

القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين المناخ التنظيمي بالمدارس الابتدائية

Strategic Leadership and its role in improving organizational climate in primary Schools

هدي على صالح عبد المولي

ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليمية
مقدمة البحث

تمثل القيادة جوهر العملية الإدارية، فهي التي تقوم بالدور الأساسي الذي يؤثر في كل جوانب العملية الإدارية، كما تُعد عنصرًا حيويًا وأداة رئيسة تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق أهدافها. ويعتبر استمرار وازدهار نشاطها وعملياتها المختلفة مرهونًا بهذه القيادة، والمجتمع الذي يحتضن هذه المنظمات سيصل إلى التقدم، من خلال قدرات هذه المؤسسات وقدرات قياداتها، فالقيادة الناجحة حبر الزاوية في العملية التعليمية التربوية فهي التي تحدد المعالم وترسم الطريقة لتحقيق الأهداف المنشودة، والقائد التربوي هو الشخص الذي يكون تأثيره في أعضاء جماعته أكبر من تأثير أي منهم وذلك من حيث تحديد هدف الجماعة أو من حيث تنفيذ هذا الهدف (١).

فالقيادة الاستراتيجية المدرسية تعمل على تدعيم التنفيذ الدقيق والفعال لاستراتيجيات المدرسة، فبدون قيادة واعية تبقى الاستراتيجيات بلا جدوى، كما تتميز القيادة الاستراتيجية بتحليل بيئة المدرسة الداخلية والخارجية، وبناء على ذلك يحدد القائد اختياراته الاستراتيجية لمستقبل المدرسة، كما تقوم القيادة الاستراتيجية بالأدوار التالية (٢):

- تحديد التوجّه الاستراتيجي من خلال بناء رؤية وتصوّر استراتيجي للمؤسسة.
 - استثمار القدرات والكفاءات المؤسسية.
 - وجود ثقافة تنظيمية داعمة لهذا التوجّه مع تطوير رأس المال البشري بالمؤسسة.
 - التحلّي بالممارسات الأخلاقية مع توفير إطار للرقابة المتوازنة بالمؤسسة.
- ويعد المناخ التنظيمي أحد مكونات السلوك التنظيمي، تحددتها انطباعات العاملين وتصوراتهم عن بيئة العمل الداخلية (٣).

مشكلة البحث

إنّ إصلاح التعليم هو الخطوة الأولى لإصلاح المجتمع المصري وتحقيق التنمية الشاملة، وفي ظلّ التقدم التكنولوجي وثورة المعلومات ، والمنظومة التعليمية فإن الاطلاع المستمر والتدريب علي كل جديد في المجال ،ولكن عند التأمل في واقع التعليم المصري الحالي نجد الكثير من جوانب الضعف والقصور ،وأولى هذه المشكلات تكمن في عدم وجود خطة استراتيجية واضحة للتطوير تلتزم بها وزارة التربية والتعليم في مصر، وعلى الرغم من جهود الإصلاح التي طُبِّقت في مصر لتطوير نظام المدرسة الابتدائية إلّا أنّ نظام المدرسة الابتدائية يعاني حتى الآن من الكثير من المشكلات ونواحي القصور والضعف من أهمها ما يلي:

- انخفاض قدرة كثير من هذه القيادات على تحقيق مؤشرات جوده معيار الرؤية والرسالة، وندرة اهتمام هذه القيادات بتوفير رؤية ورسالة واهداف خاصه بمدرسته، ضعف الثقة بين اداره واعضاء المدرسة (٤)
- قصور قدره القيادات المدرسية على التخطيط الاستراتيجي، بما في ذلك وضع رؤية مستقبلية ومشاركه مجتمع المدرسة في بنائها وتنفيذها (٥).

- سيادة النزعة الفردية وضعف التكامل بين أطراف العملية التعليمية داخل وخارج المدرسة، وانخفاض المعرفة التكنولوجية لدى الكثير من القيادات المدرسية مما يقلل من قدرتهم على الالمام باليات الفكر الاستراتيجي، ومن ثم يحد من فعالية الخطة الاستراتيجية للتعليم في مصر (٦).

- عمل القيادات المدرسية وفق نسق فكري يقوم على الاساليب التقليدية (المركزية والسلطة) والتمسك بالحواجز الإدارية بالمدرسة، وربما يرجع السبب في ذلك الي غياب الرؤية المستقبلية لدى هذه القيادات وضعف دورهم في احداث التغيير المرغوب، مما يعرقل الاستجابة للتطوير والتغيير (٧).

- ميل كثير من المديرين لأتخاذ قرارات فردية دون مشاركة رؤوسيه (٨).

- كثرة الأعباء وقلة الخبرة الإدارية تؤدي الي تدني قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرار، وقوع بعض الاخطاء اثناء التنفيذ قد ينتج عنه فشل بعض هذه القرارات، وهذا من شأنه اعاقه ممارسة التمكين الاداري بالمدرسة (٩).

- قصور دور هذه القيادات في تفعيل مجلس الآباء ودعم المشاركة في صنع القرارات التعليمية، واحجام هذه القيادات عن تقديم برامج مختلفة الخدمة المجتمع واتاحه امكاناتها من مكتبه ومعمل حاسب الي وملاعب وغيرها (١٠).

- افتقار الادارة المدرسية الأسلوب العلمي في تحسين ونشر الثقافة التنظيمية الفعالة وذلك بتعديل افكار وسلوكيات اعضاء المجتمع المدرسي لتحقيق التميز (١١).

