

د/ سهام أحمد محمد علوان

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر (سيناريوهات مقترحة)

د/ سهام أحمد محمد علوان
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد
كلية التربية- جامعة الزقازيق

الملخص

تمثل الهدف الرئيس للبحث في بناء سيناريوهات مقترحة لتفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر، معتمداً في تحقيق ذلك على أسلوب السيناريو Scenario Technique، كأحد الأساليب المستخدمة في الدراسات المستقبلية من أجل التوصل للسيناريوهات المقترحة، ولتحقيق هذا تطلب الأمر في البداية عرض إطار نظري يساعد على تفهم طبيعة الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية، بالإضافة لتحديد نقاط القوة والضعف والاتجاهات والقوى المرتبطة بالممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر، مما يسهم في بناء السيناريوهات المقترحة الثلاثة والتي تمثلت في السيناريو المرجعي، السيناريو الإصلاحي، السيناريو الابتكاري. والتي تضمنت بعض الرؤى المستقبلية حول تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر، وكان لكل سيناريو منطلقاته والمشاهد المتوقع حدوثها من خلاله.

الكلمات المفتاحية: الممارسات القيادية-الطاقة التنظيمية- السيناريوهات.

Activating leadership practices that support mobilization of organizational energy In general secondary schools in Egypt (Suggested scenarios)

Abstract

The main objective of the research was to build suggested scenarios to activate leadership practices that support mobilization of organizational energy in public secondary schools in Egypt. In achieving this, it relied on the Scenario Technique, as one of the methods used in future studies to reach the proposed scenarios. In order to achieve this, it was required at the outset to present a theoretical framework that helps to understand the nature of leadership practices in support of mobilizing organizational energy in educational institutions, in addition to identifying the strengths, weaknesses, trends and forces associated with leadership practices in support of mobilizing organizational energy in public secondary schools in Egypt, which contributes to building the three proposed scenarios that Represented in the reference scenario, the reform scenario, the innovative scenario. Which included some future visions about activating leadership practices that support mobilization of organizational energy in public secondary schools in Egypt. Each scenario had its starting points and the scenes expected to occur through it.

Key words: Leadership Practices - Organizational Energy – Scenarios.

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر (سيناريوهات مقترحة)

د/ سهام أحمد محمد علوان
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد
كلية التربية- جامعة الزقازيق

المقدمة

تعد دراسة البيئة التنظيمية المدرسية و موضوع الحالة النفسية الايجابية للعاملين من المواضيع التي لاقت الكثير من الاهتمام من قبل الباحثين والممارسين على حد سواء، وقد جسد الباحثين هذا الموضوع من خلال طرح العديد من المفاهيم ذات الصلة، أحد هذه المفاهيم هو مفهوم الطاقة التنظيمية.

في حين كان المجتمع مفتونًا دائمًا بمعرفة سبب تمكن بعض المنظمات أن تكون مبتكرة للغاية وتنمو بسرعة وتتعامل بنجاح مع التغييرات الأساسية، بينما تصبح المنظمات الأخرى راكدة ولديها مشاكل مع الابتكار ولا يمكنها التعامل مع التغيير. وقد أظهرت النتائج أن أحد الأسباب الرئيسة لهذا هو المستوى المتفاوت للطاقة التنظيمية الموجودة داخل هذه المؤسسات^(١).

ومن ثم تعد التفاعلات الإيجابية النشطة للقوى العاملة في أي مؤسسة مؤشر جيد لوجود علاقات داعمة وملهمة وعندما يتشارك العاملون المعلومات بحرية، تعزز الدافع وتعزز العمل الجماعي، وتعزز الإبداع وتمنح المؤسسات ميزة تنافسية. و بدون مستويات عالية من الطاقة، لا يمكن للمؤسسات تحسين الإنتاجية الإجمالية والنمو بسرعة أو خلق ابتكارات كبرى. لذلك من المهم تطوير بيئات عمل إنسانية وملبئة بالتحديات ومجزية ونشطة حيث يشعر الناس فيها بالحماس تجاه العمل الذي يؤديه^(٢).

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر (سيناريوهات مقترحة)

وتعد الطاقة التنظيمية هي القوة المحركة لنجاح المؤسسة، حيث توفر القدرة على تعزيز الطاقة على المستوى الفردي والجماعي، وتحقيق ميزة تنافسية كبيرة من خلال المساعدة على الاحتفاظ بالعاملين وتحفيزهم، كما تدفع الطاقة التنظيمية وتعزز من قدرتها على تحمل عمليات التغيير والتقلبات وتسهم في تحقيق الابتكار، وتنشيط العلاقات في الشبكات الاجتماعية، وتصبح قادرة على مراقبة وتغيير ممارسات الموارد البشرية وتحفيز السلوك على نطاق أوسع داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى إجراءات تحسن من الأداء التنظيمي وتعزز من عمليات التعلم. فيصبح لدى المؤسسة طاقة إيجابية وإنتاجية وإبداعية مرتفعة وعلاقات قوية، ويتم حشد الطاقة ببناء الروح المعنوية المرتفعة بتلبية الاحتياجات الاجتماعية للأفراد، هذا يجعل المؤسسة مكان ممتع للعمل حيث يكون لديهم رغبة في القيام بكل ما يتطلبه الأمر لتحقيق أهداف المؤسسة^(٣).

وتعتبر قيادة الطاقة التنظيمية وإدارتها أمراً ليس سهلاً بالمرّة، لذا فمن الضروري أن يعي ويفهم القادة عناصر المؤسسة التعليمية التي ترفع مستوى الطاقة وما تستنفذه، والأمور التي تزيد من مستوى مشاركتهم فكرياً وبدنياً وعاطفياً. وكذلك معرفة ما الذي يؤدي إلى هذه المستويات العالية من الطاقة ثم المشاركة بانتظام في هذه الأنشطة والممارسات التي تدفعهم وتحثهم على المشاركة بفعالية^(٤).

ومن ثم تعد الممارسات القيادية بالمؤسسة التعليمية عامل أساسي لحشد الطاقة التنظيمية، مما يسهم في ارتفاع مستوى أداء المؤسسة التعليمية ككل.
مشكلة البحث

تنطلق مشكلة البحث من قضية محورية أن المدرسة الثانوية العامة تعاني من أوجه قصور في أداء قيادات هذه المدارس من مديريين ووكلاء، لحشد طاقتها التنظيمية، والتي تتضح في الممارسات التالية :

(١) الممارسات المرتبطة بتنمية الموارد البشرية، وتتضح أوجه القصور في أداء القيادات بالمدارس الثانوية العامة في ممارسة تنمية الموارد البشرية فيما يلي:

- قصور قيادات مدارس التعليم الثانوى فى إقامة برامج تدريبية تعتمد على التعلم الذاتي وتنمي المهارات^(٥). بالرغم من وجود وحدات للتدريب داخل المدارس لكنها لم تستطع إشباع احتياجات معلميه من النمو والتطوير المهني، حيث تتصف بضعف فعاليتها بالنسبة للمعلمين، حيث تقل فرص النمو المهني للمعلم بالمدرسة وإن توافرت فهي غير فعالة، حيث يتصف التدريب بالشكلية وعدم ملاءمته للاحتياجات الفعلية للمعلمين^(٦).

- ضعف قدرة المديرين على نشر وتدعيم ثقافة التمكين داخل المدارس، والتركيز على العوامل الشخصية أكثر من التركيز على العمل^(٧). بالإضافة إلى أن العملية التدريبية وتصميم البرامج التدريبية المختلفة تتم بشكل مركزي^(٨).

- قلة توفير الكوادر والأدوات الفعالة لتقويم الأداء بناء على برامج تدريبية فعالة فى ظل ضعف توافر أماكن بالمدارس مخصصة ومناسبة لهذا الغرض و قلة التجهيزات الضرورية، فى ظل وجود أعباء ومسئوليات على المعلمين تحول دون انتظامهم، كما يندم الربط بين البرامج التدريبية واحتياجات التنمية المهنية، والاحتياجات الفردية للمعلم^(٩). وعدم استطاعة قيادات المدارس التغلب على هذه المعوقات.

- ضعف قدرة المديرين على توفير التمويل اللازم لتنفيذ البرامج التدريبية الموجودة بالخطة الاستراتيجية، مع وجود فجوة بين عمليتي التخطيط والتنفيذ وقبة مراعاة واقع البرامج^(١٠).

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

- كما أكدت التقارير الوزارية على ضعف ممارسات التنمية المهنية بالمدارس و أن هناك مشكلات تواجه نجاح تنفيذه بالنسبة لقيادات المدارس^(١١).
- وقد اشارت دراسة أخرى إلى جوانب قصور فى أداء المديرين مرتبط بالتنمية المهنية، كما يلي^(١٢) :
- ضعف اهتمام وتشجيع المديرين للمعلمين على حضور الندوات والمؤتمرات التربوية التي تنظمها كليات التربية والوزارة وغيرها رغم فائدتها الكبيرة في زيادة وإثراء معارف وخبرات المعلمين في مجالهم المهني.
- ضعف فى اهتمام المديرين بتنظيم دروس تطبيقية مثل أسلوب التعلم المصغر لعرض أسلوب أو مهارة جديدة للمعلمين.
- ضعف اهتمام المديرين بضرورة توفير مناخ إيجابي مشجع على التعلم والتعليم الفعال من جهة ومشجع على نمو العلاقات الإنسانية داخل المدرسة من جهة أخرى.
- (٢) الممارسات المرتبطة بتنمية الموارد المادية والتكنولوجية، وتتضح أوجه القصور في أداء القيادات بالمدارس الثانوية العامة في ممارسة تنمية الموارد المادية والتكنولوجية فيما يلي:
- ضعف توفير البنية التحتية للتكنولوجيا التكنولوجية، حيث تقتصر على تجهيز معامل الكمبيوتر والتي تعد غير فعالة، مما ساهم في قصور في ممارسة توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالشكل الأمثل في الجوانب التعليمية والإدارية^(١٣).

- ضعف قدرة القيادات المدرسية على توفير البنية التحتية للمدارس في مصر فيما يخص دعم التكنولوجيا، حيث أوضح الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء أن ٩٩,٢٪ من المدارس تحصل على خدمة الكهرباء، وحوالي ٣٢,٤٪ من المدارس بها أجهزة حاسوب بغرض التعليم، بينما سجلت المدارس التي بها شبكة الإنترنت نسبة ١٩,٦٪ فقط وفقا لإحصاء عام ٢٠١٨^(١٤)، الأمر الذي يلقي بالعبء على المعلم والقيادات المدرسية ويضعف من أداء المدرسة نتيجة لاستحالة تطبيق النظام التعليمي الحديث والذي يتطلب توافر المتطلبات التكنولوجية لإتمام العملية التعليمية بنجاح.

(٣) الممارسات المرتبطة بمراجعة وتحديث الهيكل التنظيمي للمدرسة، وتتضح أوجه القصور في أداء القيادات بالمدارس الثانوية العامة في الممارسات المرتبطة بتحديث الهيكل التنظيمي، فيما يلي:

- صعوبة قيام القيادات المدرسية بتقييم فاعلية الهيكل التنظيمي الحالي وتحديثه، وذلك بسبب كبر حجمه وتضخمه، مما ساهم في انتشار السلوكيات الروتينية غير المرغوب فيها كالرشوة والمحسوبية، وتركز الهيكل حول الأشخاص وليس الأهداف والوظائف^(١٥).

- ضعف قدرة القيادات المدرسية على تعريفهم بالواجبات والمسئوليات للمستويات الإدارية المختلفة، بجانب غياب التنسيق والتكامل بين الإدارات المختلفة^(١٦).

- ضعف مساهمة القيادات المدرسية للتغيرات السريعة والمتلاحقة وغياب فهم الأساليب الإدارية المعاصرة لدى الغالبية منهم، مما جعلهم يتمسكون بتبني الأنماط والأساليب القيادية التقليدية في العمل كاستخدام النهج البيروقراطي^(١٧).

- جمود أساليب القيادات المدرسية في الاستجابة للتطوير والتغيير في العمل المدرسي^(١٨). مع ضعف أدائهم خاصة بالأمور المتعلقة بالإشراف والتخطيط

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

والتنظيم لليوم الدراسي، وتطوير العلاقات وقلة الخبرات الإدارية وغياب المحاسبية مما تسبب في جمود الهيكل التنظيمي وتدنى قدرته في اتخاذ القرارات(١٩).

- ضعف العلاقات التنظيمية نتيجة لضعف قنوات الاتصال الأفقي والرأسي بالمدرسة، وقلة استخدام الاتصال التفاعلي، مما ينعكس على ضعف استثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة(٢٠).

٤) الممارسات المرتبطة بدعم وتحفيز العاملين بالمدرسة، وتتضح أوجه القصور في أداء القيادات بالمدارس الثانوية العامة في ممارسات دعم وتحفيز العاملين، والتي تتمثل في التالي:

- ضعف مشاركة المعلم في المناقشات الخاصة بالمناهج والمهارات المطلوبة، ومساهمته الضعيفة في بناء المواد التعليمية حتى داخل حجرات الدراسة(٢١)، مما تسبب في ضعف إحساسه بالأمان التنظيمي، وخوفه من إبداء الرأي أو تحمل مسؤولية صنع القرارات، نتيجة لضعف الثقة المتبادلة بين المعلم والإدارة(٢٢).

- ضعف كفاية نظم ترقية المعلمين والعاملين، لاعتمادها على معيار الأقدمية مما قلل من تأثيرها كحافز على التميز في الأداء، مع بقاء احتمالات الرسوب الوظيفي قائمة(٢٣).

- ضعف سلطة مديري المدارس على تقديم الحوافز التي تتناسب مع ما يبذله المعلمون بالمدرسة، من جهد في العمل مع وجود معوقات إدارية ومالية وتنظيمية تحد من ذلك، مما يؤدي إلى ضعف روح التنافس، وتحجيم روح الطموح بينهم(٢٤).

- قلة اهتمام المديرين بأراء المعلمين ومقترحاتهم ووضعها في الاعتبار عند اتخاذ أي قرار، فيما الأمور المدرسية والتعليمية مع سيطرة النزعة الفردية على العمل بالمدارس الثانوية العامة^(٢٥).

ومما سبق يتضح وجود قصور في الممارسات القيادية بالمدارس الثانوية العامة، وضعف قدرة القيادات على إشباع حاجات ورغبات العاملين للإبداع والتميز، والاستفادة منها في عملهم، مما أدى إلى تدنى مستوى الطاقة التنظيمية لدى العاملين بها، فأصبحت الممارسات القيادية الحالية أحد عوامل تآكل هذه الطاقة داخل المدرسة الثانوية العامة مما انعكس على روح التنافس بين العاملين، وتحجيم الطموح ومن ثم انقطاع الطلاب عن المدارس.

لذا يسعى البحث الحالى الاجابة على السؤال الرئيس الآتي:

كيف يمكن تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر؟

ويتفرع من هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية:

١) ما الأسس النظرية المرتبطة بالممارسات القيادية الداعمة لحشد لطاقة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية؟

٢) ما واقع الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر؟

٣) ما نقاط القوة والضعف والاتجاهات البازعة والقوى المرتبطة بالممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر؟

٤) ما السيناريوهات المقترحة لتفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر؟

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

أهداف البحث

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١) الوقوف على الأطر النظرية المرتبطة بالممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية.
- ٢) التعرف على نقاط القوة والضعف والاتجاهات والقوى المرتبطة بالممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر.
- ٣) طرح سيناريوهات بديلة مقترحة لتفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر، للتحكيم واستطلاع رأى الخبراء حولها.
- ٤) الوصول إلى سيناريوهات مقترحة لتفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر.

أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث الحالي في الآتي:

- المساهمة في تطور الفكر النظرى فى مجالى الممارسات القيادية وحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة. فهذا البحث من المحاولات المحدودة والمهمة في تناول الطاقة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية عامة والمدرسة الثانوية العامة خاصة.
- قد يكون لنتائجه مردود إيجابي بالنسبة للقائمين على التخطيط لتطوير قيادات التعليم الثانوى العام ورسم ملامحه المستقبلية على مستوى وزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمية وقياداته، وذلك لما للطاقة التنظيمية من إسهام فعال فى معالجة بعض مشكلات المدرسة الثانوية العامة وعودة الطلاب للمدارس مرة أخرى.

- قد تستخدم نتائج البحث في المساعدة في تحديد الممارسات القيادية الداعمة والتي تنعكس إيجابياً على الطاقة التنظيمية وبالتالي تنعكس على أداء المدرسة الثانوية العامة ككل.
 - قد يسهم هذا البحث في نجاح المدرسة الثانوية العامة على المدى الطويل وعلى قدرتها على التفوق في الأداء باستمرار على منافسيها، من خلال ممارسات قيادة مدرسية داعمة تسعى لتحسين الأداء العالي والحفاظ عليه على مدى فترة طويلة من الزمن. والتحدي الذي يواجه قادة تلك المدارس هو فهم وتوجيه الدوافع الرئيسية لتحقيق طاقة تنظيمية عالية من أجل الحصول على الميزة التنافسية المستدامة بالمدارس الثانوية العامة في مصر.
- مصطلحات البحث:

يتناول البحث المفاهيم اللغوية والاصطلاحية للتوصل للتعريف الإجرائي للمصطلحات التالية:

١) الطاقة التنظيمية Organizational Energy

تعرف **الطَّاقَةُ لُغَةً** بأنها **الْقُدْرَةُ** بمعنى القدرة على الإنتاج، وتعبّر عن ما يستطيع الإنسان أن يفعلهُ بمشَقَّةٍ، كما تعرف الطاقة بأنها نشاط أو القدرة على إحداث فعل جسمي أو ذهني، ويقال أعطى القضية كل طاقاته الفكرية، ويقال لديه طاقة مدخرة، طاقة إنتاجية أي لديه قدرة على الإنتاج والعمل، لا طاقة له بهذا/ لا طاقة له على هذا أي لا يقدر عليه، ليس في طاقته أي ليس في قدرته، لا يستطيع أدائه^(٢٦).

والطاقة بمعنى **القُوَّة**، ويقال **لَا طَاقَةَ لَهُ** أي **لَا تَتَحَمَّلُ طَاقَةَ جِسْمِهِ كُلَّ هَذَا الإِرْهَاقِ**، مَا يُمَكِّنُ أَنْ يَتَحَمَّلَهُ الجِسْمُ^(٢٧). فقد ورد معنى الطاقة بالقران الكريم قوله (عز وجل) "قَالُوا لَا طَاقَةَ لَنَا اليَوْمَ بِجَالُوتَ وَجُنُودِهِ".سورة البقرة آية (٢٤٩)، أي لا قدرة ولا قوة لنا. و(رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ)، سورة البقرة آية (٢٨٦).بمعنى لَيْسَ فِي طَاقَتِهِ

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

كما تعرف الطاقة بمعنى القوة والنشاط الجسدي والعقلي، وهي مجردة ولا يمكن تصورها دائماً^(٢٨). والقدرة على القيام بالعمل بنشاط، وبمعنى القوة المتدفقة، والمجهود القوى، كما تشير إلى القدرة الجسدية أو العقلية أو الروحية الكامنة ويتم التصرف بناءً عليها^(٢٩). فعندما يمتلك النظام الطاقة يصبح لديه القدرة على القيام بالعمل، ويتم نقل أو تحويل الطاقة أثناء العمل^(٣٠).

وتعرف الطاقة، في الفيزياء بالقدرة على القيام بالعمل^(٣١). وهي كمية قياسية تصف مقدار العمل الذي يمكن أن يؤديه الفرد. وعند النظر إلى الطاقة عبر مجالات مختلفة مع تطبيقاتها على النظم البيئية مثل الطبيعية أو الفيزيائية (مثل، ضوء الشمس)، البيولوجية والإنسان (مثل الكربوهيدرات)، الحيوية، الكيمياء (مثل، الذرة) والميكانيكية (مثل، القدرة الحصانية)^(٣٢). فتعد الطاقة كيان أساسي في الطبيعة يتم نقله بين أجزاء النظام لإحداث وإنتاج تغيير داخل النظام^(٣٣). وتأتي بمعنى القدرة على التصرف وقيادة الآخرين والتأثير وما إلى ذلك^(٣٤).

كما تعرف الطاقة بأنها " القدرة على القيام بالعمل" مع "القدرة على النشاط القوي والحويوية معاً"، مما يشير إلى أن جودة الطاقة وكثافتها تسهمان في تحقيق الأفراد لأهداف منظماتهم^(٣٥).

ومن ثم فالطاقة لدى الفرد عبارة عن قدرات عامة لدى الفرد لإحداث التأثير في العمل، على هذا النحو، اعتبر بعض علماء التنظيم أن الطاقة هي ظاهرة نفسية أو فردية. فتعرف بأنها ظاهرة نفسية ذاتية بمعنى نوع من الإثارة أو اليقظة العاطفية الإيجابية أو الحالة المزاجية الإيجابية^(٣٦).

ويعد آدامز Adams (١٩٨٤) أول من استخدم هذا المفهوم في السياق التنظيمي، حيث عرف آدامز الطاقة بأنها إمكانية العمل أو إنجاز العمل، كما قام ليفي

وميري (١٩٨٦) بوصف الطاقة على أنها مستوى الروح والمعنويات والحماس والتحفيز، وسرعة الأداء، إنه يجسد حيوية الحياة التنظيمية وقدرتها على التحمل^(٣٧).

كما تعرف الطاقة التنظيمية بمدى قدرة المؤسسة على الحشد العاطفي والمعرفي والقدرة السلوكية لمتابعة أهدافها^(٣٨). وأكد آخر أن طاقة المنظمة تمثل مستوى الروح، أي الروح المعنوية والحماس والتحفيز والسرعة والأداء والحيوية للمؤسسة على التحمل^(٣٩).

وعرّفت الطاقة على المستوى الفردي بأنها "نوع من الاستثارة العاطفية الإيجابية، والتي يمكن أن يشعر بها الناس على أنها عاطفة - ردود قصيرة على أحداث معينة - أو الحالة المزاجية- حالات عاطفية تدوم طويلاً لا تحتاج إلى استجابة لأحداث معينة^(٤٠). لذلك فالطاقة هي محرك سلوكي تخلق دافع للقوة المحفزة للأداء التنظيمي.

و يقال أن الطاقة التنظيمية تنتمي إلى ما هو غير ملموس متعلق بالإمكانات والقدرات البشرية الناعمة، ويمثل القوة التي تعمل بها المنظمات والسعي لتحقيق أهدافهم^(٤١). فمعنى الطاقة التنظيمية يعكس مدى وقوة المؤسسة في حشد إمكاناتها العاطفية والمعرفية والسلوكية لتحقيق أهدافها^(٤٢).

في حين ينظر إليها كمورد داخل المؤسسات ويمكن إعادة إنشائها وتنشيطها عند الحاجة^(٤٣)، وينظر آخر إلى الطاقة بمعنى الوعي الإنساني وليس كظاهرة فيزيائية بحتة" فالطاقة الفردية لها تأثير على الطاقة التنظيمية وبدوره تؤثر الطاقة التنظيمية على حالة الطاقة الفردية^(٤٤).

ومن ثم فالطاقة التنظيمية هي القدرة على ربط عواطف الناس بعواطف المؤسسة تجاه الأهداف الاستراتيجية. مما يؤكد أن الطاقة "هي الوقود الذي يجعل المنظمات تعمل، فالطاقة التنظيمية تمثل الفرق الاستثنائي بين أداء تنظيمي عال وآخر ضعيف^(٤٥).

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر (سيناريوهات مقترحة)

والطاقة التنظيمية عبارة عن القوة التي تعمل بها المؤسسات و تحرك الأشياء، فكمية الطاقة التنظيمية الحالية تكشف عن المدى التي استفادت منه المؤسسة من إمكاناتها العاطفية والمعرفية والسلوكية المحتملة في السعي لتحقيق طموحاتها الرئيسية، ومن هنا تعرّف على أنها بناء متعدد الأبعاد يتكون من البُعد العاطفي والمعرفي والسلوكي^(٤٦).

ومما سبق يتضح أن مفهوم الطاقة يتضمن دمج البعد العاطفي والمعرفي والسلوكي (فتشير الطاقة العاطفية إلى تجربة الأعضاء المشتركة للمشاعر الإيجابية والإثارة العاطفية بسببهم تقييمات متحمسة للقضايا المتعلقة بالعمل، وتشير الطاقة المعرفية إلى العمليات الفكرية المشتركة التي تدفع الأعضاء إلى التفكير البناء والاستمرار في البحث عن حلول ذات صلة بالعمل ومشاكله ، بما في ذلك القدرات العقلية وتركيز الانتباه، وإبعاد المشتتات، والرغبة في صنع الأشياء الخيرة، بينما تعكس الطاقة السلوكية جهود الأعضاء المشتركة المصممة لفائدة قياس الطاقة التنظيمية ؛ والتي تشمل سرعة وشدة وحجم استثمار الموارد المادية مع الأعضاء بشكل هادف لصالح المؤسسة^(٤٧).

وبناء على ما سبق يمكن التوصل للتعريف الإجرائي للطاقة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية على أنها عبارة عن: حالة نفسية إيجابية تتبلور في العاطفة الإيجابية واليقظة المعرفية والسلوك الجماعي لكافة العاملين داخل المؤسسة التعليمية أو فريق العمل والتي تنعكس في أداء المؤسسة التعليمية ككل.

٢) الممارسات القيادية Leadership Practices

تعرف الممارسة لغةً: بأنها طريقة العمل وليس الفكر أو الأفكار، تستخدم لوصف ما يحدث بالفعل أو طريقة أداء العمل والإجراءات الواجب اتباعها في أداء العمل، وتشمل الأنشطة والعمليات، والوظائف والمواصفات القياسية والإرشادات. فالممارسة شيء يتم عادة أو بانتظام بمعنى فعل شيء ما بانتظام أو بشكل متكرر^(٤٨).

كما تعنى الممارسة الأداء الفعلي أو الإجرائي، ويصبح الفرد على استعداد لتنفيذ ما يدعوا إليه، ليصبح إجراء متكرر أو معتاد لديه. فالممارسة تشير إلى فعل أو طريقة يتم اتباعها بانتظام وعادة عن طريق الاختيار^(٤٩).

فى حين تعرف الممارسات القيادية: بالإجراءات والاستراتيجيات التى يتخذها القادة وينفذونها من أجل مساعدة فريقهم باستمرار على تحسين أنفسهم وتحقيق النمو^(٥٠).

كما تعرف على أنها الكفاءة العامة للمدير فى تحقيق الأداء المتفوق من خلال الآخرين. بمعنى آخر، يحقق القائد الفعال نتائج أداء ومرتفعة من خلال الآخرين نتيجة اتباعه اسلوب معين^(٥١).

وتعرف الممارسات القيادية بإشراك العاملين فى العمل وإحاطتهم بكل ما يتعلق بالمهمة المسندة إليهم وأن يمارس القائد كيفية تنفيذ عمليات معينة خلال تأدية مهامه الوظيفية^(٥٢). كما عرفت بأنها تحويل مركز الاهتمام نحو العاملين، ومشاركتهم فى اتخاذ القرارات، والتفويض، والبعد عن المركزية، ومواكبة التغيرات المحيطة^(٥٣). بهدف تحسين ممارساتهم جميعا مما ينعكس إيجابيا على الأداء الكلي للمؤسسة التعليمية.

كما أن الممارسات القيادية يمكن أن تظهر فى جميع العاملين بالمؤسسة، وفى كل المستويات الإدارية، وبالتالي فالقيادة لا تقتصر على المديرين فى الإدارة العليا، ولكنها مجموعة من المهارات يمكن أن يمارسها اي شخص داخل المؤسسة سواء فى الإدارة العليا أو أي مستوى^(٥٤).

وتعرف الممارسات القيادية بالمؤسسات التعليمية على أنها ممارسة السلطة والتأثير على الآخرين لتحقيق خطة العمل ونجاح سير العلاقات فى المدرسة، وطريقة صنع واتخاذ القرارات، مع توفير التوجيه والإرشاد والوقت للتغيير والتطوير، بالإضافة إلى التحفيز والتأثير الاجتماعي على العاملين بالمدرسة لتحقيق الأهداف المدرسية^(٥٥).

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر (سيناريوهات مقترحة)

كما يقصد بالممارسات القيادية، الإجراءات والأنشطة الداعمة لتحقيق ميزة تنافسية بالموارد البشرية المتميزة، والموارد المادية والمالية الأفضل، والبنية التنظيمية المتكاملة والمرنة، وجودة الخدمة التعليمية المقدمة؛ وذلك لشمولية هذه الجوانب لكل عناصر ومكونات المدرسة؛ مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة^(٥٦).

ومن ثم فالممارسات القيادية تشمل جميع الأساليب و الأنشطة التي تتعلق بإكساب العاملين المعارف والخبرات والمهارات وطريقة التفكير والتصرف في أداء عملهم للوصول للأداء المثالي بالمؤسسة التعليمية.

وهنا يتضح أن الممارسات القيادية تتضمن عمليات ضمنية مرتبطة بالأنشطة الأساسية للقيادة كالحوار والعلاقات الإنسانية والتواصل بأشكاله والذي يجري بين المديرين والمعلمين، وتحفيزهم على التعاون والعمل المشترك، وتمكين العاملين، وتحقيق أقصى استثمار للموارد المادية والبشرية، بهدف تطوير وتحسين وتجويد ممارساتهم جميعا لما لذلك من انعكاسات إيجابية على العملية التعليمية وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

وبناء على ما سبق يمكن التوصل للتعريف الإجرائي للممارسات القيادية بالمؤسسات التعليمية، على أنها تلك: الأنشطة والسلوكيات والإجراءات الهادفة والمحددة، والتي يتبعها القائد(المدير-الوكيل) مع المعلمين وكافة العاملين بالمؤسسة التعليمية، بهدف تدعيم وحشد لطاقاتهم التنظيمية مما ينعكس على أدائهم ومن ثم العملية التعليمية ككل داخل المؤسسة، ومن أمثلة تلك الممارسات (تنمية الموارد البشرية، تنمية الموارد المادية والتكنولوجية، مراجعة وتحديث الهيكل التنظيمي للمدرسة، تحفيز العاملين بالمدرسة).

يتحدد البحث الحالى فيما يلى:

(١) بالنسبة للمرحلة الدراسية: يتناول البحث مرحلة التعليم الثانوى العام، نظرا لما لاقته تلك المرحلة من محاولات للتطوير في الأونة الأخيرة.

(٢) بالنسبة للقيادات المدرسية: يطبق البحث الحالى على مديرى ووكلاء المدارس الثانوية العامة في مصر لما لهم من تأثير قوى ومباشر على كافة العاملين بالمدرسة في ضوء القانون الذى أتاح للمدير قيادة كافة الأنشطة التى تنفذ بالمدرسة وإدارتها، أما الوكيل فهو القائد الثانى بعد المدير ويقوم بأعماله في حالة غيابه بالإضافة لمتابعة العاملين بالمدرسة والاشراف ومساعدة المدير في كافة الأعمال الإدارية والتعليمية.

(٣) بالنسبة للممارسات القيادية : يتناول البحث الحالى الممارسات التالية:

▶ تنمية الموارد البشرية

▶ تنمية الموارد المادية والتكنولوجية

▶ مراجعة وتحديث الهيكل التنظيمى للمدرسة

▶ دعم وتحفيز العاملين بالمدرسة

وذلك لكونها من أكثر الممارسات القيادية دعما لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة كما ورد في الأدبيات والدراسات السابقة للطاقة التنظيمية.

الدراسات السابقة

يعرض البحث الدراسات العربية والأجنبية الأحدث فالأقدم والتي تناولت الممارسات القيادية ثم الطاقة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات الأخرى. وفيما يلي ملخص لأهم هذه الدراسات ونتائجها.

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

أولاً: الدراسات التي تناولت الممارسات القيادية

(١) دراسة (سليمان؛ عماد حمدي ٢٠٢٠) ^(٥٧) بعنوان: الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمصر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي في مصر، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تأثير غياب الممارسات القيادية بأشكالها المختلفة مثل (الاتصال- التفويض- إدارة الاجتماعات- إدارة الصراع- الرقابة- التحفيز) على أداء مديري المدارس، ومن هنا ظهرت حاجة مديري المدارس في مصر إلى مزيد من التشريعات والقوانين لتطوير الممارسات القيادية لديهم. ولهذا وضع البحث آليات مقترحة لتطوير الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمصر.

(٢) دراسة (الغزبائي؛ محمد أحمد أمين ٢٠١٩) ^(٥٨) بعنوان: دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على معلمي المدارس الخاصة بمدينة المنصورة.

هدفت الدراسة إلى بحث دور الممارسات القيادية الخمسة (الرؤية المشتركة، والرغبة في التغيير، والدعم والتحفيز، ونشر ثقافة الإبداع، والاتصال الفعال) في بناء البراعة التنظيمية داخل المدارس الخاصة بمدينة المنصورة، واستخدام أسلوب الانحدار المتعدد لدراسة هذا التأثير. معتمدة على الدراسة المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة ٢٣١ مفردة من المعلمين بالمدارس. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي للممارسات القيادية الخمسة على البراعة التنظيمية ببعديها (الاستكشاف والاستغلال)، وتبين أن ممارسة الرؤية المشتركة من أكثر الممارسات تأثيراً على البراعة التنظيمية، يليها الدعم والتحفيز، والتواصل الفعال، ثم الرغبة في التغيير، وأخيراً نشر ثقافة الإبداع. ومن ثم تعد الممارسات القيادية ذو تأثير فعال على أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية.

٣) دراسة (سليم؛ أسماء سادات فريد ٢٠١٩) ^(٥٩) بعنوان: دور الممارسات القيادية

الداعمة للإبداع في تحسين الأداء التنظيمي بجامعة بورسعيد.

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة توافر الممارسات القيادية الداعمة للإبداع لدى القيادات الجامعية (العمداء- الوكلاء- رؤساء الأقسام أو المشرفين) بجامعة بورسعيد، وتحديد أوجه القصور في أداء القيادات من أعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وطبقت دراسة ميدانية على عينة مكونة من ١٢٠ عضواً من القيادات من أعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ذو دلالة إحصائية بين الممارسات القيادية الداعمة للإبداع من قبل القيادات من أعضاء هيئة التدريس وتحسين الأداء التنظيمي لجامعة بورسعيد.

٤) دراسة (صلاح الدين؛ نسرين صالح ٢٠١٨) ^(٦٠) بعنوان: الممارسات القيادية

الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان.

هدفت الدراسة إلى التوصل إلى إجراءات مقترحة لتفعيل الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بعمان. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستبانة طبقت على (٩) من مديري المدارس و(١١) من مساعديهم، و(٣٩٢) من المعلمين بمدارس التعليم الأساسي، وذلك لتحديد درجة استجابة كل من مديري المدارس ومساعديهم والمعلمين بها حول الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية، من خلال المحاور التالية: الموارد البشرية المتميزة، الموارد المادية والمالية الأفضل، البنية التنظيمية المتكاملة والمرنة، جودة الخدمة التعليمية المقدمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة استجابة العينة حول ممارسات القيادة المدرسية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية جاءت بدرجة ضعيفة.

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

٥) دراسة (العيسى؛ إيناس عبد الرحمن ٢٠١٦) (٦١) بعنوان: متطلبات تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس في القدس على ضوء إدارة الجودة الشاملة. هدفت الدراسة إلى تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس في القدس على ضوء إدارة الجودة الشاملة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بالإضافة لاستطلاع رأى الخبراء عن الصعوبات التي تواجه تطوير الممارسات القيادية للمديرين بمدينة القدس، مع عقد مقابلات مع القيادات المدرسية. وقد أظهرت نتائج الدراسة العلاقة الإيجابية بين الممارسات القيادية للمديرين والروح المعنوية للعاملين والعلاقات الإنسانية بينهم وبين القيادات المدرسية.

٦) دراسة (القرشي؛ وليد بن عمر ٢٠١٥) (٦٢) بعنوان: الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين. هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف ودافعية الإنجاز لدى المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٦) معلماً وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس ودافعية الإنجاز لدى المعلمين.

٧) دراسة (أبو سمرة؛ محمود أحمد & حمارشة؛ أنعام محمد ٢٠١٤) (٦٣) بعنوان: العلاقة بين الممارسات القيادية لمديري المدارس ودافعية الإنجاز للمعلمين. هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الممارسات القيادية لمديري المدارس ودافعية الإنجاز للمعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٦) معلماً، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم إعداد استبانتيين إحداهما للممارسات القيادية للمديرين والأخرى لدافعية الإنجاز لدى المعلمين، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات المعلمين للممارسات القيادية لمديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة، كما أن دافعية الإنجاز لدى

المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج أيضا وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين تقديرات المعلمين للممارسات القيادية لمديري المدارس ودافعية الإنجاز لدى المعلمين.

ثانيا: الدراسات التي تناولت الطاقة التنظيمية

(١) دراسة (هلال؛ سمر سعدون & سعيد؛ هديل كاظم ٢٠٢٠)^(٦٤) بعنوان: القيادة العلائقية وتأثيرها في الطاقة التنظيمية.

هدف الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة العلائقية كمتغير مستقل والطاقة التنظيمية كمتغير تابع. ولهذا الغرض صيغت عدد من الفرضيات ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وطبقت دراسة مقارنة بين مصرفي الرافدين والرشيد على عدد من المدراء وبلغت العينة (١١١) مديراً، كما أظهرت نتائج الدراسة أن كلا المصرفين الرافدين والرشيد لديهم الاهتمام الجيد بالعمل وفق عامل القيادة العلائقية ولكن هناك تفاوت في النتائج بين المصرفين فوجد تفوق ملحوظ لمصرف الرافدين على الرشيد لكلا المتغيرين اي للقيادة العلائقية والطاقة التنظيمية ولاسيما في الجانب السلوكي.

(٢) دراسة (يوسف؛ كمال ٢٠٢٠)^(٦٥) بعنوان: أثر الطاقة التنظيمية المنتجة على الإبداع التنظيمي: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الطاقة التنظيمية المنتجة وأبعادها) الطاقة العاطفية، والطاقة المعرفية والطاقة السلوكية (على مستوى بعض المؤسسات الاقتصادية، ومدى تأثيرها على الإبداع التنظيمي فيها؛ وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقات ارتباطية وتأثير ذو دلالة إحصائية للطاقة التنظيمية المنتجة وأبعادها على الإبداع التنظيمي. كما إتضح أن هناك دورا للطاقة التنظيمية المنتجة وأبعادها في تنشيط المجال الفكري والمعرفي للعاملين مما سينعكس على تعزيز مستوى الإبداع التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية وغيرها.

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

٣) دراسة (Alexiou., et al, 2019) ^(٦٦) بعنوان: الطاقة التنظيمية المنتجة
تتوسط تأثير الهيكل التنظيمي و القدرة الاستيعابية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الهيكل التنظيمي في تعزيز القدرة الاستيعابية
وكشف دور الطاقة التنظيمية في العلاقة بينهما، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي،
وتم تطبيق دراسة ميدانية واستبانة، طبقت على مجموعة من المؤسسات الناشئة في
الاتحاد الأوروبي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الهيكل التنظيمي يؤثر على الطاقة
التنظيمية بأبعادها، والتي بدورها تؤثر على القدرة الاستيعابية وتبادل المعرفة داخل
المؤسسة، وأهمية إسهام الطاقة التنظيمية في تعزيز وتسهيل تبني وتطبيق التقنيات
الحديثة للمعرفة وتطوير الأداء بشكل فعال.

٤) دراسة (ابراهيم؛ سمراء عبد الجبار & حافظ؛ شيماء قاسم ٢٠١٩) ^(٦٧) بعنوان:
الطاقة التنظيمية ودورها في اعتمادية جوهر الاستراتيجيات الإدارية .

هدفت الدراسة إلى بيان مدى أهمية الطاقة التنظيمية بالمنظمات الفندقية التي تبحث
عن النجاح والتفوق في بيئة الأعمال لغرض التغلغل بالأسواق السياحية قاطبة، وقد
استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الطاقة التنظيمية
بالمنظمات الفندقية تسهم في تحقيق الإبداع وتحقيق الأهداف وفي وضع رؤية مستقبلية
لمكانتها بين المنظمات المنافسة ومن ثم تحقيق الفاعلية.

٥) دراسة (عوجان؛ ديمة مثقال ٢٠١٩) ^(٦٨) بعنوان: أثر الهندسة البشرية على الطاقة
التنظيمية الدور الوسيط لاستراتيجية الاستغراق .

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر الهندسة البشرية على الطاقة التنظيمية، من خلال
اختبار الدور الوسيط لاستراتيجية الاستغراق في شركة مياه العقبة في الأردن، وقد
استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة المقابلات، والاستبانة طبقت
على جميع العاملين على المستوى الإداري والذين بلغ مجموعهم (٣٤٣) شخص، وقد

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للهندسة البشرية (العوامل البيئية والمعلومات والعمليات على الطاقة التنظيمية ككل؛ (الطاقة الجسدية والطاقة العاطفية والطاقة المعرفية)، وغياب الأثر ذي الدلالة إحصائية للهندسة البشرية (الموقف والحركة وتنظيم العمل على الطاقة التنظيمية (الجسدية والعاطفية والمعرفية)، وهذا يعني أن الهندسة البشرية واستراتيجية الاستغراق تلعبان دوراً رئيساً في تطوير وزيادة مستوى الطاقة التنظيمية.

٦) دراسة (يوسف؛ رمزي خليل ٢٠١٨) ^(٦٩) بعنوان: دور مديري المدارس الخاصة الأردنية في تطوير الطاقة التنظيمية المدرسية من منظور المديرين والمعلمين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة قيام مديري المدارس الخاصة المطبقة لبرامج أجنبية بدورهم في تطوير الطاقة التنظيمية المدرسية في مدارسهم وتقرير ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم توزيع أداة مكونة من (٥١) فقرة على (٣٣٥) معلماً ومديراً في (٧٠) مدرسة وزعت عليهم الاستبانة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أهمية دور مديري المدارس في تطوير الطاقة التنظيمية وتفعيلها بالمدارس الخاصة .

٧) دراسة (الفتلاوي؛ ميثاق هاتف & الربيعي؛ رشا عباس ٢٠١٦) ^(٧٠) بعنوان: تحليل واقع الطاقة التنظيمية المنتجة من وجهة نظر الإدارة العليا .

هدفت الدراسة إلى تحليل مستوى تطبيق الطاقة التنظيمية وتحقيق المطابقة بين الأهداف التنظيمية وكيفية اختيار المورد البشري الغني بالطاقة التنظيمية بثلاث أبعاد، وتفسير السلوكيات المرتبطة بالأبعاد. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة بالجامعات العراقية (كربلاء، وبابل، والفرات الأوسط). وكانت عينة الدراسة (٢٦١) شخصاً من القيادات الجامعية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن كفاءة الأداء التنظيمي هو ناتج عن وجود طاقات تنظيمية يتم استثمارها بطريقة إيجابية من خلال إتباع أساليب قيادية ماهرة، فبالتالي تنشأ بيئة عمل تتطور طاقة الفريق داخلها،

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

اهتمام الثقافة التنظيمية بنظرية الطاقة التنظيمية، وتحتاج المؤسسة إلى تطوير مهارات العاملين والتي تزيد من طاقتهم التنظيمية.

٨) دراسة (Cuff, R., & Barkhuizen, 2014) ^(٧١) بعنوان: التحقق من صحة مقياس للطاقة التنظيمية المنتجة في سياق جنوب أفريقيا.

هدفت الدراسة الى تحديد الممارسات والعمليات التي تنعكس إيجابياً على الطاقة التنظيمية وبالتالي تنعكس على الطاقة الإنتاجية، وقد استخدمت المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة في جنوب أفريقيا، وقد استخدمت ثلاثة أبعاد في قياس الطاقة التنظيمية وهي الطاقة (الجسدية و العاطفية والمعرفية)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أهمية الطاقة للمنظمات لأن الطاقة هي التي تنشأ القدرة على تألف وتجمع القدرات العاطفية والمعرفية للوصول للأهداف المرسومة، وأشارت لأهمية إدارة العلاقات التفاعلية بين العاملين لتحقيق المنفعة المتبادلة، وأكدت على أهمية قياس الطاقة التنظيمية في مكان العمل، لأن نتائج قياسها يساعد المنظمات في تحديد الممارسات والعمليات والمبادرات التي يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على الطاقة التنظيمية وبالتالي على الانتاجية ومستويات رضا موظفيها، وباستخدام هذه المعلومات يمكن للمؤسسة تطوير التدخلات والقرارات التي تسهل الطاقة التنظيمية الانتاجية أو مواجهة تحديات الطاقة.

٩) دراسة (Kipfelsberger, & Bruch, 2014) ^(٧٢) بعنوان: زيادة الطاقة والأداء من خلال شغف العملاء: دراسة على المستوى التنظيمي. العواطف والنسيج التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على المواقف التي ترتفع فيها الطاقة التنظيمية المنتجة (POE) ويزيد الأداء التنظيمي من خلال شغف العميل، أي الالتزام العاطفي للعملاء و السلوك الإيجابي الشفهي للعملاء تأثير الطاقة التنظيمية للعملاء على الموظفين. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد قامت الدراسة على فرضية أن عمليات العدوى

العاطفية تقوم بتطوير فرضيات لتنشيط تأثيرات العملاء على المستوى التنظيمي واختبرت الفرضية- باستخدام مجموعة بيانات تحتوي على ٤٩٥ من أعضاء مجلس الإدارة و ٨٢٩٩ موظفًا من ١٥٢ مؤسسة . وقد أظهرت نتائج الدراسة أن شغف العميل مرتبط إيجابيا بدرجة كبيرة بالطاقة التنظيمية، والتي بدورها ترتبط بشكل إيجابي بالعملية التنظيمية والتي لها دور مهم في تفعيل الطاقة التنظيمية داخل أى مؤسسة.

١٠) دراسة (العطوى؛ عامر على ٢٠١٢) ^(٧٣) بعنوان: العلاقة بين الطاقة التنظيمية المنتجة والابتكار التنظيمي-دراسة تحليلية في كليات عينة من الجامعات العراقية.

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين أبعاد متغير الطاقة التنظيمية المنتجة (العاطفية، المعرفية والسلوكية) ومتغير الابتكار التنظيمي. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم توزيع استمارة الاستبانة على الأطراف الفاعلة في هذه الكليات والمتمثلين بعمداء الكليات ومعاوني العميد ورؤساء الأقسام وقد بلغ عددهم (٤٤٦) مستجيب ثمان جامعات حكومية شملت (١٠٣) كلية. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير بين متغير الطاقة التنظيمية المنتجة والابتكار التنظيمي، وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين إبعاد الطاقة التنظيمية المنتجة والابتكار التنظيمي.

