
الفصل الخامس

المهارات الإدارية للقائد التربوي الناجح

مقدمة :

- أولاً : مهارة التخطيط .
- ثانياً : مهارة الاتصال الفعال .
- ثالثاً : مهارة إدارة الأزمة .
- رابعاً : مهارة تطبيق الإدارة بالأهداف .
- خامساً : مهارة صناعة القرارات واتخاذها .
- سادساً : مهارة تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- سابعاً : مهارة تطبيق إدارة المعرفة .
- ثامناً : مهارة إعادة هندسة العمليات الإدارية .
- تاسعاً : مهارة إدارة الوقت .
- عاشراً : مهارة تحقيق الإبداع في قيادة المؤسسة .
- حادى عشر : مهارة إدارة التغيير .
- ثانى عشر : مهارة إدارة ضغوط العمل .
- ثالث عشر : مهارة إدارة الصراع بالمؤسسة .
- رابع عشر : مهارة إدارة الاجتماعات .

obekandl.com

الفصل الخامس

المهارات الإدارية للقائد التربوي الناجح

مقدمة:

يسهم التعليم بشكل أساسي في خدمة المجتمع والارتقاء به حضارياً لتصبح مؤسسات التعليم فيه موطناً للفكر الإنساني على أرقى مستوياته ومصدراً لتنمية الموارد البشرية، متوخياً بذلك رقى الفكر والإبداع والابتكار وتقديم العلوم الطبيعية والطبية والاجتماعية والإنسانية والتطبيقية وتنمية القيم الإنسانية والمساهمة في المعرفة الكونية على أسس من الندية والتكافؤ وترسيخ الأصالة وتطويرها والنهوض بها إلى مستوى المعاصرة؛ وذلك من خلال قيام قادة المؤسسات التعليمية بالعمل على تطويره بكل السبل والطرق التي تدعم تقدم الأمم.

وانطلاقاً من الأهمية البالغة والدور الحيوي للقيادة التربوية للارتقاء بالمؤسسة التعليمية والنهوض بها بمختلف مستوياتها ومجالات عملها، تتضح ضرورة تطويرها وتحديثها فلسفةً وتنظيماً وأداءً، باعتبارها الأداة القادرة على صنع التربية المستقبلية وتجويد نوعيتها، مثلما تتضح أهمية متابعة النظم التعليمية للتطورات والنماذج والتجديدات العالمية المتميزة في مجال الإدارة والقيادة التربوية.

ومن هنا ينبغي على القيادات الإدارية أن تتبع الأساليب الإدارية الحديثة التي تستخدم في إدارة المؤسسات حتى تكون على مستوى التحدى الذى تفرضه عليها متغيرات العصر المتطورة، ولا شك أن معظم الأساليب الإدارية الحديثة تعتمد في تطبيقها ونجاحها على بنى القيادات الإدارية لها ومن أهم المهارات التى يجب أن

يملكها القائد الناجح في إدارته للمؤسسة مهارة التخطيط ومهارة التواصل الفعال ومهارة صنع القرارات واتخاذها ومهارة تطبيق الإدارة بالأهداف ومهارة إدارة الجودة الشاملة ومهارة إعادة هندسة العمليات الإدارية ومهارة تطبيق إدارة الذات ومهارة إدارة الوقت ومهارة إدارة التغيير ومهارة إدارة ضغوط العمل ومهارة إدارة الصراع ومهارة إدارة الإخفاق ومهارة إدارة الاجتماع ومهارة تطبيق إدارة المعرفة وفيما يلي عرض لأهم المهارات الإدارية اللازمة للقائد التربوي الناجح على النحو التالي:

أولاً: مهارة التخطيط:

يعد التخطيط سمة من سمات التقدم في عالمنا المعاصر تأخذ به كل المجتمعات الراغبة في التقدم، والجادة في تحقيقه، حيث تراه وسيلة عملية لتجميع القوى، وتنسيق الجهود، وتنظيم النشاط الذي تبذله جماعة من الجماعات داخل إطار واحد، تتكامل فيه الأهداف وتتوحد فيه المواقف، بحيث يمكن الانتفاع بذكاء الأفراد ومعلوماتهم ومقدرتهم العملية والعلمية، واستغلال إمكانيات البيئة والإفادة من خبرات الماضي، وتجارب الحاضر للوصول إلى أهداف، تقابل احتياجات المجتمع، وتحقق وصوله إلى حياة اجتماعية أفضل، وقد أصبح التخطيط الذي يحقق التقدم في مجتمعاتنا المعاصر، منذ الحرب العالمية الثانية فناً له أصوله وقواعده، ويخضع للأسلوب العلمي، ولم يعد عملية ارتجالية تتم عشوائياً، لتنجح مرات وتخفق مرات.

ومن الأمور المهمة قدرة القائد على تحديد مفهوم والذي يعرف بأنه عملية منظمة واعية يتم خلالها تكوين صورة ذهنية عن سير العمل في المستقبل وذلك برسم خطوط عريضة لما يجب على الإدارة المدرسية القيام به من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، فالتخطيط بعبارة أكثر دقة هو مرحلة التفكير والتبرير التي تسبق تنفيذ أي عمل، والتي تنتهي باتخاذ قرارات فيما يتعلق بما يجب عمله، وكيف يتم، ومتى يتم، وبمن يتم.

ومن الأمور المهمة قدرة القائد - أيضًا - التي يجب على القائد الإلمام بها للقيام بالتخطيط أساليب التخطيط التعليمي التي تعددت واختلفت زوايا معالجتها باختلاف القائمين على التخطيط ومجالاته والأهداف المرغوب تحقيقها حيث تنقسم من المدخل القائم على الطلب الاجتماعي والذي ويعتمد على أساس تقدير الاحتياجات من التعليم خلال فترة زمنية معينة، ولتكن هي سنوات خطة التعليم أو المدخل القائم على تخطيط التنبؤ بالقوى العاملة الذي يتطلب فهمًا كاملاً لأهداف الأمة وسياساتها وبرامجها لتحقيق هذه الأهداف، كما يتضمن معرفة للاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة من جميع المستويات والفئات لكل قطاع من قطاعات الاقتصاد القومي، فمعرفة هذه الاحتياجات يحدد لدرجة كبيرة طاقات التعليم والتدريب التي يجب تنميتها للوفاء بهذه الاحتياجات، ومتى وأين يجب التوسع في هذه الطاقات أو مدخل تقدير الإمكانيات الذي يعتمد على تقدير الموارد المالية والقوى العاملة التي يمكن توفيرها لتنفيذ خطة التعليم، مع الأخذ في الاعتبار استغلال هذه الإمكانيات لأقصى درجة ممكنة لتنفيذ خطة التعليم، سواء كانت هذه الإمكانيات توفرها الدولة أو الأفراد أو الهيئات ومؤسسات دولية.

أو مدخل الدراسة المقارنة الذي يعتبر من المداخل الناجحة في تخطيط التعليم، بل وفي التخطيط للتنمية بشكل عام، ولكن هناك شروطًا لهذا المدخل يصعب تجاوزها إذا روعيت، إذ يمكن دراسة تجارب واتجاهات معاصرة للتعليم والاستفادة منها إذا عدلت وصهرت ضمن نسيج المجتمع ولاءمت ظروفه المختلفة، ومع ذلك يتصف هذا المدخل بالسهولة والبساطة، ويفيد في استنباط التجارب الناجحة وتكفيها مع البلد المراد تطويره والتخطيط له، وبخاصة إذا تشابهت الظروف والإمكانيات والقيم والتقاليد بينهما.

أو مدخل التكلفة والعائد الذي يقوم على أساس أن التعليم مجال من مجالات الاستثمار، وأن الفائدة الاقتصادية لمختلف مستويات التعليم يمكن مقارنتها بتقدير معدلات العائد أو المردود الفردي والاجتماعي منها أو مدخل النماذج والذي من

الطرق الجديدة لتخطيط التعليم استخدام النماذج بأشكالها المتباينة البسيطة والمعقدة، الجزئية والكلية، الكمية والكيفية، والنماذج عبارة عن تمثيل نظري للواقع يعمل على إدراك العلاقات والمتغيرات المتداخلة والمتشابكة لهذا الواقع والتحكم فيه والتنبؤ به، لذلك فهو يصور الواقع على شكل دوال رياضية.

ثانياً: مهارة الاتصال الفعال:

يعرف الاتصال بأنه العملية التي يقوم فيها الفرد بإرسال إشارة إلى فرد آخر بهدف التأثير في معتقداته أو سلوكه يعرف الاتصال- أيضًا- بأنه الخطوات التي يقوم بها الرئيس لإحداث تأثير معين لدى جميع المرءوسين في المؤسسة مما يؤدي إلى استجابتهم.

ويعرف الاتصال في المؤسسة بأنه نقل الأفكار والمعلومات المتعلقة بالمهام الإدارية من قائد المؤسسة إلى العاملين أو العكس أو من مجموعة من العاملين إلى مجموعة أخرى وذلك عن طريق الأسلوب الكتابي أو الشفهي مما يؤدي في النهاية إلى وحدة الجهود وتحقيق أهداف المؤسسة وفلسفتها، وهناك أهداف كثيرة تحققها الاتصالات الإدارية داخل المؤسسات والمنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها ومن الأهمية بمكان تعرف القائد لعناصر الاتصال والتي تتكون من المصدر - Source أو "المتصل أو المرسل" وهو الفرد أو الأفراد الذين يؤثر في الآخرين بشكل معين وهذا التأثير ينصب على معلومات أو اتجاهات أو سلوك الآخرين المستقبل - Receiver وهو الذي يتلقى محاولات التأثير الصادرة عن المصدر والرسالة - Message وهي المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات التي يهدف المصدر نقلها إلى المستقبل والتأثير عليه طبقاً لها وقناة الاتصال - Channel وهي الوسيلة أو الوسائل لكي يتم الاتصال ويحدث التفاعل بينهما لأن أي عملية اتصال ما هي إلا تفاعل بين المصدر والمستقبل والتغذية المرتدة - Feedback وهي الإجابة التي يجيب بها المستقبل عن الرسالة التي يتلقاها من المصدر وتأخذ التغذية المرتدة أشكال مختلفة في صورة رسالة مضادة يتلقاها المصدر يحدد من خلالها السلوك

الصادر عن المستقبل وعمّا إذا ما فهمت الرسالة أم لا ويجب أن يأخذ في الاعتبار أن أى عملية بدون تغذية مرتدة تعتبر ناقصة مبتورة لأن المصدر لا يكون لديه أى دليل على أن المستقبل قد تلقى الرسالة أصلاً وأن كان تلقاها بدون تغذية مرتدة الذى يؤدى بالمصدر أن رسالته لم تحدث تأثيرها المقصود فى المستقبل

وكذلك تعرف أنواع الاتصالات المختلفة مثل الاتصالات الرسمية وهى الاتصالات التى تتم وفق اللوائح والقنوات والمسارات التى يحددها البناء التنظيمى للمؤسسات الاجتماعية الأمر الذى يستلزم أن تكون قنوات ومسارات الاتصال مفهومة لجميع العاملين فى تلك المؤسسات بالإضافة إلى توفير المناخ العام الذى يسمح باتصال فعال هذا والاتصالات غير الرسمية: وهى الاتصالات التى تحدث خارج المسارات الرسمية للاتصال أى تتم بأسلوب غير رسمى وهى نوعان اتصالات غير رسمية تتفق مع أهداف الاتصالات الرسمية وهو ما ينبغى التشجيع عليه وتيسير السبل أمامه اتصالات غير رسمية لا تتفق فى الهدف مع أهداف الاتصالات الرسمية وفى العادة لا يؤدّيها الكثيرون.

وكذلك تعرف القائد اتجاهات الاتصالات الأساسية: الاتصال الهابط (من أعلى إلى أسفل) ويعنى تدفق المعلومات والأفكار والمقترحات والأوامر والتعليمات من الرؤساء إلى المرءوسين أى من قائد المؤسسة إلى العاملين على سبيل المثال وهذا النوع من الاتصالات ضرورى لتوضيح أهداف العملية الإدارية للعاملين وتوجيه سلوكهم وتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعة وهو أكثر أنواع الاتصال انتشاراً، وينبغى على قادة المؤسسات تفهم ظروف العاملين وغيرهم والحرص على إيجاد جو من الثقة المتبادلة بينهم حتى تصبح الاتصالات الهابطة ذات فعالية كما يجب على قائد المؤسسة البعد عن العنف أو التعسف حتى لا يؤدى ذلك الرغبة فى تجنب الاحتكاك به.

وكذلك تعرف اتجاهات المختلفة مثل: الاتصال الصاعد "من أسفل إلى أعلى" وتضمن عادة إجابات المرءوسين على ما يصلهم من رؤساءهم أو شكاوى

والتماسات وتظلمات المرءوسين إلى الرؤساء ويكون في المؤسسات على سبيل المثال من الإحصائي الاجتماعي إلى المشرف إلى الوكيل إلى قائد المؤسسة وهذا النوع من الاتصال أقل انتشاراً في المؤسسات التي تتبع نظام المركزية في السلطة ومن مزايا الاتصال من أعلى إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين نتيجة للاتصال بالمستويات الإدارية العليا الأمر الذي يشعرهم بالرضا عن عملهم والإحساس بديمقراطية الإدارة إضافة إلى ذلك أن الاتصال الصاعد يمكن المستويات الإدارية العليا من تلقي مقترحات العاملين واتجاهاتهم وأفكارهم ومشاكلهم الأمر الذي يساهم في التعرف على حالة المؤسسة الاجتماعية بدقة ويتطلب الاتصال أن يكون القائد قادراً على فهم وجهة نظر الآخرين غير مستبد بالرأى "متقبل للنقد" غير متحيز صبور ومنصت للرأى الصحيح ومن الملاحظ أنه كلما زادت الاتصالات إلى قائد المؤسسة عن الاتصالات الهابطة منه كلما أدى ذلك إلى نجاح العملية الإدارية ودل أكثر على ديمقراطية الإدارة.

وكذلك الاتصالات الأفقية أو المستعرضة وهي تلك الاتصالات التي تتم بين التخصص الواحد أو بين قائدى المؤسسات بعضهم بعض أو بين موظفى المستوى الإدارى الواحد بهدف التنسيق بين جهودهم وتؤدى الاتصالات الأفقية إلى تقوية الروابط والعلاقات الإنسانية بين جميع أقسام المؤسسة وتجعل تعاونهم فى العمل يغلب عليه أسلوب الفريق الواحد.

وكذلك إمام القائد بشروط الاتصال الفعال ويمكن أن نوجزها فيما يلى:

- أن تكون الرسالة الصادرة من "المصدر" معبرة تعبير صادق عن فكرة أو إحساس أو معنى أو مشاعر يقصدها.
- أن تصل الرسالة إلى المستقبل.
- أن يفهم المستقبل مضمون الرسالة كما يقصدها المصدر.

- أن يصدر عن المستقبل سلوك نتيجة لفهمه مضمون الرسالة وبذلك تتحقق النتيجة التي يقصدها مصدر الاتصال.
- وجود مهارات اتصالية مثل الكتابة والكلام والقراءة والتفكير والمناقشات والاتصالات تؤثر على تحليل الأهداف وصياغة الرسائل التي تعبر عن هذه الأهداف.
- وجود اتجاهات مواتية: تتأثر عملية الاتصال بالاتجاهات النفسية للمصدر والمستقبل عن طريق تأثيرها في نظرة كل منها إلى نفسه نظرتة للآخر وكلمها كانت النظرة مواتية ازدادت فعالية الاتصال.
- ضرورة توافر مستويات معرفية مناسبة للمصدر والمستقبل ومعرفة بخصائص قنوات الاتصال المختلفة وفعالية كل منها والكيفية التي يصدر بها رسالة معبرة.
- الوضع الاجتماعى لمصدر الاتصال والمتمثل فى الدور الذى يقوم به المصدر فى المجتمع أو الجماعة ومكانته الاجتماعية والمعتقدات والقيم الثقافية التى تسهم فى تشكيل شخصيته وكل هذه الصفات وغيرها تؤثر فى فعالية الاتصال.
- وكذلك قدرة القائد على تحديد: العوامل التى تحد من فعالية الاتصال مثل:
 - عدم رغبة الأفراد فى الاتصال أو انشغال البعض بأعمال أخرى.
 - تعمد وصول معلومات ناقصة أو متحيزة أو مشوهة إلى رئيس المؤسسة خشية معرفته حقيقية ما يجرى داخل المؤسسة بصورة صادقة.
 - عدم إعطاء العناية والأهمية لأفكار وجهات نظر العاملين من جانب الرئيس.
 - عدم وجود أهداف محددة ومرسومة مطلوب تحقيقها عن طريق الاتصال.
 - التعصب لموقف أو رأى أو وجهة نظر معينة.
 - وجود فروق فردية بين العاملين فى القدرات والمستوى الوظيفى والاجتماعى والاقتصادى والتعليمى.

- وجود بعض الاتجاهات السالبة الغير مرغوب فيها التى تسود بعض العاملين كاتجاه قائد المؤسسة السلبى نحو العاملين الجدد الأمر الذى يعوق كل اتصال جيد بينه وبينهم.
- عدم النطق الجيد واستخدام الكلمات العامة المجردة أو استخدام الصياغات المعقدة أو الكلمات ذات المعنى غير المحدد.
- وكذلك قدرة القائد على تحديد العوامل التى تزيد من فعالية الاتصالات
الاتصال مثل:

- الثقة فى مصدر الرسالة.
- المعرفة والوعى الكامل لقيمة المعلومات والبيانات.
- لغة مفهومة وانتقاء العبارات الواضحة.
- اختيار الوقت المناسب لتوجيه الرسالة حتى لا تكون المعلومات عديمة الفائدة.
- استخدام المؤثرات الدالة التى تعكس حقيقة المعنى والمفهوم المطلوب (نبرات الصوت، اختيار الكلمات، حركات الوجه).
- جذب الانتباه الكامل.
- التحدث بطريقة مشوقة وتجنب الإسهاب الزائد أو الإيجاز الشديد.
- ضرب الأمثلة واستخدام وسائل الإيضاح البصرية (أو السمعية أو الرسوم التوضيحية أو النماذج والبيانات).
- عدم التسرع فى اتخاذ القرارات أو تكوين رأى إلا بعد تلقى الرسالة كاملة.
- اختيار المكان المناسب لإبلاغ المعلومات.
- تنظيم الأفكار قبل عرضها.
- الإنصات جيداً.