- نقص القيادات التربوية والادارية والإدارية المؤهلة على مستوى المدارس نتيجة لضعف وجود نظام لإدارة الموارد البشرية، مما يؤدي الي عجز القيادات عن القيام بأدوارها بالكفاءة المنشودة (١٢).

- ضعف وعي القيادات المدرسية والقائمين بتقييم ادائهم بأهداف نظام تقويم الاداء وخطواته، ابتعاد هذا النظام عن مسايرة التوجهات الحديثة من حيث الاهداف والوسائل

والاليات، وافتقار الي مراحل وخطوات محدده ومجدوله زمنيا حتى بعد وضع التقرير الختامي، ندرة استخدام اساليب المقابلة والاجتماعات المنتظمة والمستمرة طوال العام، واهمال التحديد الدقيق لسلوكيات ومهام وانشطه درجات الكفاءة المطلوبة (١٣).

من خلال ذلك يتضح أن هناك قصورا في أداء القيادات المدرسية، مما يؤثر على المناخ التنظيمي، وهذا يشير بالتبعية إلى قصور في الاداء المؤسسي في العملية التعليمية كلها.

وفي ضوء هذه المشكلات يمكن صياغة وبلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن تفعيل دور القيادة الاستراتيجية في تحسين المناخ التنظيمي بالمدارس الابتدائية بمحافظة الشرقية؟

وينبثق من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١- ما الأسس النظرية للقيادة الاستراتيجية من حيث مفهومها، وأهميتها، وخصائصها؟
- ٢- ما الأسس النظرية للمناخ التنظيمي بالمدارس الابتدائية؟

أهداف الدراسة

يسعى البحث الراهن لتحقيق الأهداف الآتية:

وضع تصوّر مقترح لتفعيل القيادة الاستراتيجية ودورها بتحسين المناخ التنظيمي بالمدارس الابتدائية على محافظة الشرقية.

١. لقاء الضوء على الأسس النظرية للقيادة الاستراتيجية من حيث مفهومها وأهميتها وخصائصها.
٢. لقاء الضوء على الأسس النظرية للمناخ التنظيمي بالمدارس الابتدائية من حيث مفهومه وأهميته وخصائصه.

٣. التعرف على الواقع الراهن للقيادة الاستراتيجية والمناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية بمحافظة الشرقية.

٤. التوصل إلى المقترحات الإجرائية التي يمكن اتباعها لتفعيل دور القيادة الاستراتيجية في تحسين المناخ التنظيمي بالمدارس الابتدائية بمحافظة الشرقية

أهمية البحث:

استمدت الدراسة أهميتها من:

١- أهمية المرحلة الابتدائية على وجه التحديد، لأنها تمثل البداية الحقيقية لعملية التنمية الشاملة للتلميذ وتحقيق النمو الشامل المتزن لشخصياتهم، كما أنها تمثل القاعدة الأساسية للعملية التعليمية، والمرحلة الأولى للسلم التعليمي لجميع مراحل التعليم لأن المرحلة الابتدائية هي اللبنة الأساسية للتعليم.

٢- إمكانية مساعدة المدارس في تطوير عمل القيادات المدرسية بما يمكنهم من تقديم الخدمات وتحقيق الأهداف الخاصة بالمدرسة على مستوى عالي، يتواءم مع الأساليب الحديثة في القيادة على وجه الخصوص، على وجه العموم، والوصول بالمدرسة إلى مستوى المدارس المتقدمة التي تتبع الأساليب الحديثة في القيادة وهذا لا يتم إلا من خلال روح قيادية ديمقراطية تنخرط في مناخ مدرسي جيد ينعكس بالأثر الجيد على المعلمين وعلى التلاميذ.

٤- تقديم توصيات ومقترحات لصناع القرار والإداريين في مؤسسات التربية والتعليم، عن كيفية تطوير أدوار مديري المدارس الابتدائية، مما يساعد على رفع كفاءة القيادات المدرسية، وذلك لتحقيق جودة المناخ التنظيمي وتحقيق أهداف المدرسة.

منهج البحث:

استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي، بما يتضمنه من وصف الظاهرة وتحليلها والوصول إلى مجموعة من النتائج المهمة، التي تكون أساساً تبني عليه التوصيات والمقترحات.

مصطلحات الدراسة:

- القيادة الاستراتيجية: Leadership Strategic

يمكن النظر إلى القيادة الاستراتيجية على أنها القيادة التي لها القدرة على التصور المستقبلي مع المرونة في الفعل ودعم الآخرين نحو التغيير الاستراتيجي المطلوب بالمؤسسة (١٤)، وبالإضافة إلى ذلك فالقيادة الاستراتيجية تشير إلى تلك الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجّه طويل المدى ورؤيته الاستراتيجية، وإيصاله إلى الجهات ذات العلاقة، وإلهام الآخرين بالتوجّه نحو الطريق والاتجاه الصحيح، ومن خلال التأثير في الثقافة التنظيمية وتخصيص الموارد وتحقيق حالة من الانسجام في إطار بيئة متغيرة، ويتم ذلك من خلال الاعتماد على تشخيص الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة (١٥).