١١) دراسة (Maxi, 2012) ^(٧٤) بعنوان: الاستفادة من الطاقة التنظيمية لتحسين الأداء.

هدفت الدراسة إلى تطوير إطار عمل لمديري المنظمات للاستفادة من الطاقة التنظيمية الإنتاجية لتحسين الأداء وضمان نجاح الأعمال بالإضافة لتحديد السمات الرئيسة التي تعمل على حشد مستويات الطاقة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على أربع منظمات لتكنولوجيا المعلومات عالية الطاقة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الأساس لتحديد وتصنيف الدوافع المستقلة الرئيسة للإنتاجية طاقة المؤسسة وحالة الطاقة التنظيمية داخلها المؤسسة المعنية، كما تشير إلى أن ديناميكيات الطاقة الجماعية والفردية تقود الطاقة الإنتاجية للمؤسسة. ومن ثم تنوعت أبعاد الطاقة التنظيمية.

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

١٢) دراسة (Sutherland & Hofmeyr, 2011)^(٧٥) بعنوان: العوامل التمكينية
والمثبطة للطاقة التنظيمية الإنتاجية.

هدفت الدراسة إلى وضع إطار عمل يمكن أن يستخدم لإدارة العوامل التمكينية
والمثبطة للطاقة التنظيمية المنتجة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقة
دراسة نوعية استكشافية على عينة من منجمي البترول في جنوب أفريقيا حول
تصوراتهم وآرائهم حول العوامل التمكينية والمثبطة للطاقة التنظيمية. وقد أظهرت نتائج
الدراسة أن الطاقة التنظيمية مورد تنظيمي متجدد يمكن اعتباره الفارق بين الأداء الممتاز
و أداء متوسط من قبل المنظمات. وأن شدة هذه الطاقة لها تأثير إيجابي أو سلبي على
أداء المؤسسة. كما أن هناك العديد من عوامل التمكين الرئيسة للطاقة التنظيمية من أهمها
العوامل الشخصية والشعور بالأمن الوظيفي والدعم من قبل القيادات نحو العاملين.

١٣) دراسة (Hannah, et al, 2010)^(٧٦) بعنوان: تشكيل الطاقة التنظيمية

هدفت الدراسة إلى تقديم نظرية متعددة المستويات لتشكيل الطاقة التنظيمية ؛ أي
توليد مصادر الطاقة البشرية الجماعية داخل المؤسسة والتي تعمل على تعزيز تحويل
الموارد التنظيمية إلى قدرات؛ ومن ثم توفير مصدر لميزات تنافسية فريدة، وقد
استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما أظهرت نتائج الدراسة أن نظام يسمى
الانتروبيا يتطلب محاذاة كل من الظروف المادية والمعنوية وسلوكيات القيادة لبناء
وتشكيل الطاقة داخل المؤسسة، وبالفعل يمكن لعمليات القيادة أن تضع حدودًا لظهور
وصيانة الطاقة التنظيمية. والتي تنبع من تأثير أشياء مثل الهيكل التنظيمي والاستثمار في
بعض التقنيات ومساحات المكاتب المادية والموارد الأخرى والمناطق
المحيطة، بالإضافة لتوفير رؤية قوية وحيوية للمستقبل ، وكذلك التأكد أن احتياجات
الموظفين لا بد أن تؤخذ في الاعتبار في أي مبادرات جديدة.

- من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح ما يلي:-
- الدراسات السابقة التي تناولت الطاقة التنظيمية مع متغيرات عديدة مثل (القيادة العلائقية، والابداع التنظيمي، والقدرة الاستيعابية والاستغراق الوظيفي)، وتناولت بعض الدراسات دور الطاقة التنظيمية في زيادة الأداء والابتكار التنظيمي وتحسين الأداء، بينما تناولتها دراسات أخرى من حيث وضع مقياس لها وطرق تشكيلها والعوامل التمكينية والمثبطة لها.
 - الدراسات السابقة التي تناولت الممارسات القيادية تناولتها من نواحي مختلفة مثل (مدى توافرها لدى المديرين بالمدارس الحكومية والخاصة، ودورها في بناء البراعة التنظيمية وتحسين الابداع المنظمي، وتحقيق الميزة التنافسية، متطلبات تطويرها، وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين.
 - تعدد البيئات التي تمت فيها الدراسات السابقة، وكذلك تنوع المؤسسات والعينات وكذلك تباين في استخدام مناهج مختلفة ما بين المنهج الوصفي والاستقرائي والمسحي ومنها ما استعان باستبانات ومقابلات شخصية، كما تنوعت أهداف كل دراسة في مجالها.
 - تختلف معظم الدراسات السابقة عن البحث الحالي، في تناوله لكلا المتغيرين معاً، وكذلك المنهج البحثي الذي يتمثل في استخدام أسلوب السيناريو كأحد أساليب الدراسات المستقبلية، كما تختلف في تناولها للمرحلة الثانوية العامة في مصر. كما تناولت الممارسات القيادية التي تناسب طبيعة المتغير الطاقة التنظيمية.
- منهج البحث

اعتمد البحث الحالي على أسلوب السيناريو **Scenario Technique**، كأسلوب من الأساليب المنهجية المستخدمة في الدراسات المستقبلية وذلك من أجل

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر (سيناريوهات مقترحة)

التوصل لسيناريوهات مقترحة لتفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر.

وتعتبر السيناريوهات المقترحة عن وصف ما يمكن أن يحدث في فترة زمنية مستقبلية محددة، ثم وصف النتائج التي يمكن أن تحدث وفق هذا الوصف المستقبلي^(٧٧). وعلى ذلك فإن السيناريوهات ليست مجرد أوصاف للمواقف المستقبلية لموقف حالي معين، وإنما لما قد يحدث في المستقبل في حالة ما إذا تم اتخاذ قرارات معينة أو حدثت أحداث معينة وبالتالي فهي مفيدة للغاية في صناعة القرار من حيث توضيح وتقليل مستوى عدم التيقن.

أداة البحث

تم تصميم استمارة للتحكيم واستطلاع رأي مجموعة من الخبراء في المجال بهدف التعرف على آرائهم ومقترحاتهم بشأن مجموعة السيناريوهات المقترحة لتفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر.

خطوات البحث:

يسير البحث الحالي وفقاً للخطوات التالية:

- ▶ **الخطوة الأولى:** تحديد الإطار العام للبحث ويشمل: مقدمة، مشكلة البحث، أهداف البحث، أهمية البحث، حدود البحث، الدراسات السابقة، ومنهج البحث وأدواته، وخطوات البحث.
- ▶ **الخطوة الثانية:** وضع إطار نظري يدور حول الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية.
- ▶ **الخطوة الثالثة:** وصف واقع الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر وتحليله، من منظور الوثائق والتقارير الرسمية والدراسات المرتبطة، بما يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف،

والاتجاهات والقوى المرتبطة بالممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة فى مصر.

► **الخطوة الرابعة:** طرح مجموعة من السيناريوهات المقترحة بهدف تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة فى مصر، مع الاستعانة باستمارة **للتحكيم واستطلاع** آراء مجموعة من الخبراء حول السيناريوهات المقترحة، ثم فرزها واختيار عدد محدد منها، ثم كتابة السيناريوهات.

الخطوة الثانية

الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية-إطار نظري فى هذه الخطوة يتناول البحث عدة محاور تسير كالتالى، وضع الإطار النظرى للطاقة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية، والممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية، ويتم تناول ذلك بالتفصيل على النحو التالى:

أولاً: الطاقة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية

نتيجة سرعة التغير والتطور والتوجه نحو التنافسية والريادة، أصبح المجتمع مفتوحاً دائماً لمعرفة سبب تمكن بعض المنظمات من أن تكون مبتكرة للغاية وتنمو بسرعة وتتعامل بنجاح مع التغييرات الأساسية، بينما هناك منظمات أخرى راكدة ولديها مشاكل مع الابتكار ولا يمكنها التعامل مع التغيير، وقد أظهرت النتائج أن أحد الأسباب الرئيسية هو المستوى المتفاوت للطاقة التنظيمية الموجودة فى تلك المؤسسات المختلفة (٧٨).

تعد التفاعلات الإيجابية النشطة للقوى العاملة فى أى مؤسسة مؤشر جيد لوجود علاقات داعمة وملهمة حيث يتشارك العاملون المعلومات بحرية. فالاهتمام بطاقة العاملين مهمة لأنها تعزز الدافع وتعزز العمل الجماعي، كما تعزز الإبداع وتمنح المؤسسات ميزة تنافسية. وبدون مستويات عالية من الطاقة، لا يمكن للمؤسسات تحسين

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر (سيناريوهات مقترحة)

الإنتاجية الإجمالية والنمو بسرعة أو خلق ابتكارات كبرى. لذلك من المهم تطوير بيئات عمل إنسانية مليئة بالتحديات ومجزية ونشطة حيث يشعر الناس بالحماس تجاه العمل الذي يؤدونه^(٧٩).

كما يعتمد نجاح المؤسسة على قدرتها على التفوق في الأداء باستمرار على منافسيها، مما يلقى العيب الأكبر على القادة فيسعون جاهدين لتحسين الأداء العالي والحفاظ عليه على المدى الطويل. والتحدي الذي يواجهه القيادة هو فهم وتطبيق الدوافع الرئيسة للمؤسسات عالية الأداء، من أجل الحصول على ميزة تنافسية مستدامة^(٨٠).

١) نشأة مفهوم الطاقة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية

لطالما احتل مفهوم الطاقة دورًا بارزًا في كل من النظريات البيولوجية والنفسية للإنسان^(٨١)، ويذكر أن جذورها تعود إلى التقاليد الثقافية الآسيوية القديمة^(٨٢)، ومع ذلك ، لم تظهر طاقة الأفراد في سياق العمل إلا مؤخرًا كموضوع محوري في العديد من الدراسات^(٨٣).

وعلى الرغم من تزايد الاهتمامات العلمية، إلا أن المدافعين عن مفهوم الطاقة في العمل يرون أن الأدبيات الموجودة عنها لا تزال تخمينية وتعليمية، ومع ذلك أخذت القضية خطوة إلى الأمام، والبعض الآخر أقر بأن مصطلح الطاقة منتشر في كثير من الحياة التنظيمية، إلا أنه أيضًا مفهوم بعيد المنال^(٨٤).

ولقد تزايد الاهتمام بالطاقة في العمل جنبًا إلى جنب مع زيادة التركيز على تعزيز الطاقة الإيجابية بدلاً من مجرد منع الحالات النفسية السلبية للطاقة^(٨٥).

وقدم علم النفس الإيجابي تفسيره بأن الطاقة التنظيمية الإيجابية تعد نقطة انطلاق جيدة للتحقيق في وجود الطاقة في حياتنا اليومية . ويعد مجال جديد يغير الطريقة التي ينظر

بها إلى الأفراد وحياتهم اليومية، ويدرس نقاط القوة والصفات التي تمكن الأفراد والمجتمعات من الازدهار بما لديهم وما يفعلونه

وعلى مدى العقود الخمسة الماضية، تميزت النظرية والممارسة الإدارية بنهج تقني وتحليلي لم يترك مجالاً كبيراً أو اعترافاً بالمسائل الأكثر ليونة مثل العواطف والمشاعر. ومع ذلك، فإن هذه الفكرة تتغير مع اعتراف كل من الأكاديميين والإدارة بالقيم، بالدور القوي الذي تلعبه العواطف في المساهمة في شكل السلوك التنظيمي. ولكون الطاقة تؤدي دوراً ديناميكياً في جميع أبعاد الحياة وتتخذ أشكالاً عديدة تهدف جميعها إلى تحقيق شيء ما^(٨٦).

و يقال أن دراسة الطاقة في المؤسسات موضوعاً ناشئاً بين الأكاديميين والممارسين في الأدب في السنوات الأخيرة مثل Bruch & Ghoshal, 2003., Cross, Baker, & Parker, 2003., Dutton, 2003; Spreitzer, Sutcliffe, Dutton, Sonenshein, & Grant, 2004).^(٨٧)

فقد بدأت الدراسات حول الطاقة التنظيمية في وقت مبكر من الستينيات على الرغم من أنها لم تُعطَ الاسم الرسمي للطاقة التنظيمية ، ولكنها من المفاهيم التي لاقت اهتماماً واضحاً في الفكر الإداري الحديث في العقود الأخيرة، ويعد آدمز Adams (١٩٨٤) أول من استخدم هذا المفهوم في السياق التنظيمي، حيث عرّف آدمز الطاقة بأنها إمكانية العمل أو إنجاز العمل ، ولاحقاً ، كما قام ليفي وميري (١٩٨٦) بتوسيع تصور آدمز للطاقة ووصفها بأنها مستوى الروح والمعنويات والحماس والتحفيز، وسرعة الأداء الذي يجسد حيوية الحياة التنظيمية وقدرتها على التحمل^(٨٨).

كما وصفت الطاقة بأنها طاقة متجددة ومورد تنظيمي يفيد كل من الأفراد (في شكل رفاهية معززة، أداء المهام) والمنظمات وأصحاب العمل(من حيث تحسين التعاون و التنسيق عبر الوحدات، وتعزيز التزام الموظفين)، على الرغم من الاهتمام المتزايد بجوانب الطاقة في المؤسسات، لا يزال الفهم الحالي للطاقة التنظيمية محدود^(٨٩).

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

ولقد ظهرت العديد من الأطر النظرية والتي تناولت الطاقة التنظيمية، وأكدت على أن هذه الطاقة تنعكس في الاستثارة العاطفية الإيجابية للأفراد، وعرّفت بأنها نوع من الاستثارة العاطفية الإيجابية، والتي يمكن أن يشعر بها الناس على هيئة، العاطفة - استجابات قصيرة لأحداث معينة - أو المزاج - حالات عاطفية تدوم طويلاً^(٩٠). المشاعر الإيجابية مثل اليقظة العالية والتشارك الأكثر فعالية للأهداف والمعرفة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية.

وتعرف الطاقة التنظيمية على النظم البيئية التنظيمية والمعرفية والعاطفية والطاقة الفسيولوجية التي يتم توليدها واستمرارها واستهلاكها من خلال النظم الاجتماعية التنظيمية؛ في النهاية تحديد مقدار العمل الذي يمكن للمؤسسة تؤدي إلى تحويل مواردها إلى قدرات^(٩١).

ومن ثم تعبر عن مدى قدرة المؤسسة على الحشد العاطفي والمعرفي و القدرة السلوكية لمتابعة أهدافها^(٩٢). وأكد آخر أن طاقة المنظمة تمثل "مستوى الروح، الروح المعنوية والحماس والتحفيز والسرعة والأداء بأسر الحيوية وقدرة المؤسسة على التحمل"^(٩٣).

بالإضافة إلى ذلك، يرى البعض أن الطاقة نوع من الإثارة العاطفية الإيجابية التي يمكن أن يشعر بها الناس بمعنى استجابات قصيرة لأحداث أو حالات مزاجية محددة - أو الحالات العاطفية التي تدوم طويلاً والتي لا تحتاج إلى استجابة لها حدث معين^(٩٤). لذلك فالطاقة هي محرك سلوكي تخلق دافع للقوة المحفزة للأداء التنظيمي.

كما وصفت الطاقة التنظيمية كمورد متجدد يمكن النظر إليها على أنها تمييز بين الأداء الممتاز والمتوسط للمنظمات، فيمكن أن يكون مستوى الطاقة إيجابي أو سلبي وله تأثير على الموظفين^(٩٥).

في حين ينظر إليها كمورد داخل المؤسسات و يمكن إعادة إنشائها وتنشيطها عند الحاجة^(٩٦)، وينظر آخر إلى الطاقة بمعنى الوعي الإنساني وليس كظاهرة فيزيائية بحتة" فالطاقة الفردية لها تأثير على الطاقة التنظيمية وبدوره تؤثر الطاقة التنظيمية على حالة الطاقة الفردية^(٩٧) .

ومن ثم فالطاقة التنظيمية هي القدرة على ربط عواطف الناس بعواطف المؤسسة تجاه الأهداف الاستراتيجية. مما يؤكد أن الطاقة "هي الوقود الذي يجعل المنظمات الكبرى تعمل، اقتراح الطاقة التنظيمية الإنتاجية هو الفرق بين الاستثنائي، أداء تنظيمي متوسط أو ضعيف" ^(٩٨).

وبالتالي يمكن القول أنها قوة دافعة غير مرئية يمكن أن تكون قوية جدًا، وفي السياق التنظيمي هي قوة تحفيزية أو الطاقة التي يمكن إنشاؤها أو تدميرها والتي تدفع الموظفين لأداء المهام بشكل فعال ، اعتمادًا على حالتهم العاطفية، وهي ناتجة عن شدة ونوعية الطاقة^(٩٩).

كما حددها آخر بالدرجة التي تتمتع بها المؤسسة بالتمكن من حشد الجهد الكامل المتاح لموظفيها لتحقيق أهدافها^(١٠٠). ومن ثم تعد الطاقة تجربة تأثير مشتركة و إيجابية ، تتضمن الاستثارة المعرفية ، والسلوك بين الأعضاء في السعي المشترك لتحقيق أهداف تنظيمية بارزة^(١٠١).

في حين يصف آخر الطاقة بأنها القدرة التي تسمح للأفراد بأداء المهام الجسدية والعقلية والعاطفية^(١٠٢)، ويُنظر إليها على أنها وعي بشري وليس ظاهرة فيزيائية بحتة الطاقة التنظيمية هي القوة التي تستخدمها المنظمات لمواصلة عملها وتعد قدرات حاسمة بالنسبة للمؤسسة، للنمو والتغيير والابتكار، وتوضح مستوى أو درجة الطاقة إلى أي مدى تستخدم المؤسسات إمكاناتها العاطفية والعقلية والسلوكية من أجل تحقيق أهدافها .

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

فالطاقة ليست مادة يمكن لمسها، حيث تعبر المنظمات عن مستوى طاقتها من خلال الكثافة والحيوية وسرعة تقدم العمل والتغيير والابتكار^(١٠٣).

والطاقة التنظيمية تعد حالة نفسية قابلة للتغيير (أي الحالة السلوكية والمعرفية والعاطفية)، والحالات الفسيولوجية التي تظهر على المستوى التنظيمي من خلال المستوى تكرار بعض العمليات الاجتماعية، وتوفر ميزة تنافسية للمؤسسة في تحويل الموارد إلى قدرات بمرور الوقت^(١٠٤).

وقد أشار البعض إلى أن بناء الطاقة التنظيمية في جوهرها تتكون من : الطاقة العاطفية، الطاقة المعرفية والطاقة السلوكية^(١٠٥) . وكل بعد يتضمن ما يلي: ^(١٠٦)

أ. الطاقة العاطفية : تنتج عن التقييم الإيجابي للمواقف والخبرات المتعلقة بالعمل، وتعرف على أنها "استجابة التنظيم لنوع معين من الأحداث أو التفاعل البيئي الذي يؤدي إلى سلوك تكيفي مميز ما يكون ذا صلة باحتياجات وأهداف أو بقاء المؤسسة." تؤثر تتجلى الطاقة العاطفية كإثارة، ومستويات متجانسة من الاستجابات الإيجابية داخل مجموعة العمل والمشاعر البناءة مثل الإلهام والحماس والاهتمام بالمهام المتعلقة بالعمل والتنظيم الأولويات .

ب. الطاقة المعرفية: تشير إلى العمليات الفكرية التي تدفع أعضاء المجموعة إلى التفكير البناء في العمل. المشاكل ذات الصلة والمثابرة في البحث عن حلول، في جوهرها يشارك أعضاء المجموعة تجربة الإثارة المعرفية واليقظة الذهنية في البحث عن أهداف مشتركة . ويمكن أن تؤدي الطاقة المعرفية المشتركة في مجموعات إلى عمليات جماعية فعالة ومواقف أكثر تفاؤلاً للنتائج التنظيمية، والتكيف الفائق مع البيئات الديناميكية.

ج. الطاقة السلوكية: تمثل البناء المرتبط بالعمل للطاقة التنظيمية الإنتاجية ودرجة المجموعات التي تنخرط في سلوكيات نشطة ومركزة وهادفة لتحقيق الأهداف التنظيمية. السلوك الفردي والتفاعلات الاجتماعية الدوافع المهمة لتوليد الطاقة من أجل التنفيذ المستدام للعمليات التجارية وأداء الأعمال ترتبط الطاقة السلوكية مباشرة بكمية وكثافة الموارد المادية التي يستخدمها الموظفون تكريس السلوكيات التي تفيد المؤسسة.

وبذلك فإن الأمر لا يتعلق فقط بالقيادة في المؤسسات المختلفة ومنها المؤسسات التعليمية والتي تجعل الناس سعداء على أمل أن يؤدوا بشكل أفضل، بل أن يكون هناك رابط بين مشاعر كافة العاملين بالمؤسسة التعليمية وأدائهم، فهناك النهج الاستراتيجي للقيادة والذي يعد نقطة الاتصال في معالجة الجانب العاطفي لأداء المعلمين بها.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن مفهوم الطاقة التنظيمية مهم للغاية لفهم الأدوات والأساليب التي تساعد المؤسسات المجتمعية المختلفة ومنها المؤسسات التعليمية في الوصول إلى أقصى إمكاناتها. فهي ليس لها تأثيرًا إيجابيًا على الأداء العام للمؤسسة فحسب، بل إنها ذات أهمية كبيرة للأفراد في مكان العمل لأنها تساهم في تحفيزهم، وتنمية الإبداع لديهم، وتحسين أدائهم.

٢) الطاقة التنظيمية وعلاقتها ببعض المفاهيم ذات الصلة

هناك العديد من المفاهيم النفسية داخل المؤسسة والتي تؤثر فيها الطاقة التنظيمية وتناولتها العديد من الدراسات، كالدافع الجماعي والفعالية الجماعية وتماسك الجماعة والمناخ التنظيمي والعاطفة والإرهاق الجماعي، وترتبط بعض هذه المفاهيم بالطاقة التنظيمية للأفراد داخل المؤسسة. كما يتضح في التالي (١٠٧):-

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

أ. الدافع الجماعي Collective motivation :

يركز بشكل أساسي على العمليات المعرفية، بينما الطاقة التنظيمية تعتمد أيضًا على الموارد العاطفية والسلوكية لأعضاء العمل⁽¹⁰⁸⁾. وهذا يشير إلى أن الإنتاجية الطاقة مفهوم أوسع من الدافع⁽¹⁰⁹⁾.

ب. الفعالية الجماعية Collective efficacy

يجسد اعتقاد المجموعة بأن أعضائها قادرون على متابعة وتحقيق أهداف معينة بينما تعتمد الطاقة التنظيمية التأثير الفعلي لأعضائها وإدراكهم وسلوكهم بدلاً من ذلك⁽¹¹⁰⁾. ومن المفترض أن تكون مفاهيم الفعالية الجماعية والطاقة الإنتاجية مكملات لبعضها البعض، ولكن الفعالية الجماعية هي اعتقاد، بينما تتكون الطاقة الإنتاجية من تأثير الأعضاء وسلوكهم وإدراكهم⁽¹¹¹⁾.

ج. تماسك الجماعة/ الفريق Group cohesion

يعكس ميول أعضاء المجموعة للالتصاق معًا في السعي لتحقيق الأهداف المشتركة. ومن المحتمل أن يكون مرتبطًا بشكل إيجابي بالطاقة التنظيمية، لكن الطاقة التنظيمية تلتصق أكثر بالعاطفة بين أعضاء في وحدة العمل.

وأن تماسك المجموعة له تأثيرات إيجابية وأخرى ضارة على الأداء، بينما تعتبر الطاقة التنظيمية حالة طارئة ومرغوبة⁽¹¹²⁾. ومن المعتاد أن تكون الطاقة الإنتاجية والتماسك مرتبطين بشكل إيجابي- جزئيًا، لأن التماسك يعكس توافق الأعضاء والالتصاق ببعضها البعض في السعي لتحقيق الأهداف المشتركة من أجل إرضاء الاحتياجات العاطفية للأعضاء. في حين أن الطاقة منتج إيجابي بشكل عام وحالة ناشئة مرغوبة⁽¹¹³⁾.

د. الإرهاق /الاستنفاد الجماعي Collective exhaustion

يركز الإرهاق الجماعي على الإرهاق العاطفي واستنزاف مصادر المواجهة للأعضاء، لذلك قد يكون مرتبطاً (وإن كان سلباً) مع البعد العاطفي فقط للطاقة التنظيمية(114).

ه. التمكين الجماعي Collective empowerment climate

التمكين على المستوى الفردي متأصل في المجال النفسي ويتعلق بالدوافع الذاتية. وعلى المستوى الجماعي ، فإن الظروف التنظيمية التي تحفز التمكين لا تحصل على نفس النتائج من الطاقة المحتملة ولا نفس الحالة النفسية المشتركة للجميع(115).

و. التأثير التنظيمي /النغمة العاطفية المؤثرة للمنظمة Organizational affective Tone

تلتقط النغمة العاطفية المعايير الوصفية التي تتعلق بالتأثير المتسق والمتشابه والمتقارب بين أعضاء المؤسسة. على هذا النحو، قد يرتبط بشكل إيجابي بالبعد العاطفي للطاقة التنظيمية. ومع ذلك، فإن الطاقة التنظيمية من خلال النظر في التأثير والإدراك والسلوك كمكونات طاقة تكميلية، فإنها تلتقط جودة التضخيم للكيانات التنظيمية النشطة- بدلاً من مجرد استهلاك الموارد ، ينتج أعضاء الوحدة النشطون أيضاً الموارد(116).

ز. استقلال الجماعة

تتميز وحدة العمل المستقلة بمستوى عال من حرية التصرف الممنوح لموظفيها المترابطين، وبالتالي تؤثر الاستقلالية والطاقة الإنتاجية بالمثل على وحدة العمل بسبب الفوائد التحفيزية المرتبطة بالمهام الغنية من قدرة الأفراد على الاستجابة السريعة لمتطلبات العمل، ومن المكاسب التي تنطوي على جهود العمل التأزرية للأفراد. ومع ذلك، تختلف الاستقلالية والطاقة الإنتاجية بقدر ما يمكن لوحدة العمل أن تشهد مستويات عالية من الإنتاجية للطاقة ولا يزال لديها مشرف توجيهي وقائد متسلط (117).

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر (سيناريوهات مقترحة)

ويشير ما سبق للاختلافات والتشابهات أي القرب والبعد بين الطاقة التنظيمية والمفاهيم الأخرى ذات الصلة. ومن ثم من الممكن أن تكون هذه المفاهيم أحد أبعاد الطاقة التنظيمية، ولكن لا يوجد مفهوم واحد يجسد طبيعة الطاقة التنظيمية بشكل كامل في مكوناتها الثلاثة العاطفية والمعرفية والسلوكية، بينما تشاركت هذه المفاهيم جميعها ونتيجة التفاعل بينها نتج ما يسمى بالطاقة التنظيمية بمصادرها المختلفة المجتمعة معا. كما يتضح ان الطاقة التنظيمية مرتبطة بالمفاهيم السابقة الدافع والفعالية والتماسك والاستقلالية والمتعلقة ولكنها متميزة بشكل إيجابي ، كما تختلف عن الإرهاق الجماعي بالسلب.

٣ أهمية الطاقة التنظيمية وخصائصها في المؤسسات التعليمية

- بعد تناول نشأة مفهوم الطاقة التنظيمية تتضح مدى أهمية وفوائد الطاقة التنظيمية بالنسبة للفرد والجماعة المؤسسة التعليمية ككل، وذلك كما يلي^(١١٨):
- تعد الطاقة التنظيمية هي القوة المحركة لنجاح المؤسسة، حيث توفر القدرة على تعزيز الطاقة على المستوى الفردي أو الجماعي، وتحقيق ميزة تنافسية كبيرة من خلال المساعدة على الاحتفاظ بالموظفين وتحفيزهم.
 - تدفع الطاقة المؤسسة وتعزز من قدرتها على تحمل عمليات التغيير والتقلبات وتحقيق الابتكار.
 - تعمل على تنشيط العلاقات في الشبكات الاجتماعية، و تصبح قادرة على مراقبة وتغيير ممارسات الموارد البشرية وتحفيز السلوك على نطاق أوسع داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى إجراءات تحسن من الأداء التنظيمي وتعزز من عمليات التعلم.
 - يصبح لدى المؤسسة طاقة إيجابية وإنتاجية وإبداعية مرتفعة وعلاقات قوية، مما يؤدي إلى الكفاءة والتعاون ونشوء فرق مخصصة .
 - يتم توليد الطاقة الإيجابية ببناء الروح المعنوية المرتفعة بتلبية الاحتياجات الاجتماعية للأفراد هذا يجعل المؤسسة مكان ممتع للعمل حيث يكون لديهم رغبة

في القيام بكل ما يتطلبه الأمر لتحقيق أهداف المؤسسة. ويدفع سلوك الابتكار نحو تحقيق أهدافها.

- تؤثر الطاقة على أداء الفرد والتزامه تجاه المؤسسة الحفاظ على السلوك بمرور الوقت وإنشاء حلقة تقوية بين قوة التحفيز (مقدار الجهد لأداء مهمة) والأداء التنظيمي .
- يوفر السلوك من خلال التحفيز المعزز وقوة الفريق والإبداع ميزة تنافسية مستدامة حيث كلما زادت طاقة الفرد ، زاد وضعه في عمله .
- للطاقة التنظيمية دور مهم تؤديه بالمنظمات المبتكرة .من خلال القيادة التي تركز على التفاعلات اليومية والتي تنشط طاقة الموظفين ، فهي قادرة على إثارة الشغف الشديد ، الالتزام والحماس .
- تنشط وتعزز من التفاعلات والتعاون ومشاركة المعلومات والتعلم مما يتيح الابتكار عن طريق إنجاز وتحقيق الأشياء بعيدة المنال .
- مراقبة ومكافأة السلوك النشط، مما يؤدي لخلق ثقافة تنشط التفاعلات التي تهتم بقيم المرح والثقة والتفائل الواقعي.
- تسهم في نشر ثقافة تنظيمية قائمة على قياس الأداء والاستثمار في العنصر البشري، والتركيز على سلوك الفرد والجماعة ، ومن ثم تجميع الطاقة وتوجيهها لدفع الأداء التنظيمي.

كما أكد البعض على أهمية الطاقة التنظيمية من خلال ما يلي (١١٩):

- الطاقة التنظيمية تمكن المنظمات من تحقيق الأهداف طموحة الأداء.
- تساعد الطاقة التنظيمية المؤسسة في الاحتفاظ بمكانتها لمدة أطول في السوق.
- تصبح المؤسسة قادرة على الاستجابة بسرعة وفعالية تجاه أى تغيير دون تعثر أو بطئ.
- مؤسسة لديها اهتمام خاص بتطوير المورد البشري لديها بصفة مستمرة.

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

كما أكدت نفس الدراسة أن هناك أدلة ودراسات بكافة المؤسسات الكبيرة والصغيرة والخدمية والتجارية تصريحات لأكثر من ٢٢٠,٠٠٠ شخص من ٥٥ دولة ، يتحدثون ٢٤ لغة، تؤكد على أهمية الطاقة التنظيمية بمختلف المؤسسات والتأثير الإيجابي للطاقة التنظيمية على نجاح تلك المؤسسات ، حيث هناك دليل واضح على وجود مستوى عالٍ من الطاقة التنظيمية الإنتاجية كشرط لا غنى عنه للإنتاجية والابتكار والاستعداد للتغيير بكافة المنظمات.

كما قدمت دليل آخر على أن المؤسسات الناجحة تختلف عن نظيرتها الأقل نجاحًا من حيث أنهم قادرون على التعبئة والحشد للطاقة التنظيمية للعاملين بها بشكل فعال مما يسهم في الابتكار والتغيير. مما يظهر الدور الحاسم الذي تلعبه قوة وجودة الطاقة التنظيمية تحديد ما إذا كانت المؤسسة ستكون قادرة على الاحتفاظ بمكانتها في أسواقها، ويعد الاستثمار في الامكانيات الكامنة للأفراد ميزة تنافسية حاسمة لأي مؤسسة، خاصة في ظل المناخ البيئي والاقتصادي المعقد وفي الازمات والتغيرات والتطورات السريعة.

بالإضافة إلى ذلك ، وجدت دراسات أنها مثمرة عندما توسطت الطاقة التنظيمية العلاقة بين نظم عمل عالية الأداء وحسن الأداء (١٢٠)، كما توصلت دراسة أنها تسهم في تحقيق العديد من الفوائد من بينها ما يلي(١٢١):

- وجود اتصالات عالية الجودة تتميز بتنشيط الناس والاحترام المتبادل والثقة والمشاركة النشطة.
- تعزز الطاقة كل من الصحة النفسية والجسدية للأفراد وتحسن مهمة المشاركة و التعلم من قبل الأفراد .
- تستفيد المنظمات من الطاقة التنظيمية بتحسين التعاون والتنسيق الفعال داخل وعبر وحدات الأعمال.

- زيادة الاحتفاظ بالموظفين ؛ وتعزيز الثقافة التنظيمية والولاء والالتزام. تحسين التعلم التنظيمي بسبب الحوار المحسن و المداورات وتحسين قدرة المؤسسة على التكيف والتغيير مع البيئة مما ينتج الإبداع والابتكار.
- يقود العمل الجماعي المستمر لتنفيذ الاستراتيجية بشكل فعال ، وتقع في صميم التميز في العمل.

وفي العديد من الدراسات التجريبية، توصلت إلى إن كونك نشيطاً وإيجابياً في العمل له آثار بعيدة المدى على الموظفين ويوفر للمؤسسات ميزة تنافسية، فقد أكد (١٢٢) Dutton أن الطاقة هي "الوقود الذي يجعل المؤسسات الكبرى تعمل" ، واصفاً إياها بمورد متجدد يستفيد منه كل من المنظمات وأعضائها. وعلى سبيل المثال ، التأثير الإيجابي والعاطفي والإثارة المتأصلة في الشعور بالنشاط تزيد من إبداع الموظفين (١٢٣) كما تؤثر على كفاءة الفكر (١٢٤) ويسمح التركيز النشط للموظفين بالتفكير البناء في المشاكل المتعلقة بالعمل والتركيز على المهام المطروحة. كما أظهرت دراسة أخرى دورها كعامل مساعد لرفع قدرات التعلم، و القدرة الاستيعابية (١٢٥)..

كما أن لها تأثير على كثافة وحجم تنشيط واستثمار الموظفون للموارد المادية لدعم رغبتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، وبالتالي، فإن الطاقة في العمل لها صدى مع "الحركة الإيجابية" في السلوك التنظيمي أو الطرق التي يحقق بها أعضاء المؤسسة نتائج أداء غير عادية (١٢٦).

كما يسهم حشد الطاقة التنظيمية في توليد مصادر الطاقة البشرية الجماعية داخل المؤسسة التي تعمل على تعزيز تحويل الموارد التنظيمية إلى قدرات، بقدر ما تستطيع طاقة الشرارة تحويل الوقود والأكسجين إلى قوة الحصان، وتؤثر في النهاية على القدرة على تحويل الموارد إلى قدرات ومزايا استراتيجية ومميزات تنافسية (١٢٧).

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

ومن المرجح أيضا أن مستويات عالية من الطاقة الإنتاجية تسهل تحقيق الهدف التنظيمي لأن الموظفين يستثمرون المزيد من الجهد في عملهم لحلول مبتكرة ، وهذا بدوره قد يؤدي إلى مستويات أعلى من الأداء العام" (١٢٨). وهناك دراسات تؤكد على أهمية العلاقة بين الطاقة التنظيمية ورفع أداء المؤسسة، حيث يتم من خلالها تحقيق، ما يلي (١٢٩) :

- تزيد من شغف العاملين بشكل إيجابي وترفع من الأداء التنظيمي العام، تنمو القدرة على التعامل مع التغيير وتحسين الأداء العام للمؤسسة.
- هناك علاقة ارتباطية إيجابية بينها وبين الفعالية الداخلية، مثل الالتزام بالهدف والالتزام التنظيمي، ورفاهية الموظفين والرضا الوظيفي وخفض نوايا الدوران، مما ينتج عنه زيادة في الأداء التنظيمي.
- كما أن مناخ الطاقة العاطفية الإيجابية في المنظمات يشكل نفسه منتج إيجابي للعمل.
- يتم بناء أعضاء مؤسسة نشيطين، يسعون جماعياً لتحقيق الأهداف التنظيمية.

وهنا يصبح الأعضاء بشكل عام، ملتزمين بأهداف المؤسسة، وملتزمون بقواعدها، راضون عن وظائفهم، وبالتالي فالطاقة التنظيمية مرتبطة بشكل إيجابي بالموافق الجماعية. وباختصار فإن الفائدة والعائد من جراء حشد وتفعيل الطاقة التنظيمية الإيجابية لصالح المؤسسة يسهم في بناء وإظهار المشاعر الإيجابية، التنشيط المعرفي، والسلوك الإنتاجي للموظفين مما يسهم في تحقيق الأهداف المشتركة ورفع الأداء التنظيمي بشكل عام .

وإجمالاً وبناءً على مراجعة الأدبيات والدراسات أعلاه، يمكن حصر النتائج الرئيسية للطاقة التنظيمية على المؤسسات التعليمية، ما يلي:

- تحسين الأداء التنظيمي. - الميزة التنافسية.
- تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال قيادة سلوك الموظفين.
- فريق عمل شغوف ومتحفز. - فريق عمل ملتزم ومخلص.

د/ سهام أحمد محمد علوان

- تحسين التعاون والعلاقات والفرق القوية. - صحة الموظفين
- استمرار السلوك النشط من قبل الموظفين. - مؤسسة خلاقية ومبتكرة.
- تحسين الاتصال وتبادل المعلومات والتعلم. - تحسين الاحتفاظ بالموظفين.
- ثقافة الاحترام والثقة المتبادلين. - التفوق على المنافسين .
- مؤسسة تتكيف مع التغيير - مؤسسة تعتبر مكاناً ممتعاً للعمل فيها.

لذا، يعد حشد وقيادة الطاقة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية أمراً في غاية الأهمية لكونها تحفز الدافع وتقوي العمل الجماعي وتعزز الإبداع وتساهم في الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية.

ومن هنا يتضح أن الطاقة التنظيمية نوع من الإثارة الإيجابية التي يمكن أن يشعر بها الناس و تعد بمثابة محرك تخلق سلوكيات تدفع بالأداء التنظيمي. **ومن ثم فهي تتضمن العديد من الخصائص، من بينها ما يلي (١٣٠):**

- تتضمن الطاقة التنظيمية من منظور نوعي، بالطاقة الإيجابية أو السلبية، فالطاقة الإيجابية على سبيل المثال هي الحماس والفرح والرضا، والطاقة السلبية مثل الخوف والاحباط والحزن .
- تعد أعراض انخفاض مستويات الطاقة أسهل بكثير في الملاحظة والمتمثلة في اللامبالاة والقصور الذاتي والتعب والمرونة والسخرية.
- يمكن وصف الطاقة التنظيمية من خلال التعرف على الكثافة الطاقة التي يمكن ملاحظتها في مستوى النشاط ومقدار التفاعل ومدى اليقظة و الإثارة العاطفية. داخل المؤسسة وما بين الأفراد.
- الطاقة التنظيمية هي طاقة ذات كثافة عالية ونوعية ايجابية. وحالة طاقة المؤسسة يتم تحديدها عندما وأين تتقاطع هذه المفاهيم مع بعضها البعض كالكثافة والجودة، من خلال التدفق الحر لأفكار الجماعة، وأنها سوف تبني على بعضها البعض.

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

- تعد قوى تحفيزية للعمل والابداع بالمؤسسة، فالأشخاص الذين لديهم طاقة عاطفية عالية في حياتهم اليومية لديهم أيضا طاقة جسدية أو عقلية.
- تعد الطاقة التنظيمية قوة أساسية غير مرئية دافعة للسلوك. وقوية على حد سواء ولا يمكن رؤيتها إلا في الواقع. باعتبارها القوة التي تعمل بها المؤسسة. وتعد أفضل محرك للإثارة والحماس في حياة المنظمات.
- تعد واضحة تمامًا ومرئية عند استخدامها، على الرغم من صعوبة قياسها ومراقبتها، وعلى القائد أن يبدأ بالنظر في التفاعلات اليومية التي يمكن أن تنشأ أو تستنزف طاقة العاملين على مدار اليوم.
- الطاقة التنظيمية هي قوة جماعية ، ترتبط بمجموع طاقة الأفراد العاملين لديها. لذا تعد الطاقة التنظيمية نهج جماعي يمتلكه جميع الأفراد العاملين.
- الطاقة التنظيمية ليست مجرد مجموع طاقات الأفراد العاملين بالمؤسسة ، بدلا من ذلك ، ينمو علاقة التآزر بين إمكانات هؤلاء الأفراد التفاعلية والجماعية ويحدث ما يسمى بالعدوى العاطفية، تمثل بناءً ناشئاً يتجلى على المستوى التنظيمي من خلال آليات العدوى العاطفية والمعرفية. وبالتفاعل الاجتماعي والتكامل السلوكي، أي تؤثر المشاعر الإيجابية والمواقف والسلوكيات على سلوك وعواطف الآخرين.
- الطاقة التنظيمية تمثل أحد عوامل السعادة للأفراد العاملين. وتوضح نظرية المشاعر الإيجابية، كيفية بناء ونمو الطاقة من خلال التفاعل، يفترض أن هذا التفاعل ينتج عنه حلزونات تصاعدية ذاتية التعزيز. ومن ثم تنتشر الحالة المزاجية والمشاعر بين أعضاء المؤسسة من خلال التفاعل ، كذلك تنتشر المواقف والتحفيز والسلوكيات الجماعية.

- تعد الطاقة التنظيمية مفهوم ثلاثي الأبعاد تتكون من الطاقة العاطفية والمعرفية والسلوكية، ونتيجة التفاعل الإيجابي بين الموارد العاطفية والمعرفية والسلوكية للأعضاء هي تجربة اجتماعية تسمى بالطاقة التنظيمية.
- تشير الطاقة التنظيمية إلى أنه قوة مُسحَّرة لمستخدمها بنشاط فمن الممكن استخدامها إيجابيا أو سلبيا ضد المؤسسة. كما يمكن قياسها وتطويرها على المستوى الفردي والفريقي والجماعي.

وبرؤية تحليلية لما سبق يتضح أنه يمكن أن يكون لخصائص الطاقة التنظيمية تأثير مفيد أو ضار على دوافع الأفراد وكذلك على جودة التفاعل الاجتماعي بين الأشخاص (أي الاتصال والتنسيق والثقة) وهو أمر حيوي بالنسبة لدعم السلوكيات الإيجابية داخل المؤسسة التعليمية مما يسهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية وفعالية في الأداء المدرسي عامة.

٤) مبادئ الطاقة التنظيمية ونظرياتها في المؤسسات التعليمية

هناك خمسة مبادئ من خلال تنفيذها يتم حشد وتعبئة الطاقة التنظيمية الفعالة، وتتمثل في (١٣١):

أ. **بناء الثقة التنظيمية:** الثقة تخلق المبادرة و الولاء والمساءلة، ويمكن أن يؤدي ضعف الثقة بين القادة والموظفين إلى إشاعات ونميمة تحرك تركيز وانتباه الطاقة من المهمة الأساسية لها لرفع شأن المؤسسة.

ب. **وضع رؤية وخطة عمل:** إن وجود رؤية وخطة يمنح العاملين إحساسًا بالهدف والشعور بأنهم جزء من شيء أكبر، إن وضع الهدف في الاعتبار يجعل من السهل استخدام طاقتهم في المهام الصحيحة.

ج. **التمكين:** يساعد تمكين العاملين القادة على توسيع مستوى سلطاتهم إلى مستويات أخرى من المؤسسة . بمجرد أن يكون لدى الموظفين فهم واضح لما هو متوقع منهم،

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

وعلى القادة تشجيعهم على اتخاذ الإجراءات بتوفير الموارد اللازمة والاستثمار في تطوير مهاراتهم لتحسين أدائهم.

د. **المواءمة والتنسيق**: كل الوظائف في المؤسسة تحتاج إلى دعم بعضها البعض، فلن يتم الحفاظ على مستوى الطاقة على سبيل المثال إلا إذا كان لدى العاملين المهارة المناسبة لأداء الوظيفة لأنهم لا يمتلكون النظم اللازمة لدعمها وفي نفس الوقت وجود أداء تنظيمي عالي والذي يتغذى على الطاقة الإيجابية .

هـ. **التواصل الفعال**: يعد الوسيلة التي تجمع كل الجهود معًا ، بدون اتصال فعال ، لا تصل الرسائل الرئيسة إلى جميع الأشخاص مما يؤدي إلى إلغاء تنشيط العاملين وفك الارتباط بشكل عام .

ومن ناحية أخرى عند تناول التأصيل النظري للطاقة التنظيمية يقال في الأدبيات أنه حتى الآن، لا يوجد منظور نظري حقيقي حول الطاقة التنظيمية . ولكن توجد ولكن توجد وجهات نظر مختلفة تشرح أصل الطاقة على المستوى الفردي والتنظيمي، وتتمثل فيما يلي (١٣٢) :

أ. **نظرية نضوب الأنا/ الذات :**

تبحث هذه النظرية في العلاقة بين ضبط النفس وتعامل الفرد مع التحديات اليومية في مكان العمل ومقدار الطاقة التي يستخدمها للتغلب على هذه التحديات .

ويقصد باستنفاد الأنا أن ضبط النفس أو قوة الإرادة يعتمدان على مجموعة محدودة من الموارد العقلية التي يمكن استخدامها. وعندما تكون الطاقة اللازمة للنشاط العقلي منخفضة، فإن ضبط النفس عادة ما يكون ضعيفاً، وتعتبر حالة من استنفاد الأنا. وعلى وجه الخصوص، فإن تجربة حالة استنفاد الأنا يضعف القدرة على التحكم في النفس

لاحقاً. لذلك يمكن أن يكون للمهمة المستنزفة التي تتطلب ضبط النفس تأثير معيق على مهمة لاحقة لضبط النفس، حتى لو كانت المهام تبدو غير مرتبطة.

