, School Climate as a Predictor of Secondary School Students' School Attachment, Eurasian Journal of Educational Research, No.78, 2018, p.92.

(٢١) أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي: دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، مكتبة الإشعاع الفنية، المنصورة، مصر، ١٩٩٦، ص ٢٦٠.

(٢٢) يونس عبد بحر، مشكلات السلوك التنظيمي: دراسة مقارنة بين الفكر الإداري الحديث والفكر الإسلامي، (رسالة دكتوراه)، جامعة النيلين، السودان، ٢٠٠٥، ص ٢٥٩.

(٢٣) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، معجم المصطلحات الإدارية، إعداد فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ٢٨.

(24) John Paul R Gorgonio, School Climate Determinants: Perception and Implications, Asia Pacific Journal of Education, Arts and Sciences, Vol.4, No.2, 2017, p.32.

(٢٥) كينيث بلا نكارد ومايكل كونور، الأخلاق الحديثة للإدارة : الإدارة بالقيم، ترجمة: عدنان سليمان، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، ٢٠٠٠، ص ٢٨.

(٢٦) راييس مرغاد بالخضر، الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات العمل، ايتراك ، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ٣٢

(٢٧) مشاعل بنت ذياب العتيبي، الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، بعنوان: نحو أداء متميز للقطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، في الفترة من ١-٤ نوفمبر ٢٠٠٩، ص ٥.

(٢٨) فاطمة عبد الله بن محمد البشر، واقع العمليات الإدارية لإدارة المدارس الثانوية للبنات بمدينة الرياض في ضوء مدخل الإدارة بالقيم، مجلة جامعة شقراء، ٧ع، جامعة شقراء، السعودية، ٢٠١٧، ص ٩١.

(٢٩) سلطان بن محمد بن هلال اللحياتي، أماني عبدالقادر محمد، نادية يوسف إبراهيم، علاقة المناخ المدرسي بسلوك المواطنة التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة، مجلة القراءة والمعرفة: الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة بالقاهرة. ١٨٥ع، القاهرة، ٢٠١٧.

(30) Gorgonio, John Paul R., School Climate Determinants: Perception and Implications , Asia Pacific Journal of Education, Arts and Sciences, Vol.4, No.2, 2017.

(٣١) نوال فهيم البنا، نوال حلمي مرسى، نوال أحمد ابراهيم ونصر، متطلبات تهيئة المناخ المدرسي لتنمية أخلاقيات مجتمع المعرفة لدى طلاب الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ١٩ع، ٢٠١٨.

(32) Mustafa Ozgenel, Filiz Caliskan Yilmaz, Feyza Baydar, School Climate as a Predictor of Secondary School Students' School Attachment, Eurasian Journal of Educational Research, No.78, 2018.

(٣٣) شريفة بنت عوض الكسر، دور المناخ التنظيمي في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية بإدارة التعليم بالرياض، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، مج ٨، ع ٥، مارس، ٢٠١٩.

(34) Soner Doğan, Model of Values-Based Management Process in Schools, International Journal of Higher Education, Vol.5, No.1, 2016.

(٣٥) هناء عبدالنواب ربيع، متطلبات تطبيق الإدارة بالقيم كتوجه إداري لإدارة الصراع التنظيمي: دراسة من منظور الخدمة الاجتماعية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، ع ٣٧، ج ٨، القاهرة، ٢٠١٤.

(٣٦) فاطمة عبد الله بن محمد البشر، واقع العمليات الإدارية لإدارة المدارس الثانوية للبنات بمدينة الرياض في ضوء مدخل الإدارة بالقيم، مجلة جامعة شقراء، ع ٧، جامعة شقراء، السعودية، ٢٠١٧.

(37) Molly van Niekerk & Johan Botha, Value-based leadership approach: A way for principals to revive the value of values in schools, Educational Research and Reviews, Vol. 12, No.3, 2017.

(٣٨) روان خضر أبو شقرا، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الكورة بمحافظة إربد للإدارة بالقيم من وجهة نظر معلمهم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات النفسية والتربوية، فلسطين، مج ٢٨، ع ١، ٢٠٢٠.

(39) James Ryanp Reblando, School Climate, Instructors' Learning Management And Students' Self-Efficacy, A Thesis submitted for degree of Doctor of Management, Major in Human Resources Management , Faculty of the Graduate School of the University of the Visayas Cebu City, Philippines, 2019, pp.44-45.

(40) The World Bank ; The International Bank for Reconstruction and Development, Priorities and Strategies for Education :A World Bank Review, 3rd ed, Library of Congress Cataloging, Washington D.C. 2015, p.312.