- التعريف الإجرائي للقيادة الاستراتيجية:

القيادة الاستراتيجية هي جوهر العملية الإدارية، فهي التي تقوم بالدور الأساسي الذي يؤثر في كل جوانب العملية التعليمية، كما تُعدّ عنصرًا حيويًا وأداة رئيسة تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق أهدافها، كذلك عملية تأثير تفضي إلى إنجاز الهدف المرغوب، فهي تتضمن حث وتشجيع الأفراد لتحقيق رؤية المدرسة، قائمة على قيم شخصية أو مهنية واضحة.

- المناخ التنظيمي:

هو مجموعة من الخصائص تتسم بالثبات النسبي، وتميز بيئة العمل الداخلي للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات (١٦)، وهو نمط السلوك المتكرر للمواقف والمشاعر التي تظهر يوميًا في بيئة العمل وفي ممارسات وخبرات العاملين (١٧)، كذلك هو تصورات العاملين ومعتقداتهم المشتركة، وإدراكهم لما ينبغي أن يتم في لحظة ما ببيئة العمل (١٨).

التعريف الإجرائي للمناخ التنظيمي:

المناخ التنظيمي هو "تعبير مجازي يستخدم في الإدارة الدلالة على مجموعه العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم، كنمط القيادة، وظيفه الهيكل، والتشريعات المعمول بها، والحوافز والمفاهيم الإدراكية، وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم (١٩)" "سوف تتبنى الدراسة هذا التعريف"

الدراسات السابقة:

(أ) الدراسات الخاصة والقيادة الاستراتيجية

أولاً: الدراسات العربية

١- ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة - دراسة ميدانية (٢٠):

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- توجد علاقة إيجابية بين تطبيق الجودة الشاملة وكثير من ممارسات القيادة الاستراتيجية.

- تدني تدريب الكادر البشري وضعف الحوافز المادية والمعنوية وضعف تشجيعهم على الابتكار.

٢- أثر نمط القيادة الاستراتيجية على الفعالية التنظيمية للمنظمات العامة: دراسة تطبيقية على بعض وحدات الإدارة المحلية بمحافظة القاهرة (٢١):

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- تساهم القيادة الاستراتيجية بدرجة كبيرة في احداث التطوير والتحسين في مخرجات المؤسسة.
- تتميز العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية بالإيجابية.

ثانيا الدراسات الأجنبية

١- كيفية تنمية القيادة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي؟ دراسة تطبيقية في جاكرتا، إندونيسيا (٢٢):

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- القائد صاحب الرؤيا الاستراتيجية هو عامل تنشيط للموارد البشرية بما يحقق النتائج المرغوبة.
- القائد الاستراتيجي يعد خبيراً استراتيجياً وعامل للتغير ومبدع إلى الرؤيا ورسالة واضحة ذات صلة بالمؤسسة التعليمية.

٢- القيادة الاستراتيجية: الانتقال إلى ما بعد ثنائية القائد- الأتباع (٢٣):

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- تعمل القيادة الاستراتيجية على استثمار طاقات وكفاءات العاملين من خلال التأكيد على فرق العمل ودور كل فرد فيها.
- التأكيد على دور القيم بالمؤسسة من أجل تحقيق أبعاد القيادة الاستراتيجية.

(ب) الدراسات الخاصة بالمناخ التنظيمي

أولاً: الدراسات العربية

١- تأثير المناخ التنظيمي للجهاز الإداري على سلوك الموظفين (٢٤):

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

توفير نظام جيد للاتصال، والقدوة الحسنة من قبل القيادة، والعدالة في منح الحوافز للخروج في النهاية بمناخ تنظيمي فعال يساعد الموظف على فهم السلوك الأخلاقي.

٢- المناخ التنظيمي ونمط الممارسات السلوكية للإدارة المدرسية (٢٥):

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- يتحكم المناخ التنظيمي المناخ التنظيمي بدرجة كبيرة في عملية التغيير والتطوير داخل المؤسسة. ثانياً الدراسات الأجنبية:

١- تأثير المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للمعلمين (٢٦):

- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة أداء المعلمين وطبيعة المناخ التنظيمي السائد في المدرسة، كما أنّ الإدارة المدرسية تعد من بين أبعاد المناخ التنظيمي ذات الأثر الفاعل في أداء المعلمين.

٢- التحقق من مدى تأثير رسالة المدرسة على التخطيط التنموي للمدرسة (٢٧):

- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- ضرورة استمرار تطوير الخطة الاستراتيجية للمدرسة واشتراك العاملين فيها.

التعليق على الدراسات السابقة:

تناولت معظم الدراسات السابقة القيادة الاستراتيجية ودورها في التأثير على المناخ التنظيمي، ويلتقي البحث الحالي في الكثير من القضايا مع هذه الدراسات، ويستفيد البحث الحالي منها جميعا في بناء الإطار النظري للبحث الحالي، إلا أنه يركز على دور القيادة الاستراتيجية في تحسين المناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية بمحافظة الشرقية.

أولا: القيادة الاستراتيجية (إطار نظري)

١ - ماهية القيادة: Leadership

القيادة هي الظاهرة الانسانية التي أجمع الباحثون والمنظرون على ضرورتها الحتمية في تنظيم وإدارة أي تجمع إنساني صغير أم كبير، والقيادة في اللغة كما يبين ابن منظور من (ق و د) وهو نقيض السوق، فيقال: قاد الدابة من أمامها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف (٢٨).