ثالثاً: مهارة إدارة الأزمة:

الأزمة لحظة حرجة وحاسمة يصاب بها الفرد مكونة بذلك صعوبة حادة في التصرف وتجعله في حيرة بالغة وغير قادر على اتخاذ القرار الصحيح أو نقطة تحول في سلسلة من الأحداث المتتابعة تسبب درجة عالية من التوتر وتقود إلى نتائج غالباً ما تكون مرغوبة، وبخاصة في حالة عدم وجود استعداد أو قدرة على مواجهتها" وهذان التعريفان الأخيران ينظران إلى الأزمة كنوع من الضغوط أو التهديد مع عدم الاستعداد للمواجهة.

ومن المهارات المهمة للقائد الناجح الإلمام بخصائص الأزمة: والتي تتسم بأنها تمثل نقطة تحول أساسية في ظواهر إدارية أو متغيرات بيئية متتابعة ومتسارعة. وتسبب درجات متفاوتة من التوتر والقلق للقائمين بالإدارة، مما يضعف من إمكاناتهم وقدراتهم من الفعل المؤثر والسريع لمواجهتها، كما أنها منبهة: فهي حدث أو موقف غير متوقع ربما يغير من نظرة الرأي العام عن المدرسة ومهددة لأعضاء هيئة التدريس والطلاب والعاملين بالمدرسة وقد تعرض سمعة المدرسة للخطر وهي حدث يصعب التحكم فيه: فالأزمة عندما تحدث لا تستطيع الإدارة التحكم فيها لفترة من الزمن وتتطلب الاستجابة الفورية: فإذا حدث كل ما سبق فلا بد من استجابة المدرسة لحماية نفسها والآخرين.

وكذلك الإلمام بإدارة الأزمة ومنها العملية الإدارية التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد متغيرات البيئة الداخلية والخارجية المولدة للأزمات وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية وبما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة والبيئة والعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة وأخيراً دراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسن طرق التعامل معها مستقبلاً مع محاولة تعظيم الفائدة الناتجة عنها إلى أقصى درجة ممكنة.

وكذلك قدرة القائد على أنواع الأزمات مثل: الأزمات التي تظهر نتيجة للخلل داخل المؤسسة وتتضمن أخطاء إدارية وفنية تؤدي إلى حدوث الأزمات أو الأزمات الناتجة عن الاتجاهات العامة في البيئة الخارجية أو الأزمات التي تحدث نتيجة لما يحدث خارج المؤسسة وليس للمؤسسة أى سبب في حدوثها، أو الأزمات الناتجة للكوارث الطبيعية.

والمهارات اللازم توافرها لدى القائد الناجح أيضًا تعرف أسباب الأزمات المختلفة التي تحدث بالمؤسسة التعليمية والتي منها: ضعف الإمكانيات المادية والبشرية التي تساعد على مواجهة الأزمات مما يؤدي إلى زيادة الخسائر الناجمة عنها وعدم القدرة على التعرف على الإشارات التي تشير إلى احتمال حدوث الأزمات، مما يجعلها تنمو وتنضج حتى يحدث الانفجار، ومنها كل أشكال الشغب، وعدم الانضباط داخل المدرسة، والشكاوى سواء من المعلمين أو من أولياء الأمور أو الطلاب أنفسهم وعدم وضوح أهداف المدرسة، المراد تحقيقها، ومن ثم عدم القدرة على تحديد الأولويات، وعدم معرفة المطلوب من الإدارة المدرسية والعاملين بالمدرسة، وكذلك عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات التعليمية وضعف نظام المعلومات ونظام وضع القرار؛ مما يتسبب في اتخاذ القرار الخطأ أو غير المناسب والإدارة العشوائية.

ومن الأمور المهمة أيضًا التي يجب على القائد الإلمام بها تعرف مراحل الأزمة في المدرسة: وهذه المراحل هي المرحلة التحذيرية ومرحلة نشوء الأزمة ومرحلة انفجار الأزمة ومرحلة انحسار الأزمة وكذلك تعرف المهام التي يجب القيام بها إزاء كل مرحلة من المراحل مثل:

- الاستجابة السريعة، والتخطيط السليم لمواجهة الأزمة في بدايتها.
- الإلمام بالموقف، وإدراكه كاملاً، ومن ثم الاستعداد لمواجهة الأزمة في حالة نشوئها.

- تحديد الأولويات في مواجهة الآثار المختلفة المترتبة على الأزمة، بحيث يوجه الاهتمام أولاً بالمشكلات الرئيسة، ثم التي تليها أهمية.
- الاختيار من بين البدائل المختلفة بعد تقسيمها؛ حتى يمكن تحقيق المستوى الأقصى من الهدف المطلوب تحقيقه.
- تحقيق التكامل بين الأنشطة المختلفة التي تستوجبها طبيعة الأزمة
- إيجاد مناخ إدارى يقوم على التفاهم والمشاركة بين الجهات المختصة ذات العلاقة.
- إيجاد شبكة من العلاقات التبادلية والتكاملية مع فعاليات المجتمع الخارجى (أولياء الأمور والإعلام).
- إعادة التخطيط ومراجعة وتقييم ما حدث وكيف حدث وكيف يمكن عدم حدوثه مرة أخرى في المستقبل.
- ومن الأمور المهمة أيضًا التي يجب على القائد الإلمام بها تعرف مراحل إدارة الأزمة والتي تتمثل في اكتشاف إشارات الإنذار الاستعداد والوقاية واحتواء الأضرار والحد منها واستعادة النشاط والتعلم.
- ومن المهارات المطلوبة أيضًا في القائد الناجح لإدارة الأزمة القيام بعدد من الأمور لتحقيق الكفاءة في إدارة الأزمة وهذه الأمور هي:
 - التحديد الواضح لأهداف المجتمع وأولوياتها والموارد المتوفرة.
 - توافر المعلومات الصحيحة والكافية لأن الأزمة عادة ما يصاحبها حالة من عدم التأكد ونقص المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة.
 - الوضوح التام لخطوط السلطة والمسئولية حتى لا يصبح عدم الوضوح عائقًا في إدارة الأزمة بكفاءة وفعالية.
 - توافر نظام تقنى جيد للاتصالات الداخلية والخارجية فالاتصالات الداخلية

تلعب دورًا كبيرًا في عملية جمع وتحليل المعلومات وتوصيلها وكذلك تأييد البيئة الداخلية وتعاونها في مواجهة الأزمة كما تفيد أيضًا في عملية نقل القرارات للمستويات المختلفة في التنظيم.

- فتح قنوات الاتصال مع مختلف جماعات المصالح الممكن أن تؤثر أو تتأثر بالأزمات لكسب تأييدها ومساندتها عند حدوث أزمة للمنظمة.

- ضرورة العمل على استعادة النشاط بصورة طبيعية بعد حدوث الأزمات وفي أقرب وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة.

- تحليل وتقييم الأزمات السابقة وكشف أى قصور أو خلل في عملية مواجهتها أو الإعداد لها لمحاولة منع تكرارها مرة أخرى أو على الأقل تحسين أسلوب الإعداد والمواجهة.

- وضع تصور للمخاطر والأزمات التى يمكن أن تحدث نتيجة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

- تصنيف وتحليل وتقييم المخاطر والأزمات المحتملة تبعًا لاحتمال الحدوث وشدة الخطورة ودرجة التحكم من قبل المؤسسة لمواجهة الأزمة.

- تحديد أكثر الأزمات احتمالاً وخطورة ووضع أولويات لمواجهة تلك الأزمات فيما يعرف بسلة الأزمات والتحضير لمنعها أو الاستعداد لمواجهتها والتخطيط لاستعادة النشاط بعد انتهائها.

- تحديد الجهات الداخلية والخارجية اللازم إبلاغها بحدوث الأزمة وطرق الاتصال بها.

- تحديد الموارد البشرية والمادية والفنية اللازمة والضرورية لتنفيذ خطة مواجهة الأزمة.

- وضع سيناريوهات للأزمة "أسوأ وأفضل سيناريو" حسب تطورات الأزمة

المتوقعة وتحديد الأدوار والمسئوليات لتحقيق كفاءة القيادة والسيطرة على الأزمة.

- التنسيق بين فريق إدارة الأزمة وبين الأقسام الوظيفية الأخرى بالمؤسسة.
- التدريب على الخطة الموضوعية وتقييم عملية التدريب لإحداث التعديلات اللازمة.

رابعاً: مهارة تطبيق الإدارة بالأهداف:

تنطلق الإدارة بالأهداف من فرضية أن أهداف المؤسسة يجب أن تكون واضحة ومعروفة لجميع العاملين بالإضافة إلى معرفة الهدف من وجود كل شخص في التنظيم ومعرفة ما يمكن أن يقدمه من عطاء، وكذلك تحديد المخاطر والمعوقات التي من المحتمل أن تواجه عمل القائد الإداري، وهي تعد من الأساليب الإدارية الحديثة التي تتميز ببساطتها وإمكانية تطبيقها في المؤسسات المختلفة

ويهدف أسلوب الإدارة بالأهداف إلى زيادة فعالية المؤسسة الإدارية عن طريق التركيز على تحقيق أهداف المؤسسة، وإشراك جميع العاملين في المؤسسة في وضع الأهداف العامة لها، وهذه الطريقة كفيلة بأن تجعل الموظف هو رقيب نفسه وأن يشعر بالمسئولية والالتزام بتأدية العمل على أكمل وجه، وتقوم الإدارة بالأهداف على مبدئين أساسيين هما: المشاركة، وتحديد الأهداف.

ويعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف أسلوب إداري يهدف إلى زيادة فعالية المؤسسة الإدارية عن طريق التركيز على الأهداف من حيث: طريقة صياغتها، وتنفيذها، وتقويمها، والغاية الأساسية من وراء ذلك كله؛ التعرف إلى مدى بلوغ المؤسسة الإدارية أهدافها، فلمعرفة الموظف أهداف المؤسسة ووضوحها أثر كبيراً في قياس إنجازه لهذه الأهداف من جهة، ويكون التركيز على الغايات أكثر من الوسائل من جهة أخرى.

ويعتمد نجاح نظام الإدارة بالأهداف على مدى قبول وقناعة القيادات الإدارية

في المستويات العليا والتطبيق السليم له في المستويات الإدارية التنفيذية وأن الفشل في بعض الأحيان لا يعود للأسلوب نفسه وإنما لعدم قناعة القيادات الإدارية بجدواه أو لعدم قيامها بما هو مطلوب في تحديد الأهداف ومقاييس أدائها أو عدم متابعة تطبيق الأسلوب بالشكل المطلوب وعدم تطبيق أسسه حيث تقوم الإدارة بالأهداف على مجموعة يجب على القائد الالتزام بها والعمل على تطبيقها وهذه الأسس هي:

١ - الإدارة بالمشاركة للاتفاق بين القائد والعاملين على وضع وتحديد الأولويات والأهداف المطلوب تحقيقها ولتوفير أكبر قدر من التفاهم بين جميع العاملين.

٢ - المراجعة الدورية والمستمرة لهذه الأهداف حسب ما تم الاتفاق عليه من معايير ومقاييس للأداء وإجراء ما يلزم من تعديلات في ضوء ما تحقق مع نصح القائد.

٣ - التغذية العكسية حيث يقوم القادة في البداية بتبادل الرأي مع المرءوسين حول الأهداف ثم يزودوا العاملين بمعلومات حول تقدمهم نحو تحقيق الأهداف.

كما يجب على القائد الإلمام بمبادئ الإدارة بالأهداف وهي:

أ- مبدأ المشاركة والذي يعمل ضرورة المشاركة بين الرئيس الإداري والمرءوسين في تحديد أهداف المؤسسة والعمليات المترتبة على ضرورة صياغة هذه الأهداف وتحديداتها على نحو يساعد على تحديد الوسائل والطرائق المتعلقة بالتنفيذ، ومن ثم طرق التقويم المناسبة، وهذه العمليات غاية في الأهمية لأن المشاركة فيها من جانب جميع العاملين في المؤسسة تساعد على زيادة فعاليتها من أجل تحقيق الأهداف، ويفترض هذا المبدأ قدرة العاملين على القيام بعمليات التخطيط المناسبة والملائمة للمنظمة الإدارية، الأمر الذي

يستدعى ضرورة إيجاد برامج التدريب المناسبة لزيادة كفاية العاملين في هذا المجال، والمشاركة بين الرئيس والمرءوس تؤدي دون شك إلى نتائج غاية في الأهمية للعمل الإداري، ومن هذه النتائج:

- الالتزام: يفترض أن يقوم المرءوسون بالمشاركة في تحديد أهداف منظماتهم الإدارية أو القسم الذين يعملون فيه، بحسب الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة؛ لأن هذا من شأنه مساعدة المؤسسة على إيجاد نوع من الالتزام لدى جميع العاملين نحو تحقيق الأهداف الموكلة إليهم، وهذه فائدة كبيرة تحققها الإدارة بالأهداف وتتميز بها على الإدارة التقليدية التي كانت ولا تزال تستخدم أسلوب فرض الأهداف على الموظفين دون أن يكون لهم علاقة بصياغتها، فشتان بين ما يحدث في الإدارة بالأهداف والإدارة التقليدية، فعندما يفرض الرئيس الإداري الأهداف والإجراءات والوسائل على مرءوسيه إنما يولد لديهم مواقف تنم عن عدم قناعة أو على الأقل تجعلهم غير متحمسين لبلوغ هذه الأهداف لشعورهم أنها ليست إلا أهداف الرئيس وهم ليسوا سوى منفذين لأساليبه وطرائقه، أما المشاركة في تحديد الأهداف وصياغتها فإنها تجعل الفرد يشعر بأنها أهدافه التي يلتزم بتحقيقها ويتحمس لها.

- تحمل المسؤولية: تعتبر القدرة على تحمل المسؤولية من أفضل سمات الإداري لضمان تحقيق أهدافه، وهذه تعتبر نتيجة مباشرة لمبدأ المشاركة فحينما يشارك المرءوسون رئيسهم في صياغة الأهداف وتحديدها، وحينما يتفق إداريو القسم الواحد على أهداف قسمهم، ويوزعون الأدوار بينهم بحيث يتولى كل منهم أهدافاً محددة خاصة به، فإن هذا من شأنه أن يجعل كل إداري مسؤولاً عن أهدافه وإنجازها (نشوان، ١٩٩١م: ٤٦)، فالمرءوس الذي يفهم ويدرك الأهداف الموكلة إليه سهل عليه تنفيذها، فتجده يؤدي مسؤوليته بجد ونشاط على أكمل وجه، فالعامل الذي يدرك الهدف من عمله والذي يعرف مسؤوليته معرفة كاملة، ويعرف مدى صلتها وترابطها بمسئوليات غيره من العاملين هو عامل مرتاح النفس هادئ البال يقبل

على عمله بهمة ونشاط ويؤدى الذى عليه بنشاط واقتناع نفسى (أبوسن، ١٩٩٦م: ١٠١).

- رفع الروح المعنوية: تعتبر رفع الروح المعنوية نتيجة هامة للمشاركة، فعندما يتشارك المرءوسون والرؤساء معاً فى التخطيط للعمل فإنما يساعد ذلك على أن يحقق العاملون ذاتهم بالإضافة إلى إكسابهم الشعور بأهمية ما يقومون به من عمل وأن ما ينجز من أعمال إنما هو نتيجة إخلاصهم، والشعور بتحقيق الذات واقع هام للإدارى يزيد من فعاليته فى العمل، وقد تفردت الإدارة بالأهداف بإيجاد مثل هذه الدوافع لدى الإداريين فهناك من يصف الإدارة بالأهداف بأنها على مستوى عال من الواقعية خصوصاً إذا وضعت الأهداف بنضج مع الرؤساء، وإذا كان ينظر إلى الرئيس كمستول فريق وإذا كان هؤلاء الإداريون ينجزون أعمالهم على نحو جيد وباستمرار فإنهم فى النهاية سيقومون بالأمر الذى يوفر الدوافع المعنوية والمادية.

ب- مبدأ تحديد الأهداف:

تقوم الإدارة بالأهداف أساساً على وضع أهداف المؤسسة الإدارية على شكل النتائج المرجو تحقيقها، والأهداف غاية فى الأهمية فى الإدارة بالأهداف لأنها تحدد النتائج المنوى بلوغها عن طريق الإدارة بالأهداف وقد وصف أسلوب الإدارة بالأهداف بأنه أسلوب يشمل تحديد الأهداف للأفراد وللجموعات وللعمل ككل فالرؤساء والمرءوسون يحددون معاً النتائج التى يحاولون بلوغها باستمرار، ويوافقون عليها فى ضوء المعايير التى ستستخدم لقياس تلك النتائج مع مراجعة دورية من جانب كل من الرئيس والمرءوس لتقويم النتائج فى مقابل الأهداف؛ أى أنه لا بد من أن تكون الأهداف واضحة لدى الإداريين المعنيين بتحقيق هذه الأهداف المحددة بفترة زمنية معينة يتم من خلالها مراجعة ما ينجز من هذه الأهداف باستمرار وعلى فترات زمنية معينة، وتمثل هذه التغذية الراجعة التى يمكن أن تعدل فى ضوءها الخطط والوسائل المستخدمة لتنفيذها.