(41) Robbins, S.P. & Judge, T., Organizational Behavior, 14th ed., Upper Saddle River, New Jersey: USA, 2012, p.125.

(٤٢) سلوى محمد على قطب، مرجع سابق، ص ٣٣٣.

(٤٣) نجلاء محمود السيد محمود يوسف، رؤية مقترحة لتحسين المناخ المدرسي بمرحلة التعليم الثانوي العام في مصر في ضوء متطلبات الممارسات الديمقراطية، مجلة كلية التربية جامعة بورسعيد، ع ٢٧، ٢٠١٩، ص ١٨٦.

(٤٤) بيومي محمد ضحاوي، ومحمد ابراهيم خاطر، الإدارة التربوية: الإدارة التعليمية والمدرسية والصفية، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٢١، ص ٤٧.

(45) alie Gibb, Op.cit., p.29.

(٤٦) رانيا محمد علي عطية، التنبؤ بالتفاؤل الأكاديمي للمعلم من المناخ المدرسي وسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة كلية التربية جامعة بنها، مج ٣٠، ع ١١٨، ٢٠١٩، ص ٢٩.

(47) Stanley S Litow, Preparing Today's Students for Tomorrow's Jobs, House and Education Committee, U.S.A, 2015, p.156.

(٤٨) منال رشاد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية: رؤية عصرية وإطلالة مستقبلية، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠١١، ص ٧

(٤٩) نجلاء محمود السيد محمود يوسف، مرجع سابق، ص ص ١٨٦ - ١٨٧.

(٥٠) أحمد عبدالعظيم محمد، مرجع سابق، ص ٤٧.

(٥١) حصة محمد صادق وعائشة أحمد سلطان فخرو، مرجع سابق، ص ص ٨٨ - ٨٩.

(52) Gross, S.& Shapiro, J., Ethical Educational Leadership in Turbulent Times, NY: Taylor, Francis, 2013, p.381.

ويمكن الرجوع إلى:

• فاطمة عبد الله بن محمد البشر، مرجع سابق، ص ص ٩٥ - ٩٧.

Gardiner, Mary E. and Tenuto, Penny L, op.cit., p.118

(53) Manju, N. D., Quality of Work Life: Perception of School Teachers, International Journal of Education and Psychological Research, Vol. 3, No.2, 2014, p.169.

(٥٤) حامد هاشم محمد الراشدي، إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٧، ص ٢١.

(55) Huseyin Akar, The Relationships between Quality of Work Life, School Alienation, Burnout, Affective Commitment and Organizational Citizenship: A Study on Teachers, European Journal of Educational Research, Vol.7, No. 2, 2018, p.312.

(٥٦) سعد بن سهلان بن سعد العلياني، مرجع سابق، ص ٦٥.

(٥٧) حافظ أحمد عجاج، الإدارة في عصر الرسول، ط ٣، دار السلام للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠١٥، ص ٦٢.

(٥٨) المرجع السابق، ص ٧٣.

(٥٩) صحيح البخاري: الجامع المسند الصحيح المختصر من أمور رسول الله صلى الله عليه وسلم وسننه، رواية: محمد بن إسماعيل أبو عبد الله الجعفي البخاري، تحقيق: محمد زهير بن

ناصر، (طبعة معتمدة على النسخة السلطانية)، ط٢، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد، المملكة العربية السعودية، ١٤٢٧هـ-٢٠٠٦م، حديث رقم ٧١٥١.

- (٦٠) صحيح البخاري، حديث رقم ٧١٣٨.
- (٦١) القرآن الكريم، سورة الليل، آية رقم ٢-١.
- (٦٢) القرآن الكريم، سورة الفجر، آية رقم ٢-١.
- (٦٣) القرآن الكريم، سورة النساء، آية رقم ٩٤.
- (٦٤) القرآن الكريم، سورة الحج، آية رقم ٣٠.
- (٦٥) صحيح البخاري، حديث رقم ٦٩١٩.
- (٦٦) القرآن الكريم، سورة المائدة، آية رقم ٥٥-٥٦.
- (٦٧) القرآن الكريم، سورة الزمر، آية رقم ٢-٣.
- (٦٨) صحيح مسلم: المسند الصحيح المختصر من السنن بنقل العدل عن العدل إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم، رواية: مسلم بن الحجاج القشيري النيسابوري أبو الحسين، تحقيق: أبو قتيبة نظر محمد الفاريابي، دار طبية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ١٤٢٧هـ-٢٠٠٦م، حديث رقم ٢٩٨٥.
- (٦٩) القرآن الكريم، سورة التغابن، آية رقم ١٦.
- (٧٠) القرآن الكريم، سورة هود، آية رقم ٨٨.
- (٧١) القرآن الكريم، سورة آل عمران، آية رقم ١٠٣.
- (٧٢) تفسير ابن كثير: تفسير القرآن العظيم، عماد الدين أبي الفداء إسماعيل بن كثير القرشي الدمشقي، دار طبية للطباعة، المملكة العربية السعودية، ١٤٢٠هـ-١٩٩٩م، ج١، ص٣٨٩.
- (٧٣) القرآن الكريم، سورة الانعام، آية رقم ٩٠.
- (٧٤) تفسير القرطبي: الجامع لأحكام القرآن والمبين لما تضمنه من السنة وآيات القرآن، أبو عبد الله محمد بن أبي بكر القرطبي، تحقيق: عبد الله بن عبد المحسن التركي بالاشتراك مع محمد رضوان عرقسوسي وغيث أحمد الحاج، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، ١٤٢٧هـ-٢٠٠٦م، ج٧، ص٧.
- (٧٥) القرآن الكريم، سورة الاحزاب، آية رقم ٢١.
- (٧٦) القرآن الكريم، سورة طه، آية رقم ١٩-٢١.