ويلعب ضبط النفس دوراً قيماً في أداء الذات على المستويين الفردي والعلاقات الشخصية. لذلك فإن استنفاد الأنا هو موضوع هام في علم النفس التجريبي ، وتحديداً علم النفس الاجتماعي، لأنه آلية تساهم في فهم عمليات ضبط النفس البشرية.

ب. نظرية استعادة الانتباه:

تعد النقطة المركزية لهذه النظرية هي "المهام العقلية والطاقة المستخدمة لأداء هذه المهام".

ج. نظرية تقرير المصير/ الذات :

يمكن أن تساهم البيئة الاجتماعية في الحيوية والنشاط وبناء الطاقة لدى الفرد من خلال تلبية الاحتياجات النفسية مثل اتاحة مزيد من الاستقلالية و توفير الانتماء لدى الفرد في جماعة ما.

ولا يزال بإمكان الأفراد الشعور بالنشاط على الرغم من انخفاض مستويات الطاقة الجسدية مما يشير إلى أن الطاقة أو الحيوية التي يعاني منها الأفراد هي أكثر استمراراً وبقاء من الطاقة البدنية .

د. نظرية الحفاظ على الموارد

على الرغم من أن الأفراد يمكن أن يلتهموا الطاقة الفسيولوجية من خلال أنشطتهم البدنية ، إلا أنهم يمكنهم تجربة الشعور بالطاقة من خلال المشاركة في الإجراءات التي تلبي احتياجاتهم النفسية .

هـ. نظرية الإثارة النشطة

تشجع هذه النظرية الأفراد على تطبيق طاقاتهم على سلوكياتهم الجسدية والعاطفية المعرفية" من أجل المساهمة في " الميزة التنافسية " للمنظمات . وتشير هذه النظرية إلى

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

الاستخدام الفعال للموارد التي يمكن أن يكون لها تأثير مباشر على مستوى طاقة الأفراد. ومن ثم طاقة المنظمة ككل.

و. نظرية سلسلة الطقوس التفاعلية

تهتم هذه النظرية بالتحقق من التفاعل بين الفرد وأفعاله لتحديد كيفية تأثير التفاعل مع العناصر الإيجابية والسلبية على توليد الطاقة أو انخفاض الطاقة.

والجدول التالي يوضح التدفقات المؤثرة في الطاقة الفردية والتي تؤثر في طاقة الجماعة ومن ثم طاقة المنظمة ككل.

جدول (١)
يوضح التيارات المختلفة للطاقة التنظيمية

النظرية	طبيعة الطاقة كما تحددها النظرية	الخصائص والأفكار الرئيسية
١ نظرية لخبوب الذات Ego Depletion Theory	- الطاقة محدودة ، ومورد محدود - الطاقة هي بناء بيولوجي يتم إنشاؤه عن طريق الإنشاء والتفكير الروابط الكيميائية في جسم الإنسان - إذا لم تكن هناك فرصة للراحة وتجديد الطاقة ، فاستمر الأداء والعمل يؤثر على مهام ضبط النفس بالسلب .	- يتم استنفاد الطاقة من خلال الأنشطة التي تتطلب من الأفراد ممارسة السيطرة على أنفسهم بطريقة أكبر. - ينفق الأفراد كميات كبيرة من الطاقة عند الانخراط في أنشطة التنظيم الذاتي ، على سبيل المثال قمع الأفكار وتنظيم العواطف والتعامل مع التوتر. - يؤدي التزام المؤسسة بتلبية حاجاته إلى إنفاق طاقة أقل على التنظيم وال ضبط الذاتي .
٢ نظرية استعادة الانتباه Attention restoration theory	- يتم تصور الطاقة على أنها "الاهتمام الموجه"، بمعنى قدرة الأفراد تركيز انتباههم العقلي أو تركيزهم على الإدراك وأثناء أداء المهام الجسدية . - وهي طاقة محدودة ويمكن استنفادها.	- يتم استنفاد الطاقة بمرور الوقت عن طريق منع عوامل التنشيط ، مثل الإجهاد والأفكار غير ذات الصلة ومعالجة المعلومات وحل المشكلات. - يمكن استعادة طاقة الانتباه عن طريق استهلاك الجلوكوز ، والابتعاد عن بيئة العمل الصعبة ، والانخراط في الأنشطة المفضلة.

د/ سهام أحمد محمد علوان

<p>- البيئة الاجتماعية يمكن أن تسهم في الحيوية من خلال تلبية الاحتياجات النفسية وتغير قدر من الاستقلالية والانتماء .</p> <p>- لا يزال بإمكان الأفراد الشعور بالنشاط على الرغم من انخفاض مستويات الطاقة البدنية ، تشير إلى أن الطاقة أو الحيوية التي يشعر بها الأفراد داخلهم هي أكثر أهمية من الطاقة الجسدية.</p>	<p>- يُنظر إلى الطاقة على أنها "حيوية ذاتية". مشاعر الحماس للحياة و ذو طاقة إيجابية .</p> <p>- ينتج عن التحفيز الذاتي أن يشعر الأفراد بمزيد من الحيوية والطاقة ويحتاجون إلى تنظيم أقل للسلوكيات والأنشطة .</p>	<p>نظرية تحديد المصدر (الذات) Self-Determination Theory</p>
<p>- التفاعلات الفسيولوجية الناتجة عن الطاقة (الإيجابية) أو السلبية (التوتر).</p> <p>- تؤثر الإثارة والتحفيز على عواطف وسلوكيات ومخرجات الفرد .</p> <p>- الإثارة النشطة الفعالة تؤثر على لنتائج الفرد الإيجابية و تزيد من أداء الفرد في السياق التنظيمي.</p>	<p>تُنظر إلى الطاقة على أنها "استثارة حيوية": أي ان حيوية وطاقة الفرد ناتجة من الاهتمام والإثارة التي تتوافق مع التنشيط المادي للجسم. تشمل الطاقة العقلية والجسدية</p>	<p>نظرية الإثارة بالنشطة Energetic Arousal Theor</p>
<p>- يجب الحفاظ على الموارد أو تجديدها للحفاظ على الرفاهية النفسية.</p> <p>- يمكن توقع مصادر توليد النشاط من خلال الوظائف ومتطلبات العمل .</p> <p>- تجارب الاسترداد التي تحل محل الطاقة المتناقصة لها تأثير إيجابي على المستقبل في الوظيفة، والرفاهية بشكل عام.</p>	<p>- تُنظر إلى الطاقة على أنها مصدر حيوي جوهري للنشاط.</p> <p>- يُعرّف بأن الفرد الذي يمتلك الحضور الجسدي واليقظة المعرفية والطاقة العاطفية. ليده طاقة، فتتقسم الطاقة إلى طاقة جسدية وإدراكية وعاطفية.</p> <p>- الطاقة مورد ثمين، ومرتبطة بالنشاط</p>	<p>نظرية حفظ المصدر (الموارد) Conservation of Resource Theory</p>
<p>- يميل الأفراد إلى الحصول على طاقة كافية لإنجاز مهامهم اليومية .</p> <p>- يميل الأفراد إلى ملاحظة الانحرافات في تجربة طاقة أكثر أو أقل.</p> <p>- تحقق التفاعلات الناجحة بين الأفراد الذين لديهم توقعات مماثلة طاقة عالية لأداء المهام.</p> <p>- تحفز نتائج الطاقة الإيجابية على تكرار التفاعلات الناجحة.</p>	<p>- يتم تصور الطاقة العاطفية على أنها التنشيط الذي يشعر به الناس في تجربتهم/ أعمالهم اليومية .</p> <p>- تتراوح ما بين الشغف والإثارة والثقة بالنفس إلى اللامبالاة،الاكتئاب والقلق .</p> <p>- يمكن استخدام الطاقة العاطفية كوسيلة لوصف وبناء الهياكل الاجتماعية.</p>	<p>نظرية سلسلة طقوس التفاعل Interaction Ritual Chain Theor</p>

ومما سبق يتبين من عرض النظريات المختلفة أنها ناقشت وضع وأهمية الطاقة التنظيمية بالنسبة للفرد وأبرزت أهميتها بالنسبة للمؤسسات وتأثيرها على الإنتاجية والأداء المرتفع ، كما يتضح أن هذه النظريات مصدر مهم للقيادة التعليمية، وتعد أساساً لزيادة فهم وإدراك وتحريك الانتباه والوعي نحو أهمية حشد الطاقة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية.

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

٥) أنواع الطاقة التنظيمية وحالاتها بالمؤسسات التعليمية

تعددت أنواع الطاقة التنظيمية فقد اختلفت الأدبيات في تقسيم أنواعها منها من قسمها بناء على كثافتها أو على حسب حالاتها , اخر على حسب مكوناتها وذلك ما يلي:

☒ أنواع الطاقة التنظيمية على حسب كثافتها، وقد تم حصرها في أربعة أنواع، كمايلي (١٣٣).

أ. طاقة إيجابية مرتفعة : **high positive energy** (العاطفة / منطقة الطاقة الإنتاجية)

نوع من الطاقة تظهر أعراضه متمثلة في المشاركة العاطفية واليقظة العقلية العالية إلى جانب مستويات النشاط العالية ، السرعة والقدرة على تحمل المسؤولية والإنتاجية ، أي أن المؤسسة التي تزدهر فيها الروح الإيجابية القوية متضمنة مشاعر الفرح والفخر حيث الحماس والإثارة يوجهان الانتباه نحو تحقيق الأولويات التنظيمية المشتركة.

ب. طاقة إيجابية منخفضة : **low positive energy** (الراحة / منطقة الطاقة المريحة)

نوع من الطاقة تظهر أعراضه متمثلة في ارتفاع الرضا المشترك وفى تحديد الهوية، إلى جانب هذا يسود انخفاض مستويات النشاط و وتتسم بالجمود التنظيمي، أي المؤسسة لديها مشاعر ضعيفة ولكن إيجابية من حيث الهدوء والرضا . في مقابل أنها تفتقر إلى الحيوية واليقظة والتوتر العاطفي الضروري لبدء توجهات استراتيجية جريئة جديدة أو تغيير كبير ، ولكنها سعيدة ويسود الرضا بالوضع الراهن.

ج. طاقة سلبية منخفضة: low negative energy (الاستقالة / منطقة

الجمود المستقل)

نوع من الطاقة تظهر أعراضه متمثلة في مستويات عالية من الإحباط والانسحاب العقلي والسخرية وانخفاض المشاركة الجماعية، أي أن الأفراد بالمؤسسة يفتقرون إلى الإثارة أو الأمل ويعانون من الخمول ، وهم عاطفيًا بعيدين عن الأهداف التنظيمية.

د. طاقة سلبية مرتفعة: high negative energy (العدوان / منطقة الطاقة

المسببة للتآكل)

نوع من الطاقة تظهر أعراضه متمثلة في العدوان الجماعي والسلوك المدمر ضد السياسة الداخلية، ومقاومة التغيير، وتتعاضم الفوائد الشخصية على المؤسسية، أي اتجاه سلبي قوي يدفع المشاعر ضد التنافس وضد التغيير، تتصف بمستويات عالية من النشاط المدمر ويقضى على تحقيق أهداف المؤسسة.

ويتضح من عرض أنواع الطاقة التنظيمية أن للمؤسسة وسياستها وقادتها دور كبير مؤثر وفعال في حشد الطاقة التنظيمية سواء كانت تلك الطاقة سلبية أو إيجابية، ومن هنا يتعاضم دور كلا الطرفين في توجيه الطاقة نحو الاتجاه المرغوب والبناء وليس الهدم، ومن هنا فلكل فرد داخل المدرسة دور يؤديه في تنشيط الطاقة والحفاظ عليها في مكان العمل.

وتوجد مناطق/ حالات الطاقة التنظيمية Organizational Energy Zones

تضم أنواعا لها تقسم إلى:

☒ أنواع الطاقة التنظيمية على حسب حالاتها، كما يلي:

بالإضافة لما سبق تناولت الأدبيات أنواع أخرى للطاقة التنظيمية ضمنية داخل الأنواع

السابقة وقد عبرت عنها بمناطق أو حالات الطاقة التنظيمية Organizational

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

Energy Zones، حيث يقصد بحالة/ منطقة الطاقة أى الوضع الحالى للمؤسسة متضمنا الإثارة العاطفية واليقظة، الإبداع، ومشاركة القدرات الفكرية، وتبادل الشعور بالحاجة الملحة لأداء العمل والحماس والرضا أثناء العمل (١٣٤).

ويطلق عليها البعض **مصفوفة الطاقة التنظيمية**، وعادة ما تكون أربع حالات أو مناطق، ومن الممكن أن تكون موجودة في وقت واحد ، وإن كانت بدرجات متفاوتة (١٣٥).

وتقترح الأدبيات أن المنظمات يمكن أن تقيم طاقتهم التنظيمية معتمدة على مراعاة المزيج من الكثافة والجودة لتلك الطاقة. حيث تشير **الكثافة** إلى قوة أو شدة الطاقة التنظيمية ، ويعبر عنها ب (منخفضة إلى مرتفعة)، بينما تمثل **الجودة** تأثير الطاقة في المؤسسة، ويعبر عنها ب(سلبى إلى إيجابى). حيث **تعكس كثافة الطاقة التنظيمية** مستوى التوتر العاطفي والتفاعل والتواصل الموجود في المؤسسة ويميز بين المستويات العالية والمنخفضة من المشاركة العاطفية، التنشيط العقلي والمشاركة. يسمح لنا بُعد الكثافة بفرز المؤسسات التي قامت بتعبئة وحشد كميات كبيرة من الطاقة التنظيمية، من المؤسسات التي لم تحشد الكثير أو أي من طاقتهم الكامنة (١٣٦).

في حين **تعكس جودة الطاقة التنظيمية** كيفية استخدام المؤسسة لطاقتها في تحقيق أهدافها فالطاقة التنظيمية الإيجابية عبارة عن (حماس ، فرح ، رضا) ، ويعد هذا الاستخدام البناء لإمكانات المؤسسة، في حين أن جودة الطاقة سلبية فتظهر علامات (الخوف والإحباط والحزن)، ويعد هذا مؤشر على أن المؤسسة يغيب عنها التوجه المشترك نحو الأهداف التنظيمية (١٣٧).

وينتج عن تفاعل كلا البعدين السابقين ما يسمى بحالات الطاقة التنظيمية داخل المنظمات، وعامة هذه الحالات تقع في أربع مناطق هي (الراحة والاستسلام العدوان والعاطفة) (١٣٨). ومن أبعاد قياس نوع ودرجة الطاقة، ما يلي (١٣٩):

• **الشدة/ الكثافة:** هي الدرجة التي تصل إليها المؤسسة بتنشيطها القدرة العاطفية، المعرفية والسلوكية.

• **القوة/ الجودة:** بمعنى إلى أي مدى القوى العاطفية، المعرفية والسلوكية تتماشى معها أهداف تنظيمية.

ويتضح من الشكل التالي المناطق الأربع للطاقة التنظيمية، ما يلي (١٤٠):

أ. منطقة الراحة **Comfort zone** :

تتمتع المنظمات التي تقع في منطقة الراحة بحياة/ نشاط منخفضة ومستوى مرتفع نسبياً من الرضا. لديهم مشاعر وعواطف منخفضة ولكنها إيجابية مثل الهدوء والرضا؛ يفتقرون إلى الحيوية والانتباه والتوتر العاطفي اللازمين لتنفيذ التغييرات على الاتجاه الاستراتيجي أو التغييرات المهمة.

وتعتبر هذه الحالة عن طاقة إيجابية منخفضة لدى الأفراد، تتميز برضا الأفراد الشديد عن الوضع الراهن. تركز على الأمجاد الطويلة خلال مرحلة النجاح. وعادة ما يُعزى هذا النجاح إلى الهياكل والسلوكيات الراسخة وبالتالي تعتبر جديرة بالحماية .

عبارة عن كثافة منخفضة للنشاط، وهذا يؤدي إلى عدد أقل من الابتكارات و انخفاض القدرة على التغيير. التغييرات في البيئة (من حيث كليهما الفرص والتهديدات) تضيع بسهولة.

وتشير الأبحاث إلى أن هذا القصور الذاتي المريح له تأثير سلبي كبير على مؤشرات الأداء الرئيسية بالمؤسسة (١٤١)، ومن أهم أعراضه ما يلي (١٤٢):

- ارتفاع الرضا العام للجميع

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

- قلة النشاط ، قلة اليقظة ، الرضا عن النفس.
- بيئة تنظيمية يسودها الرضا عن الوضع الراهن
- عمليات اتخاذ القرار طويلة، ثقافة إبطاء / إيقاف الابتكار.
- تعاطف الأفراد بقوة مع التيارات الخارجية .

ب. منطقة الاستسلام/ الاستقالة Resignation zone :

المنظمات في هذه الحالة من الطاقة تظهر عليها مشاعر ضعيفة وسلبية تشمل الإحباط وخيبة الأمل والحزن. يميل الأفراد في هذه المنظمات إلى الشعور بالبعد العاطفي عن أهداف المؤسسة ويفتقرون إلى الإثارة أو الأمل. وعلى غرار المؤسسات التي تتميز بالجمود المريح ، فإن المؤسسات التي تخضع إلى الجمود المستقل تظهر قدرات محدودة للغاية للتغيير والابتكار.

ومع ذلك، فإن الأسباب تكمن في مكان آخر .تغيير مطول -ربما غير ناجح- نتج عنها عمليات أو مراحل طويلة من الأداء المتوسط غير المرضي الشعور بخيبة الأمل والإحباط واللامبالاة بين الموظفين . تراجع مستوى النشاط ولم يحدث الكثير من التفاعل أو الاتصال من قبل المؤسسة، يفقد الناس الاهتمام بأهداف العمل . ويشير إلى أن الجمود المستقل يساهم في فقدان الرضا الوظيفي وزيادة الاستعداد للتغيير (١٤٣) ، ومن أهم أعراضه ما يلي(١٤٤):

- الإحباط الشديد ، الانسحاب العقلي ، السخرية ، مشاركة منخفضة.
- يبدو أن الأفراد لا يهتمون، سلبية المبادرات الجديدة
- خيبة أمل ، حزن، علامات التعب / الإرهاق
- التواصل فقط عند الضرورة القصوى.

ج. منطقة العدوان/التآكل :

في هذه المنطقة، تعاني المنظمات من توتر داخلي ناتج عن مشاعر سلبية قوية. هذا التوتر هو الدافع وراء الروح التنافسية، والتي تنبع من مستويات عالية من النشاط واليقظة لذا تركز الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

التناقض الحاد مع الحالات منخفضة الطاقة أو المؤسسات أو أجزاء من المؤسسات التي تخضع للطاقة المسببة للتآكل تظهر في مستوى عالٍ من النشاط واليقظة والمشاركة العاطفية .

ومع ذلك، فإن الإمكانيات والطاقة النشطة للناس لا تُستخدم لصالح المؤسسة، ولكنها تمارس لغرض شخصي، ومن الأنشطة المدمرة في كثير من الأحيان (الخلافت الداخلية، الصراعات ، التنافسات) والتي تضر بالمؤسسة، يمكن العثور على أسباب الطاقة المسببة للتآكل في المؤسسة بسبب إما الظلم وغياب العدالة أو التنافس على الموارد أو الشعور بالتهديد من الآخرين، يظهر بوضوح أنه يتعين على المنظمات القيام بتوقع مجموعة واسعة من النتائج السلبية إذا لم تقلل من تآكل الطاقة داخلها ووصولها إلى الحد الأدنى. يمكن أن تشمل هذه الآثار السلبية: فقدان التركيز على الاداء والجمهور المستفيد و الابتكار أو المشكلات المتعلقة بالعمل ، وإهدار الموارد وانتشار المعارك الداخلية والصراعات (١٤٥). ومن أهم أعراضه ما يلي (١٤٦) :

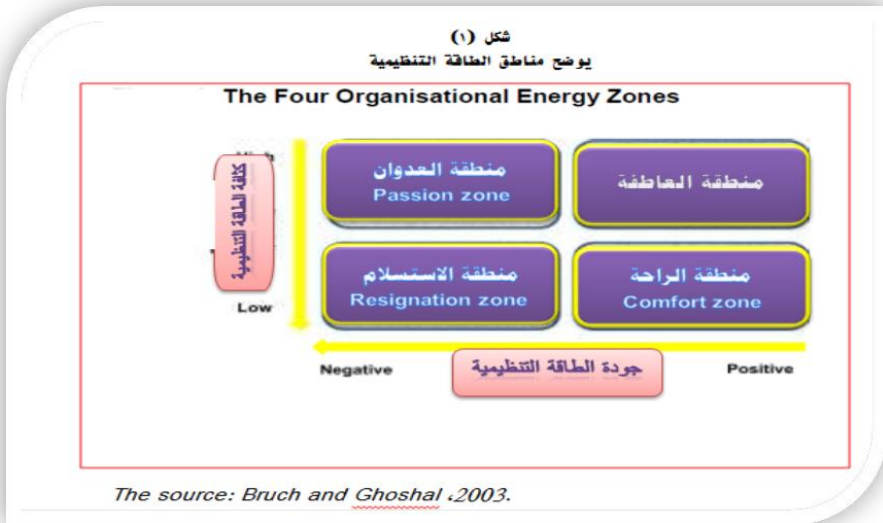
- العدوانية الشديدة والسلوك المدمر
- السياسة الداخلية الديكتاتورية، المنافسة على الموارد، تعظيم الفوائد الفردية.
- التفكير الصامت هو السائد، البعد عن التحديث و التجديد والابتكار.
- مجموعات مزعجة أو عدم الثقة .
- تراجع في الدعم المتبادل الجماعي، مع غياب نزاهة القيادة

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

د. منطقة العاطفة: Passion zone

هذه هي المنطقة تزدهر فيها المنظمات بسبب المشاعر الإيجابية القوية مثل الفخر والفرح اللذين يشعر بهما الموظفون في عملهم. يوجه الموظفون انتباههم وإثارتهم وحماسهم نحو الأولويات التنظيمية المشتركة.

وعلى عكس الطاقة المسببة للتآكل، تسمح المستويات العالية من الطاقة الإنتاجية للمؤسسات لتركيز العواطف والانتباه والجهود العملية للأفراد العاملين على السعي نحو هدف مشترك. وتعد الأنشطة حاسمة للنجاح؛ دائماً ما يبقي الأفراد آذاناً مفتوحة للأحداث ذات الصلة بالمعلومات الواردة من خارج المؤسسة؛ يتم تمرير معلومات مهمة وفي الوقت المحدد. فالمنظمات ذات الطاقة الإنتاجية العالية تكون أكثر ربحية، وتتمتع بشكل أكبر برضا الموظفين^(١٤٧)، وتحقيق أداء أفضل بشكل عام. وعادة تسمى بالطاقة المنتجة Productive Energy.



ومن الشكل السابق يتضح أن حالة الطاقة بأى مؤسسة يمكن أن تقع في واحدة من أربع فئات أو مناطق وهي منطقة الراحة ومنطقة الاستسلام ومنطقة العدوان ومنطقة العاطفة ويلاحظ من عرض مناطق وحالات الطاقة التنظيمية أن هناك منطقتين من المرجح أن تحقق فيهما المؤسسات نجاحًا أكبر، وهما منطقة العدوان (التي تتفاعل مع الخطر) أو منطقة العاطفة (التي تتفاعل مع هدف مثير)، وكلتا المنطقتين تتميزان بمستويات عالية من الطاقة .

وينظر إلى المنطقتين المتبقيتين، منطقة الراحة حيث تركز المؤسسة عند مواجهة مخاطر على التجارب والنجاحات السابقة، في حين أن منطقة الاستسلام قد بدأت تقريبًا المخاطر تتغلغل فيها.

كما يلاحظ أن المشاعر الضعيفة، سواء كانت إيجابية أو سلبية، لا تشجع الناس على التصرف. لذلك فالمنظمات التي تعمل بمناطق الراحة والاستسلام تعمل عند مستويات منخفضة من الاهتمام والعاطفة والنشاط". ومن ناحية أخرى ، يجد المرء المنظمات التي تقع في مناطق العدوان والعاطفة وتظهر مستويات أعلى من التوتر العاطفي المركز ، الإثارة الجماعية واتخاذ الإجراءات.

كما يتضح أن المنظمات التي تظهر مستويات عالية من الطاقة، تتصرف بإلحاح مما يجعلها أكثر إنتاجية، فلديهم القدرة على معالجة المعلومات وتعبئة الموارد بسرعة بسبب حقيقة أنهم يقظون باستمرار. كما أنها تظهر الميل إلى السعي من أجل "أهداف أكبر من الحياة، كما أنها تساعد في التوفيق بين الموظفين من ناحية (التصورات والعواطف والأنشطة)، والطاقة من ناحية أخرى بدمج وتوجيه قواها والأهداف المشتركة بحيث تصبح أساسًا للتماسك التنظيمي. في حين أن المنظمات منخفضة الطاقة يفضلون تجنب المواجهات وتوقع المخاطر، وتعاني من تعارض الأولويات وعدم التعاون. لذا فالمنظمات عالية الطاقة تزدهر.

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر (سيناريوهات مقترحة)

وبذلك يمكن القول أن الطاقة التنظيمية هي السبيل لنجاح المنظمات بمختلف أنواعها، حيث يعد معرفة وفهم مستوى الطاقة الموجود داخل الفريق أو المؤسسة التعليمية أمر حيوي، حيث يتم توجيهها في الاتجاه الإيجابي والصحيح حتى تكون ذات مغزى ومفيدة.

ومن ثم على المؤسسات التعليمية التي تظهر عليها علامات الطاقة في منطقة الراحة أو الاستسلام تحظى بمستويات انتباه وعاطفة ونشاط منخفضة، حيث تعاني المجموعة في هذه المنطقة من تضارب الأولويات وعدم التعاون ما بين أفرادها وما بين المدرسة نفسها والعاملين وقادتها، كما يلاحظ أن منطقة العاطفة هي المنطقة المثالية حيث تزدهر المدرسة فيها ويصبح لديها عواطف ايجابية مرتفعة، ويكون توجه حماس وقدرات العاملين منصب على الأولويات التنظيمية العليا للمؤسسة التعليمية.

وعليه يمكن القول أن تعظيم وحشد الطاقة التنظيمية لدى الأفراد داخل المؤسسة التعليمية يستلزم مراعاة أبعاد الجودة للحصول على صورة مثالية وإيجابية لتطبيق الطاقة التنظيمية. ومن خلال التمييز بين الطاقة الإيجابية والسلبية، فإن أبعاد الجودة تدل على أن مجرد تعبئة الأفراد بالطاقة لن تكون كافية أو شرطا لنجاح المؤسسة التعليمية، فهناك مؤسسة عالية الطاقة تفشل في تركيز طاقتها بشكل فعال نحو تحقيق أهدافها على الرغم من أنها تمتلك أشخاص يتمتعون بدرجة عالية من الطاقة التنظيمية حيث يتشاركون عاطفياً ويساهمون بكل طاقتهم العقلية والبدنية ولكن ضد أهداف المؤسسة وبما يلحق الضرر بها من خلال كبح التغيير والابتكار، ويحاول الأفراد في مثل هذه البيئات تحسين الفوائد لأنفسهم، على حساب أقرانهم و/ أو على أجزاء أخرى من العمل، لهذا يحتاج حشد الطاقة التنظيمية لقيادة تربوية فعالة تهتم بتوجيه الطاقة المستغلة بشكل بناء نحو السعي لتحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة التعليمية.

☒ أنواع الطاقة التنظيمية على حسب مكوناتها، كما يلي :

تتعلق الطاقة التنظيمية بطاقات الفريق، ولكنها ليست متطابقة بمجموع طاقة هذا الفريق، فالطاقة التنظيمية تشمل كل من مجموع طاقات جميع العاملين، بالإضافة إلى مجموع طاقة الشبكة الاجتماعية التي تم إنشاؤها داخل وبين الفرق، وهى الطاقة الناشئة عن دمج جميع أشكال الطاقات الأخرى، وقد تم تطوير "سلسلة أداء الطاقة" لربط مصادر الطاقة بشكل كلي (الأفراد والجماعات) ومصادر ديناميات الطاقة (السلوكيات الفردية، والتفاعلات الاجتماعية والبنية التحتية) فى أداء الأعمال بالمؤسسة^(١٤٨).

ولقد توصل معظم الباحثين إلى أن الطاقة التنظيمية هي نتيجة التفاعل بين الطاقة الفردية وطاقة الفريق وطاقة التنظيم، وكل نوع من أنواع الطاقة هذه مدفوع بعوامل مختلفة، كما هو موضح في الشكل. فالطاقة الفردية مدفوعة بالسلوك الفردي، في حين أن طاقة الفريق مدفوعة بالتفاعل الاجتماعي داخل الفريق، وطاقة التنظيم مدفوعة بالبنية التحتية للتنظيم^(١٤٩)، وتتكون الطاقة التنظيمية من الآتي^(١٥٠):

أ. الطاقة الفردية:

يمكن وصف الطاقة الفردية بأنها دافع الفرد لأداء العمل، وأن الطاقة الفردية مدفوعة بخاصيتين الأولى تنشأ من داخل الفرد، نتيجة للتفاعلات الاجتماعية في المجموعة أو الفريق الذي يخلق الطاقة في داخله، والخاصية الثانية طاقة متعددة الأبعاد تتكون من أبعاد عاطفية ومعرفية وسلوكية. والعاملين الذين يصلون لمستويات عالية من الرفاهية يكونون أكثر إنتاجية .

وتشير الطاقة الفردية إلى التأثير الذي يدفع السلوك الفردي، وتنقسم إلى طاقة روحية أو عاطفية، وطاقة جسدية وهذه إحدى أهم أنواع الطاقة البشرية، فهي المسؤولة عن القيام بالحركة الجسدية التي تعين الإنسان على تحقيق ما يريد من أعمال.

وأخيراً الطاقة الذهنية والمتمثلة في طاقة العقل والتي تتعلق بقدرة الفرد على التعامل مع مطالب العمل بالمؤسسة التابع لها وأهدافها، فإذا كان الفرد يتمتع بالسلطة

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر (سيناريوهات مقترحة)

الكافية والدعم من الإدارة، فمن المرجح أن يوجه طاقته بطريقة إيجابية للتعامل مع مطالب الوظيفة، وإذا لم يكن لدى الفرد قدر من الحرية والتفويض لتلبية مطالبه فستظهر الطاقة دون المستوى. ومن ثم فالعوامل التي تجعل الأفراد سعداء لها تأثير إيجابي على الطاقة الفردية. كما أن المستويات العالية من الإرهاق العاطفي تؤدي إلى مستويات منخفضة من جهد أو طاقة الفرد بينما تؤثر المستويات العالية من ضغط العمل على الأداء الوظيفي، مما يؤدي بدوره إلى الإرهاق العاطفي، ويقلل من مستوى الطاقة لديه.

مما سبق يمكن القول أن الطاقة تعبر عن القدرة على القيام بالعمل، أو خزان الوقود الذي يجعل المؤسسات تعمل، ومن ثم فالطاقة مورد يتأرجح بين مستويات الطاقة العالية والمنخفضة، مما يؤثر على أداء الأفراد والفرق وتؤثر على الأداء التنظيمي ومن ثم ترتبط طاقة المنظمة بمجموع طاقة الأفراد بها.

ب. طاقة الفريق:

طاقة الفريق هي السياق الاجتماعي للطاقة، بمعنى أن التفاعل الاجتماعي يسهم في رفع مستويات الطاقة، وترتفع قدراته الإدراكية وكذلك ترتفع المعاملات العاطفية بين الأفراد داخل المؤسسة خلال دورة التفاعل والتي تتضمن المعرفة والفهم ورد الفعل، وتشير إلى التأثير المشترك للأفراد في مجموعة العمل.

وتنشأ الطاقة الجماعية من المشاعر المشتركة للأفراد ومن أفكارهم وسلوكياتهم خلال آليات التفاعل الاجتماعي لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث يكون لدى الفرق الفعالة إحساس بالمعرفة المشتركة والمتوافقة التي يمكن استخدامها لتنسيق الجهود والأفكار تجاه إنجاز مهام العمل. ويتم بناء التعامل العاطفي داخل الفريق على أساس عرض العواطف وردود الفعل. ما المقصود بالتعديلات؟؟؟

وتعد التفاعلات الاجتماعية من أهم الدوافع لطاقة الفريق، حيث يتم بناء المشاعر الاجتماعية على أساس عرض المشاعر وردود الفعل. والعوامل التي تمكن طاقة الفريق هي تلك التي تعزز التفاعل الاجتماعي، فالأنشطة التنظيمية التي تدفع التفاعلات الاجتماعية مما يسهم في بناء التنشئة الاجتماعية والدعم الاجتماعي والتطوير الوظيفي وعلاقات الصداقة والدوافع الشخصية والنمو الشخصي والثقة .

وتشمل العوامل الداخلية التي تساهم في طاقة الفريق، الهدف والتحدى والصداقة الحميمة والمسؤولية والنمو والقيادة، وفهم الوظيفة والعمل الجماعي والثقة والدعم، بالإضافة للوضوح والتماسك والقدرة على التكيف مع التغيير، فالعاطفة الاجتماعية تؤثر وتدعم الحالة المعرفية للأفراد، وأن التأثير الإيجابي يؤدي إلى تحفيز أكبر وزيادة الإنتاجية . في حين أن العوامل التي تثبط طاقة الفريق وتحد من التفاعل الاجتماعي أو تمنعه مثل ضعف الهيكل التنظيمي، وانعدام الثقة والمبالغة في عدد ساعات العمل.

ج. طاقة التنظيم

من أهم عوامل بناء الطاقة التنظيمية الاهتمام بالأنشطة التنظيمية التي تؤثر على عوامل مثل عمليات التنشئة الاجتماعية ، الدعم والتطوير الوظيفي وعلاقات الصداقة وأنواع أخرى من تدفق المعلومات التي تؤثر على الدافعية الفردية والنمو .تخلق الأنشطة التنظيمية بدورها البيئة التي تزدهر فيها طاقة الفريق...

وتشير إلى التأثير المشترك للأفراد والجماعة و المؤسسة كيانا واحدا على المستوى- الكلي للمؤسسة، وتنشأ هذه الطاقة من تفاعل السلوك العاطفي للأفراد والأفكار الإيجابية والسلوك الجماعي بين أعضاء المؤسسة الذين يتبعون بشكل مشترك أهداف وغايات أداء المؤسسة.

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

وهناك رابط مهم للطاقة الفردية والجماعية هو منصة الطاقة التي أنشأتها المؤسسة، هذه المنصة مبنية على ثقافة تنظيمية تشمل القواعد السلوكية البناءة والقيم والشعور والتعبيرات.

د. تكامل الطاقة

كما ذكر تفوق الطاقة الفردية طاقة الفريق والتنظيم، إذا كانت الطاقة الفردية عالية فمن المحتمل أن تكون طاقة الفريق عالية، مما ينتج طاقة تنظيمية كلية تتضمن مجموع طاقات جميع العاملين، بالإضافة إلى طاقة الريق الناتجة عن طاقة الشبكة الاجتماعية التي تم إنشاؤها داخل وبين أعضاء الفرق، وهذه الطاقة الناشئة هي نتيجة دمج وتآزر جميع أشكال الطاقة الأخرى (١٥١).

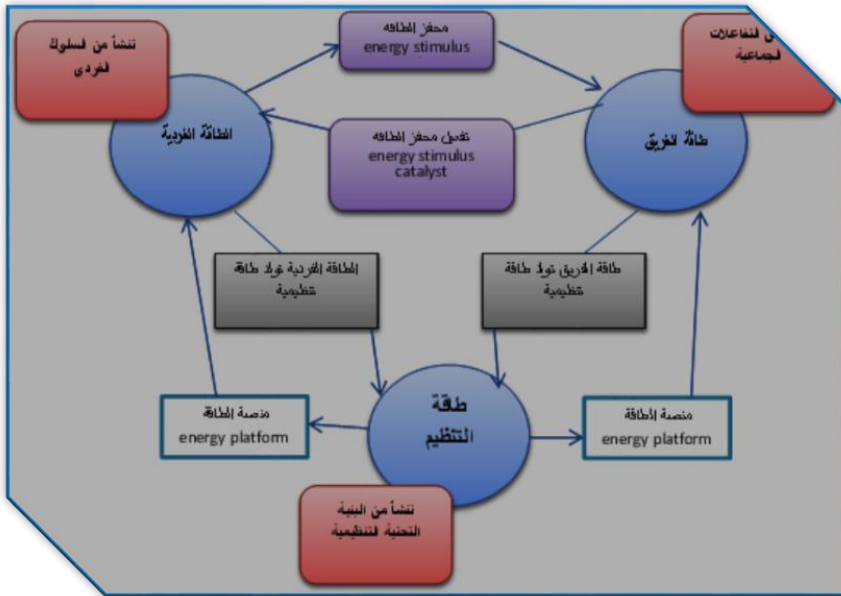
والشكل عبارة عن إطار يوضح سلسلة بناء الطاقة التنظيمية ومصادر بنائها الناتجة عن السلوكيات الفردية، التفاعلات الاجتماعية والبنية التحتية التنظيمية (١٥٢)، مما يؤدي إلى طاقة تنظيمية إيجابية، ومن ثم يتم إنتاج الطاقة التنظيمية الشاملة المتكاملة لكا أطراف المنظومة.

ويؤكد على هذا أن نشأة الطاقة التنظيمية تتجسد في بناء الأصل ذي المستوى الأدنى (الطاقة الفردية) لتشكيل بنية جماعية. وتصل إلى الطاقة التنظيمية الكلية عبر سلسلة الطاقة. ومن ثم فالطاقة التنظيمية ناشئة من عدة مستويات تبدأ من المستوى الفردي وتنتقل إلى المستوى الجماعي عبر عمليات التفاعل بين الأفراد. ومن ثم فالطاقة التنظيمية تكمن في تأثير وإدراك وسلوك أفراد الوحدة الفردية والتي تنتقل عبر عمليات التفاعل ما بين الافراد والجماعات والفرق لتتجلى وتصل لمستوى أعلى وهو الفريق أو الجماعة ومن ثم الطاقة التنظيمية ككل (١٥٣).

كما أكد آخر (١٥٤) أن الطاقة التنظيمية هي أكثر من مجموع ديناميات طاقة الأفراد ولكنها نتيجة للتفاعل و ديناميات طاقة الفرق و المؤسسة ككل. ، ويوضح الشكل التالي مكونات الطاقة التنظيمية.

شكل (٢)

يوضح مكونات الطاقة التنظيمية



The source: Sutherland, M., & Hofmeyr, K. (2012). Enabling and inhibiting factors of productive organizational energy. *South African Journal of Labour Relations*, 36(2), 14

ومما سبق يتضح أن الطاقة ليست تجربة خاصة بل تجربة اجتماعية؛ مثلا المحادثة الروتينية المشحونة بالحماس والإثارة تحول اللقاء اليومي إلى تفاعل نشط. وقد تؤدي هذه التبادلات الإيجابية إلى تغذية إيجابية وهادفة لردود أفعال الآخرين. فقرب الفرد من زميل له نشط في العمل يؤثر على مستويات طاقة الآخرين (تسمى بنمط التفاعل

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

المتبادل) المعروف أيضًا بالتفاعل المزدوج. وتُبنى على هذه اللبنة الأساسية الطاقة الإنتاجية، وتوجد آليات إضافية تتضمن الظهور والتعرض المشترك لنفس الأحداث (أي صنع الحس المشترك وعمليات العدوى العاطفية والتكامل المعرفي والسلوكي تمثيا مع منطق البقاء متسقاً مع النظرية متعددة المستويات للعمليات التصاعدية).

وبالتالي تعد الطاقة التنظيمية ظاهرة مشتركة أو ناشئة مشتركة بين جميع أعضاء وحدة العمل . وفقاً لذلك، تدرج الطاقة كبناء جماعي يعكس كل الخصائص العاطفية والمعرفية والسلوكية لفرق العمل^(١٥٥).

وكما هو موضح في الشكل السابق، فالطاقة التنظيمية هي عملية متعددة المستويات الطاقة الفردية وطاقة الفريق والطاقة التنظيمية، وتتغير باستمرار بمرور الوقت من خلال عملية الخلق والنضوب والتجديد، وهذه الأنواع من الطاقة مدفوعة من خلال السلوك الفردي والتفاعل الاجتماعي ديناميات البنية التحتية للمؤسسة على التوالي.

ويتضح من الشكل أيضا أن السلوك الفردي يقود ديناميكيات الطاقة الفردية من خلال القدرات الجسدية والعاطفية والمعرفية، وفي المقابل، فإن طاقة الفريق مدفوعة من خلال التفاعلات الاجتماعية، في حين أن البنية التحتية للمنظمة، إما تكون ملموسة (كالمرافق والمعدات) أو غير ملموسة كمارسات التوظيف والاحتفاظ بالموارد البشرية، والثقافة التنظيمية وأنظمة قياس الأداء.

وبالتالي تعد الطاقة التنظيمية ظاهرة مشتركة أو ناشئة مشتركة بين جميع أعضاء وحدة العمل . وفقاً لذلك، تدرج الطاقة كبناء جماعي يعكس كل الخصائص العاطفية والمعرفية والسلوكية لفرق العمل^(١٥٦).

ومن ثم وكما هو موضح في الشكل السابق، فالطاقة التنظيمية هي عملية متعددة المستويات الطاقة فردية وطاقة الفريق والطاقة التنظيمية، تتغير باستمرار بمرور الوقت

من خلال عملية الخلق والنضوب والتجديد. هذه الأنواع من الطاقة مدفوعة من خلال السلوك الفردي والتفاعل الاجتماعي ديناميات البنية التحتية التنظيمية على التوالي.

ويتضح من الشكل أيضا أن السلوك الفردي يقود ديناميكيات الطاقة الفردية من خلال القدرات الجسدية والعاطفية والمعرفية، وفي المقابل، فإن طاقة الفريق مدفوعة من خلال التفاعلات الاجتماعية، في حين أن البنية التحتية التنظيمية، إما ملموسة (كالمرافق والمعدات) وغير ملموسة مثل (ممارسات التوظيف والاحتفاظ بالموارد البشرية، الثقافة التنظيمية وأنظمة قياس الأداء).

٦) متطلبات حشد الطاقة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية

بعد مراجعة الأدبيات وجد أن هناك عوامل أو متطلبات مؤثرة في الطاقة التنظيمية ويطلق عليها البعض محركات وعوامل مؤثرة أو دوافع رئيسة للطاقة التنظيمية، وهي كالتالي (١٥٧):

أ. القيادة الملهمة

يرى البعض أن القائد العظيم لا يتحدث فقط عن الاستراتيجيات والأفكار القوية، ولكنه يستخدم الذكاء العاطفي للإلهام والإثارة والشغف والحماس لضمان التزام الناس وتحفيزهم، ويحتاج القائد الفعال إلى قيادة المشاعر وإدارة مدارك وأفكار العاملين وما يدور في خاطرهم مع الاهتمام والفهم لكيفية التصرف وبناء العلاقات وما يخص الجانب الناعم من القيادة، تتطلب القيادة الفعالة لتنشيط الطاقة التنظيمية وبناءها سلوكيات الوعي الذاتي، والتنظيم الذاتي، والتحفيز، التعاطف والمهارات الاجتماعية، ومن ثم يستطيع الحصول على نتائج تنظيمية مما يجعل الأفراد يشعرون بالرضا عن أنفسهم ومتفائلون بقدرتهم على تحقيق الأهداف مع تعزيز الإبداع والتعاون في صنع القرار. هذا يدل على أن أساليب القيادة الفعالة هي التي تدفع المناخ التنظيمي، مما يسهم في زيادة الطاقة وتحسين أداء المؤسسة.

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

كما تعد القيادة أهم مكون للأداء التنظيمي، فالقيادة التي لديها ذكاء عاطفي بالإضافة للذكاء الفكري أي لديها قدرات فنية على استثمار هذا الذكاء العقلي، يساعد استخدام الذكاء عاطفي والمهارات الشخصية التأثير على السلوك داخل المؤسسة وإخراج أفضل ما في الأشخاص من خلال توسيع نطاق الأداء العالي، مع توافر قيادة قوية لديها ذكاء عاطفي، يؤدي إلى طاقة تنظيمية منتجة وهو محرك رئيس للبراعة في الأداء.

كما يتطلب من القيادة أن تأخذ في الاعتبار حالة الطاقة الحالية للمؤسسة وأسلوب الإدارة وتاريخ المؤسسة والخيارات الاستراتيجية أمام المؤسسة.

ويمكن للقيادة أن تطلق العنان للطاقة التنظيمية المنتجة مع تركيز انتباه الناس وعواطفهم وجهودهم باستخدام استراتيجية قائمة على التهديد الحالي أو الفرصة لتحسين الأداء التنظيمي.

لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فإن الدور الرئيسي للقيادة هو خلق رؤية واضحة وذات مصداقية، وتنشيط المؤسسة، وتمكين التغيير، من خلال توفير الموارد ومكافأة السلوكيات الجديدة، وتشكيل الهدف والمشاركة والمواءمة مع سلوك الإدارة يعد القوة الدافعة لتغيير تصورات الموظفين وخلق الطاقة اللازمة للتغيير، وبالتالي تجنب حالة الصراع والتي تستنزف الطاقة والمعنويات.

ومن ناحية أخرى وجد أن القيادة تؤثر على مستويات الطاقة لدى الفرد، مما يؤثر بشكل كبير على التغيب، ودوران العمل ورضا المستفيدين. ويجب على المنظمات تحديد وتطوير واختيار واستبقاء ومكافأة السلوكيات النشطة والتي تعزز النشاط داخل المؤسسة وتقوم القيادة بعزيم الباحثين عن الفرص الذين ينشطون المؤسسة ويزيدون من أداء التنظيم.

وهكذا يتضح مدى أهمية دور القيادة الملهمة في تنشيط وتحفيز العاملين بالمؤسسة التعليمية وبالتالي إخراج طاقاتهم الإيجابية لتحقيق أهداف المؤسسة و بدوره يؤثر على الإنتاجية والأداء بصفة عامة.

ب. الثقافة التنظيمية

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة مشتركة من الافتراضات التي يحتفظ بها أعضاء المؤسسة، كما تشير إلى القيم الداخلية والمعتقدات والطقوس وأسلوب العمل والأخلاق والتقاليد والمعايير والسياسات والإجراءات الرئيسية والأسلوب الذي يتم به إنجاز الأشياء، مواقف الناس ومشاعرهم ، والقصص التي يتم سردها بشكل متكرر والتحديات التي تحيط ببيئة العمل. كما تتميز الثقافة التنظيمية بمعتقدات مستقرة ومتماسكة حول المؤسسة وبيئتها.