أما من الناحية الاصطلاحية فنجد أن هناك اختلافا بين الباحثين في تعريفهم للقيادة، بسبب اختلاف الزوايا التي ينظرون للقيادة من خلالها، ولهذا أعتبر بعضهم أن القيادة عملية إنسانية تتضمن التفاعل بين القائد والتابعين ضمن مواقف محددة، بحيث يؤثر القائد في سلوكيات تابعة لتحقيق أهداف المؤسسة (٢٩).

والقيادة الاستراتيجية مسؤولة عن القرارات والنظم الادارية التي تسعى المؤسسة إلي تحقيقها على المدى الطويل، بحيث تشمل تقرير الرؤية والرسالة والأهداف والغايات ووسائل تحقيقها، اعتمادا على دراسة وتحليل الفرص والتهديدات البيئية وعلاقتها بجوانب القوة والضعف التنظيمي (٣٠).

وبذلك فالاستراتيجية تمثل إطارا عاما لسياسات المؤسسة بحيث يعطيها خطا محددات واتجاها مستقيما نحو أهداف محدد سلفا (٣١):

- خطة: مجموعة من الخطوات تقوم بها المؤسسة لمتابعة النمو على المدى القريب والبعيد.
- نموذج ومنهج: إجراءات متسقة بها المؤسسة على مر الزمن لتحقيق التميز.
- وظيفة ومهام: فالمؤسسات تركز على رؤية محدودة، ولهذا تعدل الاستراتيجيات المهام والأعمال.
- منظور وفكرة: رؤية المديرين لمكانة المؤسسة في محيطها في المستقبل

٢: أهمية القيادة الاستراتيجية:

تأتي أهمية القيادة الاستراتيجية من طبيعة البيئة والمؤسسة المحلية والعالمية، التي عمل فيها والتي تمتاز بحالة من الغموض والتعقيد والتغيير المستمر، فضلا على التنافس الشديد، وكذلك من طبيعة الأدوار التي تقوم به، يمكن تحديد بعض ملامح أهمية القيادة الاستراتيجية:

- ١- القدرة على التعامل مع نوعيات مختلفة من الناس داخل وخارج المؤسسة والتنسيق مع جهات يكن بينها تفاعل من قبل. والقيادة الاستراتيجية تعزز الالتزام والمشاركة.
- ٢- المساهمة في بناء رسالة المؤسسة وخلق وعى استراتيجي وعملية متجددة وحيوية من أجل ضمان الاتساق الاستراتيجي في أعمال المؤسسة.
- ٣- صياغة عملية التعليم التي تمتاز بالضرورة والتي تشمل الأفراد والفرق والمجموعات والمؤسسة ككل (٣٢).
- ٤- أنها مصدر الابتكارات، فكلما زادت قدرات الإبداع لدى القيادة الاستراتيجية بالمؤسسة، زاد احتمال احتواء التغيير التنظيمي من كل الجوانب المتعلقة بالتصميم التنظيمي مثل الأهداف، والأداء، وتنمية الأفراد والتأثير في قيمهم واتجاهاتهم بما يدعم تطوير ثقافة المنظمة (٣٣).

٣- خصائص القائد الاستراتيجي:

تمتاز القيادة الاستراتيجية بمجموع من الخصائص والمميزات التي تميزها عن غيرها من المداخل والنظريات القيادية الأخرى. ومن ضمن هذه الخصائص أنّ القائد الاستراتيجي غالبًا ما يكون محرك ومحفز على التغيير التنظيمي الدائم بالمؤسسة من خلال فهم التغييرات المطلوبة وقيامه بدفع الجميع نحو هذه التغييرات، واتخاذ أفضل القرارات لتحقيق أفضل النتائج (٣٤)، إلا إذا عملت القيادة الاستراتيجية على التركيز المتوازن بين الأهداف البعيدة والقريبة في نفس الوقت.

إلى جانب ذلك فالقيادة الاستراتيجية تسعى للتأكيد على الممارسات الأخلاقية وما تتضمنها من مبادئ تحكم التعاملات بين جميع أعضاء المجتمع المدرسي (٣٥)، وبهذا: فالقيادة الاستراتيجية قيادة أخلاقية تدرك معنى الصراحة وعدم التحيز وتتمسك بالقيم الأخلاقية والتعامل مع الجميع بصراحة وشفافية، ومن ثم يتم صنع واتخاذ القرارات.

ويتميز القائد الاستراتيجي عن غيره من القادة مجموعة من الخصائص تتمثل في(٣٦):

- قدرته على حيازة المعرفة والخبرة: حيازته المعرفة والخبرة عن كل ما هو موجود في الوسط التنظيمي. حيث تمنح هذه العناصر القائد نفوذًا على المدى البعيد. كما تمثل المعلومات وحيازتها أو الدخول إليها من قبل القائد قوة مضافة إلى ما سبق.

- المركز الوظيفي: لا شك أنّ المركز الوظيفي الذي يتحدد في موقع القمة الاستراتيجية يضع القائد في دائرة القيادة الاستراتيجية، حيث تنفرد المواقع العليا بسلطات وقدرة مرتبطة بالموقع الوظيفي، فضلا عن تعامل هذا الموقع مع القرارات الاستراتيجية التي تحتل موقعا بين هيكل القرارات المنظمة أشبه بمهمة القادة ودور أفراد التنظيم.

- مساهمته المباشرة في تحديد الاتجاه الشمولي للمنظمة: وتتنظر هذه المساهمة من خلال القرارات التي يتخذها وعلى وجه التحديد تلك القرارات التي تسمى الأنشطة الرئيسية التي ينطوي عليها تحديد مجالات البنية التنظيمية والتصميم التنظيمي.