- (٧٧) القرآن الكريم، سورة طه، آية رقم ١١٤.
- (٧٨) القرآن الكريم، سورة النحل، آية رقم ٤٣.
- (٧٩) القرآن الكريم، سورة العلق، آية رقم ٥.
- (٨٠) القرآن الكريم، سورة الاسراء، آية رقم ٨٥.
- (٨١) القرآن الكريم، سورة آل عمران، آية رقم ١٥٩.
- (٨٢) صحيح مسلم، حديث رقم ٢٦٩٩.
- (٨٣) صحيح مسلم، حديث رقم ٢٥٨٠.
- (٨٤) القرآن الكريم، سورة الاعراف، آية رقم ٨٥.
- (٨٥) تفسير القرطبي، ج٧، ص ٢٠٢.
- (٨٦) القرآن الكريم، سورة النحل، آية رقم ٩٠.
- (٨٧) القرآن الكريم، سورة الملك، آية رقم ١٥.
- (٨٨) القرآن الكريم، سورة هود، آية رقم ٦١.
- (٨٩) صحيح مسلم، حديث رقم ٩١.
- (٩٠) صحيح مسلم، حديث رقم ١٠١٥.
- (٩١) القرآن الكريم، سورة الصافات، آية رقم ٢٤.
- (٩٢) القرآن الكريم، سورة البقرة، آية رقم ٢٨١.
- (٩٣) القرآن الكريم، سورة يونس، آية رقم ٦١.
- (٩٤) القرآن الكريم، سورة غافر، آية رقم ١٩.
- (٩٥) زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، الأردن، ٢٠١١، ص ١٢٥.
- (٩٦) جمال الدين محمد المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، ٢٠٠٧، ص ٨٨.
- (٩٧) هجيرة أوبعش، الثقافة التنظيمية كاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي بالجزائر، مج ١، ع ٢، ٢٠١٨، ص ١٥٢.
- (٩٨) نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٩، ص ٧٥.
- (٩٩) أسعد أبو حسين، الثقافة التنظيمية وأثرها على دافعية الإنجاز التربوي، مجلة كلية التربية جامعة طنطا، مج ٦٥، ع ١، ٢٠١٧، ص ١١.

(١٠٠) معن محمود أحمد العياصرة ، الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار في الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، مج3٦، ع٢، ٢٠١٦، ص١٠٩.

(١٠١) منى حيدر عبدالجبار الطائي، دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مج٣، ع٣٧، ٢٠١٧، ص١٦٨.

(١٠٢) هناء عبدالنواب ربيع، مرجع سابق، ص١٣٤.

(103) Nahid Hatam, The relationship between quality of work life and human resource productivity in knowledge workers, Journal Health Management & Informatics, Vol.1, No.3, 2014, p.287.

(104) Ibid, p. 290.

(١٠٥) علي محمود شعيب، المناخ المدرسي كما يدركه المعلمون بمدارس التربية الخاصة بنجران، مجلة رسالة التربية وعلم النفس: الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الملك سعود، السعودية، ع٤٤، ٢٠١٤، ص٤٢.

(106) Fosco M. Xia& Feinberg, E, Examining reciprocal influences among family climate, school attachment, and academic self-regulation: Implications for school success, Journal of Family Psychology, Vol.30, No.4, 2016, p.458.

(107) Molly van Niekerk& Johan Botha, op.cit. p.177.