كما تعد ثقافة الجدل هي نمط من الافتراضات الأساسية والقيم والمعايير والموضوعات التي يتقاسمها أعضاء المؤسسة، مما يؤثر على كيفية إدراكهم وتفكيرهم وتصرفهم في العمل.

ومن نتائج الدراسات تم التأكيد على أن القيم الثقافية كالمرح والثقة والتفاؤل لها تأثير قوي على الطاقة وتحتاج إلى رعاية لبناء ثقافة صديقة للطاقة. كما أن تنشيط التفاعلات يؤدي إلى تحسين الأداء و تحقيق الأهداف التنظيمية. فالمنظمات التي تعمل بنشاط نحو ثقافة المشاركة والمبادرة، والحفاظ على الطاقة التنظيمية المنتجة لفترات زمنية أطول، ومن ثم فالثقافة التنظيمية هي عامل النجاح أو الفشل في رعاية وتنظيم الطاقة وتوفير السياق والمناخ داخل المؤسسة، ويمكن استخدام الثقافة لتشكيل فهم الأفراد والسيطرة على المعتقدات الخاطئة والهدامة مما يسهم في الوصول للأهداف التنظيمية.

ومن ثم يتضح أن للثقافة التنظيمية وأسلوب الإدارة تأثير فعال في الطاقة، في ظل ثقافة تنظيمية يسودها ضعف المشاركة والتشاور الفعال، وقلة التواصل والسياسة وإعادة

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

الهيكلية الرئيسية وبيئات العمل الغامضة والتضارب الثقافي الفردي و الحالات العاطفية السلبية والتوتر، لا شك أن كل هذا يؤثر بشكل مباشر على مستويات طاقة الأفراد.

ج. الهوية الجماعية Collective Identity

إن جزءًا أساسيًا من بناء فرق قوية هو تحديد الأهداف وقواعد العمل ومعايير الأداء والقيم، والمشاركة التي تعتبر محفزات للاتصالات العاطفية التي تجعل الناس يشعرون بأنهم جزء تابع لشيء أكبر، مما يؤدي إلى طاقة إيجابية في العمل. أن تكون موضع تقدير ومعتزف بإنجازاتك وتتم معاملتك باحترام وثقة وكرامة مع تطبيق النزاهة داخل الفرق وأن توفر لهم ما يلزم، كل هذا يسهم في تحفيز الناس والهامهم. وهي تعد أمور أساسية لجذب الأشخاص نحو المؤسسة، ومن ثم العمل في سياق جماعي، وتحسين التواصل، التفاهم والعلاقات بين أعضاء الفريق وتقوية الشعور بهوية الفريق لدى الجميع، هذه العوامل تؤدي إلى التعاون والولاء، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي.

كما يرى أن الثقافة التنظيمية يجب أن تظل ذات صلة بنشاط الفرد للحفاظ على التزام الموظف. فالمنظمات ذات العلامات التجارية القوية لديها سلوكيات وقيم إيجابية للموظفين تتماشى مع قيم المؤسسة، وتؤثر في النهاية على المحصلة النهائية. فأصحاب العمل المشهورون يتفوقون على منافسيهم من خلال قدرتهم على جذب الموهوبين وتنميتهم والاحتفاظ بهم .

ويتم نمو الهوية من خلال مواءمة الثقافة مع القيم الأساسية للمؤسسة، من خلال توظيف الأشخاص بالأماكن الصحيحة والمناسبة لهم، جنبًا إلى جنب مع التدريب والتطوير اللاحق لهم، ولكي يعيش مع "العلامة التجارية" يجب أن يتصرف الموظف بطريقة تتوافق مع العلامة التجارية والقيم والثقافة للمؤسسة، والتي يشار إليها غالبًا باسم "الطريقة التي يفكر بها الناس في الأشياء".

ومن هنا يمكن تحقيق ثقافة أداء عالية أيضًا من خلال تطبيق نهج إنساني حيث تقدر المؤسسة الثقة، تمكين الناس والتعاون والتواصل بشكل فعال مع المجتمع الأوسع خارج المؤسسة، أو من خلال عملية عقلانية حيث المؤسسة قادرة على التنبؤ، ولديها المرونة اللازمة للرد على التغيير وفق متطلبات السوق أو ظروفه مع الحفاظ على قيمه الأساسية. والثقافات التنظيمية عادةً تهتم بالأفراد أكثر من القواعد، والسياسات والإجراءات والالتزام بواجبات الوظيفة، من خلال خلق هوية مشتركة. وتعترف بالقواعد والتوقعات غير الرسمية بأفعال وسلوكيات الأفراد الذين يشتركون في نفس فلسفة المؤسسة واهتماماتها، الثقافة التنظيمية تعكس المعتقدات الجماعية والخبرات التي تدفع سلوك أعضاء المؤسسة.

كما تعكس الثقافة التنظيمية "البرمجة الجماعية للعقل الذي يميز أعضاء مؤسسة واحدة عن الأخرى . مما يؤثر على الأداء التنظيمي إلى الحد الذي قد يكون العامل الحاسم في نجاح أو فشل المؤسسة.

فقد يتصرف العاملون معا بسلوكيات تعزز من المبادرات الاستراتيجية للمؤسسة، أو على النقيض بسلوكيات ضد هذه المبادرات مما يؤثر في النهاية على الأداء التنظيمي وهذا ما يسمى بشبكات "الطاقة" الاجتماعية داخل المؤسسة والتي تلعب دور كبير في أداء وابتكار المؤسسة.

ومن هنا يتضح مدى أهمية الثقافة التنظيمية في تشكيل وتحريك الطاقة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية.

د. الثقة المتبادلة

إن الثقة المتبادلة ما بين الفرد والجماعة و المؤسسة ككل تحسن من الأداء التنظيمي، فالثقة يليها التصرف بشكل إيجابي، بناء على التوقعات بشأن سلوك الآخرين ونواياهم على أساس معتقدات النزاهة والاعتمادية والعدل . تبني الثقة من خلال التوافق ما بين

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر (سيناريوهات مقترحة)

الكلام والأفعال ، وإنشاء روابط عالية الجودة بين الناس من خلال السماح للعلاقات بالتطور و من هنا تتدفق الطاقة في مكان العمل نتيجة الثقة.

كما تلعب الثقة دورًا رئيسيًا في تمكين المنظمات من القيام بتسخير قوة الناس لفوائد تعود على المنظمات، وهذه الفوائد تشمل مستويات أعلى من الالتزام والتعاون التنظيمي والرضا الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين والرضا و جودة القيادة .هذا يقود الموظفين في النهاية إلى العمل نحو إنجاح المؤسسة في الأوقات المتغيرة غير المؤكدة، والصعبة، و الأعظم من ذلك هو إشراك الموظفين والمشاركة فيه تحقيق الأهداف التنظيمية.

وعندما تظهر المنظمات احترامها للأفراد ويتم التواصل بشكل فعال ، وتبنى الثقة، فالنتيجة هي أن الموظفين يتصرفون بشكل فعال.

كما أن هناك محركات أخرى تؤثر على الطاقة مثل ثقافة النزاهة بمعنى(التوافق بين الفكر والسلوك) يتصرف الموظفون والمديرون بصدق "يطبقون ما يقولون" ، كما أن نمط الإدارة بالمشاركة والذي يتميز بالاتصال المفتوح وردود الفعل، حيث الثقة والاحترام يسيطر على جميع مستويات المؤسسة، ويسمح للموظفين بالمشاركة بشكل مباشر أو غير مباشر في صنع القرار الإداري.

ومن ثم تعد مبادئ الثقة والنزاهة والاتصال المفتوح والمشاركة من أهم محركات بناء الطاقة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية.

٥. المشاركة والتواصل

المشاركة تمثل حالة عاطفية إيجابية ومرضية ومحفزة للرفاهية المرتبطة بالعمل، تتميز بالحيوية (العمل الجاد) والتفاني (المشاركة) والاستيعاب (العمل بسعادة) ، والذي لا يفيد الفرد فحسب ، بل يوفر أيضًا للمؤسسة ميزة تنافسية من خلال السعي لتحقيق أقصى أداء بسبب الحاجة إلى التفوق والتميز.

إن مشاركة الموظفين هي التحدي الأعظم الذي يواجه المنظمات ويرتبط ارتباطاً مباشراً بالمحصلة النهائية لأداء المنظمات، المشاركة هي عقد متبادل للتبادلات الاجتماعية بين الموظف وصاحب العمل، حيث يكون صاحب العمل مسؤولاً عن خلق مواقف يساهم فيها الموظفون برأيهم فتخلق بيئة عمل جذابة وتنتشر الرغبة و الاستعداد لتقديم جهد إضافي في وظائفهم، كما أن الولاء والمشاركة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالثقة، وبالتالي التحدي للقيادة هي أن تصبح مصدر ثقة، ومجهزة بالليات تسمح بمشاركة الموظفين والاحتفاظ بالكفاءات الحاسمة بالمؤسسة.

ويعتبر الاتصال هو المفتاح لترابط الفرق من خلال تشكيل علاقات إيجابية ودائمة، نقل المعلومات بشكل مفتوح وصادق و بطريقة آمنة ، ومعرفة الأشياء التي تؤثر على الناس في مكان العمل، تجعلهم يشعرون بالأمن العاطفي، هذا يزيد من قبولهم وملكيتهم وإحساسهم بالانتماء إلى الفريق وتحقيق الأهداف والنتائج التنظيمية.

كما تلعب ممارسات الاتصال دوراً حاسماً في النتائج التنظيمية من حيث أنها تنمي الثقة بين العمال والمشرفين والإدارة، والتي تؤثر على تصورات الانفتاح التنظيمي وبالتالي يحدد مقدار مشاركة الموظف في تحقيق الأهداف التنظيمية، فالموظفين الذين يشعرون بالأمان عند التعبير عن أنفسهم داخل المؤسسة هم أكثر التزاماً بتحقيق الأهداف التنظيمية.

الموظفون المرتبطون لديهم مستويات عالية من الطاقة ، ويشعرون بالحيوية وبصحة جيدة ، ومتمسكون لعملهم ويستخدمون مهاراتهم وقدراتهم ومعرفتهم لتقديم نتائج أفضل، هم ملتزمون بمعايير أداء عالية وإظهار المرونة العقلية والمثابرة في مواجهة الصعوبات، يتم تعزيز مشاركة العمال من خلال الدعم الاجتماعي من الزملاء وردود الفعل على الأداء وتوفير قدر من الاستقلالية وتنوع المهارات وتوفير فرص التعلم التي تعزز النمو والتعلم والتطوير.

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر (سيناريوهات مقترحة)

ومن ناحية أخرى ، عند توافر استقلالية أعلى وتفويض للسلطة والمشاركة في القرارات يسهم في مستويات أعلى من الأداء، و مع الإلتزام التنظيمي، والتعلم غير الرسمي. وهذه القوة تلبى حاجة الأفراد إلى تعزيز تقديرهم لذاتهم ، وكذلك الاحتفاظ بحسهم وزيادة الاتساق الذاتي والتعبير عن الذات ، وهي مفاهيم تبدأ بإثراء النظريات التحفيزية للذات ومن المتوقع أن يكون له تأثير إيجابي على مستويات الطاقة لدى الأفراد .

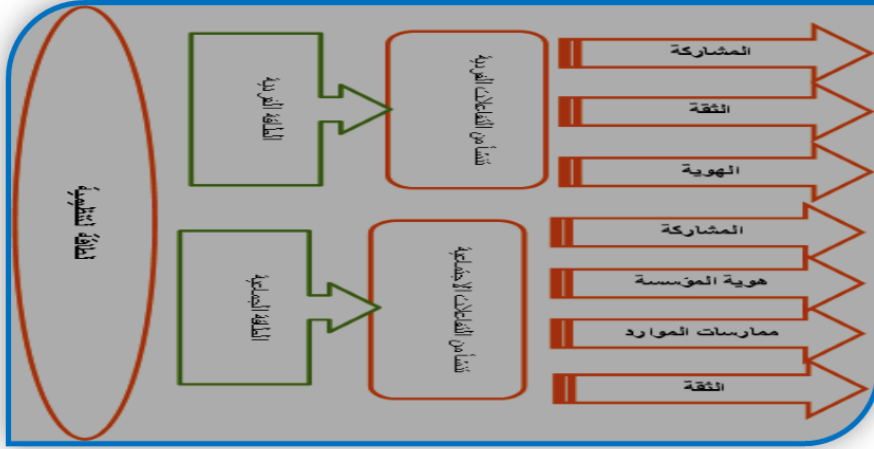
و. تنمية وتحفيز الموارد البشرية

يسير التطوير التنظيمي للأفراد جنباً إلى جنب مع إطلاق طاقة الموظفين وتحقيق الفعالية التنظيمية. ومن منطلق أن التنمية عملية مستمرة تعتمد على الفرد والتنظيم والقيود البيئية و القوى الخارجية ، والتي غالباً ما تتطلب تغييرات ثقافية. وهذا بدوره يحتاج الى منظمات قائمة على التخطيط للتغيير المتوقع من خلال إنشاء سياسات لتطوير الموارد البشرية و التي تعمل باستمرار على مواءمة ودمج التدريب وتطوير جميع الموظفين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة لتظل قادرة على المنافسة. فمن خلال المشاركة في عملية تحليل مهارات وكفاءات العمل والتعلم معاً ، مع مراجعة التشريعات التنظيمية بان تشمل أنظمة مكافآت مالية وغير مالية ، و الترقية القائمة على التدريب والتطوير، التكاليف بالمهام الصعبة ، والاحتفال بالنجاح والاعتراف العام.

ومما سبق يتضح أن تحفيز الموظفين وتقديم المكافآت للأداء العالي ومستويات المهارات المرتفعة، مع الاهتمام بتعليم وتدريب العاملين بصفة مستمرة من اجل الحفاظ على القدرات التنافسية على المدى الطويل، محرك قوى للطاقة التنظيمية.

في هذا الصدد حددت ستة محركات تدفع بالطاقة التنظيمية داخل المؤسسة، وهي: المشاركة (بما في ذلك الاتصال والاعتراف والتحكم في الوظيفة) ، والقيادة، الذكاء العاطفي وهوية المؤسسة والثقة وممارسات الموارد البشرية (١٥٨).

شكل (٣)
يوضح محركات الطاقة التنظيمية



Kobus Louw (2011). Enabling and inhibiting factors of productive organizational energy, *Master of Business Administration* the Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria, 3.

ويتضح مما سبق أن المحركات هي دوافع وعوامل مساعدة لبناء طاقة تنظيمية فعالة وتختلف مدى قوة هذه المحركات وتأثيرها في مستوى وكثافة ونوعية الطاقة التنظيمية لديها بشكل كبير وبشكل أكثر تحديداً من مؤسسة لأخرى، فهي تختلف في مستوى النشاط ومقدار التفاعل ومدى اليقظة ومدى الإثارة العاطفية، على حسب طبيعة عمل كل مؤسسة .

(٧) القيادة وحشد الطاقة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية

إن القائد الحقيقي لا يتحدث فقط عن استراتيجية ورؤية المؤسسة وعن أفكار القوية ومهاراته وقدراته وخبراته ، فحسب بينما يتطلب الأمر أن يستخدم مهارات الذكاء

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

العاطفي للإلهام والإثارة والشغف والحماس لضمان التزام الناس وتحفيزهم لتحقيق أهداف المؤسسة بأعلى أداء.

وبعد التعرف على والتميز بين كثافة وجودة الطاقة التنظيمية فيما يسمى بمصفوفة الطاقة التنظيمية أو ما سمي بحالاتها الأربعة، فإنه يمكن التعرف على أحد أهم الأسباب والتي جعلت أن هناك مؤسسات يعمل أفرادها ويتشاركون عاطفياً ويلتزمون بكل أفكارهم وأفعالهم في العمل. وعلى النقيض هناك مؤسسات أخرى تتأثر بالقصور الذاتي لطاقة أفرادها .

حيث يعد تفعيل وتعبئة الطاقة التنظيمية وحدها لن يؤدي تلقائياً إلى النتائج الإيجابية. فمن الممكن أن تكون الطاقة لها نتائج سلبية على تحقيق أهداف المؤسسة أى تقف ضد أهدافها وتسعى لكبح التغيير والابتكار وإلحاق الضرر والسعي لمصالح فردية لذا تحتاج قيادة للتوجيه تلك الطاقة لتؤزر تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة (١٥٩).

ويتعاضد دور قائد المؤسسة وعليه أن يعي جيدا الفرق بين افتراض أن كل ما يجب فعله هو تعظيم شدة الطاقة التنظيمية لدى الأفراد العاملين . ويتغافل ضرورة مراعاة أبعاد الجودة أيضاً للحصول على صورة مثالية وإيجابية لتطبيق الطاقة التنظيمية داخل مؤسسته.

ويتضح من خلال التمييز بين الطاقة الإيجابية والسلبية، أن أبعاد الجودة تدل على أن مجرد تعبئة الأفراد بالطاقة لن يكون كافية أبداً أو شرطاً لنجاح المؤسسة، فهناك مؤسسة عالية الطاقة تفشل في تركيز طاقتها بشكل فعال نحو تحقيق أهدافها المؤسسية على الرغم من أنها تمتلك أشخاص يتمتعون بدرجة عالية من الطاقة التنظيمية حيث يتشاركون عاطفياً ويساهمون بكل طاقاتهم العقلية والبدنية- لكنهم يساهمون في هذه العمليات ضد أهداف المؤسسة، بكبح التغيير أو الابتكار، وإلحاق الضرر بها.

ويحاول الأفراد في مثل هذه البيئات تحسين الفوائد لأنفسهم، على حساب أقرانهم أو أجزاء أخرى من العمل، لهذا السبب، تحتاج الطاقة التنظيمية لقيادة فعالة تهتم بتوجيه الطاقة المستغلة بشكل بناء نحو السعي لتحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة وفي ظل التحديات والتنافسية فعلى كافة المؤسسات انتهاج نمط قيادى مختلف جذرياً لإدارة الموظفين وأن الدور الجديد للقائد هو إطلاق العنان للروح البشرية التي تصنع المبادرة والإبداع، وريادة الأعمال وخلق مناخ تنظيمي يسمح للإنسان بالابتكار والإبداع وازدهار لكافة قدراته^(١٦٠). وهنا يصبح مفهوم الطاقة في هذا السياق أداة مفيدة للقيادات بكافة المؤسسات بالمجتمع.

وتعد قيادة الطاقة التنظيمية وإدارتها أمراً ليس سهلاً بالمرّة، مثل ملء جهاز وتشغيله، فنادرًا ما يجد المرء شيئاً مبتكرًا يحدث دون أن يصبح شخصًا متحمسًا لمفهوم ما يحفز الآخرين الذين يدعمون الخطة ويتحمسون لها أيضًا "بغض النظر عن مدى جودة الفكرة أو صحتها تقنيًا إذا لم تتمكن من توليد الطاقة لها^(١٦١).

لذا فمن الضروري أن يعي ويحدد القادة العناصر التي ترفع مستوى الطاقة بالمؤسسة وما تستنفذه، وما الأمور التي تزيد من مستوى مشاركتهم فكريا وبدنيا وعاطفيا. من المهم في البداية معرفة ما الذي يؤدي إلى هذه المستويات العالية من الطاقة ثم المشاركة بانتظام في هذه الأنشطة والممارسات التي تدفعهم وتحثهم على المشاركة بفعالية. وبذلك فإن طريقة وأسلوب القائد في تعامله مع العاملين تسهم في إطلاق العنان لطاقة المؤسسة، وبالتالي ارتفاع مستوى أدائها ككل. وذلك من خلال اتباع العديد من الممارسات، ومن أهمها ما يلي:^(١٦٢)

أ. تركيز وتنقية الطاقة التنظيمية

حيث يتم محاذاة الأنشطة الموجودة بالفعل مع اليقظة والمشاركة العاطفية للعاملين بطريقة إيجابية، فكل ما يحدث من أنشطة داخل المؤسسة لابد أن يشارك فيها الجميع . وفى نفس الوقت يستخدم القادة استراتيجية تفكيك الطاقة المسببة للتآكل، فعندما لا يتم

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر (سيناريوهات مقترحة)

استخدام الطاقة لتحقيق أهداف تنظيمية بشكل منتج لا بد من سرعة تفكيكها، حتى لا تصبح طاقة سلبية مدمرة.

ب. السيطرة على الطاقة التنظيمية

الهدف من الإدارة هو تجنب مصائد الطاقة مع الحفاظ على الحماس للطاقة الإنتاجية بطريقة مناسبة. فقدرة القائد على إدارة الطاقة التنظيمية يعنى المدى الذي تحشد فيه المؤسسة أقصى جهد متاح للموظفين في السعي لتحقيق أهدافها بنجاح.

ومن ثم يمكن للقادة إما تعزيز طاقة الموظفين من حولهم والتركيز عليها أو إضعافها وتشويهها ، من خلال إجراءات بسيطة مثل الكلمات التي يختارون استخدامها وسلوكهم اليومي معهم، مع تركيز الانتباه وعدم التشتيت في المهام، والتقييم الأداء والعدالة، وسرعة الاستجابة للمتغيرات والأحداث سواء داخليا وخارجيا، التدريب بصفة مستمرة للعاملين، التصرف كقدوة أمام الجميع، مطابقة الكلمات والشعارات مع أسلوب العمل والتصرفات.

فالقائد عليه أن يسعى دائما لتعبئة الموظفين عاطفيا وفكريا من أجل الوصول إلى الأهداف التنظيمية، كما يتطلب الأمر أن يعي القائد و يفهم الإمكانيات غير المستغلة في فرقهم من أجل إدارتها والتركيز عليها بشكل أفضل.

ج. الابتعاد عن مدمرات الطاقة

هناك العديد من السلوكيات الخاطئة التي يتبعها البعض مثل ، البيروقراطية المعقدة ، والقواعد التي تحبط وتقيد بل وتحول الطاقة للاتجاه السلبي ، فسياسات واجراءات العمل من الممكن أن تصبح عامل مدمر للطاقة .

د. التواصل المثمر والفعال

يجب أن يكون القائد على اتصال مع موظفيه طوال الوقت والقادة المستنيرين لا يعملون في عزلة؛ يجب أن يكونوا قادرين على النقاط الإشارات المبكرة لما يحدث في الأفق ولن

يعرفوا ذلك إلا عندما يحصلون على تعليقات حقيقية ثابتة من الموظفين والجمهور والمنافسين والشركاء في السوق، من خلال الحصول على هذه المعلومات، يكون القادة قادرين على التصرف بسرعة لتلبية الاحتياجات المتغيرة . كما يحتاج القادة إلى معرفة أداء موظفيهم باستمرار وما شعورهم واحتياجاتهم. وأن يتم النظر في أفكارهم وتنفيذها.

هـ . تنمية الانسجام مع هوية المؤسسة

يتأثر مصدر الطاقة الأساسي للعاملين بشكل كبير بالطريقة التي يشعرون بها، ودرجة ارتباطهم بأهداف المؤسسة، ومحتوى عملهم، والدعم الذي يتلقونه أثناء أدائهم، ويعد هذا كله قائم على المناخ الذي يخلقه قائدهم . فالعاملون لا يعملون فقط في مؤسسة ما لكسب راتب لكن هذا بالإضافة لأمر مهم فهم يبحثون عن الفرصة لاستخدام مهاراتهم، ويسعون للبحث عن معنى حقيقي ورسالة سامية لما يؤدونه في المجتمع وهدف ومعنى في عملهم بتلك المؤسسة. فيشعر بالانتماء والفخر لهذه المؤسسة.

فيقال أنه طالما شعر الموهوبون أنهم يحدثون فرقاً داخل مؤسستهم وأنهم مقدرين، فسيقون في العمل، والمفتاح هو الارتباط القوي الذي يمكنهم رؤيته بين العمل الذي يقومون به والتأثير الإيجابي لما يقومون به. فالأمر هنا متروك للقائد لتوضيح هذا الاتصال وإبقائه حياً للموظفين من خلال رسم صورة للمستقبل والتحدث عنه في كل فرصة . يجب أن تكون الرؤية واضحة وتوفر التوجيه للموظفين حتى يعرفوا إلى أين يوجهون طاقتهم.

و . تفعيل فرق العمل والعلاقات الاجتماعية

على الرغم من أن الطاقة تأتي من الداخل أو تحفز الشخص من خلال وظيفته، إلا أنه من الأفضل النظر إلى كيفية تضاؤل الطاقة في التفاعلات اليومية مع الأشخاص الآخرين في العمل، ومن هنا يتضح أن علاقات العمل مع الزملاء تؤثر على طاقة الفريق أو المؤسسة بأكملها.

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

ويؤكد البعض أن القائد سواء كان رسمياً أو غير يمثل نقطة حاسمة في التأثير العالى فى الطاقة التنظيمية حيث يسهم فى مساعدة الأفراد والفرق على تنشيط وتحسين الأداء والمحافظة عليه باعتباره قوة الدفع الأولى فى أى مؤسسة للاستفادة من الطاقة التنظيمية لتحقيق التفوق والمنافسة، ويتم من خلال الآليات التالية: (١٦٣)

- استخدام منشطات للطاقة متضمنه العبارات التحفيزية والشكر والثناء و تجنب السلوكيات المتطرفة والتفاعلات الحادة ، وتكوين علاقات وأن يقترب منهم .
- يتم إنشاء رؤية مقنعة تركز على الاحتمالات الواقعية قابلة للتحقق ، ويلهم الناس للتبرع بوقتهم وجهدهم للمشاركة فى تحقيق تلك الرؤيا وبناء شيء ما فى المستقبل القريب ، بدلاً من التركيز على المشاكل الحالية أو الماضية، والعقبات والتحديات.
- خلق الفرص للأشخاص للمساهمة بشكل هادف من خلال الدخول فى المحادثات أو جلسات حل المشكلات التي تجعلهم يشعرون بأنهم مسموعون مع تطبيق وجهات نظرهم.
- إشراك الناس بشكل كامل من خلال الاستماع والتعلم والتفاعل بشكل هادف أثناء المحادثات.
- الانفتاح والمرونة فى اجراءات العمل وفى وسائل تحقيقه الأهداف بدلاً من التركيز حصرياً على المشكلات والحلول المفضلة.
- بث الأمل (القائم على الحقيقة والنزاهة) يركز انتباه الناس على ما هو موجود وممكن وواقعي، مما يجعلهم يعتقدون أن الهدف جدير و ممكن تحقيقه.
- أن تتسم الاتصالات بالجودة التنشيط للناس والاحترام المتبادل والثقة والمشاركة النشطة .

- تعزز الطاقة الإيجابية للأفراد من الصحة النفسية والجسدية لهم مما يسهم ويعزز من مهمة المشاركة وبالتالي تستطيع المؤسسة التعلم من قبل الأفراد وتعليمهم .

ز. قيادة المشاعر والعواطف وبناء العلاقات: (توظيف ذكائه العاطفي)

يحتاج القائد إلى قيادة المشاعر وكيفية التصرف وبناء العلاقات، ومن أهم متطلبات تحقيق ذلك ما يلي^(١٦٤):

- تنمية ما يسمى بـ "الجانب الناعم" من القيادة فهي مهارة مهمة تميز القادة بسلوكيات الوعي الذاتي ، والتنظيم الذاتي ، والتحفيز ، التعاطف والمهارات الاجتماعية ، والتي تجعل الناس يشعرون بالرضا عن أنفسهم يجعلهم كذلك متفائلون بقدرتهم على تحقيق الأهداف مع تعزيز الإبداع مع التعاون في صنع القرار. فأساليب القيادة الفعالة هي التي تدفع المناخ التنظيمي وتزيد من الطاقة وتحسن الأداء التنظيمي، فيساعد الذكاء والمهارات الشخصية للقائد التأثير على السلوك داخل المؤسسة، وإخراج أفضل ما لديهم من طاقات وابداعات و إلى طاقة تنظيمية منتجة.
- خلق رؤية واضحة وذات مصداقية ، مع تنشيط المؤسسة، وتمكينها نحو التغيير، من خلال توفير الموارد ومكافأة السلوكيات الجديدة، وتركيز الانتباه حول عواطف وجهود العاملين. مع موازنة صنع القرار مع أفعال وعواطف الناس، وبالتالي تجنب حالة الصراع والذي من شأنه أن يستنزف الطاقة والمعنويات.
- يجب على القائد معرفة حالة الطاقة الحالية للمؤسسة وأسلوب الإدارة وتاريخ المؤسسة والخيارات الاستراتيجية لها والفرص والتحديات.
- مستويات الطاقة لدى القائد تؤثر على مستويات الطاقة لدى الأفراد العاملين، مما يؤثر بشكل كبير على التغيب ، ودوران العمل والرضا ، وهذا بدوره يؤثر على الإنتاجية والأداء.

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر (سيناريوهات مقترحة)

- تحديد وتطوير واختيار واستبقاء ومكافأة السلوكيات الفعالة للعاملين وتحفيزهم. مع ضرورة المشاركة في وضع الأهداف المشترك والمشاركة في تنفيذها، ومواءمة سلوك الإدارة مع تصورات الموظفين

فغالبًا ما تتجاهل المنظمات التفكير في كيفية توليد أو تشتيت الطاقات الجماعية لقوتها العاملة، مما يؤدي إلى فقدان الحماس والإنتاجية الكاملين الناتج عن إنشاء مناهج تنشيطية للعمل. فالطاقة هي أكثر من مجرد سلوك مرئي أثناء التفاعل؛ يتضمن خصائص الأفراد المشاركين في التفاعل والعلاقة بين هذه الأطراف، لذلك يجب على القادة إظهار الاحترام والثقة والاهتمام لموظفيهم على أساس يومي.

ومما سبق يتضح أنه لا توجد طريقة واحدة لخلق قوة عاملة نشطة ومتحمسة. يتم إنشاء الطاقة أثناء التفاعل، ولكن يجب أن يكون هناك تعليم متوازن بين الأبعاد المختلفة من أجل خلق الطاقة المثلى .

ح. الاشتراك في بناء الرؤى المقنعة

ويتم بناء الرؤى المشتركة المقنعة بين كافة الأطراف باتباع بعض الأليات، ومنها الاتي^(١٦٥):

- يقدم القادة الفرص برؤى واضحة حول كيفية اغتنام هذه الفرص، إذا كان الأفراد يقدرّون هذه الفرص، فسوف يركزون وقتهم وجهدهم عليها، والتي بدورها ستولد الطاقة .
- الأهداف واقعية وقابلة للتحقيق؛ وإلا ستخفض مستويات الطاقة لديهم ولا يقبلون على العمل.
- يتقاسم القائد معهم الفرص والتحديات بطريقة إيجابية ونشطة عن طريق المشاركة، إزالة أى عقبات ويرون كل عقبة أنها تحد يجب أزالته.

- يكون القادة قادرين على توقع الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة، من خلال التخطيط الاستراتيجي، يمكن للمنظمات توفير كميات هائلة من الوقت والطاقة والمال.

- إدارة فعالة لمجموعة المواهب الموجودة، وحسن استثمارها وتنميتها كعناصر تميز. مع التأكد على الموظفين ما هو متوقع منهم أدائه في وظائفهم المختلفة، وتوجيههم أن لديهم الفرص لزيادة المهارات اللازمة للتفوق والتميز بالتعلم والتدريب المستمرين.

ط. المشاركة والتواصل في صنع القرارات:

تعد المشاركة والتواصل من أهم عوامل حشد الطاقة وبنائها من خلال الممارسات التالية (١٦٦):

- إذا كان الناس يشاركون في التفاعلات، إذن يمكنهم المساهمة فيها بشكل هادف، فسيتم تنشيطهم، والتواصل مع الآخرين والسماح لهم بتوصيل أفكارهم ووجهات نظرهم حول القرارات التي يجب اتخاذها.

- من ناحية أخرى، يحتاج القادة إلى أن يكونوا أكثر - مرونة في تفكيرهم وأن يمنحوا موظفيهم صوتاً من خلال إشراكهم في صنع القرار و المساهمة والخروج بأفكار جديدة. ومن ثم يُظهر الموظفون أيضاً مزيداً من الحماس إذا تم تضمينهم في القرارات التي سيكون لها تأثير على عملهم. يتيح إشراك الموظفين لهم رؤية الصورة الأكبر وتمكينهم من المساهمة بطريقة هادفة. هذا لا يعني أنه يجب قبول جميع القرارات أو المساهمات فقط، ولكن يجب الاعتراف بالمساهمات الفعالة ورفض المساهمات غير الفعالة دون تثبيط الشخص الذي يقدم المساهمة الغير.

- تشجيع الموظفين على المشاركة وإدماجهم في العملية سيساهم أيضاً في الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين المطلوبين. فعندما ينخرط الناس بشكل كامل ويشاركون في

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر (سيناريوهات مقترحة)

التفاعل ، فسيتم تنشيطهم . ستزداد الطاقة في المحادثات حيث يقدم الناس مساهمات ذات مغزى ويتعلمون من بعضهم البعض .

- يأخذ القادة الوقت الكافي للتفكير في القرارات بدقة وإبلاغ الموظفين بها بشكل واضح، فإن هؤلاء الموظفين يميلون إلى أن يكونوا أكثر نشاطًا . لذلك يجب ألا تكون القرارات غير منطقية أو يتم توصيلها بشكل سيئ، ومن ثم يجب على القادة الحفاظ على الطاقة وعدم التسرع في اتخاذ القرارات. واختيار الوقت والمكان المناسبين، فعندما ينخرط الناس في التفاعل، فيتم تنشيطهم . وتزداد الطاقة في المحادثات حيث يقدم الناس مساهمات ذات مغزى ويتعلمون من بعضهم البعض .

- كما أن لغة الجسد تكون مهمة في زيادة مستويات الطاقة عن طريق إيماءات مهمة. وأيضًا مؤثرًا على نقص الانتباه والفهم للحاضرين.

ي. توفير مناخ تنظيمي داعم للإبداع و للابتكار

إن البيئة التي يتم فيها تنشيط القادة، تخلق جوًا متفائلًا يشعر فيه الموظفون بالراحة لمشاركة أفكارهم وأسئلتهم. هذا النوع من الحرية والثقة والصادق والشفافية يخلق الأساس الذي يمكن من خلاله بناء الطاقة. و يحتاج الناس إلى التصرف بنزاهة، أى تنقل أقوالهم وأفعالهم نفس الرسالة. كما ان التفاؤل بين الناس هو القيمة التي تمنح الحيوية والثقة المزيد من المصداقية^(١٦٧).

ك. سلوكيات القائد مثال وقدوة

غالبًا ما يقال أن القادة هم (مصانع للطاقة) أو (مصادر للطاقة)، مما قد يمثل مشكلة في رؤيتهم لأنهم مصدر تغذية للطاقة. ويتضح أن هناك من الممارسات التي لها تأثير كبير على الناس بمعنى أنهم مثل قدوة للآخرين في طريقة الاستماع والتواصل، وتقديم وجهات النظر وتشجيع الآخرين وفي وضع معايير عالية وتوقعات مستقبلية. فالقائد مطالب بدفع الابتكار و المساهمة في نفس الوقت في رفاهية ونمو الموظفين.

ل. حسن اختيار الأفكار الابتكارية من العاملين

يتم اختيار الأفكار بطريقة لا تؤدي متابعتها إلى قتل الطاقة التنظيمية، تتطلب هذه المرحلة الشفافية والإنصاف حيث أن هدفها هو عدم تدمير الطاقة، خلال هذه المرحلة سيتم الحفاظ على الطاقة باستمرار وفي نفس الوقت. للحفاظ على مستويات المشاركة والطاقة عالية. يجب على القادة اتباع عدة ممارسات من بينها ما يلي: (١٦٨)

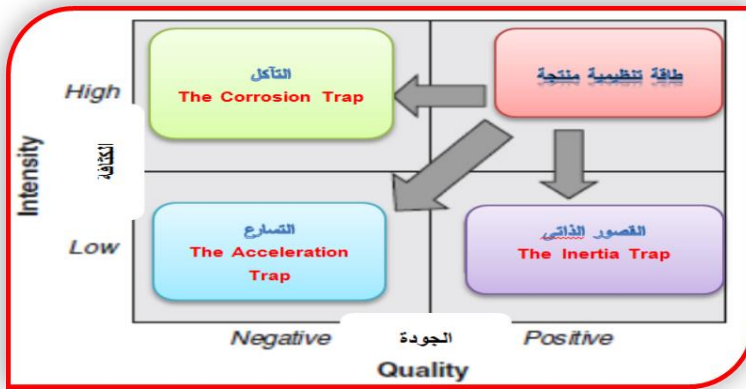
- اختار فكرة او مقترح على أساس الجدارة بحتة بدلاً من أى معايير أخرى.
- توصيل القرارات بوضوح وصراحة حتى يفهم الجميع الأساس المنطقي وراء القرار النهائي.
- لا تقتل فكرة متعثرة أو صعبة التحقيق، بل دعها تظهر جدارتها على وتيرتها الخاصة في المرات القادمة وفي المستقبل القريب...
- لا تتجاهل الأفكار السيئة لأنها قد تصبح ابتكارات الغد. إذا تم تصنيف الأفكار على أنها سيئة أثناء عملية الاختيار ، فإنه يجعل من الصعب استخدامها مرة أخرى عند الحاجة .
- راع ان يكون نهجك في الاختيار هو الاحتفاظ بالأفكار فقد تتغير الأشياء في المستقبل.

٨) مصاد /فخ الطاقة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية Energy Traps

يسهم حشد الطاقة التنظيمية بشكل إيجابي في أداء المؤسسة، ولكن إذا ظلت الطاقة غير مدارة ، فقد تقع المؤسسة في واحدة من ثلاثة أمراض تصيب الطاقة التنظيمية وتسمى (مصيدة أو فخ Energy Traps) .

شكل (٤)

يوضح مصاد الطاقة التنظيمية



تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

The south: Bruch, H., & Kunz, J. J. (2013). Organizational Energy as the Engine of Success: Managing Energy Effectively with Strategic HR Development. In *Strategic Human Resource Development*, 335.

وعندما تصل المؤسسة إلى حالة من الطاقة العالية، عليها الابتعاد عن مصاد الطاقة التنظيمية كما هو موصوف في الأعلى. ومن ثم التركيز على كيفية الحفاظ على حالة الطاقة، فالمؤسسة التي حشدت كل احتياطاتها من الطاقة معرضة لخطر وقوعها في مصيدة الطاقة على المدى المتوسط أو الطويل .

وتوجد ثلاثة مصاد /فخ للطاقة، وهى (فخ القصور الذاتي ، وفخ التآكل ، وفخ التسارع)، كما يلي (١٦٩):

أ. فخ الجمود/ القصور الذاتي The Inertia Trap

يمكن للمؤسسات أن تقع في الفخ بطريقتين مختلفتين. المؤسسات التي تتمتع بفترة طويلة من النجاح المستمر على خلفية طاقتهم الإنتاجية يميلون إلى إيلاء اهتمام أقل للتغيرات في بيئاتهم، وهذه المنظمات تجد صعوبة في التخلي عن أنماط نجاحها المجربة والمختبرة ، حتى لو كانت توقفت عن تقديم نتائج متوقعة ومرغوبة في بيئة قد تغيرت.

حيث تشعر المنظمات التي تشهد فترات طويلة من النجاح مع الأسواق المستقرة أنها وجدت النظام المثالي. ينطبق الشيء نفسه أيضاً على المؤسسات التي تعمل بأقل من طاقتها لفترة طويلة جداً قد فهم يخسرون ومع ذلك يفقدون ثقتهم ويصبحون إما رد فعل أو رد فعل سلبي.

ومن هنا فالمؤسسات التي أصرت على الجمود بعد مرحلة طويلة من النجاح تهمل التطوير والتجديد في استراتيجياتها. والآلية الثانية التي تقود المؤسسات في كثير من الأحيان إلى وقعها في فخ القصور الذاتي ، بذل مجهود متوسط منذ فترة طويلة من عدم

العمل على تدعيم القدرات والامكانيات والموارد مع وجود انطباع بأن المرء يبذل قصارى جهده. وتعني كلتا العمليتين أن الناس يفقدون الثقة في قدراتهم. فخ الجمود يتغذى وينمو على عدم إدراك الناس للإنجاز ، مما قد يؤدي إلى الاستسلام والإحباط.

ب. فخ التآكل The Corrosion Trap

يظهر هذا الفخ عندما تواجه المنظمات تهديدات خارجية في حين تعاني في نفس الوقت من الاحتكاك الداخلي. بمعنى آخر، لا يعمل الناس معًا لمواجهة التحديات الخارجية ، ولكن يركزون طاقتهم على الصراعات الداخلية. هذا الوضع يشير الى تدهور في طاقة المؤسسة وتحول كمية كبيرة من الطاقة الإنتاجية إلى طاقة سلبية على نطاق واسع . ومصيدة التآكل تظهر نتيجة عدم احساس العاملين بالاستقلالية والمشاركة والحرية، ومن ثم يفقدون روح العمل الجماعي، مع غياب وعدم وضوح الهوية والالتزام. وطاقة الأفراد تستخدم لمصالح فردية لا مؤسسية ويسود التفكك المؤسسة ويسبب تآكل للطاقة.

ويمكن أن يكون السلوك السلبي من جانب القائد أيضًا مفتاح لفخ التآكل لكونه يمارس عادات سيئة كنقص ملحوظ في الدعم والتفويض والحرية وسيادة الديكتاتورية؛ لكونه قائد يتصف بالكسل وعدم الانصاف وأناني؛ وغير نزيه فتنمو مشاعر جماعية سلبية ضد القائد، مثل الغضب أو الاستياء، غالبًا ما يكون لمصيدة التآكل طريقة فريدة لتقوية نفسها بشكل سلبي و يمكن أن يؤدي إلى فقدان الثقة بشكل دائم في المؤسسة. لذلك هذه الحالة تعتبر خطيرة وتؤثر على استمرارية المؤسسة.

ج. فخ التسريع The Acceleration Trap

تقع العديد من المؤسسات في هذا الفخ بعد أن وصلت في البداية لحالة أو منطقة مرغوبة من الطاقة الإنتاجية العالية في العمل . فالمنظمات التي تفقر بتهور في العديد من الأنشطة خلال أوقات الطاقة الإيجابية ينتهي الأمر بها أن يقترب الأعضاء من نقطة الانهيار وينحدرون أخيرًا إلى أدنى مستويات الجمود.

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر (سيناريوهات مقترحة)

وهذا الوضع ناتج عن إجهاد أفراد المؤسسة، بسبب العمل المفرط الدائم معاً مع سرعة وكثافة الأنشطة المتزايدة باستمرار، يؤدي إلى الإرهاق، مما يؤدي بدوره إلى انخفاض الأداء. وهنا تحاول المؤسسة مواجهة هذا الاتجاه الهابط من خلال ممارسة المزيد من الضغط على العاملين، وتصبح النتيجة الحتمية هي ركود في الطاقة ويعبر عن نفسه في الأعراض الشائعة للتعب أو الإرهاق التنظيمي.

ومن أجل الحفاظ على توازن طاقتهم على المدى الطويل وإيقاف هذا الفخ، تحتاج المؤسسة لقائد يعمل على تشجيع العديد من الأشخاص قدر الإمكان للبحث عن التهديدات والفرص المحتملة.

والنقاط المذكورة أعلاه هي إشارة موجزة لما يمكن أن يحدث خطأ عندما يتم تقليد وجود الطاقة أو عدم إدارتها بشكل فعال. وإذا أردنا تجنب الوقوع في مصادم الطاقة على القادة اتباع ممارسات لحشد طاقتها التنظيمية، واستراتيجيات معينة للتعامل مع الأفراد وبنائهم وكذلك بناء ثقافة تنظيمية فعالة وصلبة، وإنشاء نظام يحمي المنظمات من أن تصبح خاملة وبطيئة، وبالتالي من الانهيار من قمع كثافة الطاقة إلى الوديان منخفضة الطاقة.

٩) استراتيجيات حشد الطاقة التنظيمية ومصادمها Mobilization Strategies

إن التحدي الذي يواجه المؤسسة والقيادة هو إشراك الناس في جميع أنحاء المؤسسة، والاهتمام بمشاعر الناس، بشكل فعال والتواصل معهم وجعل التهديد أو الفرصة جزءاً أساسياً من عمل الناس. ومن الضروري للقيادة أن تدير بشكل استباقي للحفاظ على الطاقة التنظيمية وتجنب أي سيناريوهات ما بعد الوقوع في الفخ أو المصيدة.

وعادة ما يواجه القائد مشكلات بالمؤسسة تسمى أمراض تخص الطاقة التنظيمية كما سبق وتم عرضها كمصائد الطاقة، والتي قد تؤدي إلى الإرهاق التنظيمي فيما يعرف بـ(فخ التسارع)، أو إلى فترات النجاح أو الفشل المطول الذي يضعف من قدرة المؤسسة على التأثير في الموارد، مما أدى إلى الرضا فيما يعرف بـ(فخ القصور الذاتي)، أو إلى بيئة حيث الناس يركزون طاقتهم على المعارك الداخلية ولا يعملون معًا فيما يعرف بـ(فخ التآكل)^(١٧٠).

وتظهر كافة الأبحاث والتجارب العملية في مكان العمل أن تعبئة وحشد الطاقة التنظيمية يعتمد بشكل أساسي على القائد، واستخدامه لهاتان الاستراتيجيتان فقد أثبتت فعاليتها بشكل خاص عندما يتعلق الأمر بتوجيه المؤسسات من حالة الطاقة المنخفضة إلى حالة الطاقة التنظيمية الإنتاجية العالية، يمكن تسخير طاقة المؤسسات إما في ضوء استراتيجية التهديدات الوشيكة ("Killing-the-Dragon") أو استراتيجية الآفاق الرائعة ("Winning-the-Princess") وفي كليهما، يتم رفع مستوى الطاقة. كما يلي^(١٧١):

أ. استراتيجية قتل التنين Killing-the-Dragon

بمعنى التهديدات الوشيكة أو التغلب على تهديد رئيس، ويعني حشد طاقة المنظمة من خلال الحصول عليها من الناس لمساعدتهم في التغلب على أي تهديد خارجي. وهذه الاستراتيجية تشير التهديدات للحوادث الخارجية، مثل انهيار الأسواق، أو صعود المنافسين الرئيسيين، أو فقدان العملاء الرئيسيين. مثل هذه التهديدات الخارجية لا تؤدي تلقائيًا إلى زيادة في الطاقة الإنتاجية. ويمكن أن ينتج عن الاستجابة الخاطئة خوفًا منهكًا والاستقالة. وتعد الجوانب التالية حاسمة بالنسبة لقائد أي مؤسسة عند تعبئة وحشد الطاقة لمحاربة أي تهديد خارجي:

- تحتاج لقيادة قادرة على إلى تحديد هوية التهديد الخارجي وتفسيره على أنه خطر محتمل للمؤسسة.