ثانيا: المناخ التنظيمي

١- ماهية المناخ التنظيمي

يحتل المناخ التنظيمي أهمية كبيرة على مستويين النظري والتطبيقي، انطلاقا من دوره الحاسم في نجاح المؤسسات التعليمية وتعزيز قدرتها على التفاعل مع متطلبات العصر الحديث، وتحقيق معدلات مرتفعة من الدافعية وتحسين مستوى أداء العاملين فيها، علي اعتبار أنهم يمثلون أهم الموارد التي يمكن عن طريقها تحقيق النجاح وضمان الاستمرار والتقدم، وأن المناخ التنظيمي السائد في بيئة العمل يؤثر تأثيرا مباشرا علي سلوك وتوجهات العاملين فيها.

يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة خصائص داخلية للمؤسسة وقيم تؤثر على العملية الإدارية، وكذلك مجموعة مفاهيم إدراكية شخصية يحملها الأفراد عن حقائق تنظيمية متمثلة في أهداف المؤسسة وصناعة القرار وطبيعة الاتصال بين المستويات الإدارية والهيكل التنظيمي (٣٧).

ويصف المناخ التنظيمي بأنه مصطلح يتميز بخصائص مستمرة تدمج الأفراد في إدراك جماعي لمجموعة من العوامل مثل: الاستقلالية، والثقة، والتماسك، والدعم، والتقدير، والإبداع، والعدالة (٣٨). المناخ التنظيمي بأنه الطريقة للسلوك، والمواقف، والأحاسيس التي تظهر يوميا في بيئة العمل وفي ممارسات وخبرات العاملين بالمنظمة، حيث يدركها العاملون ويفهمونها. ويرى أن المناخ التنظيمي يعبر عن المشاركة في إدراك العاملين لسياسات وممارسات واجراءات المنظمة الرسمية والغير رسمية (٣٩). وقد عرف المناخ التنظيمي بأنه خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة وتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارستها بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة، كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء وتحديد معدلاته كما يعرف بأنه الإدراك المشترك للموظفين والذي يتعلق بالأحداث والسياسات والإجراءات والممارسات التنظيمية (٤٠). ويعرف المناخ التنظيمي بأنه "مجموعة من القيم والعادات والإيديولوجيات والأذواق والطبقات الاجتماعية وتأثيرها على العملية الإدارية، وسلوك الأفراد العاملين في التنظيم ويمكن القول أن المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة

المشروع التي يعمل الفرد ضمنها، وتؤثر على قيمه واتجاهاته وإدراكاته، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار وثبات نسبي" (٤١).

٢- أهمية المناخ التنظيمي.

يعبر المناخ التنظيمي عن الخصائص التي تميز المؤسسة التعليمية عن أخرى ويدركها الأفراد العاملون داخلها، مما يجعل لهذه الخصائص تأثيراً في السلوك الوظيفي لديهم، أي أن المناخ التنظيمي يتضمن الطرق والأساليب والأدوات والمعايير والعناصر المتفاعلة داخل بيئة المدرسة والتي تمثل شخصية المؤسسة بكافة أبعادها، ولذلك المؤسسات بأنه لا يمكن تحريك العنصر البشري لديها دون فهم متأن وواع لطبيعة المناخ التنظيمي وتحليله للتعرف على المؤثرات المباشرة وغير المباشرة على سلوك ودوافع الموظف وأدائه من أجل معالجة وتحسين وتطوير الأداء الوظيفي وزيادة كفاءته الوظيفية، وتزداد أهمية المناخ التنظيمي في ظل التحديات العالمية الجديدة، حيث المنافسة الشديدة والاتجاه نحو العولمة والتغير التكنولوجي السريع، وكل هذه التحديات تفرض على المؤسسة التعليمية مزيداً من الانفتاح، والتجديد، والإبداع والتطوير. ولأن المناخ التنظيمي يمثل وصفاً لخصائص بيئة العمل لا بد أن يتأثر السلوك الإبداعي للأفراد العاملين بهذه الخصائص، فالمناخ التنظيمي إما أن يشجع العاملين على الإبداع، وأما أن يكون عاملاً معيقاً للإبداع، فالإبداع لا يأتي من فراغ، بل هو محصلة تفاعل الفرد وبيئة المدرسة والبيئة العامة (٤٢).

ويحظى موضوع المناخ التنظيمي المدرسي باهتمامات متزايدة، وذلك كون المؤسسات التربوية تختلف اختلافاً واضحاً عن باقي المؤسسات والمنظمات الأخرى في النواحي المتصلة بالشعور والوجدان والإحساس وما يؤثر به هذه النواحي على الأداء ومستواه وكفاءته للنظام التربوي ككل، ويمكن تحديد أهمية المناخ التنظيمي من خلال السمات والعناصر المميزة للمناخ الإيجابي ومنها: تحقيق الاستفادة الكاملة من طاقات الأفراد وترصين الولاء للمدرسة من خلال العديد من الإجراءات المختلفة لتنظيم العمل وهيكلها، بالإضافة إلى ترسيخ أبعاد الثقة المتبادلة والود والتعاون للفرد والجماعة بما ينسجم مع حاجة المدرسة ومتطلبات تحقيق أهدافها: (٤٣).