ومن الأمور المهمة - أيضًا - إلمام القائد بمقومات نجاح أسلوب الإدارة بالأهداف ومن أهمها ما يلي:

- قدرة القائد ومهاراته في وضع الأهداف.
- اشتراك القائد والأفراد معًا في وضع أهداف المناصب الإدارية المختلفة.
- قدرة القائد على التمييز بين الأهداف الهامة، والأهداف الأقل أهمية للمنصب الإداري الواحد.
- تكامل وتوافق نظام الإدارة بالأهداف مع النظم الإدارية الأخرى في المؤسسة.
- يقوم أسلوب الإدارة بالأهداف أساسًا على وضع الأهداف.
- التأكيد على دمج أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة.
- مشاركة الرئيس والمرءوسين في تحديد الأهداف.
- التعاون بين العاملين لتحسين إنتاجية المؤسسة.
- التركيز على الأهداف والنتائج المتوقعة لنشاط المؤسسة.
- تقييم أداء العاملين حسب مقاييس محددة.
- يقوم أسلوب الإدارة بالأهداف على الرقابة الذاتية للعامل.
- يقوم أسلوب الإدارة بالأهداف على مبدأ الشورى بين الرئيس والمرءوس.
- يقوم أسلوب الإدارة بالأهداف على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين في المؤسسة.
- قدرة القائد ومهاراته في وضع الأهداف.
- اشتراك القائد والأفراد معًا في وضع أهداف المناصب الإدارية المختلفة.
- قدرة القائد على التمييز بين أهمية الأهداف بالنسبة للمنصب الإداري الواحد.

- تكامل وتوافق نظام الإدارة بالأهداف مع الأنظمة الإدارية الأخرى بالمؤسسة.
- يستلزم نجاح في تطبيق هذا الأسلوب الإدارى اتباع الخطوات التالية:
- الخطوة الأولى: تحديد وصياغة الأهداف العامة للتنظيم مع تحديد مقاييس الأداء التنظيمى لهذه الأهداف ويجب أن تتصف هذه الأهداف بالوضوح، والدقة، والموضوعية، فإذا كانت الأهداف غامضة كان من الصعب تحديد الوسائل التى يمكن من خلالها بلوغ هذه الأهداف.
- الخطوة الثانية: توزيع السلطات والمسئوليات بين الرؤساء فى الإدارات العليا بحيث يتعرف كل منهم على الجزء الذى يخصه من الهدف الكلى ويفضل تدوين ذلك حتى لا يحصل تداخل فى الاختصاصات.
- الخطوة الثالثة: تكليف خط الإدارة التنفيذى بإعداد الأهداف التى سيعملون على تحقيقها على ضوء أهداف الإدارة العليا التى يتبعون لها.
- الخطوة الرابعة: تحديد أهداف الخط الإدارى المباشر على ضوء أهداف الوحدة التنفيذية التى يتبع لها.
- الخطوة الخامسة: تحديد هدف كل موظف مرءوس وعامل بناءً على أهداف الوحدة التنفيذية وذلك بالتعاون مع وحدته ورئيسه.
- الخطوة السادسة: وضع خطة عمل لكل مسئول متفق عليها مع الرئيس ويلتزم الجميع بالتنفيذ، إلى جانب تحديد الإجراءات الواجب اتباعها لتأمين الموارد للقيام بالنشاطات لتحقيق النتائج المتوقعة خلال المدة الزمنية المحددة.
- الخطوة السابعة: المراجعة الدورية لإنجاز الأهداف الذى حققه المرءوسين.
- الخطوة الثامنة: تقويم الإنجاز فى نهاية الفترة المحددة المتفق عليها وهل فعلا تحققت الأهداف؟، وتتميز هذه المرحلة بتركيزها على عملية التقويم قبل

البدء في التنفيذ وأثناء التنفيذ، وبعد إنجاز المهمة على عدة مراحل، ويجب أن يكون التقييم قياساً للإنجاز، ومن خلال عملية التقييم المستمر يمكن الحصول على التغذية الراجعة عن مدى سير العمل، ومن ثم تحليل وتقييم النتائج من أجل إعادة النظر في وضع الأهداف والوسائل المستخدمة.

خامساً: مهارة صناعة القرارات واتخاذها:

تعد عملية صناعة القرار عملية صعبة ومعقدة بل وخطيرة في آن واحد ترمى بجذورها في الماضي، وتغير الواقع وتمتد بآثارها إلى المستقبل، وترتبط في الوقت ذاته بحقائق وقيم داخل المؤسسة وخارجها، وتتأثر بعوامل متباينة ومن ثم فهي عملية تحتاج إلى وقت ودراسة وتحليل دقيق للمعلومات وتحتاج إلى مقومات ضرورية لنجاحها مثل المشاركة والتفاهم والالتزام والموضوعية وكل هذه الأمور يجب أن تسبق مرحلة الاختيار لبديل ما.

ومن الأمور المهمة التي يجب أن يكون القائد ملم بها وعلى دراية جيدة بها خطوات عملية صناعة القرار حيث أصبحت عملية صناعة القرار ضمن المداخل العلمية في الإدارة وتوفره المنهجية العلمية من دقة وموضوعية وبحيث يأتي القرار في النهاية نتاج منهجية عقلانية منظمة بعيداً عن الانحياز الذاتي والارتجال وبما يوفر للقرار المتخذ دعائم من الصدق والثقة والعدالة يمكن معها تحقيقها للأهداف المرجوة وهذه الخطوات ما يلي:

- تشخيص المشكلة التربوية وتحديد بددها بدقة.
- جمع البيانات والمعلومات اللازمة والتحقق منها.
- تحديد البدائل المتاحة لحل المشكلة.
- تقييم البدائل المتاحة.
- اختيار البديل المناسب لحل المشكلة.
- تنفيذ ومتابعة القرار.

ومن المهارات المهمة التي يجب أن يلم به القائد بالمؤسسة أنواع القرارات: والمعايير التي تصنف في ضوءها ومن أهم هذه الأنواع: القرارات إستراتيجية والتي تصدر عن مستوى الإدارة العليا في المؤسسة القرارات التكتيكية أو الفنية: والتي تصدر عن مستوى الإدارة الوسطى في المؤسسة والقرارات التنفيذية أو تشغيلية وهي تصدر عن مستوى الإدارة التنفيذية في المؤسسة

ومن المهارات المهمة التي يجب أن يلم به القائد بالمؤسسة - أيضًا - نماذج صنع القرار وأهم هذه النماذج ما يلي:

١. نموذج تخطيطي لعملية صناعة القرارات القائمة على الخبرة:

ويسمى أو بواسطة الخبراء ويستخدم الخبراء كمرشدين للمعرفة لما لديهم من معرفة تجريدية فالناس الذين لديهم معارف كثيرة يعتبرون من أهم الموارد الملية بالمعرفة لذلك فإن هذا النموذج يرتبط بالنظرية السلوكية في صناعة القرار؛ حيث يناقش هذا النموذج عملية تحويل المبتدئ إلى خبير في صناعة القرارات وكيفية الوصول إلى القرارات القائمة على الخبرة. ويقترح هذا النموذج مجموعة من الخطوات للوصول المبتدئ إلى صفة الخبير وهي يجب أن يقضى المبتدئ آلاف الساعات في عملية صناعة القرارات؛ حتى يتحول إلى شخص خبير باعتبار الخبير ذى معرفة وإطلاع ومعلومات عن المشكلة مرتبة ومتكاملة، ولديه أفضل الطرق والإستراتيجيات؛ حيث يستخدم الخبير المعلومات بطريقة صحيحة وتطبيقها على المشكلة المطروحة كما أن الخبير أو الخبراء تتوفر لديهم دوافع وبواعث تجعل من الدراسة والبحث عملية ممتعة؛ لذلك فجميع الحلول المطروحة تتناسب مع المشكلة.

٢. نموذج - Vroom & Yetton لصناعة القرار:

يرتبط النموذج بالنظرية الموقفية في القيادة خاصة المشاركة في عملية صناعة القرارات، والتي يمكن وصفه كنموذج معيارى لأنه يحاول ربط السلوك القيادى

المناسب لمواقف معينة بمدى معين لصناعة القرار ويتكون النموذج من ثلاثة أنماط قيادية تؤثر في صناعة القرار في المؤسسة التعليمية والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- عمليه أوتوقراطية - Autocratic Process حيث يصنع القائد القرار باستخدام المعلومات المتاحة كما يحصل القائد على المعلومات الضرورية من أعضاء الجماعة، ويصنع القرار وأثناء حصوله على المعلومات قد يخبر المرءوسين أو لا يخبرهم بهاهية المشكلة.

- العملية الاستشارية - Consultative Process حيث يشارك القائد المشكلة مع أعضاء الجماعة ذوى الصلة بالمشكلة في الخطوات الأساسية، من خلال حصوله على الأفكار والمقترحات منهم بشكل فردي، بدون الاجتماع معهم في شكل جماعى، ثم يقوم القائد بصنع القرار كما يشارك القائد المشكلة مع أعضاء الجماعة في اجتماعه معهم ثم يصنع القرار.

- العملية الجماعية - Group Process:

- حيث يعمل القائد كرئيس للجلسة في اجتماع للجماعة، ويشارك المشكلة معهم وييسر جهود الجماعة في الوصول إلى اتفاق لصناعة قرار جماعى، وقد يعطى القائد معلومات ويعبر عن الآراء، ولكنه " لا يبيع " قرارًا معينًا أو يؤثر في الجماعة من خلال وسائل خفية ويلاحظ أن النموذج يصف الأنماط القيادية في شكل مصطلحات سلوكية مثل "يقرر القائد" أو "يشارك القائد" المشكلة مع الجماعة، كما أن النموذج لم يشير إلى المتطلبات أو الأساليب الأكثر قيمة من الأخرى ولذا يجب أن يتضمن النموذج السلوك الذى يتناسب مع موقف محدد.

ولذا لا بد من تحليل الموقف الذى يبدأ بالإجابة "بنعم" أو "لا" للأسئلة

التالية:

- هل تتطلب المشكلة نوعًا ما من الجودة فواحدة من متطلبات الجودة هو الوقت: فهل يجب صنع القرار حالًا فلا يوجد وقت للاستشارة مع

الآخرين عوامل أخرى للجودة قد تكون الرغبة في تطوير الفريق، أو إعطاء معلومات للآخرين من خلال المشاركة.

- هل لدى القائد معلومات كافية لصنع قرار جيد؟
 - هل المشكلة مخطط لها؟
 - هل من الضروري للآخرين أن يقبلوا القرار لكي يتم تنفيذه
 - إذا قام القائد بصنع القرار بمفرده، ما مدى تقبل الآخرين له؟
 - هل يشارك الآخرون الأهداف التنظيمية التي سوف تتحقق بواسطة حل هذه المشكلة؟
 - هل الحلول المفضلة للمشكلة يمكن أن تخلق صراع بين أفراد الجماعة
- ٣- نموذج صناعة القرار بواسطة فريق العمل:

يقترح بريدجز - Bridges أربع خطوات للوصول إلى قرار بواسطة فريق العمل

وهي:

- تعريف المشكلة.
- تحديد البدائل الممكنة.
- التنبؤ بنتائج كل بديل (منطقيًا).
- اختيار البديل المناسب.

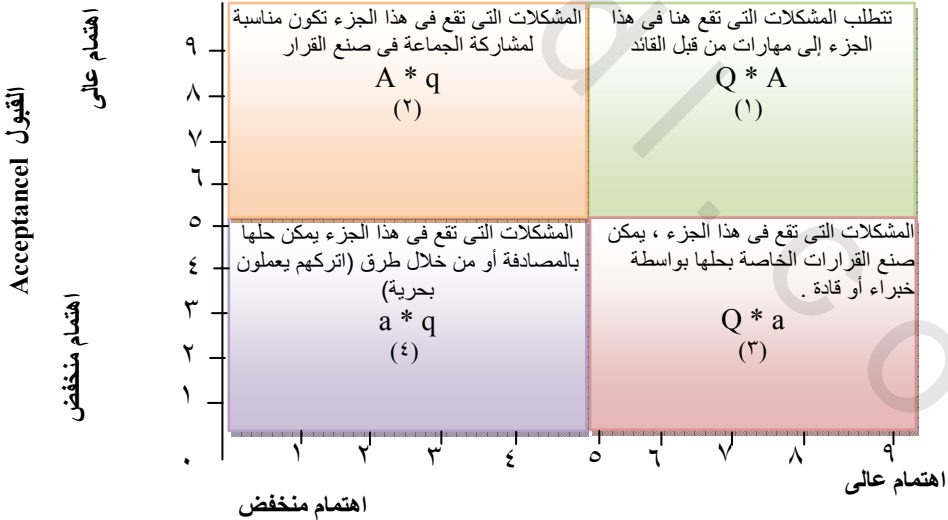
٣. نموذج مير لصناعة القرار - the Maier Model:

يعتبر نموذج Maier أداة تحليلية جيدة لصناعة القرار؛ حيث يؤكد النموذج على أن اختيار قرار أفضل سوف يكون نتيجة لتحليل طبيعة المشكلة، وطبيعة جماعة العمل في المؤسسة التعليمية؛ فالنموذج يعتمد على حاجة صانعي القرار إلى عنصرين مهمين هما:

جودة القرار - Decision Quality وقبول القرار - Decision Acceptance من قبل العاملين بالمؤسسة، ويقصد بجودة القرار: موضوعية القرار في عملية حل المشكلة - Problem Solving Process التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية

للمؤسسة والمساعدة في استمرار التحكم فيها، بعيداً عن متطلبات واعتبارات لدافعية العاملين بالمؤسسة، وإنما يكون الاهتمام بالناحية الفنية للقرار، ومدى اعتماده على أفضل معلومات متاحة واختيار أفضل البدائل الممكنة.

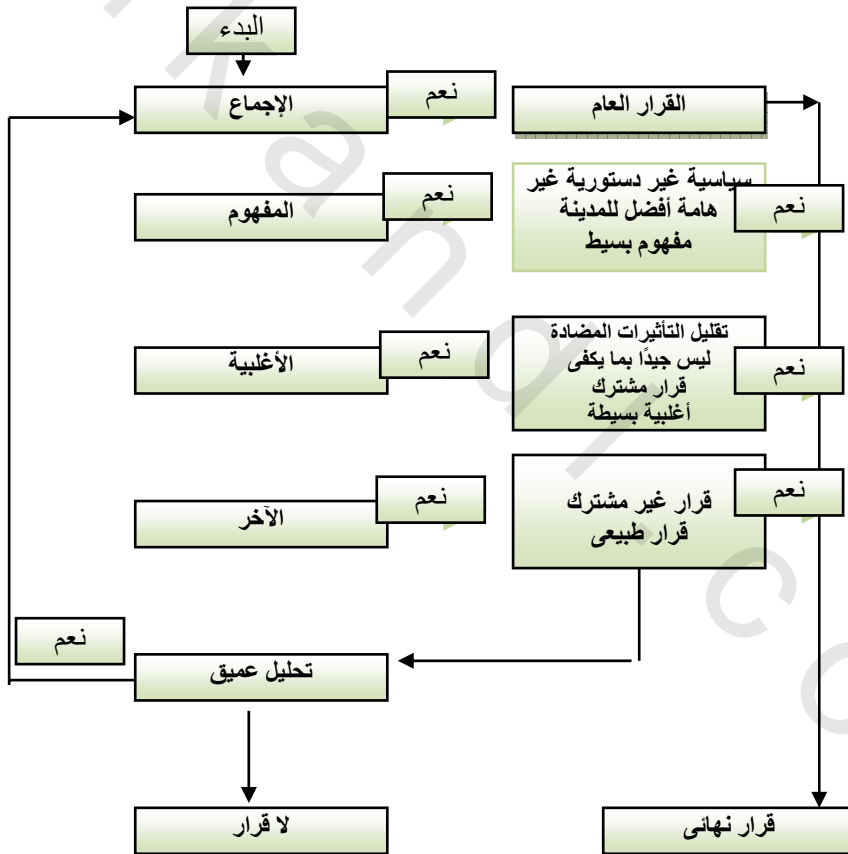
ويقصد قبول القرار: درجة الالتزام المطلوبة من العاملين في المؤسسة لتنفيذ هذا القرار؛ فقبول القرار يكون واقعياً إذا ما اعتمد صانع القرار على التابعين في المؤسسة للمشاركة في صناعة وتنفيذ القرار وإن كان من الصعب معرفة من هم الذين يجب أن يشاركوا؟ وما طبيعة هذه المشاركة؟ ومتى تكون المشاركة؟ كما يجب الأخذ في الاعتبار مشاعر واتجاهات ومهارات هؤلاء الذين سيشاركون في صناعة القرار؛ فأى قرار سوف يتطلب تغيير سلوكى من المشاركين، والذي سيتطلب بدوره الالتزام بجماعة العمل، وعامة فإن طبيعة المشاركة من قبل جماعة العمل سوف تعتمد بشكل كبير على مدى تعقد المشكلة المطلوب حلها، والدرجة التى سوف تتأثر بها الجماعة وكذلك ما يتطلبه تنفيذ القرار من أفعال وتصرفات؛ ولذا فإن النموذج يتطلب تحليل التفاعل بين جودة القرار (Q) وقبول النموذج (A) وهو ما يوضحه الشكل رقم (١٢):



الشكل (١٢) نموذج مير لصناعة القرار

٤. نموذج لصناعة القرار القائم على التصويت:

إن نموذج صناعة القرار القائم على التصويت يقوم على أساس أن هناك طرقاً كثيرة للوصول إلى قرار، أهمها نظام التصويت؛ حيث يحاول هذا النموذج الإجابة عن سؤالين هما الشرح والاختيار، فالشرح يتمثل في الحاجة إلى شرح وتفسير القرار من خلال طرح القرار وتفسيره وتحليله للأعضاء المشاركين في صناعة القرار، والاختيار يتمثل في تحديد ماذا يريد المشاركون من الاختيار، والشكل رقم (١٣) يوضح أسئلة الاختيار والتفسير؛ فالجانب الأيسر هو أسئلة الاختيار، والجانب الأيمن أسئلة التفسير.



شكل رقم بوضوح (١٣) نموذج لصناعة القرار القائم على التصويت

فالإجماع يمثل التقاء جميع المشاركين حول سؤال جماعي، وفي هذه الحالة يكون التفسير والاختيار قرار جماعي أما المفهوم أو المحتوى: ويمثل اتفاق الجميع على طرق تفكير واحدة؛ مما يعنى التقاء الجميع حول إستراتيجية واحدة وبالنسبة للأغلبية: وهو عندما تتحدد عملية الاختيار بواسطة الأغلبية وهناك ثلاث سياسيات خاصة لعملية صناعة القرار القائم على التصويت؛ حيث يتم الاختيار عن طريق:

- وجود أغلبية تقوم بعملية الاختيار.
- تحليل عميق يعطى نتائج إضافية مما يولد بدائل مختلفة.
- لا يوجد قرار؛ أى أن عملية التحليل العميق تنتهى أحياناً دون الوصول إلى قرار.