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

- لدى قادة المؤسسة أيضًا مهمة تتمثل في توجيه انتباه الناس إلى القضية، من خلال وسائل اتصال شاملة ومركزة لجعلها تدرك التهديد وغرس الشعور بالتماسك في القوى العاملة.

- تعزيز ثقة الناس في قدراتهم الخاصة .

إذا تم ذلك بشكل صحيح ، يبدأ الناس في الإيمان بكفاءتهم الذاتية، ولا يظهر التهديد أكثر من اللازم بعد الآن، ولكن بالأحرى يعتبر كتحدٍ يمكن التحكم فيه . وتعد هذه الثقة هي مصدر للطاقة التنظيمية الفعالة والمنتجة والتي نجح القائد في حشدھا.

ب. استراتيجية الفوز بالأميرة Winning-the-Princess

بمعنى (استراتيجية الآفاق الرائعة أو تحديد فرصة والاستفادة منها)، هي استراتيجية الاختيار الأول عندما نريد تعبئة وحشد الطاقة عندما تكون المؤسسة في منطقة أو حالة الجمود . وتعد هذه الاستراتيجية صورة معكوسة إيجابية لـ استراتيجية قتل التنين، فبدلاً من التهديد أو خسارة محتملة، يستلهم الناس فرصة أو مهمة يمكنهم القيام بها ، مما يساهم و ينتج إحساساً بالتوتر الديناميكي، كما تتضمن عرض وجهات نظر تمتاز بالابتكار والابداع مثل الدخول في أسواق جديدة وفتح مسارات جديدة.

على الرغم من أن هذه الاستراتيجية تتبع في الأساس نمطاً يشبه منهج قتل التنين بعدة طرق (تحديد الهوية، التواصل ، زيادة الإيمان بالكفاءة الذاتية)، ولكن عادة يكون التنفيذ أكثر صعوبة من الاستراتيجية السابقة.

والسبب أن التهديد عادة ما يكون حقيقة موضوعية وقابلة للقياس نسبياً ويمكن توصيل ضرورة المواجهة بسهولة تامة، وهنا يتضح أن الاستراتيجية الثانية أكثر إشكالية ، لأنها أقل واقعية من الناحية الموضوعية. ومن أجل استخدام استراتيجية التعبئة الإيجابية،

نحتاج إلى توصيل مهمة أو فرصة بأكثر من طريقة حتى تصبح ملموسة ومرغوبة وممكنة . ويعد هذا هو عامل النجاح أو الفشل لهذه الاستراتيجية.

وبذلك تتضح أهمية ودور القيادة الملهمة بشكل خاص في هذا الصدد. الفكرة الأساسية للقيادة الملهمة هي عدم الاعتماد على المحفزات الخارجية وحدها (مثل الحوافز المالية) لجعل الناس يتصرفون بطريقة معينة. لذلك يحتاج الأمر إلى تنمية قيم وطموحات الموظفين وغرس شعور جوهرى بالدافع للأهداف المرجوة و الطموحة والمبتغاه، و القادة الملهمون يفعلون ذلك عن طريق الانخراط في مشاعر موظفيهم من خلال نشر الحماس، وخلق رؤية ، وأن يكونوا قدوة أمام موظفيهم.

ثانياً: الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية

تعد القيادة جوهر العملية الإدارية وأحد المحاور التي يمكن من خلالها الحكم علي مدى نجاح المؤسسات، وظيفة هامة وضرورية لتحقيق أهدافها وتوجيه عملياتها وتنسيقها، وعليه فإن القيادة بالمؤسسات التعليمية تعتبر مدخلاً رئيساً تستند إليه في تطوير التعليم والارتقاء به وزيادة فعاليته. ومن ثم تعد الممارسات القيادية بالمؤسسة التعليمية حجر الأساس لأي تطوير يتم داخلها.

فالممارسات القيادية بالمؤسسات التعليمية تتضمن سلوكيات وعمليات تضمن المشاركة القيادية بين المدير والمعلم وكافة العاملين بالمدرسة، في ظل بيئة تعليمية مناسبة للتعلم والتعليم، واهتمام بتنمية المعلمين، مع الحفاظ على سمعة المدرسة واستمراريتها، حيث من الضروري للقائد إيجاد الوقت لإعادة النظر في ممارساته اليومية وانعكاساتها على الآخرين، واعتبارها فرصة لمعرفة آلية جديدة لتطوير المدرسة وتحسين جودة العمل، مع الاهتمام بالتطور المهني للمعلمين وتدريبهم لما له من انعكاسات إيجابية على الأداء العام للمدرسة(١٢٢) .

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر (سيناريوهات مقترحة)

ومن ثم فالممارسات القيادية بالمؤسسات التعليمية مرتبطة بالأنشطة في عمليات التخطيط والتنظيم، والتوجيه، والتواصل الفعال مع المجتمع المحلي والعلاقات الإيجابية مع الآخرين، ومشاركة العاملين بالمدرسة في صنع القرارات، وتحفيزهم على التعاون والعمل المشترك، وتمكين وتفويض العاملين، وتحقيق أقصى استثمار للموارد المادية والبشرية لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية^(١٧٣).

ومن هنا تؤدي الممارسات القيادية دورًا إيجابيًا مهمًا في تحقيق النتائج التنظيمية الإيجابية، حيث تؤثر الممارسات القيادية على كفاءة وفعالية المؤسسة، فوجود قيادة فعالة وإيجابية سيكون له تأثير إيجابي على كافة النتائج التنظيمية، مثل تقليل التكاليف، وسرعة اتخاذ القرارات، والأداء الأفضل، وسيادة العلاقات الإيجابية بين كافة العاملين^(١٧٤).

بالإضافة لهذا تؤدي الممارسات القيادية لرفع أداء المؤسسة من خلال استخدام سلوكيات قيادية محددة عند التعامل مع الزملاء والمرؤوسين والعملاء، واتخاذ القرارات الصحيحة الخاصة بالنظم الإدارية والهيكل التنظيمي، وتؤثر في قدرة القائد على التكيف مع بيئة العمل، وزيادة فعاليته القيادية وتحسين أداء فرق العمل، وتحسين مستوى الدافعية، وزيادة درجة الرضا عن العمل في ظل الظروف الصعبة، وتحسين الخدمات المقدمة، وزيادة إنتاجية العاملين^(١٧٥). بالإضافة لفعالية الاستراتيجيات التنظيمية وزيادة رضا العاملين وتحسين مستويات أدائهم^(١٧٦).

ومن ثم يتم الاحتفاظ بالعمالة ذات الكفاءة نظرا لارتفاع ولائهم التنظيمي بالإضافة إلى استعداد هذه العمالة التضحية بالعوائد المادية المرتفعة التي يقدمها المنافسون من أجل استمرارهم بالمؤسسة^(١٧٧). وفعالية كل من الاتصالات والقرارات والعلاقات^(١٧٨). ونشر الثقافة التنظيمية الإيجابية، وخلق مناخ عمل إيجابي، والالتزام التنظيمي للعاملين، وزيادة القدرة الإبداعية للعاملين^(١٧٩).

ومن خلال تحليل الممارسات القيادية وتأثيرها على الأداء بالمؤسسات المختلفة، نجد أن كوزيس وبوسنر حدد خمس ممارسات أكثر شيوعاً في القادة غير العاديين. عندما يكون القادة في أفضل حالاتهم الشخصية وهي: التحدي لأى مشكلة تواجههم والاصرار على حلها، الإلهام ووضع رؤية مشتركة؛ تمكين الأفراد من العمل؛ قائد مثالي وقُدوة؛ ويحفز المشاعر. واعتبرها أداة مفيدة لتقييم السلوكيات القيادية للفرد. وبالفعل تم استخدام الأداة على نطاق واسع في الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي والالتزام والإنتاجية ومقارنات سلوك وممارسات القائد بها^(١٨٠).

وبناء عليه، تم النظر للممارسات القيادية بالمؤسسات التعليمية، من خمسة جوانب تمثلت في وضع الأهداف والتوقعات المطلوبة، وتحديد المصادر المادية والبشرية، والتخطيط والتعاون والتقييم، وتعزيز وتطوير أداء المعلمين، كذلك ضمان توفير بيئة داعمة للمعلمين^(١٨١)، في حين يرى البعض أن ممارسات القيادة تتمثل في أربع وظائف رئيسة هي "التخطيط التنظيم، والقيادة، والرقابة"^(١٨٢).

في حين وضع المجلس الأعلى لضبط جودة التعليم في المدارس الحكومية في أمريكا بواشنطن (The Council of Chief State School Officers) (CCSSO) ممارسات رئيسة لا بد لمدير المدرسة من ممارستها لتحسين وتطوير عمله، وتتمثل فيما يلي^(١٨٣) :

- مشاركة الجميع في وضع رؤية واضحة للمدرسة.
- تطوير وتحسين المناخ المدرسي و البرامج التعليمية للمتعلمين.
- ممارسة المهارات الإدارية بكفاءة.
- توفير مصادر للعمل في بيئة آمنة، بكفاءة وفاعلية.
- التعاون مع العاملين والمجتمع المحلي، والاستفادة من الموارد التي يوفرها.
- التصرف بنزاهة وعدالة وموضوعية ومراعاة الأخلاقيات العامة .

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

- فهم السياق السياسي والاجتماعي للمدرسة، والاستجابة لمتطلبات المجتمع
وضوابطه

و قد تناولت دراسة أخرى مجموعة من الممارسات القيادية اللازمة لمدير المدرسة من أجل تحقيق الميزة التنافسية لمدرسته، والتي يمكن أن تقوم القيادة المدرسية من خلالها بتحقيق الميزة التنافسية، وقد تمثلت تلك الممارسات في التالي: (١٨٤)

أ- تنمية الموارد البشرية : تستخدم منظمات اليوم بشكل متزايد التمكين ومشاركة الموظفين، لا يمكن للأفراد أن يظهروا ويعززوا نقاط قوتهم، بل ولا يستطيعون الإسهام في تنمية المزايا التنافسية للمؤسسة إذا لم تكن هناك دوافع خارجية قوية، ويعد أسلوب القيادة أحد أنجح استراتيجيات التحفيز غير المادية لتعزيز أداء الموظفين. وبالتالي بعد تمكين وتحفيز وزيادة دافعية الموظفين أمور مهمة تدعم تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات.

ومن ثم فاهتمام القيادة المدرسية بالممارسات القائمة على تنمية الموارد البشرية والعمل على النهوض بهم من أجل حشد الطاقة التنظيمية بها، وذلك كما يلي:

- الاهتمام بالجوانب الأخلاقية والمسئولية الاجتماعية من قبل القادة تجاه العاملين بالمدرسة والمتعاملين معها؛ فهم أساس المؤسسة.

- التأكيد على الأساليب الحديثة في إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، واتباع أنماط ونماذج قيادية تسعى إلى التوسع في نظم المشاركة والتمكين وتشكيل فرق عمل لإنجاز المهام والتطوير والمرونة في الأداء.

- تشجيع الإبداع والابتكار على كافة المستويات وخلق بيئة عمل محفزة لذلك، مما يساعد على تنمية البدائل المتاحة لحل المشكلات من أجل التحسين والتطوير المستمران.

د/ سهام أحمد محمد علوان

- الاهتمام ببرامج التدريب الداخلي والخارجي لجميع العاملين بكافة المستويات، مع التركيز على برامج الإعداد الجيد للقادة .
- استخدام الأساليب الحديثة في الاختيار لمن يشغلون المناصب القيادية والاعتماد على بطاقة الوصف الوظيفي والمهارات الواجب توافرها لتمكينهم من تحقيق معدلات أداء مرتفعة.
- بناء نظم جديدة للتقييم واستحداث نظم تعمل على تحسين وتطوير الأداء وتحسين الصورة الأهلية وسمعة المؤسسة، مع توافر نظام معلومات فعال يساعد على ذلك.
- الاهتمام بالكفاءات المحورية Core Competence من قبل القادة الاستراتيجيين لتحقيق مركز تنافسي متقدم، وذلك من خلال امتلاك مجموعة من المهارات والتقنيات التي تمكن من تقديم منفعة حقيقية للمؤسسة التعليمية.
- توفير الكوادر البشرية القادرة على انجاز الأعمال المتميزة، من خلال جذب الكفاءات الوطنية وتدريب وتحفيز الكوادر الموجودة بالمؤسسة لدعم قدرتها.
- شعور المعلم بأنه عنصر مهم وفعال في المدرسة، من خلال العمل على تنمية مهارات العاملين باستمرار وتشجيعهم.
- وفي ضوء ما سبق يتضح دور الممارسات القيادية داخل المدرسة في دعم المناخ المدرسي مع الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره من أهم الموارد للمنظمات المعاصرة، وذلك من خلال القيام بالمسؤوليات الاجتماعية اتجاه العاملين بالمدرسة، واتباع أنماط قيادية تطبق التمكين واستخدام فرق العمل والتغيير، وتشجيع الإبداع والابتكار، والاهتمام بالتدريب والتقييم والتحفيز والتشجيع مما يسهم في رفع الطاقة التنظيمية للمدرسة ككل.
- ب- تنمية الموارد المالية والمادية: تعد موارد المنظمات مصدرا مهما لتفاوت القدرات التنافسية الأساسية سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة، ويمكن بلورة دور القيادة المدرسية في تحقيق الميزة التنافسية في مجال الموارد المالية والمادية من خلال ما يلي:

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر (سيناريوهات مقترحة)

- المساواة في الأجور بحيث تكون مماثلة للمنظمات المنافسة.
 - دفع الحوافز والتعويضات المناسبة .
 - توفير الموارد التي تسمح بتحقيق التنافس.
 - الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة .
 - توفير نظام فعال للاتصال، حيث أصبح التركيز الآن على التعاون، والاتصالات، حتى يستطيع القائد الفعال ، قادر على التواصل المستمر مع الأفراد.
- في ضوء ما سبق يتضح دور الممارسات القيادية بالمدرسة ، وذلك من خلال قدرتها على توفير الموارد المناسبة لتحقيق بيئة مدرسية داعمة للطاقة التنظيمية، ومن خلال الاستثمار الأمثل لما لديها من موارد، وتوفير نظام فعال للحوافز والمكافآت، وأخيرا نظام اتصالات فعال.

ج تطوير البنية التنظيمية والهيكلية: تسعى الممارسات القيادية المدرسية إلى توفير بنية تنظيمية فعالة تساعد على حشد الطاقة التنظيمية من خلال الممارسات التالية:

- تكوين وإدارة فرق العمل.
- توافر تصميم واضح للوظائف لجميع العاملين بالمؤسسة.
- تبادل المعلومات بين جميع العاملين.
- الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين.
- تصميم التنظيم الذي يتماشى مع استراتيجية المؤسسة التنافسية، وذلك بتصميم هيكل تنظيمي يسمح بتحديد الأدوار والمسؤوليات التي تستجيب للاحتياجات.
- استخدام هياكل تنظيمية مرنة، بعيدًا عن الهيكل التنظيمي التقليدي الهرمي.
- تمتلك المنظمات بنية تنظيمية قوية، وجود علاقات طويلة الأمد داخل المؤسسة فيما بين الأعضاء، و الإنجاز الجماعي، ودرجة عالية من التنظيم غير الرسمي وغير المنظم.

- بناء علاقات داخلية بين العاملين بالمدرسة، مع وجود اهداف واضحة للجميع والعمل بشكل جماعي وتشكيل فرق عمل لديها غرض مشترك.
 - بناء هيكل للعلاقات الخارجية External relationship architecture، مع المجتمع الخارجي.
 - بناء هيكل للعلاقات الشبكية Network relationship architecture، تتحقق من خلال تشكيل تحالفات متعددة الأطراف أو شبكات من العلاقات، كما أنه مع زيادة الروابط الخارجية مع الشبكات أو بين مجموعات المنظمات المتعاونة، تتحسن العلاقات مع المنظمات في البحث والتطوير ، كما يزداد الدعم المؤسسي المشترك في جميع أقسام الإدارة بالمؤسسة الواحدة.
- وفي ضوء ما سبق يتضح دور الممارسات القيادية داخل المدرسة ، وذلك من خلال قدرتها على توفير بيئة مدرسية داعمة للطاقة التنظيمية من خلال البنية التنظيمية يعتمد على إدارة فرق العمل، والتوصيف الوظيفي الواضح، وتحديد المسار الوظيفي للعاملين، والاهتمام في كل الأعمال المدرسية بالاستجابة لاحتياجات المستفيدين والاعتماد على الهياكل التنظيمية المرنة، والعلاقات الداخلية والخارجية القوية والشبكية.

د- جودة المناخ التنظيمي: يمكن أن تقوم الممارسات القيادية المدرسية بحشد ودعم الطاقة التنظيمية من خلال المناخ التنظيمي وتقديم الخدمات التعليمية، من خلال القيام بالممارسات التالية:

- توضيح الرؤية والرسالة والأهداف بالمدرسة لجميع العاملين .
- تحقيق الأمان الوظيفي للعاملين .
- توفير خطط طويلة الأجل.
- التواصل الجيد وأن تحترم الإدارة العليا جميع العاملين بالمدرسة.

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

- تحسين الكفاءة التشغيلية الداخلية بتحسين أداء العمليات والأنشطة وتقديم المنتجات بأقل تكلفة وأحسن جودة، وذلك من خلال توفير المهارات والمحافظة عليها عن طريق التوظيف حسب الجدارة، وتنمية القدرات، والتحفيز، وتشجيع الإبداع والابتكار.

- تحسين الكفاءة التشغيلية الخارجية: وذلك بتبني علاقات طيبة مع المتعاملين مع المؤسسة ولاسيما العملاء، وهو ما يهدف إليه ما يعرف اليوم بإدارة العلاقة بالعملاء .

وفي ضوء ما سبق يتبين دور الممارسات القيادية بالمدرسة في حشد الطاقة التنظيمية من خلال توفير الخدمات والبيئة التنظيمية، وذلك من خلال قدرة القيادة على وضع رؤية المدرسية ورسالتها وأهدافها بشكل واضح ومحدد، وتحقيق الأمان الوظيفي للعاملين، وتحسين الكفاءة التشغيلية للعمل، وكذلك تحسين سمعة المدرسة.

بينما تناولت دراسة أخرى أبعادًا للممارسات القيادية لتحسين الأداء التنظيمي بالمؤسسات التعليمية مما يسهم في حشد الطاقة التنظيمية، والتي تمثلت في التالي (١٨٥):

أ. المشاركة في تحديد ووضوح الأهداف: فلا يمكن تصور أي جهد جماعي دون أهداف، فالأهداف نقطة الانطلاق في التخطيط ، لأنها تحدد الاتجاه العام للمجهودات الجماعية " كما أن تحديد الأهداف عبارة عن وضع أهداف كمية قابلة للقياس وموضوعية تنسجم مع قدرة المدرسة وتكون واضحة بحيث يفهمها جميع العاملين وتكون مرنة وقابلة للتعديل حسب حاجة المدرسة.

ب. التمكين: والمشاركة في صنع القرار: هي عملية تنفيذ الشروط التي تمكن من مشاركة السلطة مع العاملين عن طريق تحديد مهام و وظائف العاملين وتدعم صنع

الفرار بدرجة كبيرة وتعرب عن الثقة في قدرات العاملين وتزيل العقبات التي تحول دون تحقيق الأداء.

ج. توفير الاتصال الفعال : بمعنى النقل الفعال للمعارف التي يؤثر بها القائد على شخص ما أو مجموعة أو المؤسسة أو المجتمع، وتستخدم اتصالات القادة مجموعة كاملة من مهارات الاتصال و الموارد للتغلب على أي تداخل أثناء إنشاء وتوصيل الرسائل التي تكون مباشرة ومحفزة وملهمة للتابعين وبالنسبة لهم تشير للعمل، وتتكون اتصالات القادة من عدة طبقات تنطوي على استخدام قاعدة عريضة من المعرفة واستراتيجية فعالة من التحدث والكتابة، واستخدامها في المواقف التنظيمية المعقدة.

د. تقديم الحوافز: وتشمل الحوافز المالية من الأدبيات التي تولد منطق الأجر مقابل الأداء، إذا كانت العقود تنص عليها صراحة أو ضمنية، وربط الأجر مقابل الأداء يحفز العامل لبذل جهد لا تلاحظه الشركة، والاجر مقابل الأداء لها تأثير كبير على تحمل العاملين للمخاطر و بكل تأكيد بالنسبة للإنتاج والتكلفة الوظيفية للعاملين . حيث أن ربط الأجر بالأداء يساعد على تحفيز العاملين وإخراج أفضل ما لديهم .

هـ. التدريب : التدريب منهج محدد يركز على مساعدة القائد عن طريق توفير الدعم للأفراد ومتابعة أحدث التغيرات العالمية السريعة التكنولوجية التي جعلت العالم أكثر تعقيدا وغير قابلا للتنبؤ و أيضاً عملية قيادة المؤسسة خلال التغيرات معقدة للغاية وديناميكية وغير قابلة للتنبؤ وفوضوية.

بالإضافة لذلك فقد اهتمت العديد من الدراسات ببحث معرفة أفضل الممارسات القيادية التي يجب ممارستها من قبل القائد لدعم وحشد طاقة العاملين، ففي دراسة^(١٨٦) تم التوصل إلى أن القيادة الناجحة هي التي تحث علي التعاون والتواصل وتكوين العلاقات، وتوزيع المسؤولية، والحث على التغيير الثقافي، وأيضا تطوير رؤية واضحة.

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر (سيناريوهات مقترحة)

كما حددت دراسة أخرى^(١٨٧) خمس ممارسات أساسية للقائد وهي، المشاركة، وتمكين العاملين وتطويرهم، ووضع معايير التميز، والتحفيز. بينما حددت دراسة أخرى^(١٨٨) أكثر الممارسات القيادية أهمية هي القدرة على تهيئة المناخ المساعد على العمل، والابتكار، وبناء وتحديد الفرص، وتمثيل المؤسسة. وتناول آخر^(١٨٩) خمس ممارسات قيادية تتمثل قوة الرؤية بالمشاركة، وتحقيق التنسيق والتكامل بين الجهود وإدارة ضغوط العمل، وتوفير التغذية المرتدة.

في حين كشفت دراسة^(١٩٠) عن خمسة ممارسات أساسية للقيادة يمكن استخدامها في أي مؤسسة سواء حكومية أو خاصة، سلعية أو خدمية، ربحية أو غير ربحية... وغيرها، وتتمثل هذه الممارسات في المثل الأعلى، والرؤية المشتركة، تشجيع المبادرات الفردية والجماعية، الدعم والتحفيز.

وقد هدفت دراسة^(١٩١) اختبار نموذج كوسيز وبوزنر للممارسات القيادية الخمسية الرؤية المشتركة، تشجيع المبادرات الفردية والجماعية، المثل الأعلى، استغلال الفرص، الدعم والتحفيز في ٥٠ مدرسة بنيويورك، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة المثل الأعلى تعد الأكثر استخداما من قبل القادة، ثم تشجيع المبادرات الفردية والجماعية، ثم الرؤية المشتركة، ثم الدعم والتحفيز، وأخيرا استغلال الفرص.

وترى دراسة أخرى أن هناك خمس ممارسات قيادية أساسية على مديري المدارس الثانوية ممارستها، وهي الرؤية المشتركة، الرغبة في التغيير، والدعم والتحفيز، ونشر ثقافة الإبداع، وأخيرا مهارات الاتصال والعلاقات الإيجابية مع الآخرين، ويمكن تناول هذه الممارسات على النحو التالي^(١٩٢):

أ) وضع رؤية مشتركة للتطوير: تمثل الرؤية في الطموح والأحلام والتفاؤل، وتركز هذه الممارسة على طموحات القائد والذي يرغب في إنجازها مستقبلا، وكيفية إنجاز هذه

الطموحات، والقائد الناجح هو الذي يحث العاملين على رسم رؤية للمدرسة، مما يزيد من قناعتهم بهذه الرؤية والتمسك بها والتعاون فيما بينهم والإصرار على نجاحها، فلا شك أن العاملين يملكون العديد من القدرات والتي تمكنهم من تحقيق النجاح الباهر والأداء الفعال في تنفيذ رؤية المدرسة، ويتوقف ذلك على أسلوب القيادة المتبع داخل المدرسة.

فالقائد الإيجابي والحكيم هو الذي يملك المهارة، التي يمكنه من الاستغلال الأمثل لهذه القدرات، وذلك من خلال القناعة التامة بهذه القدرات والثقة بها والعمل على التنسيق فيما بينها لتحقيق أعلى استفادة ممكنة.

ب - الرغبة في التغيير: القائد الناجح هو القائد الذي يمتلك روح المغامرة المحسوبة، كما أنه دائما ما يسعى إلى التطور والتغير، وذلك من خلال الاهتمام بدراسة كافة المتغيرات البيئية سواء الداخلية أو الخارجية للمدرسة، والعمل على البحث عن الفرص الخارجية واقتناصها، ولا يمكن تحقيق الاستفادة المثلى من هذه الفرص إلا بامتلاك روح المغامرة، والحساسية للتغيرات البيئية المحيطة من خلال القراءة الجيدة لكل ما يدور حوله من أحداث، والإنصات الجيد لجميع الآراء.

ويعرف التغيير بأنه، استراتيجية تستهدف تغير القيم والاتجاهات والعقائد والهياكل التنظيمية لتناسب المتغيرات الجديدة، التي تفرضها البيئة المحيطة سواء الداخلية (الموارد المادية والموارد البشرية والموارد المعنوية)، أو الخارجية (الطلاب، أولياء الأمور، المجتمع الخارجي، والمتغيرات الاقتصادية، والتكنولوجيا،...).

فالقيادة الديمقراطية هي قيادة قائمة على المشاركة والتشجيع على المبادرات الفردية والجماعية والإيمان الدائم بعملية التغيير داخل المدرسة، ويتم قبول التغيير من كافة المستويات داخل المدرسة لأنه يتم بالمشرك، ونتاج لمقترحاتهم وآراءهم.

ج الدعم والتحفيز: يعد الدعم والتحفيز احد اهم الممارسات القيادية التي يجب أن يهتم بها القائد الناجح، فالقيادة الناجحة لا يمكن أن تتم إلا من خلال مرؤوسين لديهم الدافع

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر (سيناريوهات مقترحة)

القوي للعمل، والحرص على مصلحة المدرسة، والقناعة التامة بالقائد، ولا يمكن تحقيق ذلك بدون التعامل الإيجابي من قبل القائد لهؤلاء المرؤوسين والعمل على تحفيزهم ودعمهم بشكل مستمر وذلك من خلال الاعتراف بإنجازاتهم ومساهماتهم في العمل، والثقة في قدراتهم ومهاراتهم. ويعد الاهتمام بالروح المعنوية لدى فرق العمل من أهم الممارسات القيادية التي يجب ان يمارسها المدير لكي يتمكن من تحقيق الأهداف المطلوبة، حيث ان اهتمام المدراء بهذه الممارسة له أثر إيجابي في الطاقة التنظيمية متمثلا في الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والحرص على مصالح المدرسة ، والحفاظ على مواردها، والتعامل مع المدرسة كأنه أحد شركاؤها حريص دائما على تفوقها.

ولا شك أن معظم العاملين داخل المدرسة في حاجة مستمرة للتحفيز والدعم، وذلك لزيادة دافعيتهم وطاقتهم التنظيمية تجاه العمل والأداء الأفضل، ويتطلب ذلك فهم القائد للعاملين داخل المدرسة وفهم اتجاهاتهم، ودوافعهم ، وأنماطهم الشخصية، وبالتالي تقديم التحفيز المناسب لهم.

(د) نشر ثقافة الإبداع والابتكار: تتسم بيئة الأعمال الحالية بالتغير السريع والمنافسة الشرسة بين منظمات الأعمال، وهو ما يفرض بقاء واستمرار المنظمات المتميزة فقط، والتي تمتلك القدرة على مواكبة هذه التغييرات والتعامل معها بشكل إيجابي. ولا يمكن تحقيق هذا التميز بدون بيئة عمل مبدعة قائمة على المشاركة والتعاون بين العاملين داخل المدرسة، والإنصات لكافة الآراء، والتشجيع المستمر للمبادرات الفردية والجماعية، وتفهم وجهات النظر المختلفة والاهتمام بها وعدم التقليل بشأنها. ويعد اهتمام القائد بممارسات نشر ثقافة الإبداع يلعب دورا كبيرا في دعم وحشد الطاقة التنظيمية حيث يزيد من فعالية فرق العمل. كما أن التشجيع المستمر للمبادرات الشخصية والجماعية، يتطلب توافر بيئة مشجعة قائمة على الثقة في قدرات العاملين وجعلهم

مسؤولون عما يحققونه من نتائج، وبالتالي شعورهم بالإنجاز، وتوفير المرونة اللازمة لإنجاز الأعمال.

ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وعمليات القيادة وإتاحة فرص الترقى والتقدم يساعد القائد على دعم وحشد الطاقة التنظيمية وتحقيق الفعالية التنظيمية من خلال زيادة خبراتهم وتجاربهم، وإعطائهم الأمل في الترقى مما يزيد من طموحاتهم وتنمية مهارتهم لتحسين مستوى الأداء ووصولهم إلى المستوى الذي يمكنهم من الترقى والحصول على وظائف أعلى.

هـ. العلاقات الإيجابية مع العاملين: القائد الفعال هو القائد الذي يمتلك القدرة على تكوين علاقات إيجابية مع العاملين داخل المؤسسة، لما لذلك من دور فعال في تطوير أداء العاملين، والمناخ التنظيمي الإيجابي القائم على الانتماء، والتعاون، والمبادرة، والحفاظ على الموارد، والرضا الوظيفي، والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، والحرص على مصالح المؤسسة.

ويعد الاتصال الفعال هو المحك الرئيسي للعلاقات الإيجابية بين العاملين وبعضهم البعض، وبينهم وبين القائد، حيث يعد الاتصال هو شريان الحياة بالنسبة للمؤسسة، فمن خلاله يتم تبادل المعلومات والآراء والأفكار والمقترحات والقرارات، والسياسات... وغيرها، ويتوقف نجاح أي مؤسسة على كفاءة عملية الاتصال، حيث يؤدي التواصل الجيد مع العاملين إلى زيادة الرضا والتنسيق الإيجابي والعلاقات الإيجابية بين ومع العاملين، مع ضمان التفاهم والانسجام في العمل. فهناك تأثير إيجابي معنوي للاتصالات الإيجابية للقائد على الالتزام التنظيمي، والتواصل الفعال مع العاملين سواء بشكل رسمي أو غير رسمي وذلك بإعلامهم بالأهداف التنظيمية، والسياسات، والتقدم الشخصي لإنجاز الأعمال بشكل جيد، ومعالجة ابتكارات العاملين في الوقت المناسب، وزيادة مواطنة العاملين وشعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة.

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

وأخيرا تناولت دراسة الممارسات القيادية الواجب توافرها لدى مديري المدارس الثانوية بهدف دعم المناخ التنظيمي المدرسي وتحقيق الجودة الشاملة بالمدرسة، خلال الممارسات الأربع التالية: (١٩٣)

أ. العلاقات الإنسانية البناءة : ويقصد بها جميع الصفات التي تميز الإنسان عن غيره من الكائنات الحية ، فلا بد للقائد التربوي من بناء علاقات إنسانية على أسس متينة داخل مجتمع المدرسة، لما لذلك من دور في تحسين وتطوير المعلمين، وإعادة هيكليتها وتصميم القوانين الداخلية، وإثراء المناهج، وتحسين ظروف التعلم والتعليم.

ويمكن اعتبار أهم ممارسات المديرين القيادية تلك التي تركز على تطوير وتدعيم العلاقات الإنسانية البناءة بين العاملين في المدرسة ، إذ لا بد للقائد التربوي من تدعيم العمل بروح الفريق، والصدق والعدالة والموضوعية في اتخاذ القرارات لكسب ثقة العاملين ورضاهم، بالإضافة إلى تلبية متطلباتهم الاجتماعية والنفسية، ومشاركتهم في اتخاذ القرار الرشيد لتحقيق الإشباع النفسي لهم.

وتظهر أهمية العلاقات الإنسانية في الممارسات القيادية ودورها في تعزيز ثقة المتعلمين بأنفسهم وتطوير شخصيتهم ودفعهم نحو الإنجاز.

وتعتبر العلاقات الإنسانية البناءة إحدى الركائز الأساسية التي يبنى عليها القائد التربوي نجاح المؤسسة وتحسين طاقتها التنظيمية، بل لعلها من أبرز وأهم الممارسات لما له من دور في تحسين مناخ العمل بما يحقق الرضى الوظيفي للعاملين ويدفعهم نحو الإنجاز وتحقيق الأهداف.

ب. العمل الفريقي والجماعي : يعد نظاما يكفل توصيل المعلومات من وإلى المؤسسة، وهو عملية ديناميكية تتضمن إرسال رموز بأسلوب يساعد المستقبل على الفهم وتبادل البيانات، كما يتضمن عملا جماعيا هادفا بين العاملين أنفسهم وبين الإدارة، ولعل أهم

ما يميز مهارات الاتصال والتواصل التربوي العلاقة الحسنة بين القائد والعاملين والمستفيدين، والتعاون المشترك مع المؤسسات الداخلية والخارجية لتحقيق أهداف المؤسسة، والتعبير عن الأفكار ومناقشتها مع العاملين .

كما تتعلق الممارسات القيادية بإدارة العنصر البشري خلال عملية الاتصال والتواصل الفعال، والتي تتضمن إصدار الأوامر والتوجيهات، حيث تسعى القيادة إلى تحقيق التعاون بين العاملين وتوجيه نشاطهم نحو تحقيق الأهداف، من خلال الاتصال والتواصل الفعال، وبذلك اعتبرت القيادة المدرسية مفتاح التطوير والتحسين المدرسي، وتعتبر أفضل الممارسات القيادية هي التي يقضيها المدير داخل المدرسة.

ج. **تفويض السلطة** : ويقصد بتفويض السلطة إعطاء صلاحيات للعاملين، ويكون التفويض من أعلى إلى أسفل أي من المدير للمعلمين، على أن يحافظ المدير على موقعه في المقدمة، كما أنه يدفع العاملين إلى التقدم ويخفف من عبء العمل عن نفسه، وليظهر قدرات العاملين وينميها ويرفع من روحهم المعنوية. فالعاملين لا يستطيعون تقديم أحسن ما لديهم لو لم يشعروا أنهم محل ثقة، ومطالبون بتحمل المسؤولية عن أداؤهم.

ولابد للمديرين من العمل على تفويض السلطة للعاملين بما يتلاءم مع قدراتهم ورغباتهم، مع مراعاة الفروق الفردية بينهم ومحاولة استغلال إمكانياتهم وطاقاتهم والاستفادة منها بما يزيد من جودة الأداء، ويزيد من كفاءة العاملين ويحسن أداءهم ويخفف من أعباء العمل الإداري، حيث تعتبر عملية تفويض العاملين بمثابة المحرك لهم للمضي قدماً نحو تجويد العمل وتحقيق الأهداف بمسؤولية عالية وبروح معنوية مرتفعة مما يزيد من جودة الأداء الإداري و يقلل من ضغط العمل عن المديرين.

د. **اتخاذ القرار الرشيد** : إن جودة المؤسسة والنجاح الذي تحققه وقدرة القيادة على إنجاز المهام؛ يتوقف بشكل كبير على اتخاذ القرارات الرشيدة، وقد يستغرق صنع القرار عدة سنوات ويستغرق الكثير من الوقت في التخطيط والتنظيم بالإضافة إلى مشاركة العاملين لضمان تنفيذه.

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

وحيث أن المديرين يمثلون الخط النهائي في توظيف المعلومات واتخاذ القرارات، فلا بد لهم من التخطيط الجيد والمتابعة ليكون بإمكانهم اتخاذ القرار الرشيد، الذي يتسم بالجودة العالية وكفاءة وفاعلية.

وتعتبر عملية اتخاذ القرار الرشيد من الممارسات الحاسمة والمهمة في المدرسة لما يترتب عليها من إجراءات تنفيذية لا بد من العمل بها وتطبيقها، مما يجعل الحاجة ماسة للمشاركة الفعلية من قبل المعلمين والمستفيدين في اتخاذ القرار الرشيد لضمان التزام الجميع بتطبيقه.

وبناء على ما سبق يتضح اختلاف الباحثين حول أفضل الممارسات القيادية التي يتم ممارستها من قبل القائد بالمدرسة، فكل منهم يهتم بممارسات معينة يرى أنها ملائمة لمجال تطبيق دراسته، ومع ذلك يتضح أن جميع الممارسات القيادية مهمة وأساسية لأي قائد، فجميعها تدعم وتحشد من الطاقة التنظيمية بالمدرسة.

ومن ثم فإن مصير المدارس الثانوية العامة، يتوقف على مدى كفاءة قادتها في الإدارة والتحكم في الضغوط، بل إن تحقيق الأهداف وإدراك السعادة التنظيمية والمحافظة على الطاقة التنظيمية، تكمن في ممارسات القيادة، فالمدیر الفعال هو الذي يملك القدرة على إظهار الكثير من التفهم والاهتمام بقضايا الجماعة التي يشرف عليها كما يؤكد أن إمكانية إدارة وقيادة الآخرين بنجاح، يستدعي من القائد قراءة مشاعر وانفعالات أتباعه.

ومما سبق يتضح أنه قد اشتركت غالبية الدراسات السابقة وأدبيات الطاقة التنظيمية في معظم الممارسات القيادية الداعمة والأساسية والتي من خلال تنفيذها يتم تدعيم حشد الطاقة التنظيمية المنتجة داخل المؤسسات التعليمية، وتتمثل تلك الممارسات القيادية الداعمة في الآتي (١٩٤):

١) تنمية الموارد البشرية: تسهم الممارسات القيادية في تنمية الموارد البشرية و تمكين الموظفين و توسيع مستوى سلطاتهم إلى مستويات أخرى من المؤسسة، فيكون لدى الأفراد فهم واضح لما هو متوقع منهم، فالقائد عليه توفير الموارد اللازمة والاستثمار في تطوير مهاراتهم لتحسين أدائهم.

وعادة تسير تنمية الموارد البشرية موازية لإطلاق طاقة الموظفين وتحقيق الفعالية التنظيمية. ومن منطلق أن التنمية البشرية عملية مستمرة تعتمد على الفرد والتنظيم والمتطلبات البيئية و القوى الخارجية، والتي غالبًا ما تتطلب تغييرات ثقافية. وهذا بدوره يحتاج الى منظمات قائمة على التخطيط للتغيير المتوقع من خلال إنشاء سياسات لتطوير الموارد البشرية و التي تعمل باستمرار على مواءمة ودمج التدريب وتطوير جميع الموظفين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة لتظل قادرة على المنافسة.

من خلال المشاركة في عملية تحليل مهارات وكفاءات العمل والتعلم معًا، مع مراجعة التشريعات التنظيمية بان تشمل أنظمة مكافآت مالية وغير مالية، والترقية القائمة على التدريب والتطوير، التكليف بالمهام الصعبة، والاحتفال بالنجاح والاعتراف العام.

كما يعد التمكين ومشاركة الموظفين اليوم ممارسة قيادية مهمة، ولا يمكن للأفراد أن يظهروا ويعززوا نقاط قوتهم، بل ولا يستطيعون الإسهام في تنمية المزايا التنافسية للمؤسسة إذا لم تكن هناك دوافع خارجية قوية، وتعد الممارسات القيادية وأسلوب القيادة أحد أنجح استراتيجيات التحفيز غير المادية لتعزيز أداء الموظفين. وبالتالي بعد تمكين وتحفيز وزيادة دافعية الموظفين أمور مهمة تدعم حشد الطاقة التنظيمية لديهم، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية.

ويتطلب من القائد القيام بالتدريب وبعباراه منهج محدد يركز على توفير الدعم للأفراد ومتابعة أحدث التغيرات العالمية السريعة التكنولوجية التي جعلت العالم أكثر تعقيداً وغير

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر (سيناريوهات مقترحة)

قابلاً للتنبؤ و أيضاً عملية قيادة المؤسسة خلال التغيرات معقدة للغاية وديناميكية وغير قابلة للتنبؤ وفوضوية.

حيث أن الفاعلية والكفاءة لن تتحقق لديهم، إلا من خلال اعتماد برامج التدريب نهج لتطوير قدراتهم ومهاراتهم، والتي تولد لديهم الثقة بأنفسهم في إنجاز أعمالهم على النحو المميز، وهو ما يشعروهم دوماً بالرضا الوظيفي والاستقرار النفسي، وينعكس بشكل إيجابي على أدائهم.

ومن هنا وجب اهتمام القيادة المدرسية بالممارسات القائمة على تنمية الموارد البشرية والعمل على النهوض بها من أجل حشد الطاقة التنظيمية بها، وذلك باتباع الآليات التالية:

- الاهتمام بالجوانب الأخلاقية والمسئولية الاجتماعية من قبل القادة تجاه العاملين بالمدرسة والمتعاملين معها؛ فهم أساس المؤسسة.
- التأكيد على الأساليب الحديثة في إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، واتباع أنماط ونماذج قيادية تسعى إلى التوسع في المشاركة وتشكيل فرق عمل لإنجاز المهام والتطوير والمرونة في الأداء.
- تشجيع الإبداع والابتكار على كافة المستويات وخلق بيئة عمل محفزة لذلك، مما يساعد على تنمية البدائل المتاحة لحل المشكلات من أجل التحسين والتطوير المستمران.
- الاهتمام ببرامج التدريب الداخلي والخارجي لجميع العاملين بكافة المستويات وتنمية المهارات القيادية.
- استخدام الأساليب الحديثة في الاختيار لمن يشغلون المناصب القيادية والاعتماد على بطاقة الوصف الوظيفي والمهارات الواجب توافرها لتمكينهم من تحقيق معدلات أداء مرتفعة.

- بناء نظم جديدة للتقييم واستحداث نظم تعمل على تحسين وتطوير الأداء وتحسين الصورة الأهلية وسمعة المؤسسة، مع توافر نظام معلومات فعال يساعد على ذلك.
 - الاهتمام بالكفاءات المحورية Core Competence من قبل القادة الاستراتيجيين لتحقيق مركز تنافسي متقدم، وذلك من خلال امتلاك مجموعة من المهارات والتقنيات التي تمكن من تقديم منفعة حقيقية للمؤسسة التعليمية.
 - توفير الكوادر البشرية القادرة على انجاز الأعمال المتميزة، من خلال جذب الكفاءات الوطنية وتدريب وتحفيز الكوادر الموجودة بالمؤسسة لدعم قدرتها.
 - تنمية شعور المعلم بأنه عنصر مهم وفعال بالمدرسة، بالعمل على تنمية مهارات العاملين باستمرار وتشجيعهم.
- ومما سبق يتضح أن الاهتمام بتعليم وتدريب العاملين بصفة مستمرة من أجل الحفاظ على القدرات التنافسية على المدى الطويل، محرك قوى للطاقة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية.
- ومن ثم يتضح دور الممارسات القيادية داخل المؤسسة التعليمية في التنمية البشرية من منطلق الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره من أهم الموارد بالمؤسسة التعليمية، وذلك من خلال القيام بالمسؤوليات الاجتماعية اتجاه العاملين بالمدرسة، واتباع أنماط قيادية تطبق التمكين واستخدام فرق العمل والتغيير، وتشجيع الإبداع والابتكار، والاهتمام بالتدريب والتقييم والتحفيز والتشجيع مما يسهم في تحفيز وزيادة دافعية الموظفين وهي أمور مهمة تدعم حشد الطاقة التنظيمية لديهم، ومن ثم رفع الطاقة التنظيمية للمؤسسة التعليمية ككل.

(٢) تنمية الموارد المادية والتكنولوجية: تعد موارد أي مؤسسة مصدراً مهماً لتفاوت القدرات التنافسية الأساسية سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة، ويمكن بلورة دور

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر (سيناريوهات مقترحة)

الممارسات القيادية في تنمية الموارد المادية والتكنولوجية بالمؤسسة التعليمية، لحشد الطاقة التنظيمية، من خلال اتباع الآليات التالية:

- توفير الموارد التي تسمح بحشد الطاقة التنظيمية لدى الأفراد وتزيد من دافعيتهم وحماسهم في أداء العمل مثل توفير الموارد التكنولوجية الحديثة.
- الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة بالمؤسسة التعليمية بهدف تحقيق الأهداف بأقل جهد ممكن و أعلى أداء.
- توفير نظام فعال للاتصال، و التعاون بشكل مستمر ما بين القائد و الأفراد.
- توافر البنية التحتية، والتي تتطلب توافر استخدام التكنولوجيا المتطورة في الحصول على المعرفة، كأجهزة الكمبيوتر، وشبكات الإنترنت، والشبكات الداخلية، والقاعات المناسبة
- تنمية المهارات التقنية للتعامل مع المصادر المعرفية المختلفة، والتي يجب أن يتمتع بها المعلم والطلاب والجهاز الإداري في استخدام كافة الوسائل التكنولوجية في التعاملات التعليمية والإدارية.
- توفير مصادر تمويل إضافية للمدرسة من الجهود الذاتية وغيرها.
- تشجيع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية والتدريبية والإدارية..

في ضوء ما سبق يتضح دور الممارسات القيادية داخل المؤسسة التعليمية في تنمية الموارد المادية والتكنولوجية، وذلك من خلال قدرتها على توفير الموارد المناسبة لتحقيق بيئة مدرسية داعمة للطاقة التنظيمية، من خلال الاستثمار الأمثل لما لديها من موارد، وتوفير نظام فعال للأجور والحوافز والمكافآت، وأخيرا نظام الاتصالات الفعال، وتوفير

أساسيات التكنولوجيا والتدريب واكتساب المهارات التكنولوجية وتوظيفها بالعمل المدرسى اليومي.