(١٠٨) ميسر إبراهيم أحمد الجبوري، وبصير خلف خزعل، نموذج مقترح لمؤشرات الأداء الجوهرية في إطار جودة حياة العمل ومعايير الجودة: دراسة اختبارية في عدد من مدارس التعليم الثانوية التابعة في كركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، مج٧، ع١٤، ٢٠١٧، ص١٨٨.

(١٠٩) المرجع السابق، ص١٨٩.

(110) Soner Doğan, op.cit, p.313.

(١١١) نوال فهيم البنا، نوال حلمي مرسى، نوال أحمد إبراهيم نصر، ص١٢٧.

(١١٢) جمهورية مصر العربية، الدستور المصري، القاهرة، ٢٠١٤، مادة رقم ٢٠.

(113) UNESCO, Technical And Vocational Education And Training For Sustainable Development, www.unevoc.unesco.org/publications, UNESCO. (26/2/2021).

(١١٤) وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤/٢٠٣٠: التعليم

المشروع القومي لمصر، مرجع سابق، ص ٩٨.

ويمكن الرجوع إلى:

• أحمد إسماعيل حجي، تطوير التعليم الثانوي وسياسات القبول بالتعليم العالي، المؤتمر القومي

لتطوير التعليم الثانوي وسياسات القبول بالتعليم العالي. الجزء الأول (هيكلية التعليم الثانوي)،

القاهرة، في الفترة من ١٠ - ١٢ مايو ٢٠٠٨، ص ٢٢.

• السيد أحمد عبد الغفار، متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية بمدارس التعليم الثانوي الفني، مجلة

مستقبل التربية العربية، ع ١٩، ٢٠١٢، ص ١٨٩.

• الأكاديمية المهنية للمعلمين، المجتمعات المهنية للتعلم: برنامج التنمية المهنية للقيادات

المدرسية، القاهرة، ٢٠١٥، ص ٢٧.

(١١٥) وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية لإصلاح التعليم قبل الجامعي

٢٠٠٧/٢٠٠٨-٢٠١١/٢٠١٢، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ٨٦.

ويمكن الرجوع إلى:

• سهام أحمد محمد علوان، تطوير إدارة المدرسة الثانوية الصناعية في مصر في ضوء إدارة

الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة الزقازيق، ٢٠٠٨، ص ٢٥١.

• أحمد حسين عبد المعطي، مرجع سابق، ص ٩١.

• وزارة التربية والتعليم، مرجع سابق، ٢٠١٤، ص ٩٩.

(١١٦) جمهورية مصر العربية، استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠؛ محور

التعليم، متاح عبر الموقع الالكتروني: <http://sdsegypt2030.com>، بتاريخ

٢٥/١١/٢٠٢٠.

ويمكن الرجوع إلى:

• بيومي محمد ضحاوي، ومحمد إبراهيم خاطر، نظام التعليم المصري في مقدمة الألفية الثالثة،

دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٢٠، ص ٤٢-٤٥.

(١١٧) فاتن محمد عبد المنعم عزازي، تطوير التعليم الثانوي بين الواقع وتوجهات المستقبل،

المؤتمر القومي لتطوير التعليم الثانوي وسياسات القبول بالتعليم العالي، الجزء الثالث

(سياسات القبول بالتعليم العالي وأوراق عمل عامة في التعليم الثانوي)، القاهرة، في الفترة

من ١٠ - ١٢ مايو ٢٠٠٨، ص ٣٢٨.

إجراءات مقترحة لتوظيف مدخل الإدارة بالقيم لتطوير المناخ-----عادل عبد الحميد على

ويمكن الرجوع إلى:

- رأفت عبد الفتاح، التعليم الصناعي وحتمية التطوير، مجلة دراسات فى التعليم الجامعي، مج ١٧، ٢٠٠٨، ص ١٢١.

Proposed measures for employing the management approach by values to develop the organizational climate in technical secondary schools in the canal cities

Abstract: The main objective of the research is to analyze the conceptual framework of the organizational climate in the technical secondary industrial schools, and to try to develop this climate in the industrial technical secondary schools, the five-year system in the canal cities by employing the Management approach with values. To achieve this, the research follows the descriptive approach, and the research has resulted in the most important results: that organizational values have a direct effect on the performance of leadership behavior in educational institutions, and are considered a fundamental source of the effectiveness of the individual and the institution alike, and that management based on values is intermediate management based on relationships, It is also a comprehensive administration linked to the social environment. It is a flexible administration that depends on consultation and applies incentive systems to achieve stability in the administrative environment. The research ended with the advancement of some proposed measures for employing the management approach by values to develop the organizational climate in the industrial technical secondary schools in the canal cities.

Keywords: Management by values - organizational climate - industrial technical secondary schools.