إن تطور المؤسسات التربوية يعد مدخلاً أساسياً للتنمية الشاملة، كونها الأداة الفاعلة والحيوية في المجتمعات الإنسانية. وإن كانت تلك المؤسسات كذلك، فإن الإدارة التربوية هي مفتاح لعملية إصلاح التعليم وتطويره لمواجهة حاجات المجتمع وتطلعاته. فالتربية في مفهومها المعاصر عملية للتغيير والتطوير، ولها من النتائج ما يجعلها تحتل

مكانة أساسية بين وسائل الإصلاح والتقدم في كل دول العالم. وكل ما سبق يعتمد اعتماداً أساسياً على الإدارة، فهي المسؤولة عن سير العملية التربوية وتوجيهها السليمة لتحقيق الأهداف المرجوة. من هنا نرى إن الاهتمام بالإدارة المدرسية يستدعي الاهتمام بالإنسان، الذي يشكل اللبنة الأساسية والركيزة الهامة في المؤسسات أياً كان مجال نشاطها وبشكل خاص التربوية منها، والإنسان يعمل ضمن مناخ تنظيمي يعبر عن الخصائص التي تميز مؤسسة عن أخرى، ويدركها الأفراد العاملون داخل تلك المؤسسة مما يجعل تلك الخصائص تؤثر في السلوك الوظيفي لديهم. وهذا بالتالي ينعكس على أداء وإنتاجية الأفراد ونجاح المؤسسة ومدى قدرتها على الاستمرار والنمو والتطور (٤٤).

٣- خصائص المناخ التنظيمي

تتمثل خصائص المناخ التنظيمي في (٤٥):

١. يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة، والتي يمكن عن طريقها تمييز مؤسسة عن أخرى.
٢. يعكس المناخ التنظيمي المميزات الشخصية والتنظيمية، ويعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون.
٣. إن المناخ التنظيمي يمتاز بنوعية ثابتة: بمعنى أن خصائص المناخ التنظيمي تمتاز بدرجة ما من الاستمرار النسبي، وفي نفس الوقت خاضع للتغيير عبر الزمن، وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المؤسسة عملية مكتسبة، وتتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة، وفي ذلك إشارة إلى أن المناخ التي تسعى المؤسسة لإيجاده بين أعضائها، يعتمد في أحد جوانبه على خصائص هؤلاء الأعضاء وممارساتهم.
٤. هي عملية إدراكية، أو شعور عام وصورة ذهنية يحملها فرد ما عن المؤسسة التي يعمل بها، وقد لا تعبر تلك الصورة الذهنية، أو ذلك الإدراك عما هو واقع بالفعل، وتختلف الصورة الذهنية من شخص لآخر، وبذلك تكون هناك عدة صور للمناخ التنظيمي في مؤسسة ما يختلف باختلاف الأفراد وخصائصهم وممارساتهم.
٥. كما زادت هيكلية التنظيم مثل المركزية والرسمية، فإنه يتوقع مناخاً سلبياً والعكس صحيح (٤٦)

٦. المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في اتجاهات وقيم العاملين في المؤسسة، وبالتالي في سلوكهم.
٧. يتأثر المناخ بتوعية الموارد البشرية في المؤسسة، لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.
٨. إن الإدارة العليا تؤدي دوراً رئيسياً في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال منا تحدده من سياسات، ونظم العمل، وما تحمله من اتجاهات، وكذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها.
٩. إن المناخ لا يعني ثقافة المؤسسة، كما أنه ليس بديلاً عنها، فالمناخ التنظيمي يتسع لشمول البعد الإنساني والبعد المادي المتمثل بالنتائج المادي لعمل الإنسان في المؤسسة، في ظل القيم والاخلاقيات السائدة في المؤسسة، فالمناخ التنظيمي ينشأ من خلال تفاعل الأشخاص في إطار مضمونها الفكري فهو انعكاس للثقافة التي يحملها الأفراد داخل التنظيم، ويعتبر أكثر عرضه للتغيير من الثقافة، كما يؤثر المناخ التنظيمي على السلوك مباشرة، أما الثقافة تعمل على وضع حدود للسلوك (٤٧).
١٠. كما أنه لا يعني البيئة، حيث تتعلق البيئة بكل ما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الكلي، أما المناخ فإنه يتعلق بالخصائص التي تتناول الفعاليات والنشاطات الداخلية (٤٨).
١١. المناخ التنظيمي هو البيئة النفسية للمؤسسة (٤٩).
١٢. يختلف المناخ التنظيمي عن المناخ الإداري، كن المناخ التنظيمي يتسم بالعموم، ليشمل جميع أجزاء وأفراد المؤسسة، بينما المناخ الإداري يعبر عن العلاقة بين المديرين في المستويات المختلفة.