(٣) مراجعة وتحديث الهيكل التنظيمي للمدرسة: تسعى الممارسات القيادية إلى مراجعة وتحديث الهيكل التنظيمي للمدرسة و توفير بنية تنظيمية فعالة وتواصل جيد لحشد الطاقة التنظيمية من خلال الأليات التالية:

- بناء رؤية مشتركة، إن وجود رؤية وخطة تمنح العاملين بالمؤسسة إحساساً بالهدف والشعور بأنهم جزء من شيء أكبر، كما أن وضع الهدف في الاعتبار يجعل من السهل استخدام واستغلال طاقتهم في المهام الصحيحة.
- تصميم هيكل تنظيمي يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية، يسمح بتحديد الأدوار والمسؤوليات ويمنع التضارب والتداخل ويتطلى بالمرونة والتطور والتحديث ويستجيب للاحتياجات والمتغيرات. مع الاهتمام بتكوين فرق العمل وإدارتها داخل المؤسسة التعليمية.
- تحديد ووضوح الأهداف، بوضع أهداف كمية قابلة للقياس وموضوعية تنسجم مع قدرة المدرسة وتكون واضحة بحيث يفهمها جميع العاملين وتكون مرنة وقابلة للتعديل.
- يأخذ القادة الوقت الكافي للتفكير في القرارات بدقة وإبلاغ الموظفين بها بطريقة تجعلهم يفهمون القرارات بشكل واضح ، فإن هؤلاء الموظفين يميلون إلى أن يكونوا أكثر نشاطاً .
- حرية وسهولة وشفافية تبادل المعلومات بين جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية.
- الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين بالمؤسسة التعليمية ووضع معيار للترقى واضح، مع تحقيق الأمان الوظيفي لكافة العاملين بالمؤسسة التعليمية.
- استخدام هياكل تنظيمية مرنة، بعيدا عن الهيكل التنظيمي التقليدي الهرمي.

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

- بناء علاقات طويلة الأمد داخل المدرسة بين أعضائها على حد سواء، مع تشجيع الإنجاز الجماعي، والعمل بشكل جماعي وتشكيل فرق عمل لديها غرض مشترك.
 - بناء هيكل للعلاقات الخارجية، مع المجتمع الخارجي. و بناء هيكل للعلاقات الشبكية، وزيادة الدعم المؤسسي للتشارك المعرفى بين جميع أقسام المؤسسة التعليمية ووحداتها.
 - ممارسات تمكن من مشاركة السلطة مع العاملين عن طريق تحديد مهام و وظائف العاملين وتدعم صنع القرار بدرجة كبيرة وتعرب عن الثقة في قدرات العاملين وتزيل العقبات التي تحول دون تحقيق الأداء.
 - تحسين الكفاءة التشغيلية الداخلية بتحسين وتنمية المهارات والمحافظة عليها عن طريق التوظيف حسب الجدارة، وتنمية القدرات، والتحفيز، وتشجيع الإبداع والابتكار.
 - تحسين الكفاءة التشغيلية الخارجية بتبني علاقات طيبة مع المتعاملين مع المؤسسة .
- ومع اتباع الممارسات السابقة ومع توفير قدر من الاستقلالية وتفويض للسلطة والمشاركة في القرارات فإن ذلك يسهم في مستويات أعلى للأداء، وارتفاع الالتزام التنظيمي، مما يسهم في تلبية حاجة الأفراد وتعزيز تقديرهم لذاتهم، وكذلك الاحتفاظ بحسهم وزيادة الاتساق الذاتي والتعبير عن الذات، وهي مفاهيم تبدأ بإثراء النظريات التحفيزية للذات ومن المؤكد أن يكون لها تأثير إيجابي على مستويات الطاقة لدى الأفراد.
- في ضوء ما سبق يتضح دور الممارسات القيادية داخل المؤسسة التعليمية من خلال تطوير الهيكل التنظيمي للمدرسة والذي يسهم فى توفير بيئة مدرسية داعمة للطاقة التنظيمية من خلال توفير البنية التنظيمية المرتكزة على فرق العمل، والتوصيف الوظيفي الواضح، وتحديد المسار الوظيفي، والاستجابة لاحتياجات أفرادها، والاعتماد على الهياكل التنظيمية المرنة، والعلاقات الداخلية والخارجية القوية والشبكية.

٤) دعم وتحفيز العاملين بالمدرسة: القيادة المدرسية الفعالة لا يمكن أن تتم إلا من خلال مرؤوسين لديهم الدافع القوي للعمل، والحرص على مصلحة المؤسسة التعليمية ، والقناعة التامة بالقائد، ولا يمكن تحقيق ذلك بدون التعامل الإيجابي من قبل القائد لهؤلاء المرؤوسين والعمل على تحفيزهم ودعمهم بشكل مستمر وذلك من خلال الاعتراف بإنجازاتهم ومساهماتهم في العمل، والثقة في قدراتهم ومهاراتهم. ويعد الدعم والتحفيز أحد أهم الممارسات القيادية التي يجب أن يهتم بها القائد.

وتشمل الحوافز المالية من الأدبيات التي تولد منطق الأجر مقابل الأداء، إذا كانت العقود تنص عليها صراحة أو ضمنية ، وربط الأجر بالأداء يحفز العامل لبذل جهد لا تلاحظه المؤسسة، فله تأثير كبير على تحمل العاملين للمخاطر و بكل تأكيد بالنسبة للإنتاج والتكلفة الوظيفية للعاملين . حيث أن ربط الأجر بالأداء يساعد على تحفيز العاملين وإخراج أفضل ما لديهم.

كما أن الاهتمام بالروح المعنوية لدى العاملين من أهم الممارسات القيادية التي يجب أن يمارسها القائد لكي يتمكن من تحقيق الأهداف المطلوبة، فله أثر إيجابي في الطاقة التنظيمية متمثلاً في الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والحرص على مصالح المدرسة، والحفاظ على مواردها. ويصبح الفرد حريص دائماً على تفوقها .

ويتطلب ذلك فهم القائد للعاملين داخل المدرسة وفهم اتجاهاتهم، ودوافعهم، وأنماطهم شخصياتهم، وبالتالي تقديم التحفيز المناسب لهم، ومن ثم تنمو بيئة داعمة للإبداع والابتكار والتميز.

ويعد اهتمام القائد بممارسات الدعم والتحفيز مشجع قوى على نشر ثقافة الإبداع والتي بدورها تؤدي دوراً كبيراً في دعم وحشد الطاقة التنظيمية. كما أن التشجيع المستمر للمبادرات الشخصية والجماعية، يتطلب توافر بيئة مشجعة قائمة على الثقة في

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر (سيناريوهات مقترحة)

قدرات العاملين وجعلهم مسؤولون عما يحققونه من نتائج، وبالتالي شعورهم بالإنجاز، وتوفير المرونة اللازمة لإنجاز الأعمال.

ومن هنا يجب أن يكون القائد على اتصال مع موظفيه طوال الوقت، يجب أن يكونوا قادرين على النقاط الإشارات المبكرة لما يحدث في الأفق. من خلال الحصول على هذه المعلومات، يكون القادة قادرين على التصرف بسرعة لتلبية الاحتياجات المتغيرة.

وعندما تظهر المنظمات احترامها للأفراد ويتم التواصل بشكل فعال، وتبنى الثقة، فالنتيجة هي أن الموظفين يتصرفون بشكل فعال. ومن ثم تعد مبادئ الثقة والنزاهة والاتصال المفتوح والمشاركة من أهم ممارسات بناء الطاقة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية.

بالإضافة لهذه الممارسات هناك عدة ممارسات متعلقة بالدعم والتحفيز والتي بدورها تساعد في حشد الطاقة التنظيمية، كالتالي (١٩٥):

- استخدام منشطات للطاقة كالعبارات التحفيزية والشكر والثناء و تجنب السلوكيات المتطرفة والتفاعلات الحادة، وتكوين علاقات وأن يقترب منهم .
- إنشاء رؤية مقنعة تركز على الاحتمالات الواقعية قابلة للتحقق ، ويلهم الناس للتبرع بوقتهم وجهدهم للمشاركة في تحقيق تلك الرؤيا وبناء شيء ما في المستقبل القريب ، بدلاً من التركيز على المشاكل الحالية أو الماضية، والعقبات والتحديات.
- الانتباه إلى الكلمات التي يختارون استخدامها وسلوكهم اليومي معهم، مع تركيز الانتباه وعدم التشتيت في المهام، وتقييم الأداء والعدالة، وسرعة الاستجابة للمتغيرات والأحداث.
- التدريب بصفة مستمرة للعاملين، التصرف كقدوة أمام الجميع، مطابقة الكلمات والشعارات مع أسلوب العمل والتصرفات.

- تعبئة وتحفيز الأفراد عاطفياً وفكرياً من أجل الوصول إلى الأهداف التنظيمية، على القائد أن يعي و يفهم الإمكانيات غير المستغلة في فرقهم من أجل إدارتها والتركيز عليها بشكل أفضل.
 - خلق الفرص و الدخول في محادثات أو جلسات لحل المشكلات التي تجعلهم يشعرون بأنهم مسموعون مع تطبيق وجهات نظرهم. الاستماع والتعلم والتفاعل بشكل هادف أثناء المحادثات.
 - الانفتاح والمرونة في اجراءات العمل وفي وسائل تحقيقه الأهداف .
 - تركيز انتباه الأفراد على ما هو موجود وممكن و واقعي، مما يجعلهم يعتقدون أن الهدف جدير و ممكن تحقيقه.
 - تعزيز الطاقة الإيجابية للأفراد من الصحة النفسية والجسدية لهم مما يسهم ويعزز من مهمة المشاركة وبالتالي تستطيع المؤسسة التعلم من قبل الأفراد وتعليمهم .
- ومما سبق يتضح أن الدعم والتحفيز للأفراد من أهم ممارسات حشد الطاقة التنظيمية، وذلك لما يلي^(١٩٦):
- إذا كان الناس يشاركون في التفاعلات، إذن يمكنهم المساهمة فيها بشكل هادف ، فسيتم تنشيطهم، والتواصل مع الآخرين والسماح لهم بتوصيل أفكارهم ووجهات نظرهم حول القرارات التي يجب اتخاذها .
 - من ناحية أخرى ، يحتاج القادة إلى أن يكونوا أكثر – مرونة في تفكيرهم وأن يمنحوا موظفيهم صوتاً من خلال إشراكهم في صنع القرار و المساهمة والخروج بأفكار جديدة. ومن ثم يُظهر الموظفون أيضاً مزيداً من الحماس إذا تم تضمينهم في القرارات التي سيكون لها تأثير على عملهم. يتيح إشراك الموظفين لهم رؤية الصورة الأكبر وتمكينهم من المساهمة بطريقة هادفة. هذا لا يعني أنه يجب قبول جميع القرارات أو المساهمات فقط ، ولكن يجب الاعتراف بالمساهمات

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر (سيناريوهات مقترحة)

الفعالة ورفض المساهمات غير الفعالة دون تثبيط الشخص الذي يقدم المساهمة غير الفعالة.

- كما أن لغة الجسد تكون مهمة في زيادة مستويات الطاقة عن طريق إيماءات مهمة. وأيضًا مؤشرًا على نقص الانتباه والفهم للحاضرين.

فالطاقة التنظيمية أكثر من مجرد سلوك مرئي أثناء التفاعل؛ يتضمن خصائص الأفراد المشاركين في التفاعل والعلاقة بينهم، لذلك يجب على القادة إظهار الاحترام والثقة والاهتمام لموظفيهم. وهكذا يتضح أهمية و دور الممارسات القيادية في دعم وتحفيز العاملين بالمؤسسة التعليمية وبالتالي إخراج طاقتهم الإيجابية لتحقيق أهداف المؤسسة و هذا بدوره يؤثر على الإنتاجية والأداء بصفة عامة، بل يوفر أيضًا للمؤسسة ميزة تنافسية من خلال السعي لتحقيق أقصى أداء بسبب الحاجة إلى التفوق والتميز

ومما سبق يتضح أن القائد، يمثل نقطة حاسمة في التأثير العالي في الطاقة التنظيمية حيث يسهم في مساعدة الأفراد والفرق على تنشيط وتحسين الأداء والمحافظة عليه باعتباره قوة الدفع الأولى في أي مؤسسة للاستفادة من الطاقة التنظيمية لتحقيق التفوق والمنافسة.

لذا فمن الضروري أن يعي ويفهم القادة ما هي العناصر في المؤسسة التعليمية التي ترفع مستوى الطاقة وما تستنفذه، وما الأمور التي تزيد من مستوى مشاركتهم فكريا وبدنيا وعاطفيا . وذلك من خلال اتباع العديد من الممارسات الداعمة للطاقة التنظيمية السابقة.

الخطوة الثالثة

واقع الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية

بالمدارس الثانوية العامة في مصر (دراسة نظرية)

فى هذه الخطوة يتم وصف واقع الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية تحليلها بالمدارس الثانوية العامة في مصر، من خلال الوثائق والتقارير الرسمية، بما يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف والاتجاهات العامة السائدة والبازغة والقوى المحركة الداخلية والخارجية المرتبطة بواقع الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر.

وفى هذا السياق تسير هذه الخطوة وفق المحاور التالية:

أولاً: واقع الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر

١) تنمية الموارد البشرية

انطلاقاً من أهمية الأدوار التي يقوم بها المعلم فى التعليم الثانوى العام، جاء الاهتمام بالمعلم وكيفية تطوير أدائه على مستوى التشريعات والقوانين، فهناك جهوداً عدة للتنمية المهنية للمعلمين، فقد ظهر الاهتمام الرسمى بتنمية الموارد البشرية بالمدرسة الثانوية من خلال مؤشرات المعايير القومية للتعليم فى مصر ٢٠٠٣م، وما حددته الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد من معايير ومؤشرات مرتبطة بتلك الجزئية.

و تعددت جهود وزارة التربية والتعليم بالاهتمام بالمعلم بصور القانون رقم ١٥٥ بتاريخ ٢٠٠٧/٦/١٢، بشأن تطبيق الكادر الخاص بالمعلمين لتحسين أوضاعهم (١٩٧)، بالإضافة لإنشاء الأكاديمية المهنية للمعلمين، وصدور القرار الجمهورى رقم (١٢٩) لسنة ٢٠٠٨ بتنظيم الأكاديمية وتحديد اختصاصاتها، للارتقاء الدائم بالمعلم، وتقوم بوضع معايير الأداء المرتبط بالمستوى العالمى، وتكون مسؤولة عن إجراء اختبارات الكادر (١٩٨).

كما ظهر الاهتمام بتنمية الموارد البشرية على مستوى المدارس من خلال برنامج الموارد البشرية والتنمية المهنية بهدف توفير وتنمية الكوادر المؤهلة و تعظيم العائد من رأس المال البشرى (١٩٩). ولأهمية تحسين أداء المعلم. فكان صدور القرار الوزارى رقم

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

(٤٨) بتاريخ ٢٠٠٢/٣/٦، بإنشاء وحدات لتدريب المعلمين بالمدارس. ومن هنا ظهرت أهمية ممارسة التنمية المهنية للقيادات المدرسية للمعلمين وكافة العاملين بالمدرسة.

بالإضافة لإنشاء أكاديمية مهنية للمعلمين وصدور القرار الجمهوري رقم ١٢٩ لعام ٢٠٠٨م بتنظيم الأكاديمية المهنية للمعلمين وتحديد اختصاصاتها، وتهدف الأكاديمية إلى رفع مستوى العملية التعليمية، وذلك من خلال (٢٠١):

- وضع الخطط والسياسات ومعايير الجودة المتاحة بالبرامج التدريبية بما يكفل تحقيق التقنية المهنية لأعضاء هيئة التعليم ، وتجديد متطلبات هذه التنمية.
- إعداد البرامج التدريبية اللازمة لتحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم وفقاً للخطط والبيانات ومتطلبات التنمية المشار إليها في البند السابق.
- اقتراح سياسات ونظم تقويم الأداء المهني لأعضاء هيئة التعليم وتطويرها.
- المشاركة في وضع المعايير اللازمة لجودة أداء أعضاء هيئة التعليم وتطويرها.
- دعم البحوث والدراسات في المجالات التربوية وتشجيع الاستفادة بنتائجها.
- متابعة التقدم العلمي والمهني والتربوي على المستوى الدولي في مجال التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم للاستفادة منه.
- توفير الاستشارات الفنية لوزارة التربية والتعليم والمديريات والإدارات التعليمية والمؤسسات المعنية ، وذلك في مجال التعليم والتدريب.
- دعم وحدات التدريب والتقويم في المدارس للارتقاء بالأداء المهني لأعضاء هيئة التعليم.

كما جاء الاهتمام بالمعلم وكيفية تطوير أدائه على مستوى التشريعات والقوانين حيث تنص المادة (٢٢) من الدستور العام ٢٠١٣ م على أن "المعلمون وكذلك أعضاء هيئة التدريس ومعاونوهم الركيزة الأساسية للتعليم ، تكفل الدولة تنمية كفاءاته العلمية، ومهاراتهم المهنية ، ورعاية حقوقهم المادية والأدبية بما يضمن جودة التعليم وكذلك تحقيق الأهداف" (٢٠٢).

كما تضمنت الخطة الاستراتيجية للتعليم ٢٠١٢ / ٢٠١٧ برنامج الموارد البشرية والتنمية والمهنية بهدف تمكين المعلمين من خلال بناء نظم إدارة الموارد البشرية لتوفير وتنمية الكوادر المؤهلة القادرة على تحقيق رسالة الوزارة في تعظيم العائد من رأس المال البشرى على المستوى القومي (٢٠٣).

كما صدرت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤ / ٢٠٣٠) (٢٠٤)، وقد تضمنت برامج رئيسة تتضمن ممارسات تنمية بشرية على مستوى المدارس، من بينها برنامج التنمية المهنية وإدارة الموارد البشرية، وبرنامج الإصلاح على مستوى المدرسة، وتسعى هذه البرامج جميعها لتنمية المعلم على مستوى المدرسة والتي تعد من ضمن اختصاصات القيادات المدرسية، وذلك من خلال آليات وبرامج التنمية المهنية وتدعيم إطار من اللامركزية والحوكمة الرشيدة داخل المدارس، بالإضافة إلى توفير بيئة تعليمية تسمح بزيادة فاعلية وتأثير المعلم داخل المدرسة، ولاشك أن النجاح في تطبيق هذه الممارسات من قبل القيادات المدرسية يعمل على تحقيق تنمية أكثر للمعلمين وتحسين أحوالهم مما ينعكس على الطاقة التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة.

كما صممت برنامجاً للتعليم الثانوي، وتضمن، تدعيم قدرات المعلمين والقيادات المدرسية وكوادر التوجيه الفني في تطبيق منظومة التعليم الثانوي.

ولقد وضعت وزارة التربية والتعليم برامج تدريبية للمعلمين في المرحلة الثانوية بهدف تأهيل المعلم وإكسابه أساليب التقويم الجديدة في الثانوية المعدلة، وكيفية وضع الأسئلة في شكلها الجديد حتى تقوم على الفهم وليس الحفظ وتقيس المهارات العليا لدى

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر (سيناريوهات مقترحة)

المتعلم، وذكرت الوزارة أن للمعلم دور كبير في نجاح المنظومة التعليمية الجديدة، وباقي الوسائل من أجهزة تابلت وخلافه ما هي إلا أدوات مساعدة الطالب في الحصول على المنهج والمعلومات من مصادر متعددة(٢٠٥).

كما تم تدريب عدد كبير من المعلمين على استخدام بنك المعرفة المصري وتدريب قرابة ١٣٠ ألف معلم على منظومة التعلم الجديدة ، كما تم تخصيص ٢٠٪ من المنح الدراسية خارج وداخل مصر لكوادر التعليم لمدة ١٠ سنوات، كذلك الاهتمام بتدريب المعلمين وتأهيلهم للنظام عبر إنشاء مركز لتدريب المعلمين طبقاً للمعايير الدولية(٢٠٦). كما تمثلت أحد أهداف استراتيجية رؤية ٢٠٣٠ "التنمية المهنية الشاملة والمستدامة والمخططة للمعلمين"، توفير بنية تحتية قوية داعمة للتعلم وتشمل معامل، مكتبات، الاتصال بالإنترنت، مرافق الممارسة الأنشطة وخلافه(٢٠٧).

وفي ضوء التغيرات والتطورات المتلاحقة يلاحظ أن وزارة التربية والتعليم تبذل جهوداً كثيرة نحو زيادة تدعيم قدرات ومهارات المعلم داخل المدرسة من خلال زيادة ممارسات التنمية البشرية على كافة المستويات ، وخاصة في مرحلة التعليم الثانوى العام. مما يسهم في تحفيز وتنشيط الطاقة التنظيمية داخل المدرسة الثانوية العامة.

ورغم الجهود المبذولة إلا أن ثمة نقاط ضعف وبعض السلبيات وأوجه القصور في الممارسات القيادية المتعلقة بتنمية الموارد البشرية، تتمثل في:-

- ضعف فعالية برامج النمو المهني للمعلمين حيث تقل فرص النمو المهني للمعلم وإن توافرت فهي غير فعالة، حيث يتصف التدريب بالشكلية وعدم ملاءمته للاحتياجات الفعلية للمعلمين، في ظل وجود وحدات للتدريب داخل المدارس لم تستطع إشباع احتياجات معلمها من النمو والتطوير المهني(٢٠٨). مما يشير لضعف وقصور في أداء ممارسة التنمية البشرية للقيادات المدرسية.

- بالإضافة لوجود قصور في البرامج التدريبية على التعلم الذاتي وتنمية المهارات طبقاً لمتغيرات سوق العمل، وتحديد المهارات وتوصيف المهن (٢٠٩).
- وربما يرجع هذا إلى عدم توافر أماكن مخصصة مناسبة لهذا الغرض مع قلة التجهيزات الضرورية، كما أن وقت إجراء التدريب غير مناسب، في ظل وجود أعباء ومسئوليات على المعلم تحول دون انتظامهم، كما ينعدم الربط بين البرامج التدريبية واحتياجات التنمية المهنية، والاحتياجات الفردية للمعلم، وينقصها وجود كوادرات وأدوات فعالة لتقويم الأداء بناء على برامج تدريبية فعالة (٢١٠).
- بالإضافة لضعف التمويل اللازم لتنفيذ البرامج التدريبية الموجودة بالخطة الاستراتيجية، وجود فجوة بين عمليتي التخطيط والتنفيذ وعدم مراعاة الواقع للبرامج (٢١١).
- كما أكدت التقارير الوزارية أن هناك مشكلات تواجه نجاح تنفيذ آلية التنمية المهنية للمعلم، وبالتالي تؤثر على تمكينهم، حيث اتضح أن مستوى إنجاز البرنامج منخفض نسبياً حيث أن نسبة تحققه وصلت إلى حوالي ٤١٪. ويرجع السبب في ذلك إلى عدم اعتماد الهيكل التنظيمي الجديد للوزارة مما أثر بنسبة كبيرة عليه وعدم وجود ميزانية لتنفيذ البرامج التدريبية الخاصة بهذا الهدف (٢١٢).
- وباستقراء ما سبق، يتضح وجود العديد من المشكلات والتحديات التي حالت دون تنفيذ ونجاح فعالية برامج التنمية المهنية للمعلم، والتي أبرزتها التقارير، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف تنفيذ الممارسات القيادية الداعمة للتنمية البشرية للمعلمين على مستوى المدارس، ويعد هذا أحد عوامل تآكل الطاقة التنظيمية.
- مع ضعف فعالية برامج النمو المهني للمعلمين حيث تقل فرص النمو المهني للمعلم وإن توافرت فهي غير فعالة، حيث يتصف التدريب بالشكلية وعدم ملاءمته للاحتياجات الفعلية للمعلمين، حتى في ظل وجود وحدات للتدريب داخل المدارس لم تستطع إشباع

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر (سيناريوهات مقترحة)

احتياجات معلمها من النمو والتطوير المهني^(٢١٣). مما يشير لضعف وقصور في ممارسات التنمية البشرية للقيادات المدرسية.

- بالإضافة لوجود قصور في البرامج التدريبية التي تشجع على تنمية المهارات كالتعلم الذاتي ومواكبة متغيرات سوق العمل، وتوصيف الوظائف^(٢١٤).
- قلة توافر أماكن مناسبة للتدريب مع قلة التجهيزات الضرورية، كما أن وقت إجراء البرنامج التدريبي غير مناسب، مع وجود أعباء ومسئوليات على المعلمين تحول دون انتظامهم، بجانب ضعف الارتباط بين البرامج التدريبية واحتياجات التنمية المهنية، والاحتياجات الفردية للمعلم، وينقصها وجود كوادرات وأدوات فعالة لتقويم الأداء بناء على برامج تدريبية فعالة^(٢١٥).
- ضعف التمويل اللازم لتنفيذ البرامج التدريبية الموجودة بالخطة الاستراتيجية، ووجود فجوة بين عمليتي التخطيط والتنفيذ وعدم مراعاة الواقع للبرامج^(٢١٦).
- وجود مشكلات تواجه نجاح تنفيذ آلية التنمية المهنية للمعلم، وبالتالي تؤثر على تمكينهم، حيث اتضح أن مستوى إنجاز البرنامج منخفض نسبياً، وأن نسبة تحققه وصلت إلى حوالي ٤١٪. ويرجع ذلك إلى عدم اعتماد الهيكل التنظيمي الجديد للوزارة، مما أثر على الهدفين الأول والثاني أما الهدف الثالث فقد تأثر إلى حد ما بعدم وجود ميزانية لتنفيذ البرامج التدريبية الخاصة بهذا الهدف^(٢١٧).
- وباستقراء ما سبق، يتضح وجود العديد من المشكلات والتحديات التي حالت دون تنفيذ ونجاح فعالية برامج التنمية المهنية للمعلم، والتي أبرزتها التقارير، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف الممارسات القيادية الداعمة للتنمية البشرية للمعلمين على مستوى المدارس، ويعد هذا أحد عوامل تآكل الطاقة التنظيمية داخل مدارس التعليم الثانوي.

لقد تبنت وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات مجموعة من السياسات لاستخدام تقنيات الحوسبة السحابية، وتعتبر من بين الحلول الحديثة والرامية والهادفة إلى تحقيق الاستفادة العظمى من البنية التحتية المعلوماتية^(٢١٨). وفي هذا الصدد أقيمت مشاريع تعليمية عديدة بهدف تنمية الموارد التكنولوجية على مستوى المدارس الثانوية العامة، من بينها^(٢١٩):

- أ. مشروع إتاحة التعليم الإلكتروني، والتعلم المستمر القائم على نظم التعلم التكيفي الشخصي.
- ب. مشروع تطبيق تكنولوجيا الجيل الثاني، والشبكي، والبريد الإلكتروني لتنمية مهارات القرن الواحد والعشرين.
- ج. نشر وتطوير النظم، وبرامج المحاكاة، وتطبيقات المحمول في بيئة الحوسبة السحابية.
- د. مشروع التكنولوجيات، والبرمجيات والأدوات مفتوحة المصدر.
- هـ. تطوير وأتمته الأعمال الإدارية والمالية بالمؤسسات التعليمية.
- و. إنشاء بوابة المحتوى الرقمي التعليمي من خلال المشاركة المجتمعية والمحتويات مفتوحة المصدر.
- ز. مشروع تطوير ورقمته المقررات والمنهج الدراسية.
- ح. مشروع تأهيل الكوادر البشرية للعمل في مجال تنمية الصناعات الدقيقة والالكترونيات ولتنمية صناعة المحتوى الإلكتروني.

واستكمالاً لهذه المشروعات، تضمنت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠ برنامجاً فرعياً مخصصاً لتنمية نظم المعلومات التربوية والمالية، هدفه العام توفير نظام متكامل راقى الجودة للمعلومات التربوية والمالية متاحة للاستجابة الفورية لصناع القرار وأصحاب المصلحة، تستند على بنية راقية من تكنولوجيا

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر (سيناريوهات مقترحة)

المعلومات والاتصال^(٢٢٠). وهدفه تعظيم الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الممارسات التربوية والإدارية على مستوى المدارس^(٢٢١).

ويتضح مما سبق أن جهود تنمية الموارد المادية والتكنولوجية بالمدارس الثانوية بهدف خلق بيئة مدرسية قائمة على الابداع والابتكار. حيث تم تفعيل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوظيفها لصالح العملية التعليمية، ، فقد نص الكتاب الدورى رقم (٤٥) لسنة ٢٠١٦ على ما يلي^(٢٢٢) :

- تحميل الكتب المدرسية على موقع الوزارة، والتأكد من إدراج كافة المدارس ضمن خطة الأنشطة التربوية، والاشتراك فى بنك المعرفة، واتصال كافة المدارس بخدمة الإنترنت. استكمال كافة أعمال الصيانة بالمدرسة، وتفعيل استخدام السبورات الذكية.
 - تزويد وتحديث كافة أجهزة الحاسب الآلي بالبرامج الحديثة. عدم دمج الفصول من أجل سد العجز فى أعداد المعلمين مما يخفف العبء عن المعلم.
- كما أكدت هيئة ضمان الجودة على ضرورة توافر الموارد لتحقيق رسالة المدرسة وأهدافها، وكيفية استخدام الموارد واستثمارها، والتسهيلات المادية سواءً لممارسة الأنشطة أو الأجهزة والمعدات والمعامل وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات باعتبارها آليات وأدوات مفيدة ومساعدة لنجاح العمل المدرسى^(٢٢٣).

وقد صنف الإطار العام لنظام التعليم الجديد المهارات إلى عدة تصنيفات (مهارات علمية وعملية، ومهارات تعايش، ومهارات ذاتية). ويعتمد نظام التعليم المصرى الجديد على أبعاد التعلم الأربعة: "تعلم لتكون- تعلم لتعرف- تعلم للعمل- تعلم لتعايش مع الآخر"، بحيث يستخدم المتعلم مهارات التفكير الناقد وتجريب حلول إبداعية، وأن يستمر فى التعلم عبر وسائط رقمية متنوعة، والتعايش مع الآخرين، ويمتلك مهارات العمل كعضو فى فريق^(٢٢٤). وتنمية مهارات المعلم وقدراته وتحقيق التوازن فى إعداده.

وفى عام ٢٠١٨م تم إطلاق منظومة التعليم الجديدة ، وامتد إلى تطوير بيئة تعليمية في المرحلة الثانوية مليئة بالعلاقات الإنسانية الجيدة اللازمة للارتقاء بهم؛ لتسود بيئة تعليمية مدرسية قائمة على المناقشة والبحث عن حل للمشكلات وتوافق الآراء، لبناء إنسان مبدع ومفكر ومتعلم والعمل على تهيئة مناخ صحى وآمن للمعلمين، والحفاظ على حقوقهم، وتوفير بيئة عمل مناسبة تليق بمكانتهم، وتمكنهم من أداء رسالتهم السامية على الوجه الأمثل (٢٢٥).

وتعد تنمية وتوفير الموارد المادية والتكنولوجية الأساس لتطوير المرحلة الثانوية الجديدة لخلق بيئة مدرسية تشجع على الابداع والابتكار والعمل الفريقي، من خلال الآتي (٢٢٦) :

- تعزيز قيم الانتماء، ترسيخ دور الأسرة، التواصل بين المدرسة والأسرة، الحد من العنف.
- تكامل القيم والمهارات، فقيم العمل تتضمن التعاون والإتقان، والقيم العلمية تتضمن الأمانة وحب الاستطلاع، والقيم الذاتية تعتمد على الحب والحلم والرحمة والاستقلالية، أما قيم التعايش فهي السلام والاحترام والمشاركة.
- دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فى كافة العمليات التعليمية والإدارية بالمدارس.

كما يلاحظ أن وزارة التربية والتعليم تضع فى أولوياتها الارتقاء بالمعلم وأعدت له هيئته التى حاول البعض ضربها من خلال عدد من العوامل أهمها إعداد المعلمين وإعادة تأهيله للمنظومة الجديدة، والحفاظ على صورة المعلم وأنه يمثل القدوة للمجتمع مع الاهتمام بتوفير كافة الموارد والوسائل التكنولوجية الحديثة بالمدارس. وقد بدأ العمل بمحورين، الأول، تغيير جميع المناهج لتكون مبنية على الفكر والإبداع والابتكار وليس الحفظ والتلقين، والثانى تدريب ورفع كفاءة المعلمين ليتواكب مع النظام الجديد، وفكرة الوقف الخيرى للتعليم، ومشروع قانون خاص بها، وهذه الفكرة تضمن وجود مصدر

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر (سيناريوهات مقترحة)

مالي مستمر يتم الصرف منه على التعليم، وهناك محور رفع المستوى الاجتماعي والمادى للمعلمين" (٢٢٧).

وفي هذا الإطار اهتمت الوزارة باستكمال البنية التكنولوجية في كافة المدارس الثانوية بالإضافة إلى الانتهاء من بناء منصة لإدارة التعلم على بنك المعرفة تضم جميع المواد الدراسية في المرحلة الثانوية، كما تم الانتهاء من توزيع مليون و ٣٠٠ ألف جهاز تابلت على طلاب الصفين الأول والثاني الثانوى بجميع محافظات مصر (٢٢٨). وإنشاء مدارس وفصول جديدة وإجراء اختبارات، وطباعة الكتب والامتحانات، بهدف تطبيق المنظومة الجديدة مع تدريب المعلمين على النظام الجديد وأجهزة التابلت وتوزيعها على المعلمين (٢٢٩).

كما وفرت الوزارة فيديوهات ومحتوى تفاعلى على بنك المعرفة، ما يقرب من ٦ آلاف فيديو تفاعلى تسهم في توفير أكثر من محتوى للطالب للاستفادة منه في تطوير التعليم الثانوى (٢٣٠). ويستطيع البحث عن المعلومة والانتقال من مرحلة متلقى للمعلومة إلى مشارك فى عملية التعلم داخل الفصل (٢٣١).

وانطلاقاً من رؤية أن التعليم الثانوي هو رحلة حياة، كان يستلزم أن يتضمن بيئة تعليمية تشجع حشد الطاقة التنظيمية والتي تسهم فى خريجين قادرين على بناء مجتمع يفكر ويبدع ومتعلم لكل أطراف المنظومة التعليمية، فالمنافسة بين الدول ليست مادية، وإنما أصبحت القدرة على الابتكار والإبداع.

وعليه يتضح أن توفير الموارد المادية والتكنولوجية يرتبط باستخدام المعلمين داخل المدارس التقنيات الحديثة كوسائل تعليمية للانتقال من التعليم التقليدى إلى التعلم الإلكتروني وكأحد أهم الاتجاهات الحديثة، مما ينعكس على أداء المعلم ويجعل عملية

إعداده للدرس أكثر سهولة ويشجع المعلم على التدريس بطرق واساليب حديثة مما يدعم الابداع والابتكار داخل البيئة المدرسية.

ورغم الجهود والمبادرات السابقة، إلا أن ثمة نقاط ضعف وجوانب القصور فى الممارسات القيادية المتعلقة بتنمية الموارد المادية والتكنولوجية بالمدارس الثانوية، تتمثل فى:-

- ضعف اعتماد إدارة المدرسة الثانوية على تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وتوظيفها، واستخدام الأساليب التقليدية فى إدارتها، كما أن المدرسة بشكل عام لا توفر للقرى المحرومة والأكثر احتياجاً أى نوع من أنواع الأجهزة الرقمية باستثناء تجربة التابلت التى تم تطبيقها على المرحلة الثانوية والتي أتاحت بشكل ما للطالب التكنولوجيا فى المنزل كى يجرب، ويستخدم، ويستكشف بنفسه كثيراً من الأشياء، وبالرغم من أن بعض الطلاب فى المرحلة الثانوية أشاروا إلى أنهم لا يستخدمون التابلت فى الدراسة بسبب عدم معالجة المقررات الدراسية بأسلوب يتناسب مع استخدام هذه التكنولوجيا، حيث وضعت المقررات الدراسية بصيغة PDF بحالتها للقراءة فقط لاستخدامها فى عملية التعليم^(٢٣٢).

- ضعف قدرة جميع المدارس على توفير الإنترنت لطلابها، إما لضعف الميزانية، أو لسوء حالة الشبكة فى بعض الأماكن، كما أن مستوى البنية التحتية للقرية سيء، ولا تختلف هذه البيانات عن الإحصائيات المتاحة من وزارة الاتصالات (Ministry of Information and Communication Technology, 2015). حيث تبين أن نسبة (٥٤%) من المدارس لا تتصل بشبكة الإنترنت، وتخرج محافظات قنا والجيزة من التصنيف الوزارى لأعلى (١٢) محافظة تتصل مدارسها بالإنترنت، والتي تؤكد على أن الافتقار إلى التمويل هو أهم التحديات التى تواجه تزويد المدارس بخدمة الإنترنت، وذلك بنسبة (٥٣%)، يليها عدم وجود خط تليفون بنسبة (٤٨,٥%)، ثم عدم وجود الكوادر المدربة وذلك بنسبة (٢٣,٣%). وأن خدمات الإنترنت لا تتوافر

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

لديهم بالمنزل، بالرغم من وجود أجهزة الكمبيوتر؛ لأن إتاحة الإنترنت في القرى ترتبط بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية للأسرة^(٢٣٣).

- وجود الفجوة التكنولوجية الأسرية حيث ظهرت فجوة كبيرة بين الأبناء والآباء نتيجة عدم مسايرة الآباء لأبنائهم في استخدامات مستحدثات تكنولوجيا المعلومات ورغم وجود خطط استراتيجية مستقبلية فإن أي منها لم تتضمن أي محور حول التنمية التكنولوجية للأسرة وتعريفهم بالاتجاهات الحديثة في عملية التعليم والتعلم في بيئة مليئة بمستحدثات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات^(٢٣٤).

- افتقار كثير من المدارس الثانوية وحتى المعتمدة منها إلى قواعد بيانات تكون بمثابة ذاكرة تنظيمية لكل مدرسة ، يسجل فيها الداعمون والمستفيدون والأطراف ذات العلاقة^(٢٣٥).

- بالرغم من وجود بنك المعرفة المصرى وما يقدمه من ثروة علمية هائلة للمعلمين والطلاب إلا أنه ينقصه المنصات التفاعلية للمعلم التى تسهم فى تنميته مهنيًا ، وكذلك المنصات التفاعلية للطلاب التى تمكنهم من المشاركة مع زملائهم فى عملية التعلم وكذلك مع معلمهم^(٢٣٦).

وباستقراء ما سبق يتضح أنه برغم الجهود والمبادرات السابقة لتحسين وتطوير البيئة المدرسية بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالمدارس الثانوية العامة، إلا أن ثمة نقاط ضعف وقصور في الممارسات القيادية المرتبطة بتنمية الموارد المادية والتكنولوجية بالمدارس الثانوية العامة من حيث توفير بعض الموارد وتنميتها والتي أثرت على ضعف البيئة المشجعة على الابتكار والابداع ، مما ساهم فى ضعف قدرة المدرسة على إشباع حاجات ورغبات العاملين للإبداع والتميز بالمدرسة والاستفادة منها في عملها بل أصبحت عبء عليها، مما تسبب فى تآكل الطاقة التنظيمية داخل هذه المدارس.

لقد تعددت الجهود والممارسات الساعية نحو مراجعة وتحديث الهيكل التنظيمي المدرسي على كافة المستويات، من خلال السعي نحو اللامركزية، وتطبيق برنامج الإصلاح المتمركز حول المدرسة، وإنشاء مجالس الأمناء، وتعد هذه الممارسات داعم قوى فى إعطاء صلاحيات أكبر للقيادات المدرسية لممارسة التطوير من خلال تدعيم الإدارة الذاتية وتفعيل نظام التواصل والمشاركة، وتتضح ممارسات تحديث الهيكل التنظيمي للمدرسة في التالي:

- تضمنت وثيقة المعايير القومية للتعليم ٢٠٠٣م الاهتمام بتطبيق الإدارة المتميزة، والمعلم، المشاركة المجتمعية؛ حيث^(٢٣٧)، كما أكدت الوثيقة على أهمية وجود وثيقة واضحة ومعلنة لرؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها، وأهمية مناقشتها والمشاركة فى وضعها وصياغتها، مع وضع آليات لتنفيذ الأنشطة والمهام^(٢٣٨). مما يدعم من ممارسة تحديث الهيكل التنظيمي للمدرسة من قبل القيادات المدرسية.

- كما تواصلت جهود مراجعة وتحديث الهيكل التنظيمي المدرسي ومشاركة المعلم، فقد تضمنت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي(٢٠٠٧/٢٠٠٨ إلى ٢٠١١/٢٠١٢) مجموعة من البرامج منها، الإصلاح المتمركز على المدرسة، الموارد البشرية والتمكين، والتأصيل المؤسسي للامركزية^(٢٣٩).

- تجربة الإسكندرية بالتعاون بين وزارة التربية والتعليم ومركز الإسكندرية للتنمية والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، لتطوير مجالس الآباء والمعلمين إلى مجالس للأمناء ويكون لها صلاحيات إدارية ومالية واسعة. وتفويض السلطة للإدارة المدرسية^(٢٤٠).

مما سبق يتضح بؤادر الجهود نحو إعطاء صلاحيات أكبر للقيادات المدرسية نحو مراجعة الهيكل التنظيمي المدرسي وتحديثه مع الاهتمام بالمعلم ومشاركته فى الهيكل

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

الإداري بالمدرسة. وبناء عليه ظهرت ممارسات عديدة لمشاركة المعلم وتفعيل اللامركزية في صنع القرارات داخل المدرسة سعياً نحو مزيد من ممارسات تحديث الهيكل التنظيمي المدرسي، مثل (٢٤١):

- إعادة هيكلة الإدارة المدرسية وتحديد معدلات ومستويات وظائفها. بالقرار الوزاري رقم ٢٦٢ لسنة ٢٠٠٣، وتبعه القرار الوزاري رقم ٢٨ لسنة ٢٠٠٤، والذي حدد اختصاصات مختلفة عن القرار السابق، ثم جاء القرار الوزاري رقم ٢٥٠ لسنة ٢٠٠٥ م.
- تطوير مجالس الآباء والمعلمين إلى مجالس للأمناء لها صلاحيات إدارية ومالية أوسع.
- إنشاء مجالس تعليم بكل مديرية تعليمية، برئاسة المحافظ، وبلغ عددها ٢٧ مجلساً بمحافظات الجمهورية المختلفة.
- إصدار قرارات لدعم اللامركزية كإصدار لائحة مالية محلية لإيجاد موارد مالية مستمرة للمدرسة لتوفير حوافز و لتدريب المعلمين. مع تنفيذ برنامج تدريبي لتنمية المهارات الإدارية والسلوكية للمتدربين وتزويدهم بأساليب الإدارة الحديثة، لتطوير وتحسين نظم العمل اللامركزى.
- كما تضمنت الخطة الاستراتيجية للتعليم ٢٠٠٧ / ٢٠١٢ برنامجين لدعم الإدارة الذاتية للمدرسة مما يسمح للمعلم بالمشاركة فى صنع واتخاذ القرارات، وهما (٢٤٢):
- الإصلاح المتمركز على المدرسة: ويهدف لدعم المدارس والمجتمع المحلي لممارسة الإدارة المتمركزة على المدرسة، لتتمكن كل مدرسة من تحسين أدائها والارتقاء بجودة مخرجاتها وصولاً إلى الاعتماد التربوى وضمان الجودة.

- التأسيس المؤسسي للامركزية: ويهدف إلى دعم القدرة المؤسسية للمنظومة التعليمية بما يحقق كفاءة وفعالية النظم، و التأسيس المؤسسي للامركزية فى المنظومة التعليمية

- دعم البنية التنظيمية والمؤسسية. فقد تضمنت معايير ومؤشرات وثيقة الاعتماد بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، الهيكل التنظيمى كأحد المحاور والمجالات الأساسية للقدرة المؤسسية بالوثيقة(٢٤٣).

ويعد دعم البنية التنظيمية والتأسيس للامركزية من الممارسات الداعمة لتطوير الهيكل التنظيمى المدرسى ومشاركة أعضاء المجتمع المدرسى فى صنع القرارات على مستوى المدرسة.

- كما تضمنت برامج الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ ، برنامج تطوير البنية المؤسسية لمنظومة قطاع التعليم قبل الجامعى فى إطار مركزى / لامركزى ، ويهدف إلى تدعيم بنية تنظيمية ومؤسسية توازن بين صلاحيات الجهاز المركزى لقطاع التعليم قبل الجامعى، وبين تدعيم صلاحيات مالية وإدارية للمدارس، ويندرج تحت هذا البرنامج عدة برامج فرعية مثل، برنامج الإصلاح المتمركز حول المدرسة، وبرنامج تعديل البيئة التشريعية وهيكلة قطاع التعليم(٢٤٤). مما يدعم من مشاركة المعلم ومن ثم زيادة دافعية وطاقته التنظيمية فى أداء عمله.

- كما تتمثل أحد الأهداف الاستراتيجية لرؤية ٢٠٣٠م، فى التعلم قبل الجامعى، تطوير وتوفير بنية أساسية قوية بالمدارس تشمل المعامل والملاعب والمرافق وخلافه، لنتيح فرصة تعليمية متكافئة للجميع(٢٤٥).

بالإضافة لهذا هناك العديد من الجهود لتدريب وتنمية القيادات المدرسية، على مراجعة وتحديث الهيكل التنظيمى على مستوى المدارس الثانوية العامة، مثل التالى(٢٤٦):

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

- تضمنت وثيقة معايير الجودة والاعتماد التي وضعتها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد عدة مجالات ومعايير، كان من أهمها مجال القيادة والحوكمة.
- قدمت الأكاديمية المهنية للمعلمين عام ٢٠٠٧ برنامج المجتمعات المهنية للتعلم للقيادات المدرسية.
- عقدت إدارة التدريب بمراكز التطوير التكنولوجي بوزارة التربية والتعليم عدد من الدورات التدريبية منذ عام ٢٠٠٨ لتحسين كفاءة القيادات التعليمية بالمرحلة الثانوية.
- قامت وزارة التربية والتعليم بعمل برنامج تدريبي للقيادات المدرسية في الاتجاهات المعاصرة في إدارة المدرسة الثانوية، تكون من خمسة مديولات ترتبط بالاتجاهات المعاصرة ومهارات المديرين، إدارة الأزمات، صنع القرارات التربوية والتفويض الإداري، التقويم الذاتي^(٢٤٧).
- قدمت الأكاديمية المهنية للمعلمين عام ٢٠١٣ برنامج مهارات القيادة لمديري المدارس، للتدريب على أنماط القيادة، القيادة التحولية، مهارات القيادة في إدارة التغيير، نواتج التعلم والمدرسة الفعالة وجودة التعليم^(٢٤٨).
- قدمت وزارة التربية والتعليم عام ٢٠١٨ برنامجاً تدريبياً لتدريب القيادات العليا والوسطى بالمديريات والإدارات التعليمية على إعداد الصف الثاني لتولى المهام القيادية العليا.
- تأهيل قيادات ومديري المدارس والمديريات على كيفية إدارة المدارس وفق المنظومة الجديدة، لافتاً إلى أن هذا التدريب مستمر على مدار العام بوسائل متعددة وباستخدام التكنولوجيا^(٢٤٩).