٥. النموذج الموقفى لصناعة القرار :

التفاعل الموقفى للمتغيرات الأساسية فى النموذج الموقفى أو الاحتمالى وإن الغرض الأساسى من هذا النموذج هو وصف أو تصوير وتفسير التفاعل المتبادل بين تأثير كل من السلطة والنفوذ والمشاركة فى المنظمات الإدارية، وبين مجموعات من المتغيرات الناتجة وهى: مدى الاستفادة من المهارات والفعالية المتغيرات المشبعة للرغبة أو الحاجة.

٦. نموذج الكفاية لصنع القرار:

يقوم هذا النموذج على استخدام الكفايات المتاحة بفعالية وكفاءة عالية؛ حيث يفترض هذا النموذج أن أغلب الإداريين والموظفين لديهم حافظة من الخبرات والقدرات تسمح لهم بفهم التعقيدات الخاصة بالمؤسسات والمنظمات الحديثة؛ حيث يفترض هذا النموذج أهمية استناد الكفايات على معرفة حقيقة، وإلا فإنه من الصعب استخدام هذه المهارة فى عملية صناعة القرار؛ حيث يرى ميلر أنه عندما يكون هناك اختلاف بين الموظفين فى القدرات والكفايات، سوف يزيد من

الاختلاف في عملية المشاركة، وقد شاهد ذلك في التجارب التي أجريت على المدرسين والطلبة فقد رأى أن المشاركة لم تثبت مهارة في أداء العمل لدى المدرسين، ولكن أثبتت لدى الطلبة، عندما تم اختبار كفاياتهم؛ لذلك فهذا النموذج يتميز بدورين للكفاية: الأول: صنع القرار بطريقة ديمقراطية، حيث تكون الكفاية في هذا السياق من أهم الأشياء المطلوبة للإبداع بدلاً من المشاركة كغاية في حد ذاتها، فبدون الخبرة والكفاية لا يمكن للناس المشاركة في صنع القرار والثاني: يتمثل في المخرجات.

سادساً: مهارة تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أصبحت مؤسسات الإنتاج تقوم بالتأكيد عليها وتطبيق برامجها، وذلك حتى تستطيع مواجهة القوى الحديثة التي تؤثر على عملها واستمرارية وجودها حيث يمكن من خلال إدارة الجودة الشاملة تلبية حاجات المستفيد المختلفة كما تقوم إدارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر للعمليات ومحاولة الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها حيث تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين المنتجات والخدمات التي تقدم للعميل والمستفيد والمؤسسات التعليمية من المؤسسات التي تحتاج بشكل كبير إلى تطبيق أساليب إدارية حديثة تحقق لها أهدافها التي تسعى لتحقيقها وهي أسلوب تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية، وذلك من خلال فرق العمل " أو أنها " أسلوب إداري يضمن تقديم للعميل الداخلي والخارجي من خلال تحسين وتطوير مستمرين للعمليات الإدارية بشكل صحيح من أول مرة وفي كل مرة بالاعتماد على احتياجات ومتطلبات العميل.

وترجع أهمية قدرة القائد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أهمية الأسلوب نفسه في تطوير العمل الإداري بالمؤسسات حيث يركز على: المشاركة الجماعية بدلاً من الفردية في صنع القرارات والتخطيط الإستراتيجي بدلاً من التخطيط قصير

الأجل المنافسة المفتوحة بدلاً من أسلوب التخويف والتحسين المستمر بدلاً من برامج محددة وثابتة والسياسات المرنة بدلاً من سياسات عمل جامدة القرب من العميل أو المستفيد ومتطلباته بدلاً من البعد عنه البحث في أسباب المشاكل بدلاً من التعويل على النتائج.

كما أن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحسين الإنتاج وتحقيق رضا العميل وحدوث تغيير في جودة الأداء وتطوير أساليب العمل والارتقاء بمهارات العاملين وقدراتهم وتحسين بيئة العمل والتحفيز على التميز وإظهار الإبداع وتقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة وتقوية الولاء للعمل في المؤسسة والحرص على بناء وتعزيز العلاقات الإنسانية.

كما أن قدرة القائد على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة من المهارات الإدارية المطوية للقائد الناجح التي تعد مجموعة من القواعد الأساسية الشاملة لقيادة دون وتشغيل منشأة ما، وتهدف إلى التحسين المستمر للأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على العملاء وفهم احتياجات المستفيدين، وهذه المبادئ هي:

١- تحقيق رضا المستفيد أو المنتفع من الخدمة:

حيث تمثل احتياجاته ورغباته القوة الدافعة لتشغيل كافة المواد البشرية والمادية والتقنية لتلبية هذه الاحتياجات، واستمرار تحسينها وتطويرها لتحقيق المزيد من الرضا، والمستفيد هنا هو المستفيد الداخلي ويتمثل في مدخلات العملية التعليمية (متعلم معلم قائد... إلخ) والمستفيد الخارجي هو المجتمع.

٢- مشاركة العاملين الكاملة:

تمكن من استخدام قدراتهم لصالح المدرسة (المنشأة) فالجودة مسؤولية جميع العاملين بالمدرسة، وتكاتف الجهود يحقق الأهداف الشخصية للعاملين من خلال الأهداف التنظيمية للمؤسسة التربوية

٣- القيادة:

هي المسؤولة عن تأسيس وحدة الهدف والاتجاه للمؤسسة التربوية والمحافظة على المناخ الداخلى المناسب للعاملين للمشاركة الفعّالة فى تحقيق أهدافها وهى القدوة والسبّاق فى دعم العاملين بالمواد اللازمة والتدريب الكافى وحرية التصرف بمسؤولية وتشجيع الاتصالات الأفقية والرأسيّة الفعّالة بما يسهل نشر وتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة، فى المؤسسة التربوية

٤- أسلوب العملية:

وهو الاتجاه نحو الاهتمام بالعمليات والنتائج أو المخرجات فى الوقت ذاته وبشكل متكامل، ومن خلال التركيز على العمليات والأنشطة يمكن التأثير فى النتائج أو المخرجات فى مرحلة مبكرة.

٥- التحسين المستمر:

للعمليات والأنشطة والخدمات المقدمة مع التركيز على الإجراءات الوقائية أكثر من الإجراءات التصحيحية وتعلم وتدريب كل فرد فى المؤسسة التعليمية على أساليب وأدوات التحسين المستمر.

٦- أسلوب المنظومة فى الإدارة:

تحديد وفهم وإدارة العمليات المرتبطة كمنظومة يؤدى إلى تحسين فعالية وكفاءة المؤسسة فى تحقيق أهدافها، والتحسين المستمر للمنظومة بواسطة القياس والتقويم وفهم الأدوار والمسؤوليات اللازمة للوصول إلى أهداف مشتركة وتقليل الحواجز بين الأنشطة.

٧- أسلوب الحقائق فى اتخاذ القرارات:

القرارات الفعّالة تبنى على تحليل البيانات والمعلومات بالأساليب والطرق الصحيحة بعد التأكد من دقتها وصحتها إضافة إلى الخبرة والحدس، بمعنى أن العمل يجب أن يكون نمطياً وليس عشوائياً.

٨- البشر هم أهم مورد لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم:

ولذا فإنه يتطلب حسن اختيارهم وتحديدهم وتأسيس أسلوب واضح ومفتوح للاتصالات والتطوير والتحسين المشترك للعمليات والمخرجات والمشاركة في المعلومات والخبرات والخطط المستقبلية وتشكيل فرق العمل لتعزيز العمل الجماعي.

ومن ثم تعود تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بالعديد من الفوائد منها: مستويات أداء أفضل من جميع جوانب العمل ووجود بيئة عمل تدعم وتحافظ على التحسين المستمر وإشراك جميع الأطراف المعنية بالعملية التربوية والتعليمية في عملية التحسين المستمر من خلال الترابط والتكامل والعمل بروح الفريق الواحد ورضاء متزايد للعميل أو المستفيد وتعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب المشاكل ودراستها وتحليلها بالأساليب العلمية والتغلب عليها بوضع الحلول المناسبة لها وتعلم اتخاذ القرارات على أساس الحقائق لا التكهنات.

ومن المهارات التي يجب على القائد الناجح امتلاك كيفية تطبيق مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية حيث تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى التطوير المستمر لعمل المؤسسة لذا فإن وضع إستراتيجية تنظيمية طويلة المدى تسهم في التحكم في آليات العمل والإنتاج وتحقيق التنافس يتطلب أن تطبق هذه الإستراتيجية على مراحل وفق خطة محددة تبدأ كل مرحلة فيها بعد انتهاء المرحلة السابقة: حيث تمر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بست مراحل وهي:

١- مرحلة الإعداد:

ويتم فيها اتخاذ القرار من الإدارة العليا بالمؤسسة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ولذا تعد أهم المراحل ويتلقى القائد تدريجياً مبدئياً كما يتم تحديد الحاجة إلى خبراء من خارج المؤسسة، ووضع خطة إستراتيجية شاملة وتحديد الرؤية المستقبلية

للمنظمة والأهداف التفصيلية والسياسات الضرورية لتنفيذها، وتوفير الموارد اللازمة للتنفيذ.

٢- مرحلة التخطيط:

ويتم فيها وضع الخطط التفصيلية لتحسين الجودة والخدمة بلغة سهلة يفهمها الجميع، كما يحدد الموارد اللازمة للتطبيق ونظام إدارة الجودة الشاملة والتغذية المرتدة، كما يتم اختيار (الفريق القيادي لبرنامج إدارة الجودة - المقررين - المشرفين)

٣- مرحلة التقدير والتقييم:

وتتطلب قدرًا من الأمن النفسى بالحصول على التغذية الراجعة للأفراد بشأن نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وتخصيص الوقت والموارد المالية للحصول على التقييم التنظيمى الملائم كما أن تقويم العمليات الإدارية من خلال تحديد أهداف المؤسسة ورسالتها وسياستها ووجود أدلة لإجراءاتها وتدريب موظفيها، وكذلك ملاحظة سلوكيات الأفراد تجاه عمليات إدارة الجودة الشاملة والتأكد من ردود فعل العملاء تجاه ما يحدث في المؤسسة.

٤- مرحلة التنفيذ:

وتتم باختيار المنفذين لهذه المهمة وتدريبهم بأحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة والتدريب يشمل الإدارة العليا والوسطى والعمالة وموظفى المواجهة وفرق العمل، ومن المفيد أن يتم التدريب على أساليب خرائط العمليات والعصف الذهنى والتحليل الإحصائى.

٥- مرحلة الانتشار (تبادل ونشر الخبرات):

وفيهما يتم تطوير بناء الفرق والشعور بالمسئولية الفردية وتدريب العاملين على خدمة العميل وإرضائه وفيها يتم استثمار الخبرات والنجاحات وتعميمها وكذا تجاوز السلبيات التى حدثت.

٦ - مرحلة التحسين المستمر:

الجودة ليس لها نهاية محددة وإدارة الجودة الشاملة تتطلب استمرار البحث عن التحسين بخطى ثابتة وممارسة التدريب المستمر وتعميم ومكافأة التقدم وإعادة وضع أهداف التحسين لتلائم متطلبات وتوقعات العملاء.

ومن أجل أن تؤدي القيادات الإدارية الدور المنتظر منها في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة بنجاح في المؤسسات التعليمية فإن عليها: التخلي عن أساليب وطرق الإدارة التقليدية والاعتراف بأهمية العميل وأنه أساس استمرار وجودها والابتعاد عمّا اعتادته من الميل الشديد نحو المركزية المطلقة وتطوير فهمها للجودة ليشمل تحسين النظام الكلي للإدارة لخدمة المؤسسة وعدم شغل نفسها بمعالجة المشاكل الروتينية والحلول السريعة المؤقتة.

والعمل على القيام بعدد من المهام مثل:

١ - إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة:

وذلك بتهيئة البيئة التنظيمية بإدخال إدارة الجودة الشاملة والعناية بالعميل بدلاً من الإدارة التقليدية التي تركز على العمل وذلك من خلال تغيير ثقافة ومعتقدات العاملين ونشر فلسفة الجودة لدى العاملين

٢ - الترويج لبرنامج الجودة:

وذلك من خلال نشر مفاهيم ومبادئ الجودة الشاملة عن طريق برامج التوعية للعاملين ولذا على القيادات الإدارية أن تستخدم كل الوسائل المتاحة لإقناع العاملين بجدوى هذا الأسلوب عن طريق المحاضرات والدورات والندوات والمؤتمرات وزيارة المنظمات التي سبقت في تطبيق الفكرة.

٣ - التعليم والتدريب:

ويشكل أهم متطلبات التطبيق لذا على القيادات الإدارية أن تضمن أن لدى

العاملين الفهم والوعى التام بمبادئ وفوائد ومتطلبات تطبيق هذا الأسلوب ويتم ذلك من خلال التعليم والتدريب المستمر.

٤- تشكيل فرق العمل:

ولذا على القيادات الإدارية أن تهتم بتشكيل فرق العمل وإقناع العاملين بأهميتها وضرورتها لهذا الأسلوب كونه عمل جماعى.

٥- تشجيع وتحفيز العاملين:

وذلك من خلال إعطائهم الصلاحيات للعمل وكذلك منحهم الفرصة للاعتزاز بإنجازاتهم وتقديرها ومنحهم المكافآت والثقة

٦- توفير الدعم الفنى والمتابعة والإشراف:

حيث يجب على القيادات الإدارية متابعة برامج الجودة والإشراف على تنفيذها وتقديم الدعم الفنى عند الحاجة

٧- الاستعانة بالاستشاريين:

ولذا على القيادات الإدارية الاستعانة بالخبراء والاستشاريين من خارج المؤسسة لحل مشكلاتها وعند الحاجة.

٨- إستراتيجية التطبيق:

ومن خلالها تضع القيادات الإدارية برنامجها لتطبيق الجودة على أرض الواقع والأهداف المرجوة ويتم قبل ذلك مراجعة شاملة للوضع الراهن ولتجارب المنظمات الأخرى ثم وضع الخطة وكيفية التطبيق والموارد اللازمة ثم التنفيذ الفعلى للخطة والتقييم الدورى للنتائج المتحققة باستمرار.

سابعاً: مهارة تطبيق إدارة المعرفة:

تعتبر المعرفة عصب المؤسسات اليوم ووسيلة إدارية حديثة للتكيف مع متطلبات العصر، ومع تزايد دور المعرفة فى إنجاز المنظمات ومساهمتها فى الوصول

بتلك المؤسسات إلى الاقتصاد العالمى الجديد الذى أصبح يعرف باقتصاد المعرفة والذى يعتمد على رأس المال الفكرى وعلى التنافس من خلال القدرات البشرية أكثر من العناصر التقليدية فقد حدث فى التسعينيات من القرن العشرين التحول إلى مرحلة إدارة المعرفة فالإدارة تحولت من مجرد مجال يستفيد من المعرفة إلى مستوى فوقى يتحكم فيها أى أن الإدارة قد قفزت فوق المعرفة فصارت تتحكم فى مسارها وفى ضبط جغرافيتها.

ومن الأمور المهمة - أيضًا - التى يجب أن يتعرف عليها القارئ خصائص المعرفة التى تتميز المعرفة بخصائص وسمات تميزها عن الأنشطة الأخرى وأهم هذه الخصائص ما يلي:

- التراكمية: المعرفة تظل صحيحة وتنافسية فى اللحظة الراهنة لكن ليست بالضرورة تظل كذلك فى المرحلة القادمة وهذا يعنى أن المعرفة متغيرة ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.
- التنظيم: المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء الموجود منها.
- البحث عن الأسباب: معرفة الأسباب والتعليل يهدفان إلى إشباع رغبة الإنسان إلى البحث والتعليل لكل شىء والمعرفة أسباب الظواهر لأن ذلك يمكننا أن نتحكم فيها بشكل أفضل.
- الشمولية واليقين: شمولية المعرفة لا تسرى على التى تبحثها فحسب بل على الذى يتلقاها فتفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها وهى قابلة لأن تنقل إلى كل الناس واليقينية لا تعنى أن المعرفة ثابتة بل تعنى الاعتماد على أدلة مقنعة.
- الدقة: الدقة تعنى التعبير عن الحقائق رياضياً.

ومن الأمور المهمة - أيضًا - التى يجب أن يتعرف عليها القارئ حتى يمكن قيامه

بتطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة مصادر المعرفة وأنواعها التى تعددت وتنوعت فى حياتنا المعاصرة و التى تنقسم إلى مصدرين رئيسين هما:

- المصادر الخارجية: وهى تظهر فى بيئة المؤسسة المحيطة و التى تتوقف على نوع العلاقات مع المؤسسات الأخرى الرائدة فى الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التى تسهل عليها عملية إنتاج المعرفة.

- المصادر الداخلية: و تتمثل فى خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات و قدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد و الجماعات و المؤسسة ككل و عملياتها التكنولوجية،

ومن الأمور المهمة - أيضاً - التى يجب أن يتعرف عليها القارئ حتى يمكن قيامه بتطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة عمليات إدارة المعرفة: و التى تباين الباحثون فى مجال إدارة المعرفة فى عدد و ترتيب و مسميات هذه العمليات و إن كان أغلبهم أشار إلى العمليات الجوهرية وهى تشخيص المعرفة، و تحديد أهداف المعرفة و توليد المعرفة و تخزينها و توزيعها ثم التطبيق.