نتائج البحث:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- ١- أكدت الدراسة على أن تطوير التعليم هو ضرورة مجتمعية ولا بد من تحقيقها، والتعليم بصفه عامة هو مفتاح النهوض ومفتاح التقدم وسبب نهضة المجتمعات وتقدمها.
- ٢- أن تمتع المؤسسات التعليمية بقدر واف من الحرية والاستقلالية له دوره الكبير في نجاح القيادة الاستراتيجية.
- ٣- كما أكدت الدراسة ان القيادة الاستراتيجية أصبحت ضرورية لتطوير الاداري لرفع كفاءة فاعلية المؤسسة ككل من خلال تطوير مهارات العاملين بالمؤسسة.
- ٤- تشجيع المنافسة والتعاون الايجابي وتقديم خدمات متميزة ترضى المستفيدين.
- ٥- كما أكدت على أهمية العنصر البشري في نجاح المؤسسات التعليمية، وتحقيق أهداف المؤسسة باعتباره عمود أساسيا في المؤسسة، ولذلك لا بد من تلبية احتياجات العاملين بالمؤسسة التعليمية وتشجيعهم على المشاركة في صنع القرار واتخاذها
- ٦- العمل على تشجيع الابداع والابتكار وطرح الافكار الجديدة لتطوير المؤسسة التعليمية .

المراجع:

- ١- برنت ديفر، ولند اليسون، كريستو باورنج كار: (ترجمة: موسى أبو طه ومحمد عبد الحميد محمد): "القيادة المدرسية في القرن الحادي والعشرون- تطوير مدخل استراتيجي، دار الكتب الجامعية، غزة، فلسطين، ٢٠٠٩، ص ٢٢.
- ٢- Lear, L. W. : The Relationship Between strategic Leadership and strategic Alignment in High performing Companies in south Africa, Unpublished PhD Thesis, University of south Africa, 2012, p.65.
- 3- Adenic .A.: "Organizational climate from as a predictor of employee job satisfaction- Evidence from covenant University", Business intelligence journal, vol 4, no1, January, 2011, p.155.
- 4- Adenic .A.: "Organizational climate from as a predictor of employee job satisfaction- Evidence from covenant University", Business intelligence journal, vol 4, no1, January, 2011, p.155.
- 5- احمد محمد فتحي: "القيادة الروحية، دراسة تطبيقية علي المدارس، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارية، جامعة المنصورة، مجلد ٣٧، العدد ٤، ٢٠١٣، صص ١٤-١٦
- 6- محمود احمد بدوي: "تطوير الاداء المدرسي للتعليم العام في مصر في ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، رساله ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعه الزقازيق، ٢٠١٦، ص ١٨١
- 7- جمال محمد ابو الوفا، سلامة عبدالعظيم حسين، وطارق ابو العطا عبدالقادر: "الثقافة التنظيمية وانعكاساتها علي تحقيق فعالية الخطة الاستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي في مصر، مجلة كلية التربية، جامعه بنها، مجلد ٢١، العدد ٨٢، ٢٠١٠، ص ٢١٥
- 8- عبدالخالق فؤاد محمد عبدالخالق: "أليات مقترحة لتطوير ادارة المدرسة الثانوية بمصر علي ضوء مدخل اعاده هندسة العمليات الإدارية، مجله كلية التربية بالإسماعيلية، جامعه قناة السويس، العدد ٢٦، ٢٠١٣، ص ٥٧
- 9- جمال محمد ابو الوفا، سلامه عبدالعظيم حسين، وطارق ابو العطا عبدالقادر، مرجع سابق، ص ٢١٥
- 10- عقيل محمود رفاعي: التمكين الاداري لدى المديرين بالمدارس الثانوية العامة في مصر من وجهه نظر المعلمين والمديرين (تصور مقترح في ضوء مهام ومسؤوليات مدير المدرسة)، مجله مستقبل التربية، المجلد ٢٠، العدد ٨٦، ٢٠١٣، ص ٣٩٢
- 11- محمود احمد بدوي، مرجع سابق، صص ١٨١-١٨٢
- 12- صفاء حسن سرحان احمد: "القيادة التفاعلية ودورها في تحسين الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي بمصر في ظل المتغيرات العالمية المعاصرة، رساله دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعه الزقازيق، ٢٠١٧، ص ٢٠٢

- ١٣-حسام الدين السيد محمد: نموذج مقترح لتقويم الاداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية في ضوء خبرة ولاية اونتااريو بكندا، مجله كلية التربية بجامعة بنها، المجلد ٢٤، العدد ٩٦، الجزء ١، ٢٠١٣، ص ٥٩-٦٠.
- ١٤-سيد محمد جاد الرب: "القيادة الاستراتيجية"، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠١٢، ص ٤٩.
- (٢٠)Freedman,lawrece: "strategy,A History,oxfordyniversity press, new yok, usa, 2013,P72.
- ١٥-عبد الله عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط: مرجع سابق، ص ٢٤٩.
- 16-Lmran .R,saeedT,et__AL: "Organizational climate as apredictor of innovatibe work behavior",Africn journal of pusiness management ,VOL 4, ISS.15,November.2010,P.3339.
- ١٧-Mckim. P,Rutherford .T ,et___ al.:"Organizationanclimatr of the American Association for agriculture eduction" ,journal of agriculture Education ,Vol .52, no.3, 2010, P.88.
- ١٨-حسام نعيم حسن النفار: "ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة- دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بغزة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ٢٠١٥.
- ١٩-محمد محمود الديبات: "المناخ التنظيمي واثرها علي اداء العاملين في اجهزه الرقابة الماليه والادارية في الاردن"، مجله دراسات، المجلد ٢٦، العدد ١، ١٩٩٩، ص ٣٤.
- ٢٠-منال الوكيل: "نمط القيادة الاستراتيجية على الفعالية التنظيمية للمنظمات العامة: دراسة تطبيقية على بعض وحدات الإدارة المحلية بمحافظة القاهرة، مجلة البحوث والدراسات العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠١٥، العدد ٦٣.
- ٢١-Hidayah, Nur et al. :How to develob Strategic ledership In Higer Education Institution? An Embirical Study In Jakarta, Indonesia, International journal of Economics Commerce, and Management, United kingdom, VOL:111,2015,LSSUE5.
- 22-Hester,Duursema: Strategicleadership: Moving beyond the leader-follower Dyad, Unbuclished. Thesis,Erasmus University,Rotterdam, Neterlands.2013.
- ٢٣-حنان بنت حسين بوقس: "تأثير المناخ التنظيمي للجهاز الإداري على سلوك الموظفين"، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، مجلد ٢، العدد ٢٢، السعودية، ٢٠١٢.
- ٢٤-حامد محمد علي الشمراني: "المناخ التنظيمي ونمط المهارات السلوكية للإدارة المدرسية"، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، مجلد ٥، العدد ٢، السعودية، ٢٠١١.