- كما قدمت الأكاديمية المهنية للمعلمين برنامج مهارات فرق العمل وحل المشكلات فى العمل الإداري، ويركز ها البرنامج على تنمية مهارات فرق العمل وأساليب تفعيل فرق العمل وإدارتها وحل المشكلات كفريق^(٢٥٠).
- تضمنت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤/٢٠٣٠ ، برنامج لتطوير نظام الإدارة والمتابعة والتقييم، وتقديم نماذج إبداعية، بما يضمن الانضباط، وتحسين جودة الحياة المدرسية^(٢٥١). وتنمية القيم كالشعور بالانتماء والقدرة على التكيف، تقدير نجاحات الإنسان، المساعدة على معرفة ذاتهم^(٢٥٢).
- أكدت وزارة التربية والتعليم عام ٢٠١٨م، أن فلسفة التغيير فى الثانوية الجديدة ، هدفها الانتقال إلى بيئة تعلم مدرسية تحفز الفهم والمعرفة وإكسابه مهارات بناء الشخصية والتعايش مع الآخرين، وضرورة التكاتف لكافة الجهود والإيمان بأن التطوير سيقود المجتمع نحو الأفضل^(٢٥٣).
- وظهر الاهتمام الرسمى بجانب الثقافة التنظيمية متضمنا ثقافة التعاون والمشاركة والتميز والشفافية والعدالة وروح الفريق والتجديد والتغيير والإبداع والثقة المتبادلة^(٢٥٤).
- بالإضافة لهذا هناك العديد من الممارسات التى أتاحتها الوزارة للقيادات المدرسية لمراجعة وتحديث الهيكل التنظيمى المدرسى ، ومنها ما يلى:
 - انشاء مجالس الأمناء والآباء والمعلمين بكل مدرسة ثانوية ، لتؤدي دوراً فعالاً فى توثيق الصلات والعلاقات بين الآباء والمعلمين وإدارة المدرسة فى جو يسوده الاحترام المتبادل^(٢٥٥).
 - إتاحة مزيد من فرص المساهمة الفعالة مع إدارة المدرسة فى وضع خطة متكاملة لتحقيق تطوير للمدرسة، مع متابعة تنفيذها، وتذليل الصعوبات، والعمل على دعم العملية التعليمية وتطويرها، ومتابعة تنفيذ الأنشطة التربوية بالمدرسة^(٢٥٦).

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

- من خلال معايير ومؤشرات المعايير القومية للتعليم تم ترسيخ قيم ومبادئ التشاور لدعم العمل الفريقى، وتحفيز العمل الجماعى التعاونى، وممارسة مهارات بناء الرأى الجماعى (٢٠٧).

كما قدمت وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع الجامعة الأمريكية عدة برامج تدريبية لتطوير الممارسات القيادية، ومنها برنامج تدريبي لتطوير الكفايات الإدارية والقيادية شمل جميع القيادات التعليمية، بدءاً من وكيل مدرسة إلى وكيل أول وزارة (٢٠٨).

ويلاحظ مما سبق حرص وزارة التربية والتعليم على توفير المزيد من الفرص أمام القيادات لتطوير الهيكل التنظيمى للمدرسة مع الاهتمام بتنمية المهارات القيادية اللازمة لهذا كزيادة التفاعل والتواصل الفعال والتدريب على أحدث الأساليب الإدارية لتحقيق الفعالية بالمدارس الثانوية العامة وبناء علاقات إنسانية على أسس متينة داخل المجتمع المدرسي، لما لذلك من دور في تحسين وتطوير المعلمين وزيادة دافعيتهم للعمل ومشاركتهم.

وبناء عليه ظهرت ممارسات لتطوير الهيكل التنظيمى للمدرسة من خلال تطبيق اللامركزية فى المدارس عن طريق زيادة مشاركة المعلم فى صنع القرارات المدرسية، فأصبح للمعلم دوراً فاعلاً داخل المدرسة، مما يسهم فى زيادة دافعية المعلم وحفزه على مشاركة حقيقية وفاعلة.

وتعد الممارسات المرتبطة بتطوير الهيكل التنظيمى للمدرسة من قبل القيادات المدرسية وإشراك المعلم مع إدارة المدرسة فى تحقيق أهدافها، ومتابعة تنفيذها، عاملاً مؤثراً وفعالاً فى تذليل الصعوبات التي قد تواجه المدرسة، والتي تتم عن مشاركة حقيقة فى اتخاذ القرارات، فالقائد الفعال هو الذي يحث العاملين على صياغة رؤية للمدرسة،

مما يزيد من ففاعلتهم بهذه الرؤية والتمسك بها والتعاون فيما بينهم والإصرار على نجاحها مما يحفز ويدفع بالطاقة التنظيمية لدى كافة العاملين بالمدرسة.

و بالرغم من الجهود والممارسات المرتبطة بتطوير الهيكل التنظيمي للمدرسة وتشجيع مشاركة المعلم ، إلا أن هناك ثمة نقاط ضعف وجوانب قصور فى أداء القيادات المدرسية، تتمثل فى التالى:

- لا تولى القيادات بالمدرسة الثانوية العامة اهتماماً واضحاً وكافياً بتوضيح الأهداف الاستراتيجية للمدرسة، وكذلك الافتقار إلى رؤية تربوية واضحة ومشاركة ومعلنة ومعروفة للجميع^(٢٥٩).
- ضعف مشاركة القيادات المدرسية للعاملين والمعلمين فى صياغة رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها وكذلك ضعف التوافق حول الرؤية والأهداف^(٢٦٠).
- قصور فى أداء القيادات المدرسية فى وضع خطة للتطوير فى كل مدرسة تبرز خلالها الرؤية والرسالة والتقويم الذاتى^(٢٦١). ومن ثم ضعفت العلاقة بين نظام التعليم الثانوى والمتطلبات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية فى المجتمع المصرى^(٢٦٢). نتيجة قصور فى أداء قياداتها فى ممارساتها لوضع خطط للتطوير والتحسين والتطوير الهيكلى الداخلى.
- كما أن الاستراتيجية الجديدة لتطوير المدرسة الثانوية العامة ، لم تنطلق من تشخيص دقيق للواقع ، ولم تقم على خطط وأبحاث مدروسة ، وتنم عن عشوائية القرار وضبابية الرؤية ، وتنم عن أنها أفكار تمت فى غرف مغلقة ، وليس لها أساس للتطبيق على أرض الواقع داخل المدارس المصرية ، ولا توجد رؤية واضحة لحل مشاكل التعليم^(٢٦٣).

كما يتضح بعض جوانب القصور فى أداء القيادات المدرسية فى ممارسات مراجعة وتحديث الهيكل التنظيمي المدرسى ، مما تسبب فى ظهور العديد من المشكلات منها ما يلى:

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر (سيناريوهات مقترحة)

- تمركز السلطة في يد المدير والذي يتبع النمط البيروقراطي في إدارته وتعاملاته مع معلميه، فلا يتيح لهم الفرصة للتصرف بحرية في المشكلات التي تواجههم في أعمالهم وفصولهم، حيث ينفرد باتخاذ القرارات دون أدنى مشاركة من المعلمين ومن ثم فهم غير نشطين في تنفيذ قراراته (٢٦٤).
- سيادة المركزية القوية في اتخاذ القرارات؛ لا يشارك المعلم في تصميم المناهج، وكذلك في عملية التدريب وتصميم البرامج التدريبية المختلفة والتي تتم بشكل مركزي (٢٦٥). بالإضافة لضعف مشاركته في المناقشات الخاصة بالمناهج والمهارات المطلوبة، ومساهمته ضعيفة في بناء المواد التعليمية حتى داخل حجرات الدراسة (٢٦٦). وضعف الحرية والاستقلالية للمعلم في صنع القرارات واتخاذها، وضعف الثقة المتبادلة بين المعلم والقيادات المدرسية، مع ضعف الإحساس بالأمان التنظيمي، مما نتج عنه خوف المعلم من إبداء الرأي وتحمل المسؤولية (٢٦٧).
- قصور في ممارسات مراجعة وتحديث الهيكل التنظيمي المدرسي ممثلة في انخفاض استخدام أسلوب الإدارة المتمركزة على المدرسة والتي بلغت (٣٥,٢%) و العملية التدريبيية بالمدارس على النواحي الإدارية والمالية ونظم المتابعة والتقييم واستخدام نظم الإدارة المدرسية بلغت صفر% كما أن برنامج اللامركزية لم ينفذ كاملا وفقا لما جاء بالخطة الاستراتيجية (٢٦٨).
- كما أشارت الخطة الاستراتيجية (٢٠١٤ - ٢٠٣٠م) إلى ضعف كفاءة ممارسات تطوير الهيكل التنظيمي المدرسي متمثلا في ضعف البنى التنظيمية لأجهزة التعليم وغياب إعادة الهيكلة، وضعف نظم الاتصالات والمعلومات واتخاذ القرار، إضافة إلى ضعف تطبيق سياسات المركزية واللامركزية (٢٦٩).
- ضعف الهيكل التنظيمي المدرسي الذي يحدد الواجبات والمسؤوليات للمستويات الإدارية المختلفة، إضافة إلى غياب التنسيق والتكامل بين الإدارات المختلفة

بالمدرسة^(٢٧٠). جمود البناء التنظيمى بما لا يسمح بمواجهة التغيرات بالمدرسة ، إضافة إلى سيادة النمط المركزى فى إدارة المدرسة الثانوية ، يؤدى إلى عرقلة الاستجابة للتطوير والتغيير^(٢٧١).

- ضعف مسايرة الغالبية الكبرى من قيادات المدارس بالمدرسة الثانوية العامة للتغيرات السريعة والمتلاحقة وغياب فهم الأساليب الإدارية المعاصرة، مما جعلها تتمسك بتطبيق الأنماط والأساليب القيادية فى العمل واستخدام المنهج البيروقراطى^(٢٧٢).

- كبر حجم الهيكل التنظيمى وتضخمه وضعفه ، وما يستتبعه من ضعف مستوى استقراره ، بسبب انتشار السلوكيات المرضية والروتين والرشوة والمحسوبية ، وتركز الهيكل حول الأشخاص وليس حول الأهداف والوظائف^(٢٧٣).

- ضعف مشاركة الأطراف المعنية فى صنع القرارات المدرسية واتخاذها ، مما تسبب فى جمود البنية التنظيمية للمدرسة، والهيكل التنظيمى الهرمى الجامد، وغياب مناخ وثقافة المشاركة، وعدم إيمان بعض القيادات المدرسية بالمشاركة^(٢٧٤).بالإضافة لضعف اهتمام القيادات المدرسية بتفعيل اجتماعات مجلس الآباء والمعلمين^(٢٧٥).

- قصور فى ممارسات تطوير الهيكل التنظيمى المدرسى ممثلة فى غياب نظام مؤسسى متكامل للرقابة والمتابعة متمركز حول النتائج المحققة، وضعف نظم المحاسبة المرتبطة بتحقيق النتائج والأهداف، مع قلة الاهتمام بتطوير نظم التقييم والمتابعة، وضعف البنية الأساسية التكنولوجية والمعلوماتية والذى يصنف قدرة المؤسسة من تطبيق أنظمة عمل تكنولوجية تدعم العملية الإدارية والتعليمية^(٢٧٦). ومحدودية أنظمة الرقابة الخاصة بالمدرسة الثانوية العامة، وأنها تتسم بصورة تقليدية بعيدة عن معايير الجودة والإتقان^(٢٧٧).

- ضعف الأساليب والممارسات القيادية المتبعة بالمدارس بشكل عام^(٢٧٨). مع قلة الصلاحيات الممنوحة لإدارة المدرسة، وضعف مهارات تفويض السلطة لدى

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

المديرين، إضافة إلى عدم وجود لائحة مدرسية توضح الثواب والعقاب وطرق ونظم العمل بالمدرسة. بالإضافة لتشتت الجهود المبذولة من قبل الإدارات والأقسام لضعف التنسيق فيما بينها، إضافة إلى ضعف قنوات الاتصال، وضعف استثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة^(٢٧٩).

وبرغم التوجه الرسمي أو الوثائقي نحو اللامركزية وتطوير الهيكل التنظيمي المدرسي، إلا أن الواقع يشير إلى أن وزارة التربية والتعليم لا تزال هي صاحبة الرأي الأول والأخير في معظم الصلاحيات والمسئوليات والقرارات المرتبطة بمعظم عناصر العملية التعليمية، دون رأى حقيقى يذكر لمدير المدرسة الثانوية أو معلمها، مما اثر على ضعف قدرة المدرسة على إشباع حاجات ورغبات العاملين بالمدرسة وبالتالي صعوبة ممارسة القيادات لتطوير الهيكل التنظيمى المدرسى .

ومما سبق يتضح وجود العديد من التحديات التى تسببت فى صعوبة ممارسة القيادات لمراجعة وتحديث الهيكل التنظيمى المدرسى، ومن ثم إحباط الجهود الساعية نحو تصميم بنى وهياكل ونظم عمل تسمح بمشاركة المعلم وبالارتقاء بأدائه بهدف تنشيطه ليخرج ما لديه من طاقة تنظيمية فى عمله، مما يعد من أحد المثبطات للطاقة التنظيمية داخل المدارس الثانوية العامة.

٤) دعم وتحفيز العاملين بالمدرسة

تعد الممارسات القيادية الداعمة للتحفيز قائمة على قيادة المشاعر وكيفية التصرف بذكاء عاطفى وبناء العلاقات ما بين أعضاء المدرسة ككل . وهناك العديد من الممارسات والى تهتم بالدعم والتحفيز للمعلمين، وفى هذا الإطار تم عقد المؤتمر القومى لإعداد المعلم ورعايته، وقد اتخذت عدة اجراءات مثل^(٢٨٠) :

أ. زيادة المكافآت الحوافز: من خلال:

- رفع الحوافز لجميع المعلمين إلى ٢٥٪ من الأجر الأساسي وذلك من بداية عام ١٩٩٩.
- زيادة مكافأة مديري ونظار المدارس إلى ١٠٠٪.
- استحداث مكافأة لأعمال امتحانات النقل بجميع المراحل ، ثم ازدادت حتى وصلت إلى ١٧٠ يوم.
- دعم مستشفيات المعلمين ، واعتمادات الرعاية الاجتماعية والثقافية لهم .
- زيادة المعاشات ليصبح معاش عضو النقابة ٨٥ جنيهاً بدلاً من ٤٠ جنيهاً .
- دعم صندوق الزمالة للمعلمين من ٢٠ شهراً في ١٩٩٢ حتى وصل إلى ٣٢ في ١٩٩٩ .

بعد ذلك انطلقت الدولة نحو الاهتمام بتحسين أحوال المعلم المادية والاجتماعية

والتربوية، فقامت الوزارة باتخاذ بعض الإجراءات لتحسين أوضاعه، ومنها ما يلي (٢٨١):

- رفع الحوافز: بنسبة ٢٥٪ من الأجر الأساسي، لمدة ١٢ شهراً لجميع العاملين بالتعليم يناير ٢٠٠٥.
- زيادة مكافأة الامتحانات إلى ٢٠٠ يوم بنسبة ٥ % من الراتب الأساسي، بحد أدنى ٩ ج لليوم
- زيادة معاش عضو النقابة إلى ١٠٠ جنية، ودعم صندوق الزمالة للمعلمين أصبح ٣٢ شهراً.
- صرف مقابل جهود غير عادية للمعلمين بالمناطق النائية التي يحددها المحافظ المختص، بمبلغ ١٠٠ جنية شهرياً، وعدد ٥ من القيادات المدرسية يحددهم المحافظ المختص أيضاً.
- الرعاية الصحية: مشروع الرعاية الصحية للمعلم لتوفير خدمة صحية راقية، وبدأ عام ٢٠٠٣، ويعنى رعاية صحية متميزة للمعلم وزوجته، واثنين من أبنائه، والقيام بفحص دورى له .

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

- حاسب لكل معلم: تم التعاقد مع وزارة الدفاع والإنتاج الحربى والهيئة العربية للتصنيع بتاريخ ٢٠٠٢/١١/١٨؛ لتوفير كمبيوتر شخصى يمتلكه المعلم بسعر اقتصادى وبالتقسيم.

ب. تعديل سياسات الترقى: من خلال:

- صدور قرار وزارى بتحديث الهياكل الإدارية للمدارس على نطاق المدرسة.
- صدر قرار وزارى بمعايير شغل الوظائف القيادية من حيث المعارف والمهارات والاتجاهات.
- ربط الترقى بعمليات التدريب والكفاءات الملائمة من خلال جدول للترقيات على أساس الجدارة والكفاءة.

ولذلك صدرت العديد من القوانين والقرارات والتشريعات المهمة فى هذا الشأن ، منها القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ والخاص بكادر المعلمين والوظائف التعليمية الأخرى^(٢٨٢) ، ثم القرار الوزارى رقم ٩٣ لسنة ٢٠١٢ خاص بمنح شاغلى وظائف التعليم بدل معلم وقدره ٥٠٪ من الأجر الأساسى^(٢٨٣).

كما يتضح تنوع المكافآت التى تقدم للمعلم ، سواءً كانت مكافآت عن جهود غير عادية ، مكافآت تشجيعية مقابل خدمات ممتازة ، مكافآت تدريس أو إشراف أو امتحانات ، ومكافآت الأنشطة التربوية والريادة العلمية وغيرها^(٢٨٤).

بالإضافة لهذا أكدت الخطة الاستراتيجية (٢٠١٤ - ٢٠٣٠) على بناء منظومة للمتابعة والتقييم مبنية على النتائج، بحيث ترتبط الحوافز وغيرها بالنتائج ومؤشرات الأداء، على جميع المستويات الإدارية بوزارة التربية والتعليم^(٢٨٥).

كما أعلنت وزارة التربية والتعليم عن توضيح بروتوكول مع إحدى الشركات العالمية ، بهدف تحفيز المعلمين وتزويدهم بحزمة من المميزات، من بينها بطاقة مرتب مميزة

تسهم في تشكيل الصورة الذهنية الجديدة للمعلم، وتحسين مستواه المادى من خلال الشكل والمضمون، كما وضعت الدولة قاعدة بيانات للمعلمين على مستوى الجمهورية (٢٨٦).

ويلاحظ مما سبق مدى حرص الوزارة على دعم وتحفيز المعلمين من خلال تحسين الظروف الاجتماعية والصحية للمعلمين في المدارس مع رفع مكانة المعلم اقتصاديا واجتماعيا، مما يسهم في تنمية المهارات الشخصية للمعلم حتى تتواكب مداركه مع التطور السريع للاقتصاد العالمى.

ورغم الجهود والمبادرات السابقة، إلا أن ثمة نقاط ضعف وسلبيات عديدة تسببت في قصور الممارسات المرتبطة بتحفيز العاملين بالمدرسة، وتمثلت في التالى:

- عدم حدوث تحسن ملحوظ وقوى فى دخول المعلمين، وأن مصر لم تصل إلى نسبة ٦٪ من الناتج المحلى الإجمالى، وهى النسبة التى طالبت اللجنة الدولية للتعليم من أجل القرن الحادى والعشرين بضرورة الوصول إليها (٢٨٧).
- لازالت مستويات أجور المعلمين فى مصر منخفضة مقارنة بارتفاع معدلات التضخم وارتفاع الأسعار، ومقارنة بالعديد من المهن، ولم تحدث النقلة النوعية المنشودة لتحسين مستويات دخل اعضاء هيئة التعليم، بما يحفظ مكانتهم المادية والأدبية، كما أن إقرار تلك الزيادات من أجور وحوافز ومكافآت المعلمين، لم يصاحبها تحسن مقابل فى الأداء المهني لهم (٢٨٨).
- لا يتم تحفيز المعلمين بناءً على سياسات معلنة وواضحة أو معايير موضوعية وعادلة. وفى كثير من الأحيان لا يتم تقديم الحوافز بصورة دورية ومستمرة.
- كما يتضح من القرارات الخاصة -مثلاً- بمكافأة الامتحانات، أنها تمنح لجميع العاملين بالمدارس الثانوية، سواء أصحاب الأداء المتميز أو الأداء الضعيف، فسياسة الحوافز فى مصر لا تميز بين المجتهد وغير المجتهد، ولا توجد سياسة واضحة في هذا الشأن، والأمر بالنسبة لمدير المدرسة أكثر صعوبة، فهو ليس

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر (سيناريوهات مقترحة)

- بمقدوره إثابة المعلم أو الموظف المجد، وغير قادر على عقاب المقصر، لأنه ليست لديه صلاحيات كافية في هذا الشأن^(٢٨٩).
- قلة فرص منح الحوافز المادية والأدبية، قلة الفرص المتاحة لترقية المعلمين، لا يوجد ربط كاف بين ما يحصل عليه المعلم من حوافز وأداؤه لمهامه الوظيفية، لا توجد عدالة كافية في توزيع الحوافز على المعلمين^(٢٩٠).
- ضعف الحوافز التي تجذب المدرسين ذوى الكفاءة والقدرة للعمل كمديرين ووكلاء بالمدارس^(٢٩١). ووجود معوقات إدارية ومالية تحد من سلطة مديري المدارس في تقديم الحوافز والمكافآت التي تتناسب مع ما يقدمه المعلمون وغيرهم من جهد في العمل، مما يؤدي إلى ضعف روح التنافس، وتحجيم روح الطموح بينهم^(٢٩٢).
- ضعف كفاية نظم ترقية المعلمين والعاملين، لاعتماد الترقية على معيار الأقدمية – في الغالب الأعم، وتفقد الترقية تأثيرها الحافز على الأداء، مع بقاء احتمالات الرسوب الوظيفي قائمة.
- ومما سبق يتضح أن هناك العديد من السلبيات وجوانب الضعف والتي تسببت في قصور ممارسات الدعم والتحفيز للعاملين بالمدرسة، مما ساهم في ضعف قدرة المدرسة على إشباع حاجات ورغبات العاملين للإبداع والتميز بالمدرسة، ويعد أحد عوامل تآكل الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة. ومن أهم جوانب القصور في ممارسات الدعم والتحفيز للعاملين بالمدرسة، ما يلي:
- ضعف قدرة غالبية القيادات المدرسية على بناء علاقات إنسانية سليمة تربطهم بالعاملين معهم، مما تسبب في انخفاض الروح المعنوية والثقة بين القيادة والعاملين^(٢٩٣)، وضعف الثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس الثانوية العامة، ومن ثم ضعف ثقافة المشاركة والعمل الجماعي وروح الفريق، وتفشى ظاهرة الانسحاب والتهرب من المسؤولية، وضعف قيم المبادرة والمبادرة والإقبال على التغيير،

وضعف نشر ثقافة التمكين، والتركيز على العوامل الشخصية أكثر من التركيز على العمل^(٢٩٤).

- ضعف توفير آليات التعاون بين الوحدات المتنوعة الموجودة بالمدرسة الثانوية من أجل تحسين الأداء، وضعف التكامل والتنسيق بينها، حيث تعمل وكأنها جزر منعزلة داخل المدرسة^(٢٩٥).

- قصور في توفير المناخ المدرسي الذي يساعد على إحداث المشاركة في اتخاذ القرار، غياب ثقافة المشاركة، وعدم إقتناع بعض القيادات المدرسية بأهميتها^(٢٩٦).

- تمسك غالبية قيادات المدارس الثانوية بالمألوف وإحباط الأفكار الابتكارية، بجانب التراخي في المساهمة في تقديم أية أفكار جديدة لتطوير العمل بالمدرسة، والمقاومة العالية للتجديد والتغيير، بجانب قلة توظيف التكنولوجيا الحديث في التعليم الثانوي العام.

- ضعف اهتمام قيادات المدرسة الثانوية بدعم التعاون الجماعي بين كافة العاملين، مما ينشئ أجواء من التربص والترصد والإصرار على السير في الاتجاه المعاكس حيال آراء ومقترحات العاملين بالمدرسة الأمر الذي يحبط من محاولات الدعم والتحفيز.

- ميل عدد كبير من قيادات المدارس الثانوية إلى النظم التقليدية في سير العمل، بل ومقاومتهم للتغيير والتطوير، وانتشار الروتين والبيروقراطية، وسيادة النمط الأوتوقراطي في إدارة المدرسة الثانوية، مع ضعف الاتصال المفتوح بين الأطراف المعنية بين المستويات التنظيمية بالمدرسة، بما يعوق تدفق المعلومات والخبرات والأفكار بين جميع العاملين^(٢٩٧). بالإضافة لضعف الثقة المتبادلة بين أعضاء المجتمع المدرسي، الأمر الذي أثر سلباً على تبادل المعارف والخبرات فيما بينهم^(٢٩٨).

- أن بعض المديرين يضعون العلاقات الإنسانية في مرتبة متأخرة من اهتماماتهم وأولوياتهم، إذ تكون اهتماماتهم منصبية – في الغالب – على العمل. مع تشتت الجهود

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر (سيناريوهات مقترحة)

المبذولة من قبل الإدارات والأقسام لضعف التنسيق فيما بينها، إضافة إلى ضعف قنوات الاتصال الأفقى والرأسى، وعدم وجود الاتصال التفاعلى، وضعف استثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة^(٢٩٩).

- قصور فى أداء القيادات المدرسية نتج عنه ضعف الانضباط المدرسى، وكثرة غياب المعلمين والذى أضعف قدرتهم على القيام بالمهام المنوطة بهم على الوجه الأكمل، ويساعد فى النهاية على شيوع ظاهرة الغياب، وشعور طلاب هذه المرحلة بالإحباط^(٣٠٠). مع ضعف الإنتاجية والكفاءة التعليمية، وهذا يرجع إلى القصور فى الأداء والانضباط والانتظام بالمدارس^(٣٠١).

وباستقراء ما سبق، يتضح أن هناك العديد من عناصر القوة وكذلك جوانب الضعف فى الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة فى مصر، والتى تعد النشاط الضمنى لدور القائد فى العمليات الإدارية التى يقوم بها كالخطيط والتنظيم والتوجيه والاتصال والتواصل الفعال والعلاقات الإنسانية، والمشاركة فى صنع القرار الرشيد وتحفيز العاملين والتعاون، والتفويض والتمكين والابتكار، والعمل على الاستفادة من الموارد المادية والبشرية المتاحة، وجميعها ممارسات تساعد القائد على دعم وحشد الطاقة التنظيمية وتحقيق الفعالية التنظيمية من خلال زيادة خبراتهم وتجاربهم، وإعطائهم الأمل فى الترقى مما يزيد من طموحاتهم وتنمية مهارتهم لتحسين مستوى الأداء .

ثانياً: نقاط القوة والضعف والاتجاهات العامة السائدة والبازغة والقوى المحركة داخليا وخارجيا. فى ضوء المتغيرات الرئيسة السابق ذكرها وفى ضوء منهجية البحث يمكن استخلاص نقاط القوة والضعف والاتجاهات العامة السائدة والبازغة والقوى المحركة الداخلية والخارجية، المرتبطة بواقع الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة فى مصر، كما يلى:

وهي تشتمل على ما يلي:

أ. فيما يتعلق بتنمية الموارد البشرية:

- ظهور اهتمام دستوري وتشريعي وفي خطط التنمية بالمعلم وكيفية تطوير أدائه.
- تطبيق الكادر الخاص بالمعلمين لتحسين أوضاعهم وإنشاء أكاديمية مهنية للمعلمين لتحسين ادائهم.
- الاهتمام بتعظيم العائد من رأس المال البشري على المستوى القومي، وتمكين المعلمين من خلال بناء نظم إدارة الموارد البشرية لتوفير وتنمية الكوادر المؤهلة للعمل بالتعليم.
- تناول الخطط الاستراتيجية لبرامج التنمية المهنية وإدارة الموارد البشرية، والإصلاح على مستوى المدرسة.
- مبادرات لتدعيم قدرات المعلمين والقيادات المدرسية في منظومة التعليم الثانوي.

ب. فيما يتعلق بتنمية الموارد المادية والتكنولوجية

- السعي لتوفير بنية راقية من تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمدارس والاهتمام بدمج تكنولوجيا المعلومات في كافة العمليات التعليمية والإدارية بالمدارس الثانوية.
- التوجه نحو تطبيق نظام متكامل راقى للمعلومات التربوية والمالية لصناع القرار وأصحاب المصلحة.

ج. فيما يتعلق بمراجعة وتحديث الهيكل التنظيمي للمدرسة

- التوجه نحو تطبيق الإصلاح المتمركز حول المدرسة .

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

- الاهتمام بإنشاء مجالس الأمناء في كل المدارس الثانوية و إعطاء صلاحيات أكبر للإدارة المدرسية من خلال تدعيم الإدارة الذاتية.
- التوجه نحو إعادة هيكلة الإدارة المدرسية وتحديد معدلات ومستويات وظائفها.
- دعم البنية التنظيمية والتي تعد من بؤادر الممارسات الداعمة للمشاركة في صنع القرارات.
- الاهتمام بمهارات وكفايات القيادة المدرسية الفعالة، وتمكينها بمهارات التواصل الفعال داخل المدرسة.
- عقد العديد من برامج تدريبية للقيادات المدرسية في الاتجاهات المعاصرة في إدارة المدرسة الثانوية، إدارة التغيير والتحول...
- ظهور الاهتمام الرسمي والوثائقي بدعم ثقافة التعاون والعلاقات الطيبة بين جميع أعضاء المجتمع المدرسي، والعمل الفريقي والتعاون والحوار وتبادل الآراء والأفكار.
- التوجه الحالي لنظام التعليم الجديد بالمرحلة الثانوية القائم على أبعاد التعلم الأربعة :
"تعلم لتكون – تعلم لتعرف – تعلم للعمل – تعلم لتتعاش مع الآخر".
- الاهتمام بالقيم المستهدفة من الإطار العام لتطوير المرحلة الثانوية الجديدة نحو بنية تنظيمية تشجع على الابداع والابتكار والعمل الفريقي.
- دفيما يتعلق بدعم وتحفيز العاملين بالمدرسة
- الاهتمام بتحسين أحوال المعلم المادية والاجتماعية والتربوية لتواكب المستجدات والتغيرات.
- محاولات لتنوع المكافآت التي تقدم للمعلم، سواءً كانت مكافآت عن جهود غير عادية، مكافآت تشجيعية مقابل خدمات ممتازة وغيرها..
- السعي لتعديل سياسات الترقى، وربط الترقى بعمليات التدريب والكفاءات الملائمة لكل وصف وظيفي من خلال جدول للترقيات على أساس الجدارة والكفاءة.

- ظهور مبادرات لبناء منظومة للمتابعة والتقويم مبنية على النتائج، بحيث ترتبط الحوافز وغيرها بالنتائج ومؤشرات الأداء، على جميع المستويات الإدارية بالوزارة.

٢- نقاط الضعف:

وهي تشتمل على ما يلي:

- أ. فيما يتعلق بتنمية الموارد البشرية:
 - قلة فرص النمو المهني للمعلم وإن توافرت فهي غير فعالة، حيث يتصف التدريب بالشكلية وعدم ملاءمته للاحتياجات الفعلية للمعلمين.
 - قصور في الاستفادة من وحدات التدريب داخل المدارس فلم تستطع إشباع احتياجات معلمها من النمو والتطوير المهني.
 - قصور في البرامج التدريبية على التعلم الذاتي وتنمية المهارات طبقاً للمتغيرات.
 - انعدام الربط بين البرامج التدريبية واحتياجات التنمية المهنية، والاحتياجات الفردية للمعلم.
 - وجود فجوة بين التخطيط والتنفيذ وعدم مراعاة الواقع للبرامج التدريبية المقدمة.
 - ينقصها وجود كوادر وأدوات لتقويم الأداء بناء على برامج تدريبية فعالة.
- ب. فيما يتعلق بتنمية الموارد المادية والتكنولوجية
 - قصور في توظيف المدرسة الثانوية لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، واستخدام الأساليب التقليدية في إدارة المدرسة.
 - ضعف توفير البنية التحتية للتكنولوجيا بالمدارس الثانوية، والتي تقتصر على تجهيز معامل للكمبيوتر وتعد غير فعالة.
- ج. فيما يتعلق بمراجعة وتحديث الهيكل التنظيمي للمدرسة
 - قصور في وضع رؤية تربوية واضحة ومشتركة ومعلنة ومعروفة للجميع على مستوى المدارس الثانوية.

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

- غالبية القرارات تتسم بالعشوائية وضبابية الرؤية فالاستراتيجية الجديدة لتطوير لم تنطلق من تشخيص دقيق للواقع ، ولم تقم على خطط وأبحاث مدروسة .
- غياب وجود رؤية واضحة لحل مشاكل التعليم الثانوى حتى الآن.
- شيوع المركزية في اتخاذ القرار؛ والتطبيق الفعلي للامركزية لا يزال محدودًا للغاية، نتيجة ضعف تطبيق سياسات اللامركزية، وضعف نظم الاتصالات والمعلومات.
- غياب وعى غالبية القيادات المدرسية بالأساليب الإدارية المعاصرة وتمسكهم بتطبيق الأنماط والأساليب القيادية التقليدية واستخدام النهج البيروقراطي في العمل.
- غياب مشاركة المعلم في تصميم البرامج التعليمية والأنشطة، وفي تصميم البرامج التدريبية المختلفة والتي تتم بشكل مركزي.
- تمركز السلطة في يد المدير، فلا يتيح للمعلم الفرصة للتصرف بحرية فى المشكلات التي تواجههم فى أعمالهم وفصولهم، حيث ينفرد باتخاذ القرارات دون أدنى مشاركة
- ضعف الحرية والاستقلالية للمعلم، وضعف الثقة المتبادلة بين المعلم وقادة المدرسة، مما نتج عنه ضعف الإحساس بالأمان التنظيمي.
- قصور فى مشاركة المعلم في المناقشات الخاصة بالمناهج والمهارات المطلوبة، ومساهمته ضعيفة في بناء المواد التعليمية حتى داخل حجرات الدراسة.
- غياب المناخ المدرسي الصحي، وقلة اقتناع بعض القيادات بأهمية مشاركة العاملين فى صناعة القرار بالمدرسة الثانوية.
- محدودية أنظمة الرقابة بالمدرسة الثانوية العامة، وأتسامها بالتقليدية بعيدة عن معايير الجودة والإتقان.
- تشتت الجهود المبذولة من قبل الإدارات والأقسام بالمدرسة لضعف التنسيق فيما بينها
- ضعف قنوات الاتصال الأفقي والرأسي، وغياب الاتصال التفاعلي، وضعف استثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة بالمدرسة.

- غياب الوعي بأهمية وظيفة إدارة العلاقات العامة بالمؤسسات التعليمية.
- فقدان الممارسات القيادية الاحترافية في التعامل الإدارى مع العاملين والمعلمين، وندرة إعطاء أولويات التفويض الإدارى.
- ضعف قيم المبادرة والمبادرة والإقبال على التغيير، ضعف نشر وتدعيم ثقافة التمكين، والتركيز على العوامل الشخصية أكثر من التركيز على العمل.
- د. فيما يتعلق بدعم وتحفيز العاملين بالمدرسة
- انخفاض مستويات أجور المعلمين فى مصر مقارنة بارتفاع معدلات التضخم وارتفاع الأسعار ، ومقارنة بالعديد من المهن الأخرى.
- لم يصاحب إقرار الزيادات من أجور وحوافز ومكافآت، تحسن مقابل فى الأداء المهني لهم.
- غياب وجود سياسات معلنة لتحفيز المعلمين أو معايير موضوعية وعادلة.
- غياب العدالة فى توزيع الحوافز على المعلمين، فسياسة الحوافز فى مصر لا تميز بين المجتهد وغير المجتهد، ولا توجد سياسة واضحة فى هذا الشأن.
- قلة الفرص المتاحة للترقي، وضعف الحوافز التى تجذب المدرسين ذوى الكفاءة والقدرة للعمل كمديرين ووكلاء بالمدارس.
- وجود معوقات إدارية ومالية وتنظيمية تحد من سلطة مديرى المدارس من تقديم الحوافز والمكافآت.

٣- الاتجاهات العامة السائدة:

- وهى تشتمل على ما يلى:
- التوجه نحو المركزية فى صنع معظم القرارات بالمدارس الثانوية العامة، فلا يزال التطبيق الفعلي للامركزية محدودًا للغاية.
- سيادة العمل الفردى على حساب العمل الجماعى الفريقى داخل المدرسة.
- التمسك بالأساليب الإدارية التقليدية فى العمل لدى معظم القيادات المدرسية. مع غياب إعطاء أولويات التفويض الإدارى.

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

- اغفال أهمية وظيفة إدارة العلاقات العامة بالمؤسسات التعليمية، والاقتصار على الاتصال أحدى الاتجاه، وغياب الاتصال التفاعلي.
- ضعف الاستثمار في الموارد البشرية والمادية المتاحة بالمدرسة.
- غياب الدعم والتحفيز من قبل المديرين للعاملين بالمدارس.
- المقاومة العالية للتجديد والتغيير وسلبية المناخ المدرسي.
- قصور في تحقيق الانضباط المدرسي وكثرة غياب واجازات المعلمين بالمدارس.
- شكلية التدريب وغير ملاءمته للاحتياجات الفعلية للمعلمين.
- غياب العدالة فى توزيع الحوافز على المعلمين، فلا يوجد ربط كاف بين ما يحصل عليه المعلم من حوافز وأداؤه لمهامه الوظيفية.
- ضعف الحوافز التى تجذب المعلمين ذوى الكفاءة والقدرة للعمل كقيادات بالمدارس.
- ليس لدى المديرين صلاحيات كافية لإثابة المعلم المجتهد، أو عقاب المقصر.

٤- الاتجاهات العامة البازغة:

- وهى تشتمل على ما يلى:
- انتشار جائحة كورونا على الصعيد العالمي، الأمر الذي وجه أنظار العالم، لضرورة الاستثمار في القدرات البشرية وتكنولوجيا الاتصالات لصالح العملية التعليمية..
- الاهتمام المتنامي بفكرة إعطاء صلاحيات أكبر للإدارة المدرسية من خلال تدعيم الإدارة الذاتية.
- الاهتمام بدعم البنية التنظيمية والتأصيل المؤسسي للامركزية فى المنظومة التعليمية بالمدارس.
- الاهتمام المتنامي برفع كفاءة ومهارات وممارسات القيادات المدرسية الفعالة.

- الاتجاه المتسارع نحو المجتمع للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة المجالات ، وفي المجال التعليمي خاصة ، في ظل عصر السماوات المفتوحة، والتواصل غير المحدد، ، والتعاون العالمي المتبادل في مجال التعليم.
- الاتجاه المتنامي نحو تطوير نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالمدارس الثانوية العامة و رفع كفاءة البنية الأساسية لشبكات معلومات بالمدارس الثانوية العامة.
- التغيير الذي طرأ على شكل الأنظمة التعليمية، شكلا وموضوعاً، الأمر الذي تطلب التوجه نحو إعداد قيادات تتبنى أنماط قيادية المختلفة كالقيادة التحويلية ، مهارات القيادة التعليمية في إدارة التغيير.
- التوجه نحو الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الممارسات التربوية والإدارية بالمدرسة.
- الاتجاه المتنامي نحو خلق بيئة مدرسية ترسخ قيم ومبادئ التشاور لدعم العمل الفريقي، وتحفيز العمل الجماعي التعاوني، مع تشجيع الابداع والابتكار.
- السعى نحو الاعتماد على مبادئ التعلم الأربعة : "تعلم لتكون – تعلم لتعرف – تعلم للعمل – تعلم لتتعاش مع الآخر". مفكر ومبدع بحيث يستخدم مهارات التفكير الناقد وتجريب حلول إبداعية.
- بداية التوجه نحو تعظيم العائد من رأس المال البشري وتمكين المعلمين من خلال بناء نظم إدارة الموارد البشرية لتوفير وتنمية الكوادر المؤهلة .
- الاهتمام بتعديل سياسات الترقى، وربط الترقى بعمليات التدريب والكفاءات الملائمة لكل وصف وظيفي من خلال جدول للترقيات على أساس الجدارة والكفاءة.
- الاتجاه المتنامي لبناء منظومة للمتابعة والتقويم مبنية على النتائج، بحيث ترتبط الحوافز وغيرها بالنتائج ومؤشرات الأداء، على جميع المستويات الإدارية بوزارة التربية والتعليم.

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

٥- القوى المحركة الداخلية:

وهي تشتمل على ما يلي:

-امتلاك المدارس الثانوية العامة قيادات ومعلمين كفاء قادرين على تطوير وتحديث المدارس الثانوية مما يسهم في حشد طاقتهم التنظيمية لتحقيق أهدافها.

-يعتبر المدير الرئيس التنفيذي المسئول عن كافة أنشطة المدرسة.

-توافر بالمدارس الثانوية العامة قيادات ومعلمين لديهم مهارات وقدرات للتواصل الفعال خلال الاجتماعات والمجالس المدرسية المختلفة.

-وجود قيادات بالمدارس الثانوية تشجع المعلمين على التواصل والمشاركة والابداع ومن ثم تحفيزهم.

-وجود ثقافة تنظيمية تربط أعضاء المدارس الثانوية العامة معا ويشترك فيها العاملون والمعلمون وأولياء الأمور معا في المجالس المدرسية الرسمية وغيرها، وتحت على التواصل والتفاعل بين معلميهما وقيادتهم.

- امتلاك المدارس الثانوية العامة هيكلًا تنظيميًا يوضح المهام والأدوار ويسمح بتفويض السلطة.

- يتاح بالمدارس الثانوية العامة نظم معلومات واتصالات يعتمد عليها في الممارسات التربوية والإدارية على مستوى المدارس.

- تمتلك المدارس الثانوية العامة البنية الأساسية لشبكات المعلومات والاتصالات .

- يوجد بالمدارس الثانوية العامة كوادر بشرية على درجة عالية من الكفاءة للعمل الفريقي والتعاون والحوار وتبادل الآراء والأفكار، مما يسهم في دعم الابداع والابتكار.

-تمتلك المدارس الثانوية العامة وحدة للتدريب داخل المدرسة تسهم في التنمية المهنية لأعضائها.

- لدى المدارس الثانوية العامة قيادات قادرة على القيام بتدريب زملائهم.

- تمتلك المدارس الثانوية العامة قيادات تشجع وتحث وتحفز على التعلم الذاتي والتنمية.
- تمتلك المدارس الثانوية العامة قيادات ذو ممارسات وكفاءات، تقدر وتحفز المجتهد، وتعاقب المقصر.
- يوجد بالمدارس الثانوية العامة بعض الموارد التي تسهم في تحفيزهم وتشجيعهم.
- تتوافر بالمدارس الثانوية العامة كوادر بشرية مبدعة في حاجة للدعم والتحفيز من قياداتها.

٦- القوى المحركة الخارجية: وهى تشمل على ما يلى:

- وزارة الإعلام: لها دور مهم في مواجهة توجيه الاحترام للمعلم وتقديره من فئات المجتمع المختلفة، بالإضافة لدورها في مواجهة ظاهرة الدروس الخصوصية بالمرحلة الثانوية، من خلال بث البرامج التعليمية وأتاحتها للطلاب بعدة وسائل، كما تسهم فى عودة مكانة وهيبة المعلم من جديد.
- الجامعات: وبخاصة كليات التربية ودورها في إعداد وتدريب المعلمين وغيرهم من القيادات الإدارية بالمدارس والتي يصبح لها مردود إيجابى على المورد البشري بالمدسة، ومدى استجابته للتحديث والتغيير في الجانب الأكاديمى والمهنى والإدارى والاتجاه نحو الابداع والابتكار.
- الجمعيات الأهلية والأحزاب السياسية ومنظمات الأعمال: لها تأثير واضح على المدرسة الثانوية ومدى مشاركتها في تحسين العملية التعليمية والمناخ المدرسي بالدعم المقدم سواء ماديا أو معنويا، من بناء وتحديث وتوفير المستلزمات وتكنولوجيا وتدريب وتنمية ورعاية ومتابعة وتقويم وتطوير.
- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: والتي تعد إحدى المحددات الحاكمة لجودة الأداء في العصر الحالى، بل وأصبحت الخدمة الأساسية للعملية التعليمية في كافة جوانبها

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

التعليمية والتقييمية والإدارية والتدريبية وغيرها، أمرا حتميا لمواكبة العصر والبقاء والتنافسية والريادة .

- **التغيرات الاقتصادية، وارتفاع الأسعار ومتطلبات الحياة اليومية:** في ظل التغيرات والتحديات الاقتصادية المحيطة يتطلب الأمر أن تعد المدارس أفرادها بالقدرات والمهارات والكفاءات المطلوبة لتواكب التغيرات في سوق الأعمال والمتطلبات الوظيفية والمهنية الجديدة وتزويده بمهارات التعلم الذاتي والتجديد والاستمرارية .

كما يعد عدم تناسب الرواتب مع قيمة وجهد المعلم، وقلة الموارد المالية التي تسمح للوزارة بزيادة الرواتب. تمثل عاملا مباشرا في القضاء انتعاش الطاقة لدى المعلم. وبمراجعة عادلة لسلم رواتب المعلمين جنبا إلى جنب مع توفير بيئة عمل مشجعة على العمل والعطاء ووضع نظام للحوافز والمساءلة وربط ذلك بأداء المعلم الذي يتم تقييمه بأساليب متعددة من ضمنها التقييم الذاتي وتقييم الزملاء، وضرورة وجود آليات تربط مقدار الأجر والامتيازات الممنوحة للمعلم بجودة أدائه بدلا من تطبيق سلم ثابت في الأجور والعلاوات على الجميع بدون استثناء. ويساعد هذا الإجراء على زيادة حماس وطاقة المعلم في عمله.

- **الميزة التنافسية:** أصبحت من الاستراتيجيات المهمة في حياة المنظمات الساعية نحو تحقيق الريادة، باعتبارها السبيل الى التطور والتميز من خلال الاستخدام الناجح لموارد المؤسسة لبناء مزايا تنافسية وتحسينها باستمرار لضمان الاستدامة، فأصبحت التنافسية الشغل الشاغل لمختلف المؤسسات. وأصبحت المدرسة الثانوية العامة نفسها داخل هذا المضمار التنافسي هدفا رئيسا تسعى لبلوغه جميع وأصبحت المشكلة الأساسية التي تواجهها هي مشكلة الاستمرارية والبقاء في السوق التنافسية،

مما يجبرها على ضرورة امتلاك الأسس الاستراتيجية الداعمة لذلك والتي تتضمن الافراد القادرين والمتحفزين والمتاحة لهم فرص الأداء المناسبة داخل المدرسة.