ثامناً: مهارة إعادة هندسة العمليات الإدارية:

تعد إعادة الهندسة صيحة جديدة فى عالم الإدارة اليوم بعد أن تمكنت عدة شركات رائدة من تحقيق نتائج لم يسبق لها مثيل فى عالم التطور و التحسين المستمرين جراء تطبيق عملية إعادة الهندسة حيث سارعت الشركات فى مختلف أنحاء العالم إلى اعتناق هذا الأسلوب الإدارى الجديد و توظيفه لتطوير مختلف جوانب العمل فيها. من الناحية النظرية البحتة فإن إعادة الهندسة أداة لتطوير الشركات التى تطبقها وذلك خلال التغيير الجذرى لطرق أدائها لأعمالها لكن الصعوبة الحقيقية تكمن فى كيفية تطبيق إعادة الهندسة فى ظل المتغيرات التى تجعل كل شركة عالماً قائماً بذاته و مختلفة تماماً عن غيرها.

حيث تعد " البدء من جديد أى من نقطة الصفر و ليس إصلاح و ترميم الوضع

القائم أو إجراء تغييرات تكميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه كما لا يعنى ترقيق الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل بل يعنى التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة فى كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء إنها إعادة التفكير المبدئى والأساسى وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية فى معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة " والذى يشمل أربع عناصر رئيسة تعتبر المفاتيح الأساسية فى عملية إعادة الهندسة فى المؤسسات المختلفة وهى:

١ - الأسئلة الأساسية:

عند تطبيق إعادة الهندسة يجب طرح أسئلة أساسية عن المؤسسة وكيفية إدارتها وتشغيلها مثل لماذا نقوم بهذا العمل أو لما تتبع أسلوبًا معينًا فى أدائه؟ ومن خلال طرح هذه الأسئلة الأساسية يدفع المسئولين إلى إعادة النظر فى الأسس والفرضيات المحورية التى تحدد أساليب العمل المتبعة وقد يثبت فى كثير من الأحيان أنها مفاهيم خاطئة أو غير مواكبة للزمن؛ لذلك فإن إعادة الهندسة تبدأ من العدم دون أى افتراضات راسخة أو ثوابت مسبقة فإنها تركز على ما يجب أن يكون وتتجاهل ما هو كائن.

٢ - العمليات:

تمثل العمليات من أهم عناصر هذا التعريف حيث أن العمليات تعنى مجموعة الأنشطة التى تستوعب واحد أو أكثر من المدخلات لتقديم منتج ذو قيمة للعملاء. وعلى سبيل المثال إذا اعتبرنا طلب الشراء مدخلا ويكون تسليم البضائع المطلوبة إلى العميل هو المنتج الذى يرمز للقيمة الناتجة عن عملية الشراء فالتركيز يجب أن يكون أكثر وأساسى لعملية الشراء المتمثل فى تسليم البضاعة إلى العميل أى بمعنى يجب التركيز على العملية والتى تتمثل فى الإجراءات وليس المهام أو الأفراد.

٣- الجذرية:

إعادة التصميم الجذري تعنى التغيير من الجذور وليس مرد تغيرات سطحية أو تجميلية ظاهرية للوضع القائم أى بمعنى التخلص من القديم نهائياً والتخلي عن جميع الهياكل والإجراءات السابقة إيجاد الأساليب الجديدة والمستحدثة لأداء العمل فإنها تعنى التجديد والابتكار وليس تحسين وتعديل أساليب العمل القائمة.

٤- الفائقة أو الهائلة:

إعادة الهندسة تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة فى معدلات الأداء وتستخدم إعادة الهندسة عن ضرورة والحاجة إلى إجراء تغييرات كلية وجذرية فى أساليب العمل ومستويات الأداء حيث أنها لا تنظر إلى التحسينات البسيطة فإنها تتطلب التغيير الكلى ونسف القوالب القديمة تماماً واستبدالها بالجديد المبتكر.

ومن الأمور المهمة تعرف القائد الجهات التى تتولى إعادة الهندسة: الأفراد هم الذين يقومون بإعادة الهندسة وليس التنظيمات فلا بد من تحديد هؤلاء الأفراد الذين يقومون بإعادة الهندسة والمسئولين عن هذه العملية فاختيار وتنظيم المختصين بتطبيق إعادة الهندسة هو أساس لنجاح الجهود والأهداف المرتبطة بهذه العملية ويمكن تحديد الجهات التى تتولى هذه العملية وأن تكون هذه الجهات مجتمعة أو منفردة وهى كالتالى:

١- قائد العملية:

قائد عملية إعادة الهندسة هو المؤسس الذى يتولى زمام المبادرة انطلاقاً من كونه أحد كبار المسئولين التنفيذيين ذوى الصلاحيات الكافية لإحداث التغيير اللازم بالتنظيم وإقناع الأعضاء بقبول هذه التغيرات الجذرية التى تحدثها عملية الهندسة. وفى العادة لا يتم تكليف مسئول تنفيذى معين بمهام قيادة عمليات الهندسة وإنما هى مبادرة ودور ذاتى يقوم به أى مسئول تنفيذى لديه الصلاحيات لتنفيذ تلك

المهمة بشرط أن تتوفر لديه الرغبة والحماس لتطوير وتحديث العمل بالشركة وتحسين وضعها الحالي والدور الأساسى له كملهم ومحفز للقيام بهذه العملية وكذلك يقوم بإعطاء إشارة البداية.

٢- صاحب العملية:

يجب أن يتولى مسئولية توجيه إعادة الهندسة أحد القائدين فى مستوى إدارى على ودى مسئوليات إدارية ميدانية كما يجب أن يتمتع بشخصية مرموقة ونافذة داخل المؤسسة. إذا كان دور القائد يتمثل فى تنفيذ إعادة الهندسة على نطاق واسع فإن دور هذا القائد يتمثل فى توجيه إعادة الهندسة فى نطاق أقل وعلى مستوى محدد.

٣- فريق إعادة الهندسة:

مجموعة الأفراد المختصين بإعادة الهندسة عملية محددة والذين يقومون بتشخيص العملية الحالية وإعادة تصميمها وتنفيذها ولا يستطيع أعضاء أى فريق القيام بإعادة الهندسة لأكثر من عملية واحدة فى كل مرة مما يعنى أنه عند الرغبة فى إعادة الهندسة لأكثر من مجال يجب وجود أكثر من فريق عمل ويكون أعضاء الفريق بسيطاً ويتكون من خمسة إلى عشرة أفراد من داخل ومن الخارج.

٤- اللجنة الموجهة:

لجنة من كبار القائدين الذين يختصون بتطوير سياسة وإستراتيجية الهندرة الكلية ومراقبتها وتطبيقها.

٥- منسق إعادة الهندسة:

يتمثل دور المنسق فى العمل كمساعد رئيسى لقائد العملية فيما يتعلق بمشروعات إعادة الهندسة ويجب أن يكون مرتبباً إدارياً من حيث المبدأ بالقائد وهو الشخص المسئول عن تطوير أساليب إعادة الهندسة بالمؤسسة والتنسيق بين المشروعات المنفصلة.

ومن خصائص نظم العملية المؤسسات التعليمية بعد إعادة الهندسة والتي يعمل القائد الناجح إلى الوصول إليها ما يلي:

دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة: الخاصية المشتركة بين نظم العمل بإعادة الهندسة هو اختفاء خط التجميع أى دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة.

• الموظفون يتخذون القرارات: بدلاً من لجوء الموظف في أحد مراحل العمل إلى رؤسائه للحصول على قرار معين بشأن العمل فإنه أصبح الأمر في يد الموظف لاتخاذ القرار المناسب بنفسه فأصبح اتخاذ القرارات جزءاً من العمل يقوم به الموظفون أنفسهم بعد أن كان حكراً على المدراء فقط.

• تنفيذ خطوات العمليات حسب طبيعتها: يتميز مفهوم إعادة الهندسة بالتخلي عن ترتيب الخطوات المتتالية للعمل وإخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها.

• تعدد خصائص العمليات: نتيجة إلى عصر الأسواق المتنوع والمتغير فإنه يستدعى إلى تنوع مواصفات كل عملية لكى تتناسب مع الأسواق والحالات والمدخلات الإنتاجية المختلفة.

• إنجاز العمل في مكانه: فى المنظمات التقليدية يعتمد نظام العمل على التخصص الكامل فى حين أن إعادة الهندسة تؤدى نقل العمل من خلال الوحدات التنظيمية المناسبة مما يؤدى إلى تحسين أداء العام.

• خفض مستويات الرقابة والمراجعة: تعتبر أنشطة الرقابة والمراجعة من الأعمال عديمة القيمة والتي تؤدى إعادة الهندسة إلى تقليصها بمعنى أن إعادة الهندسة تستخدم الضوابط الرقابية فى حدود فعاليتها وجدواها الاقتصادية فقط، فقد كانت العمليات التقليدية محاطة بمستويات مفرطة من الرقابة والمراجعة وليس لها أى قيمة مضافة للعمل سوى أنها تستخدم للتأكد من عدم إساءة استخدام الموظفين لصالحياتهم فى العمل لذلك إعادة الهندسة تهدف إلى اتباع أسلوب رقابة متوازن من خلال استبدال الخطوات الرقابية

الصارمة بأساليب الرقابة الكلية أو المؤجلة، ويعنى ذلك التجاوز عن الأخطاء البسيطة والمحدودة عن طريق تأجيل اتخاذ الإجراءات اللازمة في لحظة اكتشاف الأخطاء أو النظر في الحالات العامة بدل من الحالات الفردية.

- تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات: يتم تقليص عدد جهات الاتصال الخارجية لكل عملية وهذا التقليص يقلل من فرص اختلاف المعلومات والحاجة إلى المطابقة.

- مفهوم قائد العملية يوفر جهة اتصالات موحدة: عندما تكون خطوات العملية معقدة أو موزعة بين جهات ومواقع مختلفة هذا يجعل الموظف أو فريق العمل في القيام بالعمل أمرًا مستحيلًا لذلك فإن قائد الخدمة يعمل كمنسق بين إجراءات العمليات المعقدة والعملاء حيث يظهر أمام العميل كجهة مسؤولة عن العملية بأكملها.

- الجمع بين المركزية واللامركزية: تتمكن المنظمات التي تطبق إعادة الهندسة من جمع بين ميزات المركزية واللامركزية في عملياتها حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة وفي الوقت نفسه تمكن المؤسسة ككل من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلك الإدارات بشبكة اتصالات موحدة.

ومن ثم نجد أن قدرة القائد على تطبيق إعادة الهندسة الإدارية بالمؤسسات التعليمية يحقق لها فوائد كثيرة منها:

- تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة والمختصة بتقديم خدمات أو سلع معينة في مكان واحد بشكل يؤدي إلى توفير الوقت المستغرق في تقديم الأعمال. وتوفير الوقت للجمهور والتكاليف وتجنب الغموض في تقديم الأعمال وتتحول هذه الوحدات إلى فرق العمليات.

- تحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة بعد تكوين فرق العمل المتخصصة في أداء الأعمال في أماكن محددة وواضحة وسهلة الوصول وبسيطة الإجراءات. فالمسئولية تكون مشتركة بين الأعضاء وليست فردية وبالتالي يؤدي إلى تعاون الأفراد وتضافر الجمهور وتنمية روح الجماعة.
- تحول دور العاملين من العمل المراقب إلى العمل المستقل: في المنظمات التقليدية ذات التوجه بالاهتمام بالمهام التخصصية تقوم بتعيين الأفراد وتوقع منهم اتباع قواعد العمل بها أما إعادة الهندسة تطلب موظفين قادرين على تأسيس القواعد والتعليقات بأنفسهم أى قادرين على الإبداع والمبادرة. حيث أن الإدارة تكلف فرق العمل بمسئولية تنفيذ عملية كاملة وتفوض الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التي يحتاجون إليها لتنفيذ ذلك العمل.
- تحول الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعلم حيث يساعد التعليم على إيجاد موظفين قادرين على اكتشاف متطلبات العمل بأنفسهم وترسيخها في أذهانهم وزيادة قدرتهم على خلق مجالات العمل المناسبة لهم والاستعداد المستمر لتنفيذها وفقا لمتطلبات العمل بدلا من التدريب في المنظمات التقليدية التي تركز على تدريب الموظفين للقيام بوظائف معينة أو كيفية معالجة حالات معينة.
- تحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج حيث يتم تعويض الموظفين في المنظمات التقليدية على أساس الوقت الذي يقضيه الموظف في العمل أى يتم التعويض على أساس أدائهم للأنشطة دون التركيز على النتائج وأما إعادة الهندسة فإنها تعتمد المكافآت والتعويض على أساس الناتج النهائي للعمل وبشكل جماعى.
- تحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة حيث أنه في إعادة الهندسة تتم الترقية إلى وظيفة أعلى بناءً على قدرات الموظف وليس أدائه حيث أن

الترقيات تعتبر تغير في الوضع الوظيفي وليس مكافأة أى أنه يتم مكافأة العاملين مقابل الأداء لأعمالهم في حين المكافأة على قدراتهم الوظيفية بالترقيات.

• تغير الثقافة التنظيمية السائدة وإعادة الهندسة تعمل على إحداث تغيير في ثقافة المؤسسة وذلك من خلال الترسخ في أذهان الأفراد العاملين بأن أهم ما في التنظيم هو تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء وليس الرؤساء كما هو في المفهوم التقليدي، حيث أنه في إعادة الهندسة يتم إدخال مفاهيم وأفكار جديدة تؤدي كلها إلى التركيز على نوعية الخدمة ورضا الجمهور بالدرجة الأولى

• تحول التنظيم من هرمى إلى أفقى عندما يتم تكوين فريق العمل للقيام بالواجبات والمهام فإن عملية اتخاذ القرار والمسئوليات المترتبة على ذلك تنتقل إلى فريق العمل بدلاً من الإدارات التي تحتاج إلى عقد اجتماعات عديدة لاتخاذ القرارات وإعادة الهندسة تقوم في إلغاء المستويات الإدارية الهرمية والاستعانة بالتنظيم المبسط الذي يعمل على بقاء البناء التنظيمى ثابتاً وأفقياً لأن فرق العمل تمارس أعمالها بحرية واستقلالية كاملة.

• تحول المسئولون في ظل هذا المفهوم من مراقبين إلى قياديين حيث أن الأفراد التنفيذيين يقومون بالعمل كقياديين وهدفهم الأول هو التركيز على كيفية تصميم العمل وإنجازه بدلاً من التركيز على أساليب القيادة التقليدية وعلى الأفراد العاملين في التنظيم.

• تحول القادة من مشرفين إلى موجهين عندما يتم تكوين فرق العمل فإنها تمارس صلاحيات مستقلة وهذه الاستقلالية تعطى العاملين درجة كبيرة من المرونة والبساطة بدلاً من التعقيد، ومن خلال هذا فإن دور المدراء المشرفين يتحولون إلى أفراد يعملون على مساعدة العاملين وتحسس المشكلات التنظيمية والعمل على وضع حلول لها.

- إعطاء التنظيمات مرونة عالية من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة وممارسة اتخاذ قرارات بدرجة عالية من الاستقلالية.
- اعتماد معايير تقييم المدراء الجماعى ومن ثم إعطاء التعويضات والحوافز بناءً على المنتج النهائى لفرق العمل.
- اعتماد فرق العمل على منهجية الإبداع والابتكار لغاية المحافظة على التنظيمات فى حالة جيدة ووضع تنافسى جيد ومن ثم زيادة قدرات التنظيمات على مواجهة التحديات.
- طبيعة فرق العمل التى تقوم على أساس التنظيم الحيوى والتى يعتبر من التنظيمات التى يتم تصميمها من أجل مواجهة المتغيرات البيئية المعقدة.

تاسعاً: مهارة إدارة الوقت:

تعتبر مهارة إدارة الوقت من أهم المهارات الإدارية المهمة اللازمة لنجاح القائد كونه تساعده على إدارة وقته بشكل سليم بها حيث يعمل على توفير واستغلال وقت العمل الرسمى للتركيز على النشاطات التى تجعل من القائد قائداً فعالاً ومن المسؤولين الآخرين كالموظفين والعمال أشخاص يسعون للإنجاز بكفاءة وإنتاجية عالية وإخلاص وأمانة.

وتعنى إدارة الوقت ضبطه وتنظيمه واستثماره فيما يعود بالفائدة على الفرد والمجتمع سواء من ذلك وقت العمل أو الدراسة الذى يمثل التزاماً بين الفرد وبين الجهة التى يعمل فيها أو المدرسة الذى يمثل التزاماً بين الفرد وبين الجهة التى يعمل فيها أو المدرسة والجامعة التى يدرس فيها أو الوقت المتبقى بعد ذلك الوقت الخاص بالفرد ذاته وكلا النوعين مترابطان وقت العمل والوقت الحاضر ويؤثر كل منهما على الآخر.

وعليه أيضاً أن يطور القائد اتجاهاته نحو الوقت من خلال: الاهتمام بوضوح التفكير وتوجيهه وتركيزه بشكل إيجابى والعقلانية والموضوعية فى العمل

والتفكير وتنمية الإدارة والتصميم القوى على تحقيق الانضباط الذاتى واتباع الأسلوب العلمى فى التفكير وفى التعامل مع الوقت والمواظبة والدقة فى التعامل مع الوقت الهدوء والرصانة فى التعامل مع الوقت والمبادرة الإيجابية.

وكذلك البعد عن مضيعات الوقت: مثل: القيام بأكثر من عمل فى الوقت نفسه لعدم وجود أولويات لديه أو للفت النظر والاتصال غير الفعال وغموض المسئوليات بسبب الخوف من تحمل المسئولية والمركزية وعدم فعالية التفويض وذلك لعدم ثقة القائد بالمرءوسين وعدم القدرة على الرفض إما بسبب الخوف أو الرغبة فى أن يكون محبوباً وعدم إكمال المهام نتيجة لعدم وضوح الأولويات أو سوءاً لإدارة الذات والملل وكثرة الاجتماعات عندما لا يكون لها جدول أعمال أو غير محددة وضرورية وكثرة الأعمال الورقية بشكل يدل على سوء التنظيم وضياع الأوراق وتأجيل الأعمال والقرارات لعوامل منها الافتقار للمهارات وعدم توفر المواعيد ولقاطعات الهاتفية والزوار بسبب عدم تنظيم العمل بشكل جيد.