- 25-Selmat.N.et---al.:"Thelmbact of organizational climate on teachersjodberformance",Universitg of Alicante-Faculty of Education Malasia,journal of Educational Reseaich, VOL.2 ,ON.1.2013.
- Millet.M,:"An Imvestigation into the im bact of mission statements on school Develoment blanning",Durham university,2012,(http://ethese.dur.as- (٣٢)uk/6944/).
- ٢٦-محمد بن علي مكرم بن منظور: لسان العرب، م ٧، دار الحديث، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٥٣١.
- ٢٧-أمل لطفي أبو طاحون: القيادة التربوية الفاعلة، أمواج للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٢، ص ٢٥.
- ٢٨-جمال عبد الله محمد: التخطيط الاستراتيجي، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠١٦، ص ٢٢
- 29-jofre. Sergio: Strategic Management : The Theory And Practice of Strategy in (Business) Organiketions. DTU Management. No.(1) ,Technical University of Denmark,2011 ,PP.5-6
- ٣٠-أشرف السعيد احمد محمد ، مرجع سابق ، ص ١٩١ .
- 31-Jooste,C.Fourie,B.: The role of strategic leadership in effective strategy implementation:Perceptions of South African strategic leaders. Southern African Business Review, 2009 13(3),PP. 51-68.
- ٣٢Stowell, Steven j.& Mead, Stephanie: The Art of Strategic Leadership: How leaders At All Levels brepare The mselvas,Their Teams, and organizations for the future, john wileg & Sons, Ind.,2016 ,p. 141.
- ٣٣-ماجدة بنت إبراهيم الجارودي: "قيادة التحويل في المنظمات مدخل الي نظريات القيادة"، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠١١، ص ٢٤.
- ٣٤-طارق شريف يونس: "الفكر الاستراتيجي للقادة، دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ط ١٢، ٢٠١٢، ص ٢١.
- ٣٥-حيدر عبيدات، مأمون العجلوني، مرفت أبو الزيت،: دراسة المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة المناطق الحرة مؤسسة المناطق الحرة " مديرية التخطيط وتقييم الأداء المؤسسي، عمان، الأردن، ٢٠٠٨، ص ٦١.
- ٣٦-Subramaniam, M, and Youndt, M. The Influence of Intellectual Capital on the Types ofInnovative Capabilities, Academy of Management Journal,vol. 48, (2005).is. 3:450463.
- ٣٧-Imran , R ; Saeed , T ; Haq , A ; Fatima ,A ;. Organizational climate as a predictor of innovative work behavior, African journal of Business

- ٣٨- محمد الصيرفي: السلوك التنظيمي، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠٠٥، ص ٢١١.
- ٣٩- محمد رضا: المناخ التنظيمي وعلاقته بالولاء لدى العاملين: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة الجلفة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، ع ٣٠٤، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، ٢٠١٥، ص ١٦٨.
- ٤٠- منار إبراهيم عيد قطانة: المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمدراء في الوزارات الأردنية، مجلة التربية، ع ١٣٩، ج ٣، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠٠٩، ص ٢٧١.
- ٤١- حيدر العمري: أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة إربد، مجلة كلية التربية، مج ٢٤، ع ٩٦، جامعة بنها -كلية التربية، ٢٠١٣، ص ٧٩.
- ٤٢- أحمد بني أحمد: المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية في محافظة جرش الأردنية وعلاقته بدافعية المعلمين، الثقافة والتنمية، مجلة الثقافة والتنمية س ١٠، ع ٣٢، جمعية الثقافة من أجل التنمية، عمان، الأردن، ٢٠١٠، ص ١٧٧.
- ٤٣- فاروق عبدة فليح، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ٢٠٠٥ ص ٢٩٥.
- ٤٤- قاسم عائل الحربي: مرجع سابق، ص ٢٥٩.
- ٤٥- قاسم عائل الحربي: مرجع سابق، ص ٢٥٩.
- ٤٦- عبد الله محمد الفهيد: أنماط السلوك القيادي السائد لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجه نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم التربوية، اليمن، ٢٠٠٩، ص ٤٠.
- ٤٧- هاني عبد الرحمن صالح الطويل: مرجع سابق، ٢٠٠١، ص ١٤٠.
- ٤٨- محمد قاسم القريوتي المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، العدد الخامس، المجلد (٩)، الأردن، ١٩٩٤ ص ٦٧.
- ٤٩- هاني عبد الرحمن صالح الطويل: مرجع سابق ٢٠٠١، ص ١٤٠.