وكذلك اتباع سبل إدارة الوقت بفعالية مثل: تخطيط الوقت والمهام بدقة بالتخطيط للأهداف وترتيب الأولويات والتدوين وإدارة المكتب بفعالية عن طريق ترتيب الملفات والمكتب وتجهيزاته وأوراقه وحسن استخدام التفويض ومعرفة متطلباته ومراحله ثم المراقبة فى التنفيذ والإدارة الفعالة للاتصال من خلال الحصول على المعلومات فى الوقت المناسب واستثمار الوقت كمورد قابل للنضوب يجب استثماره جيداً والإدارة إلى أعلى ويعنى ذلك طريقة تعامل القائد واتصالاته مع مرءوسيه.

وكذلك من المهارات المهمة التى تتعلق بقدرة القائد فى قيادة المؤسسة العمل على اكتساب مهارات إدارة الوقت خلال اتباع عدد من الخطوات منها:

- تسجيل الوقت وتحليله:

عن طريق رصد التسجيل كافة النشاطات التى يمارسها القائد فى فترة زمنية

محددة وكذلك الوقت الذى يستغرقه كل نشاط فى هذه الفترة كأسبوع أو شهر ثم استخراج معدل الوقت الذى يقضيه القائد فى كل نشاط وبذلك يتعرف القائد على ما يفعله والكيفية التى يقوم بها ومضيعات الوقت التى تعترض عمله.

- تحديد الأهداف والأولويات:

الأفراد الناجحين يحددون الأهداف ويخصصون الوقت للأهداف ويحددون الأولويات ويركزون على الأشياء المهمة من أجل توفير الوقت وأن القادة عموماً يميلون إلى التركيز على الأعمال غير المهمة وغير الصعبة بدلاً من القيام بالأعمال المطلوب عملها اليوم فهم ينتظرون حتى تصبح المهمة عاجلة ومهمة قبل أن يبدأوا فى معالجتها وبذلك تكون النتيجة أن المهمة تحتاج إلى وقت مضاعف للقيام بها ووضع الأولويات المهمة لم يلق اهتماماً من أول وهلة وذلك فى إحدى الاجتماعات الخاصة بإدارة الوقت والتى أقيمت للإداريين فى مختلف المؤسسات.

- تخطيط الوقت:

تخطيط الوقت هو محاولة التنبؤ بالوقت المتاح فى الفترة المقبلة وتحديد الأعمال المطلوبة من أجل إنجاز أهداف محددة عن طريق برمجة كل فى ضوء الفرص المتاحة والقيود المفروضة وتؤكد الدراسات الخاصة بوظائف الإدارة أن عدم تخطيط الوقت يؤدى إلى وجود نوع من الاضطراب والتوتر بصورة مستمرة فى سلوك رجل الإدارة وينعكس ذلك على انخفاض الإنتاجية لتراكم الأعمال وتكدسها •

- تنظيم الوقت:

إدارة العمل اليومى من أصعب المهام التى تواجه القائد فى المؤسسة وعليه اتباع العدد من الخطوات المهمة التى تساعد فى تنظيم الوقت اليومى له مثل: الإقلال من عدد أفراد اللجان وزيادة سرعة المراسلات وعدم تأجيل اتخاذ القرارات وتحديد مواعيد المقابلات مسبقاً وتفويض عملية قراءة المعلومات

للمرءوسين وتنظيم مؤتمرات هاتفية مرتبة مسبقاً واستعمال نظام سكرتارية فعال وإتلاف ما لا حاجة به، وتعتبر هذه المبادئ موجّهات نحو تنظيم الوقت وحسن استغلاله.

- تفويض السلطة:

يعتبر التفويض في قيادة المؤسسة أمراً ضرورياً لكبر الدور الذى يلعبه القائد بالإضافة إلى الزيادة في المسؤوليات التي تواجهها المدارس يوماً بعد يوم ويتيح التفويض للإدارة المدرسية وسائل استثمار الوقت والمال كموارد أساسية بالنسبة لها ويمكن ممارسة التفويض عن طريق تكليف العاملين من غير أعضاء هيئة التدريس للقيام بالأعمال الروتينية وبذلك يمكن القول بأن تفويض السلطة من الأساليب الإدارية المهمة التي يجب أن يارسها قائد المؤسسة من أجل إتاحة الوقت اللازم للإشراف الفنى وتنمية العاملين مهنيّاً ومتابعة مستوى الإنجاز وممارسة كافة الأنشطة الإدارية والذى يتطلب من القائد في سبيل تحقيق ذلك توفير وقت للتفكير والتخطيط والمتابعة بدلاً من الانغماس في الأعمال الروتينية.

عاشراً: مهارة تحقيق الإبداع في قيادة المؤسسة:

ينظر إلى الإبداع على أنه ظاهرة إنسانية ثرية في محتواها، متعددة في جوانبها، يحققها الفرد في ضوء قدراته العقلية ودوافعه النفسية، تؤدي إلى تحقيق إنتاج يتصف بالجودة والأصالة والقيمة من قبل الفرد والجماعة، وتطلق كلمة الإبداع على كل إنتاج فنى أو أدبى أو ابتكارى له قيمة للمجتمع وتتجلى مسؤولية القائد في تحقيق الإبداع وتكوين المبدعين، وأول ما تتجلى في القائد الذى يقوم بدور هام وأساسى في تنمية ورعاية الطاقات الإبداعية للعاملين، وفي تشكيل عقولهم على نحو مبدع، وصياغة العقول لتصبح قابلة للتفتح إلى أبعد مدى، فقائد المؤسسة هو مفتاح صناعة الإبداع أو بمعنى أدق العمود الفقري بها.

ومن الأمور المهمة التي يجب أن يعمل القائد في إدارته للمؤسسة وتحقيق

الإبداع بها توافر عدد من العوامل المساعدة لتحقيق الإبداع بها من هذه الأمور ما يلي:

- توافر المتخصصين المهنيين داخل المؤسسة مما يحقق مزيداً من الاحتكاك وتبادل الآراء والمقترحات الإبداعية.

- عدم التركيز على القوانين واللوائح والإجراءات التي تحد من اتخاذ قرارات إبداعية داخل المدرسة، لأن الإدارة البيروقراطية لا تشجع على قبول الإبداع إلا إذا تم قبول اللوائح والإجراءات التي تساعد في التطبيق.

- توفر بيئة تعليمية منتجة، وتزويد أعضاء المدرسة بكل ما هو جديد على الساحة التعليمية والتربوية، والمساعدة على تطوير أنفسهم ذاتياً، ومنحهم صلاحيات تتناسب مع مسؤولياتهم.

- عقد الاجتماعات مع العاملين من أجل إعطائهم تغذية راجعية، وعمل الخطط للتحسين.

- اللامركزية في السلطة لأن المركزية لا تساعد على الإبداع على العكس من ذلك فإن اللامركزية تساعد على الإبداع في مراحله الأولى ومرحلة التفكير واتخاذ القرارات.

- توافر العلاقات الشخصية والتي تتصدى للمشكلات التي تواجه الإبداع من انفعالات كراهية أو عدم تعاطف مع هيئة المدرسة.

- التعامل مع الصراع بالمواجهة وعدم منعه لأن قمع الصراع يزيد من قوة المعارضة الخفية للإبداع من جميع الأشكال.

ومن الأمور المهمة التي يجب أن يعمل القائد في إدارته للمؤسسة وتحقيق الإبداع بها تعرف المعوقات التي تقف حائلاً أمامه في تحقيق الإبداع بالمؤسسة منها:

- عدم توفير عاملين ذوى كفاءة خاصة لتنفيذ الأنشطة والبرامج الإبداعية.
- الأعباء الملقاة على عاتق العاملين تؤدي إلى الإحجام عن التفكير فى برامج إبداعية.
- وجود إجراءات إدارية يجب اتباعها للحصول على موافقة المنطقة التعليمية والوزارة عند إضافة أنشطة خارج المنهج.
- الصلاحيات الممنوحة لقائد المؤسسة تحد من حرية حركته وفتح المجال أمام الطلاب للإبداع.

حادى عشر: مهارة إدارة التغيير:

يتميز العصر الذى نعيش فيه بسرعة التغيير فى جميع مجالات الحياة، مما ينعكس بطبيعة الحال على المدرسة كمؤسسة اجتماعية تعليمية وأداة لترجمة ما يحدث بالمجتمع، وعليه فلا بد وأن تتعامل المدرسة مع التغيير بشكل سليم ومخطط لضمان استقرارها وبقائها واستمرارها وبذلك يمكن تعريف التغيير على أنه تطوير مخطط أو غير مخطط من الحالة الراهنة للهيكل والتكنولوجيا والأفراد داخل المدرسة ككل ويشمل التغيير المخطط جميع عناصر المدرسة مثل أهداف وإستراتيجيات المدرسة وأفرادها، ثقافتها، مهمتها، أساليبها التكنولوجية، وعلى المشرف التربوى فى التغيير المخطط أن يأخذ فى الاعتبار بعض القوى المناهضة له، وقد يقاوم الأفراد التغيير لأسباب متعددة مثل الخوف من المجهول، وعدم الأمان، وعدم الشعور بحاجة التغيير، والحفاظ على المصالح الشخصية، والتغيرات المتعارضة، ونقص الموارد.

وتعتبر إدارة التغيير من المداخل المهمة فى العملية الإدارية فالمؤسسات التعليمية فى حاجة ماسة إلى التطوير والتكيف مع كل من التغيرات الداخلية والخارجية. ويتطلب مواكبة التغيرات قيادة تفهم أثر هذه التغيرات على أدائها وتستشرف معالمها وتدرك أهمية التخطيط لإحداث التغيير وإنجاحه والتكيف معها وإدارة لا

تتمسك بالقديم ولا تخشى التغيير تحسباً لمخاطره وتجاهلاً لعوائده الإيجابية كما تعد القدرة على قيادة التغيير من المهارات الواجب توافرها في القائد الناجح .

وإذا كان التغيير بوجه عام يعرف بأنه استجابة مخططة أو غير مخططة من قبل المؤسسة للضغوط اليومية التي يتركها التقدم والتطور الفنى الملموس وغير الملموس فى الماديات والأفكار فإن إدارة التغيير تشير إلى المعالجة الفعالة لتلك الضغوط، وهذه المعالجة الفعالة هى ما يعبر عنها " بالتغيير الإدارى المخطط " أو الإيجابى والذى يشير أيضاً إلى تلك العملية المقصودة والواعية المستمرة والمتجددة التى تقوم على إحداث تعديل محسوب فى التنظيم بأكمله أو أحد عناصره وفقاً لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير وآثاره .

حيث تعد إدارة التغيير قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمى السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية كما تؤكد قيادة التغيير على صنع القرار التشاركى، وتعتمد على نوع مختلف من القوة لا يفرض من الأعلى أو من فوق، وإنما يبرز من خلال العمل الجماعى مع الآخرين، ومساعدتهم على إيجاد معنى أكبر وأعمق لعملهم، واستثمار إمكاناتهم الفردية والجماعية بشكل أفضل وحل المشكلات المدرسية بصورة تعاونية، والتى تتطلب بدورها توافر خصائص عدة لدى القائد منها:

- إرادة جادة قادرة على التحول إلى قيادة جادة تسعى لإحداث التغيير من منطلق استيعابها الواعى لمعطيات الحاضر واقتناعها بضرورة التغيير ومسوغاته.
- امتلاك القدرة على المبادأة والإبداع والابتكار لإحداث التغيير والتطوير فى عناصر المؤسسة التعليمية وفعاليتها كافة: بنيتها، وأساليب قيادتها، وطرائق عملها، وأنماط السلوك الإدارى السائدة فيها.

- القدرة على توفير المناخ الملائم للتغيير ووضع إستراتيجيات فعّالة لإحداثه، وتطبيقها ومتابعة تنفيذها من خلال الاستفادة الفضلى من الموارد: البشرية والمادية والفنية المتاحة، بهدف الارتقاء بالأداء المؤسسى وصولاً إلى تحقيق الغايات المرجوة منه.

- الارتقاء بقدرات المؤسسة وأدائها لتكون قادرة على مواجهة المستجدات المتلاحقة واستيعاب متطلباتها والتعامل معها بإيجابية.

وكذلك اتباع القيم الأساسية لتحقيق التغيير الناجح في المؤسسات التعليمية لتحقيق التغيير الناجح في المؤسسة التربوية والتي تسهم بفعالية منها:

- القيادة بالغايات والأهداف:

وتشمل جميع السلوكيات والممارسات القيادية التي تسعى إلى نقل وإيصال كل المعانى المهمة وذات القيمة والمرتبطة بأهداف التنظيم المدرسى للعاملين فى أنحاءه كافة، إن توضيح الغايات يساعد الناس على إدراك المغزى والهدف من وراء عملهم وتقدير أهميته، ويسهم فى تحفيزهم وإثارة دافعيتهم لمواصلة أدائهم بنجاح وتميز.

- القيادة بالتمكين:

تتمثل بإتاحة الفرص والوسائل والآليات المناسبة أمام هيئة العاملين فى المدرسة للمساهمة فى صناعة القرارات التربوية، فعندما يشعر الناس بأن لديهم القوة والقدرة لاتخاذ قرار ما بخصوص أمر يهمهم، وأنهم يحظون بالثقة غالباً ما يؤدون هذه المهمة على النحو الأفضل، وعندما يستثمر قادة المدارس الكفايات التى يتمتع بها العاملون معهم بشكل مناسب، ويعدونهم ويؤهلونهم للمساهمة الفعّالة فى تحقيق أهداف التنظيم المدرسى، فإن العائد التربوى غالباً ما يكون عظيماً.

- القيادة كقوة دافعة للإنجاز:

وهى تؤكد دور القائد كداعم ومحفز ومسهل للأداء والإنجاز، فقادة المدارس الذين يتسمون بالفعّالية لا يحكمون مدارسهم من خلال إصدار الأوامر والتعليمات وباستخدام سلطة الثواب والعقاب، وإنما بالتركيز على ما يمكن أن يحققه العاملون

معهم من نجاح فيدعمون جهودهم ويوفرون لهم المناخ المناسب للإنجاز والتميز، وهذا ما يعكس وجهة نظر إيجابية لاستخدام السلطة وتوظيفها في المسار الصحيح.

- القيادة بنشر السلطة وتفويضها:

ترتبط بالتمكين، وتتضمن نشر الأدوار والمهام والصلاحيات القيادية بين العاملين في المدرسة، فمثلما يستطيع القائد أن يمارس دور المعلم، فإن المعلمين يمكن أن يتحملوا بدورهم مسؤوليات قيادية وفقاً لمجالات تخصصهم، مما ينعكس إيجاباً على تطوير العملية التربوية بمختلف أبعادها ومجالاتها.

- القيادة بالرقابة النوعية:

تختلف الرقابة بالمدارس عن الرقابة في الشركات مثلاً، فهي تتجاوز الاهتمام بالبرامج والضبط والقواعد والأوامر، لتغدو أكثر اهتماماً بمواقف المعلمين تجاه عملهم واتجاهاتهم نحوه، فالرقابة النوعية تعنى بمعتقدات الناس وكيفية تطابقها وانسجامها مع أدوارهم ومهامهم، وتسعى إلى تعرف مدى الرضا الذي يشعرون به أثناء إنجازهم لأهدافهم وتحقيقهم لغاياتهم.

- القيادة بالتحويل والتطوير:

تلخص جهود قيادة التغيير الرامية إلى تحويل العاملين في المدرسة الذين يتصفون بالتزامهم المحدود تجاه غايات المدرسة وأهدافها وتغييرهم ليصبحوا مهنيين ملتزمين يشاركون في صياغة الرؤية العامة للمدرسة، وفي تحديد أهدافها وأولوياتها، ويتسموا بالحماس والدافعية والمساهمة الفعّالة والتأثير الإيجابي على مخرجات التنظيم المدرسي ونواتجه.

- القيادة بالبساطة والوضوح:

تتضمن الابتعاد عن تعقيد الأمور وتجنب المبالغة في الإجراءات والأنظمة والتعليمات.

- القيادة بالالتزام بالقيم العليا للمؤسسة التربوية:

يتضمن هذا المفهوم التأكيد بشكل قوى على القيم المؤسسية، وينص ببساطة على مجموعة القيم العليا الجوهرية التي بنيت عليها المؤسسة التربوية والتي لا تقبل المساومة بشأنها، وبعد أن يتم إعلان هذه القيم وتوضيحها والتأكيد عليها في أنحاء المؤسسة تتاح هنالك مجالات عدة مناسبة وفرص متعددة لتطبيق هذه القيم من قبل المختصين في المدرسة من خلال برامجهم التربوية المتنوعة، وإبراز طاقاتهم وتميزهم في هذا المجال، والمطلوب هو الالتزام بهذه القيم العليا، وإذا ما تم تبديلها أو إساءة التعبير عنها، فإن القائد يتدخل ويعمل على إحداث التغيير في الاتجاه الصحيح.

- القيادة بالتفكير المتعمق المركب:

تنظر للقيادة باعتبارها تتطلب تفكيرًا متعمقًا ينعكس على الأداء، وتصف القادة الناجحين بأنهم يتميزون بأسلوب التفكير المركب الذي يؤكد أنهم يعملون ضمن إطار متعدد الأبعاد، فعندما يستخدمون أسلوب حل المشكلات فهم يأخذون مختلف الظروف المحيطة بعين الاعتبار، وذلك بعكس القادة الذين لا يتميزون بالتفكير المركب، فهم يميلون إلى اتخاذ القرارات بسرعة كبيرة والتفكير بنمط خطي ثابت، ويتجاهلون نقاطًا عدة مهمة ذات علاقة بالموضوع قيد البحث.

ولكى ينجح القائد في قيادته للتغيير في المؤسسات التعليمية يجب عليه القيام بالتخطيط العلمي لعملية التغيير والتي تمر بثلاث مراحل أساسية هي:

- مرحلة التهيئة:

أو مرحلة إزالة التجمد حيث يتم فيها الإعداد والتهيئة للتغيير وهو ما يتطلب إنشاء علاقات وطيدة مع العاملين من جانب القائدين ومراجعة للاتجاهات وأنماط السلوك وتوجيه الأفراد للعمل بأساليب وممارسات سلوكية مختلفة.

- مرحلة التغيير:

ويتم فيها الشروع في عملية التغيير من خلال مكونات التنظيم (العنصر البشري، والمهام والهيكلة التنظيمية، والعنصر التكنولوجي).

- مرحلة الاستقرار:

ويمكن تحقيق مرحلة الاستقرار بالمحافظة على التغيير المتحقق بالمكافآت المناسبة للأداء المتميز وكذلك تقديم الدعم المناسب وتقويم نتائج التغيير وتوفير المعلومات المرتدة للأشخاص المعنيين والمتأثرين بالتغيير.

وكذلك من المهارات المهمة للقائد للنجاح في قيادته للمؤسسة تعرف أهداف التغيير الأهداف مثل:

- إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات الرئيسة، والجماعات الفرعية على كافة المستويات التنظيمية.

- إيجاد مناخ مفتوح لحل المشكلات، وتوضيح الاختلافات في الرأي بصراحة ووضوح سواء بين الجماعة الواحدة أو بين الجماعات المختلفة.

- تحديد مسئولية صنع القرارات واتخاذها، بحيث تكون أقرب ما يمكن لمصادر المعلومات وللجهات المباشرة المختصة، وذلك بدلاً من تركيزها في وظيفة معينة أو عند مستوى إداري معين.

- زيادة درجة الإحساس بديناميكية الجماعة ونتائجها المحتملة على الأداء، وبتعبير آخر مساعدة الأفراد على زيادة درجة تصرفهم على ما يحدث بين أعضاء الجماعة في أثناء العمل في مهام محددة " كالاتصال، والتأثير، ونماذج القيادة وصرعاتها، وأساليب إدارة الصراع".

- مساعدة القائد على تبنى أساليب الإدارة بالأهداف، بدلاً من اعتمادهم على خبراتهم الشخصية.

- زيادة قدرة الأفراد على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتى داخل إطار المؤسسة.
- ولكى ينجح القائد فى قيادته للتغيير فى المؤسسات التعليمية يجب عليه القيام بالعديد من الأمور منها:
- التأكيد على قيادة التغيير بدلاً من إدارته، ويتضمن ذلك السعى لبناء وتطوير رؤية مستقبلية مشتركة للمؤسسة التربوية، وغرس التغيير فى ثقافة المؤسسة وتحذيره.
- الحصول على دعم واضعى السياسة التربوية وصانعى القرار التربوى لعملية التغيير فى المؤسسة التربوية، إذ إن مساندتهم لجهود التغيير والتطوير وتعزيزهم لها يضمن للتغيير الاستمرارية وتحقيق نتائج أكثر فعالية ضمن إطار مؤسسى متكامل.
- التركيز على تنمية قادة للتغيير فى المؤسسة التربوية يمتازون بمهارات وكفايات تخصصية: عقلية، وتصورية عليا (إدراكية) وإنسانية، وفنية، ترتبط بعملية التغيير، مما يساعدهم على تكوين إطار فكرى ورؤية واضحة عن ماهية التغيير ودوافعه وعملياته ونواتجه.
- السعى الجاد لتوفير التسهيلات المادية والفنية والتقنية المساعدة فى التهيئة لعملية التغيير وتنفيذها.
- التأكيد على تنمية الموارد البشرية بصورة متكاملة فى المؤسسة التربوية بالعمل على تنمية الأنماط القيادية الفعّالة والمنتجة التى تمتاز بالقدرة على الإبداع والابتكار.
- تعزيز نظم مشاركة العاملين فى الإدارة، من خلال مشاركة مختلف الأفراد الذين سيتأثرون بالتغيير فى تشخيص مشكلات المؤسسة التربوية ورسم أهداف التغيير والتخطيط له.

- توفير الحد الأقصى من البيانات الكمية والنوعية للعاملين كافة، فيما يتعلق بأهمية التغيير ومحتواه ومسوغاته، وتوضيح كيفية تنفيذه ومراحل إنجازه.

- التركيز على تنمية جماعات العمل التي تسودها روح الفريق التعاوني داخل المؤسسة التربوية والعمل على دعم الجهود التطويرية التشاركية.

وفي كل الأحوال ينبغي ألا يفهم من توجه القيادة المعاصرة نحو التغيير على أنه هدم للاستقرار بل قد يكون من أبرز مقوماته فلا استقرار لا يعنى الجمود والتخلف بل التلاؤم بين الظروف والنظم والقواعد، وإلا وقعت المصادمات والمشكلات، وبالتالي يتهدد الاستقرار.

ثانى عشر: مهارة إدارة ضغوط العمل:

تعتبر المثيرات النفسية التي تضغط على الفرد وتجعل من الصعب عليه أن يتكيف مع المواقف وتحول دون أدائه عمله بفعالية عن ضغوط العمل والتي تنوع إلى ضغوط بسيطة: وهى تدوم لعدة ساعات كالمضايقات فى العمل وضغوط متوسطة: وهى التى يستغرق التخلص منها عدة أيام كضغوط الدور وضغوط شديدة: وهى التى تستمر لأسابيع أو أشهر مثل النقل والتجميد.

والتي غالباً ما تنج عن مثل :

- صراع الدور وغموضه وذلك عند تعارض الدور المطلوب القيام به مع معتقداته وقيمه، أو عندما لا تتوافر لديه المعلومات اللازمة لما هو مطلوب منه ،

- العبء الوظيفى والخوافز والأجور، أى عند تكليفه بأعباء دون تقدير جهده.

- بيئة العمل وطبيعته: وهى الظروف المادية للعمل وأيضاً طبيعة الوظيفة.

- غياب المساندة الاجتماعية: خاصة من الزملاء والرؤساء.

- غياب التغذية العكسية من القيادة الإدارية: أى معرفة نتائج أعمالهم وأثرها عند القيادة وما يتبع ذلك من التقدير لما أنجزوه مما يولد الإحباط وضغوط العمل
- ضعف المشاركة باتخاذ القرار مما يشعر الموظف بالإهمال ويؤدى لعدم تعاونه.
- الأحداث الشخصية: وهى ما يسمى بالمشاكل الأسرية التى تظهر إفرازاتها فى العمل وتنعكس على أداء الموظف وتتسبب فى كثير من الضغوط عليه.
- ومن المهم أيضًا قدرة القائد على استخدام أساليب إدارة الضغوط سواء أكانت هذه الأساليب على مستوى الفرد أو المؤسسة التعليمية فمن أساليب إدارة ضغوط العمل على مستوى الفرد ما يلى:
- تعديل بناء الشخصية لدى الفرد: وذلك ببناء الذات الإيجابية وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف والعمل على تطويرها وممارسة حق توكيد الذات.
- إدارة الوقت بفعالية كونه أحد أساليب التغلب على ضغوط العمل.
- مواجهة الصراع فى بيئة العمل بإدراك وجود المشكلة ثم فهم موقف كل طرف ومناقشة المشكلة والحلول الممكنة حتى يتم التوصل للحل المقبول للجميع
- التمارين البدنية كتمارين التنفس والاسترخاء وغيرها.
- الدعم والمساندة الاجتماعية للفرد والأسرة وذلك بواسطة الزملاء والقيادات
- الحفاظ على النشاط من خلال اتباع نظام غذائى صحى متكامل.
- طلب المساعدة من المختصين فى معالجة الضغوط خصوصًا للحالات المفرطة
- ومن الأساليب إدارة ضغوط العمل على مستوى المؤسسة:
- استخدام أساليب الإدارة الحديثة وما يترتب عليها من نتائج إيجابية.

- إدارة ثقافة المؤسسة بما يضمن تعزيز رضا الأفراد للخروج بثقافة جديدة.
- إقرار مبدأ مشاركة الفرد في وضع الخطط والسياسات الإدارية واللجان..
- إعادة تصميم الوظائف لتكون ذات معنى وأكثر استقلالية وتطويرها.
- الإشراف الفعال الذى يضمن تحقيق أهداف المؤسسة ورضا العاملين.
- استخدام الدوافع بفعالية والمزج بين الثواب والعقاب بعدالة.
- مواجهة الصراع فى بيئة العمل عن طريق توضيح الدور وإيجاد الانسجام بين الأدوار بتحديد أهدافها ومهامها وإعادة توزيع المهام وتعديل مستويات الأداء.
- توفير المناخ الملائم للتقويم بتحديد الغرض منه وتحديد معاييرهِ.

ثالث عشر: مهارة إدارة الصراع بالمؤسسة:

يعتبر الصراع على مستوى التنظيمات الاجتماعية أمرًا حتميًا سواء كانت تلك التنظيمات سياسية، أو اقتصادية، أو اجتماعية، بل إن الصراع داخل الفرد نفسه أيضًا أمر حتمى، وذلك لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية الداخلية والخارجية عليه من ناحية ولكون الإنسان يؤدى عدة أدوار فى آن واحد من ناحية أخرى إن الإنسان ومنذ كينونته يعيش فى صراع دائم، وهذا الصراع إما أن يكون داخليًا أو خارجيًا ناجما عن تفاعله مع ما يحيط به. فهو فى صراعه مع ذاته إنما يريد إثبات نفسه ووجوده عن طريق تحقيق رغباته الفكرية والأمنية والاجتماعية والاقتصادية، أما فى صراعه مع ما يدور حوله من أفراد وجماعات حتى الطبيعية فهى ناجمة عن إمكانية حدوث نوع من الإحباط الداخلى لديه نابع من شعوره بأن ما يحيط به سوف يجرمه من تحقيق غاياته وأهدافه. فمن الممكن أن يكون شخص واحد لديه اهتمامات متعددة ومتفاوتة وأحيانًا متساوية فى أهميتها، ولكن الظروف المحيطة وأحيانًا إمكاناته الفردية تمنعه وتجبطه من تحقيقها مجتمعة، فإذا كانت الرغبات موجودة لتحقيق أكثر من هدف وكلها متساوية فى أهميتها، فإن الإنسان يبدأ بالشعور بحالة من الصراع فى أى من هذه الأهداف التى يعمل من أجلها ويسعى لتحقيقها.

وإن الصراع يمكن أن يكون داخل الفرد مثل الإحباط وصراع الأهداف أو يمكن أن يكون خارجياً داخل محتوى المؤسسة، والإحباط يحدث عندما تحقيق الأهداف يصطدم مع بعض الحواجز أما صراع الأهداف فينتج عن الرغبة وعدم الرغبة في أى من الاختيارات المتاحة للفرد في حالة الاختيار، والصراع بين الأفراد داخل المؤسسات أصبح ظاهرة عالمية وبالتالي إدراك أفضل للحالات والمواقع المهمة للصراع سوف يساعد القائد في استخدام الناس في المؤسسة بفعالية من اجل الوصول إلى أهداف المؤسسة، أما عدم الاهتمام به سوف يكون مكلفاً جداً لأن تجاهل الصراع⁽¹⁾.

كما أن المواقف التعليمية مليئة بصراع الجدل والذي يعتبر وسيلة لإشعال شرارة التعلم لدى المتعلم فهو موجود في كل موقف تعليمي أو تنظيمي، لأنه يمثل الاختلاف والتعارض في الآراء والأفكار ووجهات النظر وله دور أساسى في التعلم وتكوين المفاهيم واتخاذ القرارات وحل المشكلات كما أنه قائم بين ما يدركه الفرد وبين المعلومات والأفكار الجديدة.

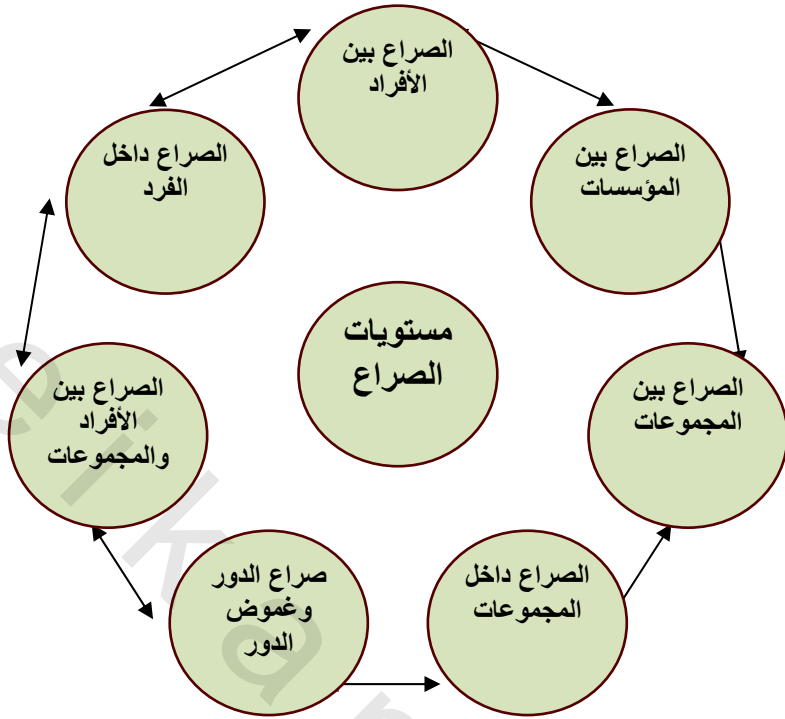
والصراع الذى يحدث فى المنظمات الإدارية يقصد بأنه: " السلوك الفردى أو الجماعى الذى يحدث فى المؤسسة ويؤدى إلى منع أو إعاقة فرد أو جماعة فى التنظيم من تحقيق أهداف معينة أو أنه خلاف ينشأ بين طرفين فى التنظيم (أفراد أقسام مجموعات) بسبب اختلاف فى وجهات النظر أو الأهداف أو المصالح يسعى كل منهم لتغليب رأيه أو مصلحته أو هدفه " أما إدارة الصراع فهى تعنى: " قيام القائد الإدارى بالدخول بين أطراف النزاع ومعالجته بطريقة تحقق الرضا للجميع بتحقيق أهدافهم دون الإضرار بأهداف التنظيم أو أهداف أحد الطرفين.

(1) Available Ar [http://www.moe.gov.om/portal/sitebuilder/sites/EPS/Arabic/MOE/Primary Education. aspx](http://www.moe.gov.om/portal/sitebuilder/sites/EPS/Arabic/MOE/Primary%20Education.aspx)

موقع بوابة سلطنة عمان التعليمية بوزارة التربية والتعليم سلطنة عمان للعام ٢٠٠٦م " التاريخ ٢٤-١-٢٠٠٨م "الساعة الثالثة ظهرًا.

ومن ثم قدرة القائد على تطبيق أساليب إدارة الصراع من الأمور المهمة التي يحتاج إليها القائد فى تعامله مع الصراع وإدارته بالمؤسسات التعليمية مثل:

- توفير إمكانية المشاركة فى اتخاذ القرار للخروج برأى جماعى مفيد للجميع.
 - تجزئة موضوع الصراع وتقليص أهميته لتسهيل معالجته.
 - إيضاح الأهداف ووسائل تحقيقها عن طريق توزيع خطوات التنفيذ.
 - تحديد الأدوار بشكل واضح ودقيق للقضاء على مسببات الصراع.
 - بناء وتعزيز الثقة بين العاملين وزيادة ثقتهم بقدراتهم فى مختلف المجالات.
 - الاستعانة بالجهات الاستشارية لإجراء الدراسات وتدريب العاملين.
 - موضوعية وعدالة القوانين التى تحكم العلاقات بين الموظفين والإدارة.
 - وضع وتنفيذ البرامج التدريبية للتعرف على ظاهرة الصراع التنظيمى وأبعاده وكيفية التعامل معه وتحسين مهارات وقواعد الاتصال وإيجاد نظم للمعلومات.
 - النظر للصراع أو الخلاف على أنه أمر طبيعى يتوقع حدوثه بكل منظمة.
 - توظيف الصراع لمصلحة المؤسسة.
 - إشراك أطراف الصراع فى مناقشة الأمور المتعلقة به بعيداً عن السرية .
 - تشجيع الأشخاص الذين يأتون للشكوى للحديث مباشرةً لذوى العلاقة.
 - الاستماع إلى كافة أطراف الصراع قبل التدخل لعلاجه وحسمه.
 - العمل لتحقيق رضا الجميع عند التدخل لمعالجة الصراع.
- ومن الأمور المهمة أيضاً قدرة القائد فى تصنيف مستويات الصراع والى يمكن التعبير عنها فى الشكل رقم (١٤).



شكل رقم (٨) يوضح مستويات الصراع

وكذلك من الأمور المهمة أيضًا قدرة القائد تعرف أسباب الصراع داخل المؤسسة التعليمية: سواء أكانت أسباب شخصية مثل: تفاوت الصفات الشخصية: كالقيم والاتجاهات والمستوى الثقافي والعمر فمثلاً العمر يؤدي لصراع الأجيال واختلاف الثقافات يؤدي لصراع الحضارات والاختلافات الفردية والشخصية: حيث يميل بعض الأشخاص للعدوانية وعدم التعاون والرغبة في الجدل والمعارضة مما يجعل التعامل معهم أمر صعب وتعدد التنظيمات غير الرسمية وتنوعها في قيمها مما يزيد إمكانية الصراع العلاقات الاعتمادية: وهو أن البعض اتكاليين في أداء الأعمال صراع الدور وعدم الرضا عن الوظيفة والتعليمات واللوائح التي تحكمها أو أكانت أسباب التنظيمية مثل: التداخل بين أنشطة المؤسسة مما يؤدي لحدوث النزاعات بين الأقسام عدم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات المناطة بالعاملين في التنظيم ومعوقات الاتصال ومن ذلك عدم وجود نظام اتصالات فعال أو تعقده والقرارات المشتركة التي يظهر فيها

الاختلاف بين الجهات المشاركة ولتناقض على الموارد وخاصة عندما تكون محدودة وغير كافية وتباين المصالح والأهداف مما يجعل كل طرف يحشد قواه لمواجهة الآخر وتسلط الإدارة في تعاملها مع المرءوسين من خلال التهديد والعقاب.

وكذلك من الأهمية بمكان إلمام القائد بالعوامل المؤثرة على الصراع من هذه العوامل ما يلي:

- مدى إدراك الأطراف المعنية بالصراع لحجم الضرر أو التهديد: فإذا أدرك أطراف الصراع أن مدى التنافس بينهم كبير وأن الضرر أو الخسارة التي تلحق بهم من جراء موقف الصراع كبيراً زاد هذا من احتمال أخذهم مواقف متطرفة في الصراع.
- مدى المصلحة المشتركة: فكلما ادرك طرفا الصراع وجود مصلحة مشتركة بينهما قلت حدة ومدة الصراع ومالا للتعاون كإدارة لمعالجة الصراع.
- مدى اعتماد أطراف الصراع على موارد محدودة: فكلما كانت الموارد محدودة زادت حدة الصراع لأن كل طرف يحاول أن يحصل على نصيب أوفر من هذه الموارد.
- مدى تكامل أو تدخل عمل طرفي الصراع: كلما زاد ذلك مع تعارض أو تصادم الاتجاهات تزيد حدة الصراع وأثاره.
- السلوكيات المتبادلة لأطراف الصراع: فقد يلتزم طرف من أطراف الصراع بحد معين من الأخلاقيات ولكن انحدر هذه الأخلاقيات إلى مستوى أدنى لدى الطرف الآخر يدفعه إلى السلوك نفسه.
- السمات الشخصية لأطراف الصراع: فكلما مال طرف من أطراف الصراع للعدوانية حفز هذا الطرف الآخر ليكون عدوانياً أى ميالاً لبلوغ هدفه من خلال التهديد واستخدام الكلمات الحادة والصوت العالى.
- وكذلك قدرة القائد على استخدام أساليب إدارة الصراع داخل المؤسسة التعليمية ومن هذه الأساليب ما يلي:

- السمو: ويعنى تنقية الدوافع الغريزية من الغضب والمشاعر العدوانية والتفكير بطريقة إيجابية تدفعه إلى التركيز على إنجاز العمل وإتقانه.
- التعويض: فعندما يدرك الشخص وجود قصور في مهارة من المهارات التى يجب أن يمتلكها وقد يكون هذا القصور هو السبب في تعرضه للصراع الذاتى، يحاول تعويض ذلك بإثبات درجة عالية من الكفاءة في مجال آخر.
- الانسحاب: قد ينسحب الفرد نتيجة الصراع الذاتى ويتجنب الأفراد المتسببين في الصراع ومن المحتمل أن يؤدي هذا الانسحاب إلى زيادة حدة الصراع وعدم التوصل إلى حل لهذا الصراع.
- التبرير: ويعنى خلق الفرد سبباً مقبولاً اجتماعياً لتبرير سلوكه بدلاً من إبداء السبب الحقيقي للصراع فقد يعزى الفرد الصراع الذى يشعر به إلى سبب آخر غير السبب الحقيقى.
- الإسقاط: وهو طريقة للتخلص من الشعور بالفشل أو الذنب وذلك بإسقاط أو إصااق المخاوف والرغبات والأفكار غير المقبولة اجتماعياً بشخص آخر.
- أسلوب التجنب: والذى يتميز باهتمام قليل بالأفراد والإنتاج.
- أسلوب التهذئة: والذى يتميز باهتمام عال بالأفراد واهتمام قليل بالإنتاج.
- أسلوب الحل الوسط: والذى يتميز باهتمام معتدل بالأفراد والإنتاج.
- أسلوب الإجبار: والذى يتميز باهتمام قليل بالأفراد وعال الإنتاج.
- أسلوب حل المشكلات والذى يتميز باهتمام عال بالأفراد والإنتاج.

رابع عشر: مهارة إدارة الاجتماعات:

يعرف الاجتماع على أنه التقاء عدد من الأفراد في مكان ما وفي وقت محدد لمناقشة موضوع أو موضوعات معينة بغرض الوصول لهدف معين أو أهداف معينة أما إدارة الاجتماعات فتعرف على أنها القدرة على الاستفادة من الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة لتوجيه الاجتماع وقيادة المشاركين فيه بأقصى كفاءة وأقل تكلفة

وأقصر وقت لتحقيق الأهداف المرسومة له، وإدارة الاجتماعات من المهارات المطلوبة للقائد الإدارى الناجح لإدارة الاجتماعات مثل تلك المهارات الفردية والشخصية التى يستخدمها فى تطوير الثقة بينه وبين أعضاء الاجتماع ومنها:

- تشجيع المشاركة التدريجية فى نقاش موضوعات الاجتماع ولجميع الأعضاء
- إعطاء الفرصة لذوى الخبرة والمعرفة للإجابة على تساؤلات الاجتماع.
- استخدام صيغة الأسئلة المفتوحة لاستيضاح المعلومات المطلوبة.
- الابتعاد عن المجادلة وبدلاً من ذلك طرح الموضوع للآخرين للإجابة عليه.
- البعد عن تضخيم التوقعات أو توقع المستحيل من الاجتماع.
- بدء الاجتماع فى ظل تحديد دقيق لوقت البداية والنهاية.
- التحضير والاستعداد الجيد للاجتماع قبل الدعوة إليه.
- بث روح الدعابة والمرح فى الاجتماع دون إفراط لتهيئة البيئة للمشاركة.
- الاستماع الإيجابى، ومنع كثرة المقاطعات، وتحسين مستوى الاتصال.
- جدول الأعمال الخفى: ولذا يجب عدم منع إقحام أى موضوع خارج قائمة موضوعات الاجتماع ويمكن مناقشة مصالح الحاضرين خارج جدول الاجتماع
- التأخر عن الحضور فى بداية الاجتماع: وذلك لإتاحة الفرصة لحضور الأعضاء دون تأخيره لحضورهم وإنما البدء بدونهم وعدم التوقف عند حضورهم.
- الاختلاف فى وجهات النظر: فيجب على القادة تقريب وجهات النظر المختلفة وذلك للوصول لنقطة اتفاق أو ترجيح أحد الآراء للوصول لحل وسط يرضيهم.
- تعليق القرارات: ولتجنب ذلك يجب تلخيص القرار الذى تم التوصل إليه ووضع خطة لمتابعة تنفيذه وتحديد المسئولين عن متابعة تنفيذه وتواريخ التنفيذ.

- المناقشات العشوائية: وللتغلب عليها فعلى القائد أن يتدخل مباشرة وبشكل إيجابي لإيقافها وذلك بتلخيص ما سبق ثم الانتقال مباشرة للموضوع التالى.
- التشويش والمقاطعات من الخارج: كالأصوات المزعجة أو التليفونات أو دخول وخروج بعض الأشخاص.
- ومن الأمور المهمة التى يجب على القائد الإلمام حتى يتمكن من إدارة الاجتماع بنجاح تعرف أركان الاجتماع الأساسية وهى:
- القائد: الذى يتولى تنظيم الاجتماع، وتوفير كافة مستلزماته، وتوجيه أفراده.
- الجماعة: يشاركون فى الاجتماع، ويساهمون فى النقاش - النقد - التوجيه.
- الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة: التى يقوم المدير والأعضاء بالاستفادة منها لتحقيق نجاح الاجتماع.
- المكان: وهو مكان عقد الاجتماع.
- الوقت: تاريخ عقد الاجتماع (التاريخ - اليوم - الساعة).
- الفترة الزمنية: التى تستغرق فى التحضير لإعداد الاجتماع وتنفيذ الاجتماع.
- الأهداف: وهى الأهداف المقصودة والمرجوة تحقيقها من وراء عقد الاجتماع.
- جدول الأعمال: ويتضمن الجدول الموضوعات التى سيتم مناقشتها أثناء الاجتماع.
- التكلفة المالية: والتى يحتاجها الاجتماع ليكون اجتماعاً ناجحاً.
- الكفاءة: وهى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المرجوة.
- وكذلك تعرف القائد للمهارات الرئيسة لنجاح القائد فى إدارة الاجتماع وهى:
- لا تتحدث كثير وأرح الأعضاء المتحدثون أى لا بد من تهيئة الجو النفسى المريح للمتحدث.
- أشعره بأنك تود الاستماع إليه الأمر الذى يجعله لا ينشغل فى أحاديث جانبه أو أوراق أمامك مع رفع نظرك تجاه المتحدث محالاً الاهتمام به لتفهم ما يقوله، لا تعارضه ولا تقلل من قيمة ما يقول ولا تسخر منه.

- الصبر والمثابرة وسعة الصدر ويستلزم هنا من رئيس الاجتماع التعاطف مع المتحدث ووضع نفسه مكانه، والصبر عليه مع إعطائه الوقت الكافي لاستكمال حديثه وعدم مقاطعته، ولا يخفى على أحد أن الاجتماع يواجه أنماطاً من السلوك المختلف لأعضاء الاجتماع الأمر الذى يحتاج إلى صبر ومثابرة عليهم مع حذر وبقظة وتنبه.
- اطرح بعض الأسئلة التى تشجع على مواصلة الكلام وتأكيد المتابعة له، بالإضافة إلى أنه يدفع المتحدث إلى بلورة أفكاره وإعطائه بعداً إضافياً.
- التحفظ فى المجاملة والنقد الأمر الذى يتطلب من رئيس الاجتماع عدم وضع المتحدث فى موضع الدفاع عن النفس حتى لا يغضب أو يندفع، بالإضافة إلى عدم مجاملته حتى وإن كانت وجهة نظره خاطئة حتى لا يؤدي ذلك إلى فشل الاجتماع، وحاول أن توضح معانى وأغراض الكلام وتجنب استخدام كلمات محايدة حتى يفهم الأعضاء ما يقصده رئيس الاجتماع.
- تحويل المناظرة إلى حوار أى عند ما نتحدث مع أحد أفراد الاجتماع اسأل الأسئلة التالية لتحويل المناظرة إلى حوار عمل تجاه حل المشكلة أو تجاه تحقيق الهدف من جراء عقد الاجتماع وهى:
- هل بإمكانك إعطاء أمثلة لما تقول.
- هل تستطيع إعطاء الحاضرين المزيد من المعلومات حول هذا الموضوع.
- أليس هذا عكس ما أشرت إليه من قبل.
- هل بإمكانك التعبير عن الفكرة بموضوعية.
- هل نحن نناقش الموضوع المطروح أم أننا خرجنا عنه.

المراجع

١. إبراهيم أبو فروة (١٩٩٧م): الإدارة المدرسية، الجامعة المفتوحة، طرابلس بيروت
٢. أحمد إبراهيم، (٢٠٠١م) إدارة الأزمة التعليمية: منظور عالمي، الإسكندرية: المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع.
٣. أحمد إسماعيل حجي، (١٩٩٨م): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية القاهرة دار الفكر العربي.
٤. إيزابيل فيفر، وحين وندلاب (١٩٩٧م): الإشراف التربوي على المعلمين - دليل لتحسين التدريس - ترجمة محمد عيد ديرانى، ط٢، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
٥. جمال أبو الوفا وسلامة عبد العظيم (٢٠٠٠م): اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
٦. حازم الببلاوى (١٩٩٨م): التغيير من أجل الاستقرار، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب
٧. حسن إبراهيم عبد العال (٢٠٠٥م): التربية الإبداعية ضرورة وجود، القاهرة، دار الفكر.
٨. خالد قدرى السيد (١٩٩٦م): التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثانوى الأول لإدارة الأزمات والكوارث القاهرة جامعة عين شمس.
٩. زينات طبالة (١٩٩٣م): محاضرات في التخطيط التعليمي، معهد التخطيط القومي، مذكرة رقم ٩٠٣، القاهرة.
١٠. سامح عبد المطلب إبراهيم عامر (١٩٩٧م): دور الإدارة المدرسية في تنمية

الوعى لدى طلاب التعليم الأساسى فى مواجهة الكوارث والأزمات -
دراسة ميدانية على محافظة المنوفية، رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة
الزقازيق - بنها.

١١. سعيد يس عامر (١٩٩٥م): الإدارة وسرعة التغيير القاهرة: مركز
وإيدسيفيس للاستشارات والتطوير الإدارى.

١٢. سليمان بن عامر بن خلفان الرحبي (٢٠٠٨م): تصور مقترح لتطوير إدارة
مدارس التعليم الأساسى بسلطنة عمان فى ضوء متطلبات إدارة الصراع رسالة
ماجستير غير منشورة - جامعة الدول العربية المؤسسة العربية للتربية
والثقافة والعلوم معهد البحوث والدراسات التربوية.

١٣. سناء محمد نصر حجازى (٢٠٠٦م): سيكولوجية الإبداع " تعريفه ط نميته
وقياسه لدى الأطفال "، القاهرة، دار الفكر العربى، ٢٠٠٦م.

١٤. سيد الهوارى (١٩٩٨م): التنظيم - النظريات والهياكل التنظيمية والسلوكيات
والممارسات، ط٧، القاهرة، مكتبة عين شمس.

١٥. صالحه عبد الله يوسف عيسان (١٩٩٢م): إدارة الوقت ' وزارة التربية
والتعليم مسقط سلطنة عمان.

١٦. عبد الرحمن توفيق (١٩٩٨م): فن إدارة الأزمات والصراعات القاهرة مركز
الخبرات المهنية للإدارة.

١٧. عبد العزيز عبد الوهاب الباطين (٢٠٠٤م): اتجاهات حديثة فى الإشراف
التربوى، الطبعة الأولى، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.

١٨. عبد العزيز محمد ملائكة (٢٠٠٧م): مبادئ ومهارات القيادة والإدارة،
المملكة العربية السعودية، جدة، دار العلم للنشر.

١٩. عز الدين حسين الرزان (١٩٩٥م): التخطيط وإدارة الأزمات فى
المؤسسات عمان دار مجدولين للطباعة والنشر.

٢٠. غريب عبد الحميد حسين (١٩٩٧م): أثر التفاعل من المتغيرات التكنولوجية
والتنظيمية والإنسانية على الكوارث والأزمات رسالة ماجستير (غير
منشورة)، القاهرة - كلية التربية جامعة عين شمس.

٢١. فاروق حلمى محمد منصور (١٩٩٣م): الأزمة ذات الطبيعة الإدارية ورقة مقدمة إلى ندوة الأسلوب العلمى لإدارة الأزمات اتحاد جمعيات التنمية الإدارية بالاشتراك مع الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة القاهرة.
٢٢. فاروق هلال (١٩٩٣م): التنمية والأزمة: منظور سياسى لإدارة الكوارث والأزمات ورقة عمل مقدمة إلى ندوة الأسلوب العلمى لإدارة الأزمات فبراير اتحاد جمعيات التنمية الإدارية بالاشتراك مع الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة القاهرة.
٢٣. فتحى إبراهيم محمد (١٩٩٩م): التأصيل العلمى لتفسير ظاهرة التطور والتغير فى المنظمات - نحو إستراتيجية تطبيقية للتغيير، القاهرة، مركز إيدسرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى.
٢٤. فهد بن محمد الغيثى (٢٠٠١م): أساليب إدارة الوقت وممارستها التربوية من وجهة نظر قائدى الإدارات الأمنية رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة أم القرى مكة المكرمة.
٢٥. مجدى عزيز إبراهيم (٢٠٠٢م): منطلقات المنهج التربوى فى مجتمع المعرفة، القاهرة، عالم الكتب، ٢٠٠٢م.
٢٦. محسن أحمد الخضيرى (١٩٩٠م) إدارة الأزمات: منهج اقتصادى إدارى لحل الأزمات على المستوى الاقتصادى المصرى والوحدة الاقتصادية القاهرة مكتبة مدبولى.
٢٧. محسن الخضيرى (١٩٩٣م): إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات ورقة عمل مقدمة إلى ندوة الأسلوب العلمى لإدارة الأزمات اتحاد جمعيات التنمية الإدارية بالاشتراك مع الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة القاهرة.
٢٨. محمد رؤوف حامد (٢٠٠٦م): إدارة المعرفة والإبداع المجتمعى " ط ٣ القاهرة الهيئة المصرية العامة للكتاب مكتبة الأسرة.
٢٩. محمد رشاد الحملاوى (١٩٩٣م): إدارة الأزمات: اتجاهات محلية وعالمية القاهرة: مؤسسة الأهرام للتوزيع.

٣٠. محمد رشاد الحماوى (١٩٩٥م): التخطيط لمواجهة الأزمات: عشر كوارث هزت مصر القاهرة: مكتبة عين شمس.
٣١. محمد صبرى حافظ السيد السيد البحيرى (٢٠٠٩م): اتجاهات معاصرة فى إدارة المؤسسات التعليمية القاهرة عالم الكتب.
٣٢. مرغاد وحدة، رايى لخضر (٢٠٠٦م): الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم فى منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، مصر الجديدة، إيتراك للنشر والتوزيع.
٣٣. معيض بن سعيد الغامدى (١٩٩٠م): إدارة الوقت لدى قائدى المدارس الابتدائية بمدينة جدة رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة أم القرى مكة المكرمة
٣٤. منى صلاح الدين شريف (١٩٩٨م) إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء القاهرة البيان للطباعة والنشر.
٣٥. منير عبوى زيد (٢٠٠٦م): الإدارة بالأهداف، الطبعة الأولى، الأردن، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
٣٦. يعقوب حسين نشوان (١٩٩١م): الإدارة والإشراف التربوى، عمان، دار الفرقان للنشر والتوزيع.
37. Heisig, P. & Vorbeck, J. (2000). " Benchmarking Survery Results ", in : Mertins, K. & Heisig , P. and Vorbeck , J. (2001), " Knowledge Best Practices In Europe " Spring Verlag Berlin, Heidelberg , Germany.
38. Rastogi.P.N. (2000), "Knowledge Management and Intellectual Capital – The New Virtuous Reality of Competitiveness ", Human System Management. 19.
39. Saffady, William, (2000), "Knowledge Management ", Information management Journal, Vol.34, Issue .3
40. Saffady, William, (2000), "Knowledge Management ", Information management Journal, Vol.34, Issue .3 .
41. Turban, E., (2002),"Information Technology for Management " , John Wiley & Sons, Inc.New York.