- **المعايير والمواصفات العالمية للجودة والاعتماد:** المؤسسات التعليمية مطالبة الآن بأن تسير في تنظيم وترتيب أمورها لاستيفاء متطلبات هذه المواصفات الدولية باعتبارها شرطاً للعالمية والتنافسية بل والبقاء، وهو ما لم يكن موجوداً من قبل بمثل هذه الصورة، إن ذلك يمثل تهديداً واقعاً ما لم يتم الاستعداد له ويتطلب نظاماً تربوياً من نوع جديد، وذلك يفرض على المدرسة الثانوية العامة أن تتخلى عن الأساليب التقليدية في إدارة العمل التربوي، وتفتح الأبواب لاستخدام التقنيات والأساليب الحديثة والمناهج التي تمكن من مسايرة ومواكبة هذه المواصفات القياسية قولاً وفعلاً وأن يتوافر مهارات وقدرات معينة في معلمها واتباع قياداتها لممارسات داعمة لهم.

- **نمط الإدارة التعليمية:** الذي يحكمه قوانين وأنظمة تعطي المعلم نوعاً من الحرية تسمح له بإطلاق العنان لإبداعاته، ويتضح ذلك في منح مزيد من الاستقلالية للإدارة المدرسية والمعلمين في إدارة المدرسة وداخل الفصل، وبذلك يكون لإدارة المدرسة الحرية في إدارة شئونها المادية والبشرية والتدريبية وفي منح المكافأة والحوافز بناء على الأداء لكافة العاملين بالمدرسة وفي عقد البرامج التدريبية على حسب الاحتياجات التدريبية للهيئة العاملة. منح المعلم استقلالية أكبر في التحكم في شؤون عمله، ودور أوسع في صنع السياسات التربوية، ومنحه حقوقه المادية والمهنية والمعنوية، والثوق به كقائد للتغيير مما يسهم في رفع طاقته وأدائه بشكل كبير.

في ضوء ما عُرض في هذه الخطوة من البحث عن واقع الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر، كما تم استخلاص نقاط القوة والضعف والاتجاهات العامة السائدة والبازغة والقوى المحركة الداخلية والخارجية المرتبطة بواقع الممارسات القيادية الداعمة، وهنا يتضح أن المدارس

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر (سيناريوهات مقترحة)

الثانوية العامة تبذل جهوداً عدة من أجل حشد الطاقة التنظيمية بمدارسها من خلال الممارسات القيادية الداعمة لذلك، ولكن هناك مجموعة من العقبات التي تعترض المدارس الثانوية العامة، مما يجعلها غير قادرة على تحقيق أهدافها وبناء على ما سبق يمكن القول إن الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة بمصر يمكن حشدها من خلال الاستعانة بالممارسات القيادية الداعمة، لذلك تعرض الخطوة التالية لسيناريوهات تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر.

الخطوة الرابعة

السيناريوهات المقترحة لتفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة النظرية وارتكازاً على منهجية البحث تتناول الخطوة التالية وضع سيناريوهات مقترحة بهدف تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر، مع الاستعانة باستمراره للتحكيم واستطلاع آراء مجموعة من الخبراء فيما يتعلق بالسيناريوهات المقترحة. وتمت الاستجابة لكافة المقترحات من السادة المحكمين، بإضافة بعض الفقرات وحذف البعض منها وإزالة الغموض وفض الاشتباك في بعض الفقرات وإزالة التكرارات والتداخل بينهم.

وقد تم فرزها واختيار عدد محدد منها، ثم كتابة السيناريوهات. وفيما يلي عرض السيناريوهات المقترحة:

أولاً : السيناريو المرجعي:

يشير هذا السيناريو إلى أن الحاضر سوف يستمر إلى المستقبل، كما يطلق على هذا السيناريو أيضاً سيناريو الوضع القائم Status quo Scenario حيث يقوم على

افتراض استمرار الأوضاع القائمة أو الراهنة على ما هي عليه ، وأنه لن تحدث أي تغيرات جوهرية في الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة في مصر، ويمكن تفسير توقع ذلك من خلال عرض الافتراضات التي يقوم عليها السيناريو، وتداعياته المحتملة، بالإضافة إلى مبررات تحققه.

(١) الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها السيناريو المرجعي:

يقوم هذا السيناريو على العديد من الافتراضات التي توضح كيف سيبدو المستقبل في ضوء هذا السيناريو، وماذا سيحدث، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

- أ. تنمية الموارد البشرية
- تواصل التصريحات الصحفية عن الجهود الحكومية في وضع الخطط الاستراتيجية الواحدة تلو الأخرى ، وتناولها لبرامج وخطط لتمكين أكبر للمعلمين ولكنها بعيدة عن احتياجاته المهنية و المعرفية والشخصية.
- ضعف المؤشرات الخاصة بإمكانية مشاركة المعلمين في وضع البرامج مع قصور الاستفادة من قياس أثر البرامج التدريبية.
- استمرار جهود إعادة هيكلة البرامج التدريبية المقدمة للمعلمين .
- استمرار الأكاديمية المهنية في تقديم البرامج التدريبية .
- ضعف قياس أثر البرامج التدريبية المقدمة من الأكاديمية وجهود التطوير والتحسين لهذه البرامج ارتكازاً إلى التغذية الراجعة للمتدربين.
- ضعف ثقافة التغيير والتجديد داخل المدارس خوفاً من العقاب أو لضعف الدعم من قبل القادة.
- ضعف تشجيع المدير للمعلمين على النمو المهني وحضور المؤتمرات والندوات العلمية.
- استمرار قصور وتهميش لوحدهات التدريب بالمدارس، لكونها لا تلبى حاجات ورغبات المعلمين ولا تحظى بالاستقلالية الكافية.

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

- ب. تنمية الموارد المادية والتكنولوجية
- قصور وضعف فى توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال للارتقاء بجودة الخدمات المقدمة.
 - استمرار اهمال قياس رضا المعلم عن المناخ السائد والخدمات المقدمة له والسعى نحو تحسينها.
 - تواصل الجهود الوزارية نحو إنشاء المزيد من المواقع الإلكترونية والمنصات والبرامج وعقد شراكات مع جهات متخصصة فى هذا الشأن دون قياس الأثر والعائد الحقيقى والرضا والفائدة من الخدمات المقدمة.
- ج. مراجعة وتحديث الهيكل التنظيمى للمدرسة
- استمرار تجربة لامركزية التعليم فى إطارها الشكلي، بكونها مجرد تغيير فى الهياكل التنظيمية للمدارس واستحداث بعض الهياكل، لذلك ستظل المدرسة الثانوية غير قادرة على إدارة مواردها المادية والبشرية بحرية ومن ثم ضعف القدرة على الاستثمار فى رأس المال الفكرى بها.
 - استمرار الجهود الوزارية نحو إصلاح المسميات الوظيفية للهيكل الإدارى بالمدارس دون المضمون لهذه الوظائف الجديدة ودورها فى بناء رؤية للمدرسة.
 - استمرار الحديث عن جهود ومبادرات لتطبيق اللامركزية دون وجود آليات لتطبيقها على أرض الواقع ومشاركة حقيقة من قبل المدرسة فى وضع الرؤى والخطط التطويرية الخاصة بها .
 - غلبة الجانب الشكلي على الممارسات الإدارية لعدد كبير من مديري المدارس والبعد عن الابداع مما يعرقل تطبيق الافكار الإبداعية والابتكارية المطروحة من المعلمين.

- استمرار القصور فى توظيف تكنولوجيا المعلومات فى دعم واتخاذ القرارات التعليمية بالمدرسة.
- بقاء قنوات الاتصال مع القيادات العليا مغلقة وتسير فى اتجاه أحادي والتنفيذ الحرفى للوائح.
- غلبة الثقافة التنظيمية غير المشجعة على العمل الجماعى والفريقى وشيوع الانفراد والصراعات والانسحاب والتهرب من المسئولية.
- استمرار ضعف الوعى بأهمية العلاقات العامة بالمدارس.
- بقاء القيادات المدرسية ضعيفة الوعى بأهمية مجتمعات التعلم المهنى داخل المدارس، وقلة وعى المعلمين بأهمية ممارستها.
- استمرار مجالس الأمناء والآباء والمعلمين بشكلها التقليدى، دون الخروج بأية إجراءات عملية ومتابعتها وتقييمها فى المجالس التالية.
- د. دعم وتحفيز العاملين بالمدرسة
- ظهور زيادة طفيفة فى الأجور والمكافأة المادية للمعلمين لا تقابل الزيادة السريعة فى الأسعار والحياة الكريمة له ولأسرته.
- استمرار غياب العدالة فى توزيع الأجور والمكافآت بناء على الأداء والتميز.
- زيادة الاقبال على الدروس الخصوصية بالمنازل ، وانشغال المعلمين بها وزيادة الاجهاد.

٢) التداعيات المحتملة او المتوقعة عن حدوث السيناريو المرجعى:

- هناك عديد من التداعيات أو النتائج المتوقعة نتيجة حدوث هذا السيناريو، والتي يمكن توضيحها فيما يلى
- ازدياد عدم الرضا من قبل كافة العاملين بالمدرسة حيث أن المدرسة والقيادات لا تراعى احتياجاتهم ورغباتهم.
 - زيادة نسبة الغياب والإجازات، والمعاش المبكر للعاملين بالتربية والتعليم.

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر (سيناريوهات مقترحة)

- استمرارية قلة الإقبال على حضور الدورات التدريبية والندوات التي تعقد لضعف مشاركة المعلمين في تحديد موضوعاتها وقلة الاستفادة منها.
- استمرار اعتماد المدرسة على توجيه الاوامر وإصدار التعليمات دون أدنى مشاركة فيها.
- استمرارية اعتماد المدرسة على الإدارة التعليمية فى تسيير شئونها الفنية المالية والإدارية.
- قلة وعى مديرى المدارس الثانوية بأهمية الطاقة التنظيمية وأثرها على أداء المدرسة بشكل عام.
- ضعف إدراك ووعى مديرى المدارس الثانوية بأهمية مشاركة المعلمين فى صنع القرارات بإتاحة الفرصة لهم بإبداء الرأى وفى التواصل الفعال.

٣) مبشرات تنفيذ السيناريو المرجعى:

- هناك مجموعة من العوامل التى تدعو الى استمرارية تنفيذ هذا السيناريو من أهمها ما يلى:
- جمود التشريعات المالية والادارية، والتى تعد العامل الرئيس فى ضعف مشاركة المعلم الحقيقية.
 - الانفصال الواضح بين التصورات النظرية حول ضرورة تجويد الأداء المدرسى وبين الواقع الفعلى الذى تعيشه المدارس من ضعف أداء المعلمين فى الفصول وسوء حالة المباني والامكانات.
 - تزايد مقاومة العاملين فى الإدارات المدرسية والتعليمية للتغيير والتطوير فى أى جانب من جوانب العمل المدرسي أو الابتكار.
 - بقاء نص التشريعات على تعيين القيادات التعليمية بناء على الأقدمية .
 - استمرار المناخ المدرسي السلبي الذي يغلب عليه العمل الفردي على العمل الفريقي؛ مما يحد من قدرة المعلمين على الاستفادة من القدرات الجماعية والتي تمكنهم من الابداع فى الأداء.

- غياب وجود فرصة لزيادة التمويل الحكومي، مع بقاء المصادر التقليدية المتعارف عليها مما يؤدي إلى بقاء الأوضاع كما هي.
- استمرار جائحة كورونا وتبعاتها كانقطاع التواصل الفعال والمستمر بين المعلمين والطلاب، وانشغال الوزارة بالتواصل الإلكتروني معهم لاستمرار العملية التعليمية وتقويمهم من خلال الموقع.

وطبقا لمنظور الطاقة التنظيمية وفي ضوء الممارسات القيادية السابقة، تقع المدرسة الثانوية العامة طبقا لهذا السيناريو في منطقة تسمى (الاستسلام أو الاستقالة): بمعنى أن المدرسة في هذه الحالة من الطاقة تظهر عليها مشاعر ضعيفة وسلبية تشمل الإحباط وخيبة الأمل والحزن حيث يميل الأفراد إلى الشعور بالبعد العاطفي عن أهداف المدرسة ويفتقرون إلى الإثارة أو الأمل. وغالبا تظهر قدرات محدودة للغاية للتغيير والابتكار من قبل الأفراد العاملين بالمدرسة الثانوية العامة، ولا يتم التواصل مع القيادات المدرسية إلا عند الضرورة القصوى فقط.

كما يظهر السيناريو أيضا علامات عدم الرضا الوظيفي مثل الإحباط الشديد، والانسحاب العقلي، والسخرية، ومشاركة منخفضة، وقلة الاهتمام بما يدور داخل المدرسة من مشاكل، مع قلة المبادرات التطوعية والابتكارية من قبل المعلمين، كما تظهر على المعلمين علامات الاكتئاب والتعب البدني يتبعه أمراض نفسية وعضوية عديدة.

وتكمن مخاطر السيناريو المرجعي في الخوف من أن يمضى وقتا طويلا والمدرسة منشغلة بمبادرات مستحدثة من قبل الوزارة لا يشترك فيها أحدا من القطاع التعليمي، مع استمرار اهمال الطاقة التنظيمية وعدم مراعاة احتياجاتهم ورغباتهم ومن ثم شيوع أنماط سلوكية سلبية عديدة، خاصة في ظل أزمة كورونا العالمية والتي تشكل تهديداً حقيقياً للمدارس والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور مما يحتاج لتضافر كافة الجهود لمواجهة

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

هذا الخطر، وفي ظل هذا السيناريو يصبح من الصعب المواجهة وبالتالي تسقط وتنهار المؤسسة التعليمية بسرعة.

ثانياً: السيناريو الإصلاحي

يحمل هذا السيناريو توقعات بالإصلاح، وينطلق من افتراض يتجه إلى إصلاح الأوضاع الراهنة، وليس تغييرها بشكل جذري، وذلك بهدف تعميق الإيجابيات الموجودة بالفعل في الواقع، ويغلب عليه الإصلاح الجزئي، ومعالجة المشكلات بعد تراكمها، ويتضمن هذا السيناريو تحسين الأوضاع الراهنة دون أن يؤدي ذلك إلى إعادة الهيكل، مما يؤكد على وجود صراع بين اتجاه التطوير واتجاه بقاء الأوضاع على ما هي عليه من أجل الإستقرار.

وسيتم تناول السيناريو الإصلاحي من خلال ما يلي:

(1) الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها السيناريو الإصلاحي:

- يقوم هذا السيناريو على العديد من الافتراضات التي توضح كيف سيبدو المستقبل في ضوء هذا السيناريو، وماذا سيحدث، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:
- أ. تنمية الموارد البشرية
 - توجه بعض من القيادات نحو التعلم الذاتي والنمو المهني بناء على الاحتياجات الفعلية واتباع أحدث الأساليب الإدارية الحديثة والتواصل مع المعلمين وتقبل أفكارهم ودعمها وتحفيزهم.
 - زيادة الوعي بقياس الأثر التدريبي على أداء كافة العاملين، ومعرفة الاحتياجات التدريبية للمعلمين والقيادات.

- تفعيل وحدات التدريب بالمدارس وعقد دورات تختلف من مدرسة لأخرى طبقاً للاحتياجات الفعلية.
- وضع رأى المعلم في الاعتبار عند تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس في تصميم البرنامج التدريبي على مستوى المدرسة أو خارجها.
- ب. تنمية الموارد المادية والتكنولوجية
- التوجه نحو الاهتمام بتوظيف التكنولوجيا المعلومات والاتصالات نحو تنمية المعلم مهنيًا بالتدريب والإشراف الرقمي بخطى معقولة.
- عقد وزارة التربية والتعليم لشراكات عديدة لإتاحة التعليم، من مصادر متعددة ومواقع الكترونية وجامعات اجنبية ودوائر للمعرفة ومكتبات عالمية للحصول على المراجع مجاناً.
- زيادة التواصل الإلكتروني بين الطلاب ومعلميهم وعقد المجالس والاجتماعات بصورة رقمية وإلكترونية.
- وعى وثقة أولياء الأمور والمعلمين بأهمية التواصل الإلكتروني مع المدرسة والمعلمين.
- ج. مراجعة وتحديث الهيكل التنظيمي للمدرسة
- تبدأ الإدارة التعليمية في تفويض قدر من سلطاتها إلى الإدارات المدرسية ومن ثم يصبح للمدرسة الثانوية العامة قدر من الحرية في إدارة شئونها مع العاملين بها وتقييمهم ومكافأهم ومعرفة احتياجاتهم .
- عقد ندوات للتوعية بالمشاركة في صنع القرارات المدرسية وأهمية مشاركة المعلمين في وضعها وتنفيذها.
- يظهر تحسن جزئي في مناخ العمل التشاركي داخل المدرسة وتحسن الطاقة التنظيمية للعاملين بالمدرسة.

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

- التوجه نحو العمل الجماعي والفريق لبعض الأفراد وتكوين مجتمعات تعلم مهني داخل المدرسة.
- ظهور تحسن في اقبال الطلاب على المدرسة وحضور مجموعات التقوية بالمدرسة وتحسن أداء المعلمين داخل الفصول الدراسية. مع التنوع والابتكار في أساليب التدريس والانشطة المدرسية.
- يعقد المدير اجتماعات لمناقشة مشكلات بالمدرسة ويستمع للآراء وينفذ بعضها منها.
- تحسن في المناخ التنظيمي والهيكلية بالمدرسة وفي التواصل ما بين المدير والمعلمين .
- اتباع بعض المديرين للأساليب الإدارية الحديثة والممارسات القيادية الحديثة بالمدارس.
- د. دعم وتحفيز العاملين بالمدرسة
- تعديل لبعض إجراءات المكافآت للمعلمين بناء على أدائهم ومشاركتهم بالمدرسة.
- اهتمام بعض المديرين بالتحفيز والتشجيع للمبادرات الابتكارية على مستوى المدرسة.
- تحسن محدود في الرواتب والمكافأة للمعلمين بشكل تدريجي ومشروط وفقا للقانون.
- توفير مزيد من الرعايا الاجتماعية والصحية للمعلمين وأسرهم.

٢) التداعيات المحتملة للسيناريو الإصلاحي:

هناك عديد من التداعيات أو النتائج المتوقعة نتيجة حدوث هذا السيناريو، والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

د/ سهام أحمد محمد علوان

- ارتفاع تدريجي للطاقة التنظيمية للعاملين بالمدرسة والطلاب ونمو مناخ مدرسي مقبول بدرجة ملحوظة.
- مستوى مرتفع نسبياً من الرضا لدى المعلمين والعاملين بالمدرس والتواصل الجيد مع القيادات.
- اقبال ملحوظ للطلاب على المدرسة في مجموعات التقوية بالمدرسة، والعودة لحضور المدرسة.
- مشاركة نسبة كبيرة من المعلمين في مجموعات التقوية ورفع راتبهم فيها وحافز.
- اجتماعات مدرسية تشاركية تقل فيها الصراعات وتخرج باليات وحلول واقعية.
- اقبال أولياء الأمور لحضور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين والإدلاء بأرائهم ومقترحاتهم.
- غياب بعض المشكلات السلوكية ما بين المعلمين وبعضهم والتوجه نحو العمل الجماعي.
- زيادة وعى المديرين بأهمية الأفكار الابداعية للمعلمين وتقبلها وتنفيذها.
- نمو وعى المديرين بأهمية وضرة إشراك المعلمين في القرارات كعامل داعم للتنفيذ، وفى التفويض.
- ظهور تشريعات جديدة لدعم وتحفيز المبدعين ، وتولى المناصب القيادية للشباب الكفاء.

٣- مبررات تنفيذ السيناريو الاصلاحى:

- هناك مجموعة من العوامل التى تدعو الى تنفيذ هذا السيناريو من أهمها ما يلى:
- تسارع التواجد الرقمي على الساحة العالمية، بمفاهيمه، واتجاهاته ، وممارساته، وضرة الاستجابة له، والتمكن من استخدام تقنياته بمختلف القطاعات، وخاصة القطاع التعليمي.
 - استمرار جائحة كورونا وتداعياتها على العملية التعليمية .

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

- التوجه الحقيقي نحو تفعيل استقلالية أكبر للمدارس في التعامل مع مواردها المالية والبشرية.
- الغياب شبه التام للطلاب من الصف الأول حتى الثالث، مع غياب الاقبال على مجموعات التقوية بالمدارس.
- زيادة وعى القيادة بأهمية مراعاة احتياجات ورغبات العاملين وأهمية بل ضرورة مشاركتهم.
- حدوث طفرة في مهارات وقدرات المعلمين الشباب تفرض الاستفادة من تلك القدرات بالعمل القيادي والإداري.
- تزايد علامات ضعف الرضا للمعلمين مما يؤثر على أدائهم وتحصيل طلابهم وأداء المدرسة ككل.
- تزايد نسبة الإجازات والتغيب للمعلمين مما ألقى عبء على الهيئة الموجودة.
- ارتفاع مستوى المعايير والتوجه نحو تقييم أداء المديرين بناء على رأى المعلمين والطلاب وأولياء الأمور.
- ظهور الشللية والجماعات التي تبث الطاقة السلبية داخل المدرسة مما يضر بالمؤسسة التعليمية.

وطبقاً لمنظور الطاقة التنظيمية وفي ضوء الممارسات القيادية السابقة، تقع المدرسة الثانوية العامة طبقاً لهذا السيناريو في منطقة تسمى (منطقة الراحة). بمعنى أن المدرسة في هذا السيناريو يبدو عليها النشاط إلى حد ما، مع مستوى مرتفع نسبياً من الرضا لدى المعلمين والعاملين بالمدرسة. فيصبح لديهم مشاعر وعواطف منخفضة وإيجابية مثل الهدوء والرضا، ولكن يفتقرون إلى الحيوية والتوتر العاطفي اللازمين لتنفيذ التغييرات نحو الاتجاه الاستراتيجي أو التغييرات المهمة والحيوية داخل المدرسة.

ومن منظور الطاقة التنظيمية تعبر هذه الحالة عن طاقة إيجابية لدى الأفراد لكنها منخفضة ، وتتميز برضاهم الشديد عن الوضع الراهن. فالطاقة التنظيمية في المدرسة الثانوية تصبح ذو كثافة منخفضة من ناحية النشاط ؛ فأقصى درجات الإصلاح التي تتم بالمدارس الثانوية تهدف إلى تحسين الهياكل القائمة. وهذا لا يتناسب خاصة في ظل التنافسية والريادة التي تسعى إليها كافة المؤسسات.

ومن ثم يبدو على السيناريو الإصلاحي عدد أقل من الابتكارات و انخفاض القدرة على التغيير الابتكاري لمواجهة التهديدات واقتناص الفرص ولكنها تضع بسهولة. كما يتضح أن هذا السيناريو له تأثير سلبي كبير على مؤشرات الأداء الرئيسة بالمدرسة مثل، الرضا العام للجميع بالوضع الراهن للمدرسة، مع ضعف النشاط ، اليقظة ، ضعف الابتكار والابداع في الأداء المدرسي ، خاصة في ظل التنافسية والريادة المحيطة بها.

ويعد خطر هذا السيناريو أنه عند مواجهة مشكلات أو تحديات والمدرسة تمتلك طاقة تنظيمية تبع منطقة الراحة، فنجد أن الممارسات القيادية المدرسية تتعامل مع تلك التحديات بأساليب تقليدية سبق استعمالها وقد نجحت أُنذاك في مواجهة المخاطر السابقة. وفي المقابل يمتلك هذا السيناريو ميزات أنه يغرس بذرة حشد الطاقة التنظيمية من خلال الممارسات القيادية الداعمة بالمدرسة الثانوية العامة وكذلك المبادرات المتعلقة بالتوجه نحو المشاركة والتواصل لتلبية الرغبات بدرجة معقولة، والسعى للتنمية المهنية الذاتية، الأمر الذي سيدفع كل مدرسة إلى تبني ممارسات قيادية مختلفة لحشد الطاقة التنظيمية بها. كما يتضح أن الممارسات القيادية التي يتضمنها السيناريو الإصلاحي لحشد الطاقة التنظيمية، لا تحقق نتائج عالية ولا ترفع من الأداء الابتكاري للمدرسة خاصة في العصر الرقمي والتنافسي الابتكاري المقبل.

ثالثاً: السيناريو الابتكاري

يرتكز هذا السيناريو على التحول الكيفي في الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة، كما يركز على حفز الطاقات الابداعية الموجودة في المدارس على نحو يؤدي الى استثمارها الاستثمار الافضل لمواجهة التحديات ومجاراة التطورات والأحداث.

وتتمثل مظاهر السيناريو الابتكاري فيما يلي:

١- الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها السيناريو الابتكاري:

يقوم هذا السيناريو على العديد من الافتراضات التي توضح كيف سيبدو المستقبل في ضوء هذا السيناريو، وماذا سيحدث، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

- أ. تنمية الموارد البشرية
- اقامة العديد من البرامج التدريبية الإلكترونية للمعلمين مفتوحة المصدر متزامنة وغير متزامنة مما ييسر عليه الدخول في أي وقت يناسبه.
- تفعيل قياس الأثر التدريبي للمعلمين وعمل تغذية راجعة للبرامج المقدمة وفق احتياجات ورغبات المعلمين.
- تطبيق أساليب حديثة في حصر الاحتياجات التدريبية لكافة العاملين بالمدرسة.
- تطبيق فكرة مجتمعات (التعلم) الممارسة حيث يجتمع المعلمون لمناقشة أحدث الأساليب والاستراتيجيات وفق الاحتياجات الحقيقية للمعلمين.
- نمو الوعي بالتعلم الذاتي المستمر داخل المدارس الثانوية لاستدامة التنافسية ما بين المدارس.
- اتاحة المزيد من فرص التواصل الإلكتروني مع الطلاب وأولياء الأمور بالمدرسة وقياداتها.

- ب. تنمية الموارد المادية والتكنولوجية
- تفعيل وتوظيف أحدث أساليب التكنولوجيا والاتصالات في عمليات التعليم و الاشراف والرقابة الرقمية على الأداء والتقييم بالمدرسة.
 - استخدام كافة العاملين بالمدرسة والطلاب الأجهزة التكنولوجية الشخصية وغير الشخصية المتاحة، من أجل القيام بالتكليفات وأداء المهام، والانتقال من فكرة استخدامه للعب لتصبح ذو فائدة حقيقية.
 - توفر المدرسة كافة وسائل الاتصال التكنولوجي ومصادر المعرفة المفتوحة المصدر والمجانية أمام الطالب وولى الأمر والمعلم.
- ج. مراجعة وتحديث الهيكل التنظيمي للمدرسة
- ستصبح لامركزية الإدارة حقيقة واقعة ومحقة إلى أقصى درجة ، وهذا سيلزمه توجه المدرسة نحو الإدارة الذاتية وتمكين القيادات المدرسية بشكل أكبر.
 - تضع كل مدرسة الخطة الاستراتيجية الخاصة بها وأهدافها وآليات تحقيقها بمشاركة مجتمعية حقيقية نابعة من واقعها الحقيقي ويصبح دور المعلم العنصر الحيوي فيها.
 - تترك الحرية كاملة للمدارس بالتعيين والمكافأة والتدريب للمعلمين وكافة العاملين بها وفق معايير.
 - تبنى المدرسة هيكل تنظيمي مرن كالهيكـل الشبكي لمواكبة العصر التقنى، ويتم تشكيل فرق عمل افتراضية
 - إعادة هيكلة لقيادات المدرسة بحيث ترتبط بدور القائد التربوي وتكون أكثر دراية ومعرفة بشأن استراتيجيات حشد الطاقة التنظيمية داخل المدرسة في مواجهة الأزمات والمصائد التربوية بعقد دورات تدريبية وورش عمل.

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

- تحسين المناخ التنظيمي للمدرسة وبما يسمح بمشاركة جميع الأطراف المعنية في كل القرارات، وفي تنفيذها ومتابعتها.
- التواصل المفتوح والسريع مع القيادات وتقبل الأفكار الإبداعية والشروع في تنفيذها.
- تعيين القيادات بناء على الكفاءة والجدارة ومدى توافر مهارات الذكاء العاطفي والقدرة على حشد الطاقة التنظيمية للعاملين بالمدرسة.
- منح صلاحيات أكثر للمعلمين وتمتعهم بحرية واستقلالية وتحمل المسؤولية عن الآراء والأفكار وفي تطوير البرامج والأنشطة التعليمية.
- شيوع ثقافة التغيير والتجديد في كل مجالات عمل المدرسة الثانوية، وفي عقول وأذهان العاملين والقيادات وتقديرها وتثنيها ودعمها.
- زيادة حرص القيادات على اكتشاف حاجات ورغبات جميع العاملين بالمدرسة والعمل على إشباعها، لدفعهم وحثهم على تلبية حاجات ورغبات طلابهم مما يؤثر على الأداء المدرسي.
- توفير مناخ اجتماعي صحي داخل المدرسة يسمح بالتواصل والشفافية وحرية الرأي والابداع واحترام الآراء.
- د. دعم وتحفيز العاملين بالمدرسة
- تزايد الاهتمام بالحوافز كالمكافآت التشجيعية للعاملين بالمدرسة على مساهماتهم المتميزة سواء الفردية أو مشاركتهم في فريق الإبداع، أو دعمهم للأقران، اعتماداً على الوثائق كنتائج تقييمات وتقارير الأداء
- إتاحة العديد من الفرص للمعلم في عامه الأول للحصول على مكافآت عديدة بناء على أدائه.

- صدور تشريعات لسلم للرواتب بناء على تقارير أداء المعلم، واسهاماته وابتكاراته في عمله.
- زيادة الحملات الإعلامية المختلفة لتقدير ورفع مكانة وهيبه المعلم وعودة ثقة المجتمع في المدرسة.
- تركيز جميع الصحف الوطنية والأعمدة الأسبوعية والمواقع الإلكترونية على الإعلان عن إنجازات المعلم وتكريمه واحترامه وتقديره.
- تمتع المسار الوظيفي للمعلمين بمزيد من المرونة للتحركات الجانبية عبر المسارات المختلفة طالما أن المعلم يلبي المعايير المطلوبة للمهنة لمن يرغب الترقى فى السلم الوظيفي على أساسا الجدارة. وليس الأقدمية. Finally,

teachers are also rewarded at the

- اعتبار مهنة التدريس مهنة مرموقة، وانتقائية وخيارا يفخر به المعلم حيث تخضع لعمليات تقييم صارمة، مما يجعلها مهنة تنافسية عالية مقتصرة فقط على أفضل المرشحين لشغلها.

٢- التداعيات المحتملة للسيناريو الابتكاري:

هناك عديد من التداعيات أو النتائج المتوقعة نتيجة حدوث هذا السيناريو، والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

- حدوث تغيير فى التشريعات واللوائح المؤسسة للتوصيف الوظيفي للهيكل الإداري بالمدرسة والقيادات وكافة العاملين بالمدرسة الثانوية .
- إنشاء نظام الكترونية ذكية لجمع البيانات لتحديد الاحتياجات التدريبية وقياس الأثر التدريبي وتقييم أداء كافة العاملين بالمدرسة والقيادات.
- تهيئة مناخ تنظيمي يتيح الفرصة للمعلمين لتقديم أفضل ما لديهم من خبرات. ومناخ ملئ بالحماس والفرح والرضا. مع تحسين التعاون والتنسيق الفعال داخل وعبر وحدات العمل بالمدرسة.

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

- توليد الطاقة الإيجابية وبناء الروح المعنوية المرتفعة وتلبية الاحتياجات الاجتماعية للمعلمين .
- جعل المدرسة مكان ممتع للعمل حيث يكون لديهم رغبة في القيام بكل ما يتطلبه الأمر لتحقيق أهدافها. ويدفع سلوك الابتكار نحو تحقيق أهدافها.
- ظهور ممارسات قيادية تزيد من إبداع المعلمين ، كما تؤثر على كفاءة الفكر ، وتسمح بالتركيز النشط والتفكير البناء في المشاكل المتعلقة بالعمل والتركيز على المهام المطروحة داخل المدرسة.
- نشر ثقافة تنظيمية قائمة على قياس الأداء والاستثمار في العنصر البشري، مع توافر التعاون والاحترام المتبادل بين المعلمين وبعضهم، ومع الطلاب وأولياء الأمور .
- زيادة الاعتماد على التكنولوجيا في عملية التقييم للأداء والاشراف والفن، وفي عقد الدورات التدريبية وتقديم الحصص للتلاميذ بطريقة متزامنة وغير.
- تغيير بطاقة التوصيف الوظيفي لمديري ومعلمي المدارس بحيث يتم إضافة واجبات ومسئوليات جديدة تكنولوجية واجتماعية.
- صدور تشريعات تخص معايير اختيار القيادات المدرسية و المعلمين تركز على المهارات والكفاءات.
- اجراء تقييم لقياس رضا العاملين عن أداء القيادات وجودة البرامج التدريبية وطبيعة الخدمات المقدمة.
- زيادة الدعم المادي من قبل الحكومة للمدارس ذات الطاقة التنظيمية العالية، المرتبطة بأدائها الإبداعي ونتائج طلابها، و اعلان هذا في وسائل الإعلام وتكريم تلك المدارس، مع تقديم تعزيزات مالية في صورة مكافآت للأداء المتميز للمعلمين مع الجذب والاحتفاظ بالمعلمين المتميزين.

د/ سهام أحمد محمد علوان

- تتضمن معيار الجودة والاعتماد معيار الطاقة التنظيمية والإبداعية المرتفعة ، مما يؤدي إلى الكفاءة والتعاون ونشوء فرق مخصصة.
- يتمتع العاملون بالمدرسة بالصحة النفسية والجسدية نتيجة تعزيز الطاقة الإيجابية لديهم.
- تطبيق نظام الكفاءات للوصول للأداء المتميز والاعتماد على نتائج تقييم الأداء في الترقى في السلم الوظيفي والمكافآت وفي تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين.
- تبنى مسار وظيفي للمعلمين أسرع على أساس الكفاءة ومستويات الأداء.
- تصميم هيكل مدرسي مرن يسمح بتفويض السلطة، معتمدا على العمل الشبكي التقني والافتراضي في الكثير من الأمور.
- بناء ونمو مناخ مدرسي قائم على الثقة فهي التي تخلق المبادرة و الولاء والمساءلة.
- زيادة نسبة المعلمين الحاصلين على دورات وتخصصات إضافية في التكنولوجيا المتخصصة في التدريس والإشراف والرقابة والإدارة التعليمية الإلكترونية.
- تحويل المدرسة إلى مصنع للرجال والشباب لقيادة الاقتصاد الإبداعي الجديد والابتكار والابداع وريادة الأعمال والتسويق التكنولوجي.
- رفع راتب المعلم بصفة تدريجية ويكون مرتبط بتقارير الأداء السنوية بالإضافة للمكافآت الاستثنائية للإبداع والتفوق داخل المدرسة. فقد يكون راتب المعلم أعلى من المدير.
- الإعلان عن إنجازات المعلمين المتميزين بالصحف القومية ووسائل الإعلام، وإقامة حفلات تكريم سنوية.

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

- تصبح مهنة التدريس مهنة مرموقة، و مهنة انتقائية وخيارا فاخرا حيث تخضع لعمليات تقييم صارمة، كما أنها مهنة تنافسية عالية محفوظة فقط لأفضل المرشحين لها.
- تصبح المدرسة قادرة على الاستجابة بسرعة وفعالية تجاه أى تغيير دون تعثر أو بطئ.

٣- مبررات تنفيذ السيناريو الابتكاري:

- هناك مجموعة من العوامل التي تدعو الى تنفيذ هذا السيناريو من أهمها ما يلي:
- زيادة الاهتمام بالإبداع والابتكار فى المؤسسات التعليمية والمناداة بضرورة الاستثمار فى رأس المال الفكرى فى كافة الدول المتقدمة.
 - زيادة وعى القيادات بالعلاقة الارتباطية الإيجابية بين الطاقة التنظيمية وبين الفعالية الداخلية ، مثل الالتزام بالهدف والالتزام التنظيمي ، ورفاهية الموظفين والرضا الوظيفي وخفض نوايا الدوران، مما ينتج عنه زيادة فى الأداء التنظيمي
 - ظهور الاقتصاد الإبداعي المؤثر الأقوى على اقتصاديات الدول مع ضرورة الاهتمام بالأفكار الإبداعية واستثمارها.
 - نمو الوعى الثقافي بأهمية العنصر البشرى فى المؤسسات التعليمية وضرورة اشراك الكفاءات الشابة فى القيادة والعمل فى المناصب الحساسة والاستراتيجية.
 - وجود رؤية وخطة تمنح كافة العاملين بالمدرسة إحساساً بالهدف والشعور بأنهم جزء من شيء أكبر.
 - تطبيق مبداء ربط الأجر بالأداء كما فى كافة المؤسسات الصناعية نظرا لتأثيره قوى على الأداء.

- وعى القيادات التعليمية بأن مشاركة المعلم أمر ضروري وحتمى لإصلاح المؤسسة التعليمية. ويتطلب هذا ترسيخ ثقافة ديمقراطية صنع القرار في المؤسسات التعليمية من خلال تبني مفاهيم التفويض ونقل السلطة والمشاركة واللامركزية.
- تنامي الوعي بأهمية العامل النفسى والعاطفى فى رفع مستوى الأداء.
- زيادة الاستثمار والاعتماد على التكنولوجيا فى الأعمال المدرسية مواكبة للعصر الحالى .
- هجر البناء المدرسي التقليدي وتصميم مبان مدرسية تمتاز بالتعلم عبر الشبكات وفى مواقع العمل.

وطبقا لمنظور الطاقة التنظيمية وفي ضوء الممارسات القيادية السابقة، تمر المدرسة الثانوية العامة طبقا لهذا السيناريو بمنطقتى (منطقة العدوان ثم تصل في النهاية لمنطقة العاطفة). ويلاحظ عند بداية تطبيق هذا السيناريو أن المدرسة الثانوية العامة ستعاني من توتر داخلي ناتج عن مشاعر سلبية قوية. هذا التوتر هو الدافع وراء ظهور الروح التنافسية، والتي تنبع من مستويات عالية من النشاط واليقظة للأفراد العاملين بالمدرسة تدفعهم نحو تحقيق التميز، لذا تركز الجهود نحو تحقيق أهداف المدرسة.

وهنا يتجلى دور الممارسات القيادية في مراعاة التناقض الحاد في منطقة العدوان واستغلال المستوى العالى من النشاط واليقظة والمشاركة العاطفية. لصالح المدرسة كقوة دفع لا كقوة تخريب وتآكل بمعنى أن الإمكانيات والطاقة النشطة للناس لا تُستخدم لصالح المدرسة، ولكنها تمارس لغرض شخصى، ومن الأنشطة المدمرة في كثير من الأحيان (الخلافات الداخلية، الصراعات ، التنافسات) والتي تضر بالمدرسة. فيتعين على المدرسة القيام بتوقع مجموعة واسعة من النتائج السلبية كإهدار الموارد وانتشار الصراعات الداخلية.

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر (سيناريوهات مقترحة)

ومن ثم تصل المدرسة لمرحلة من الطاقة التنظيمية المرتفعة التي تمكنها من استثمارها لصالحها ومراعاة عدم انحرافها عن المسار السليم والإيجابي المنتج.

وبناء عليه وتطبيقا للسيناريو الابتكاري تصل المدرسة الثانوية العامة لمنطقة العاطفة :

وهي المنطقة المنتجة والمزدهرة حيث تزدهر فيها المدرسة وتسودها المشاعر الإيجابية القوية مثل الفخر والفرح اللذين يشعر بهما كافة العاملين بالمدرسة الثانوية العامة في عملهم، و بالحماس والإثارة نحو تحقيق الأولويات التنظيمية المشتركة للمدرسة وتحقيق الميزة التنافسية بين المدارس الأخرى. كما تسعى جميع الممارسات القيادية بالمدرسة في ذلك السيناريو إلى تركيز العواطف والانتباه والجهود العملية للأفراد للسعي نحو هدف مشترك، مع مضاعفة طاقتهم فنتحول المدارس الثانوية العامة إلى مدارس ذات طاقة إنتاجية عالية وتصبح أكثر إنتاجية وأعلى أداء، وتتمتع بشكل أكبر برضا كافة العاملين فيها والمجتمع بأكمله.

وبناء عليه يمكن القول أن الطاقة التنظيمية هي العامل الرئيس لنجاح المؤسسات التعليمية بمختلف مستوياتها، ويعد معرفة وفهم مستوى الطاقة الموجود داخل الفريق أو المؤسسة التعليمية أمر حيوي بالنسبة للقائد، حيث يتم توجيهها في الاتجاه الإيجابي والصحيح حتى تكون ذات مغزى ومفيدة.

ومن الضروري في ذلك السيناريو أن تدار الممارسات القيادية الداعمة بشكل استباقي للحفاظ على الطاقة التنظيمية وتجنب أى سيناريوهات ما بعد الوقوع فى الفخ أو المصيدة، والتي تعرف بأمراض تصيب الطاقة التنظيمية للمدرسية والتي قد تؤدي إلى الإرهاق التنظيمي فيما يعرف بـ (فخ التسارع)، أو إلى فترات النجاح أو الفشل المطول الذي يضعف من قدرة المدرسة على التأثير في الموارد ، مما أدى إلى الرضا فيما

يعرف بـ (فخ القصور الذاتي) ، أو إلى بيئة حيث الأفراد بالمدرسة يركزون طاقتهم على المعارك الداخلية ولا يعملون معاً فيما يعرف بـ (فخ التآكل).

ويعتمد حشد الطاقة التنظيمية بالمدرسة بشكل أساسي على تفعيل الممارسات القيادية الداعمة والتي ترتبط باستخدام استراتيجيات محددة لحشدها. والتي أثبتت فعاليتها بشكل خاص عندما يتعلق الأمر بتوجيه المدرسة من حالة الطاقة المنخفضة إلى حالة الطاقة

الإذ

(i) استراتيجية قتل التنين Killing-the-Dragon

تشير هذه الاستراتيجية إلى الفترة التي تتعرض لها المدرسة لتهديدات وشيكة أو التغلب على تهديد رئيس، بمعنى حشد طاقة كافة العاملين بها لمساعدتها للتغلب على أى تهديد خارجي يواجه مدرستهم. وهنا يتجلى دور القيادات في حشد الطاقة التنظيمية من خلال تطبيق استراتيجية قتل التنين بمعنى محاربة أى تهديد خارجي، باتباع الممارسات التالية:

- تحديد هوية التهديد الخارجي، وتفسيره على أنه خطر محتمل يواجه المدرسة وليس خطر مؤكد.
- توجيه انتباه كافة العاملين بالمدرسة ومشاركتهم في المواجهة: من خلال وسائل اتصال ملهمة ومحفزة ومركزة ليعي ويدرك الجميع طبيعة التهديد، وبما ينمى لديهم شعور قوى بالتماسك.
- تعزيز ثقة كافة العاملين بالمدرسة في قدراتهم الخاصة في مواجهة التهديد.

فإذا تم ذلك بشكل صحيح، يبدأ كافة العاملين بالمدرسة في الاقتناع والثقة بكفاءتهم الذاتية، ولا يظهر التهديد أكثر من اللازم بعد ذلك، ولكن بالأحرى يعتبر كتحدٍ يمكن التحكم فيه والسيطرة عليه بكل قوة وسهولة، ويعد بناء الثقة لدى المعلمين هي مصدر الطاقة التنظيمية الفعالة والمنتجة والتي ينجح القائد في حشدها للقضاء على

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر (سيناريوهات مقترحة)

أى تهديد يواجه المدرسة . ويعد بناء الثقة لدى المعلمين هي مصدر الطاقة التنظيمية الفعالة و المنتجة و التمهيد، نجاح القائد في حشدنا للقضاء على، أى تهديد يواجه المدرسة.

(ب) استراتيجية الفوز بالأميرة Winning-the-Princess

تعد هذه الاستراتيجية إيجابية، فبدلاً من التهديد أو الخسارة المحتملة، تنطلق فكرة هذه الاستراتيجية من أنها استراتيجية توجه الأفراد نحو فرصة أو مهمة ورؤية وهدف يمكنهم تحقيقه يسعون إلى ذلك. مما ينتج إحساساً بالتوتر الديناميكي داخل عقول ومشاعر الأفراد، ويفتح المجال للإبداع والابتكار وعرض وجهات النظر المختلفة لهم .

على الرغم من أن هذه الاستراتيجية تتبع في الأساس نمطاً يشبه منهج قتل التنين بعدة طرق (تحديد الهوية، التواصل، زيادة الإيمان والثقة بالكفاءة الذاتية)، ولكن عادة يكون التنفيذ أكثر صعوبة من الاستراتيجية السابقة. خاصة أن التهديد عندما يكون حقيقة موضوعية يمكن زيادة مستوى الوعي الأفراد بضرورة المواجهة بسهولة تامة، بينما في الاستراتيجية الثانية الأمر أكثر صعوبة، لأنها أقل واقعية من الناحية الموضوعية، وهنا يتطلب من القائد توصيل المهمة أو الفرصة المرغوب الوصول لها بأكثر من طريقة حتى تصبح ملموسة ومرغوبة وممكنة، ويعد هذا هو عامل النجاح أو الفشل لهذه الاستراتيجية.

ومما سبق يتضح أهمية الممارسات القيادية كداعم وملهم للأفراد، فالأمر لا يقتصر على المحفزات المالية فقط، لجعل الناس يتصرفون بطريقة معينة، لذلك يحتاج الأمر إلى تنمية القيم ورفع مستوى الطموحات وغرس شعور جوهري بالدافع نحو تحقيق الأهداف المرجوة والطموحة، من خلال نشر الحماس، وخلق رؤية، وأن يكون القادة قدوة أمام موظفيهم. كما يتضح أن التحدي الذي يواجهه القيادة المدرسية لتطبيق الاستراتيجيتين خاصة وفق هذا السيناريو هو كيفية إشراك جميع العاملين بالمدرسة، في ظل الاهتمام بمشاعرهم واحتياجاتهم وتقدير قدراتهم وكفاءاتهم بشكل فعال، والتواصل معهم وجعل التهديد أو الفرصة جزءاً أساسياً من عملهم داخل المدرسة. هذا ويؤدي الالتزام بهذا السيناريو إلى

تحولات جذرية مهمة تنتقل المدرسة إلى وضع مستقبلي أفضل، وهذا التوجه هو خطوة مهمة على طريق الإصلاح المنشود ينبغي دعمه وتوفير متطلبات نجاحه.

ولعل السيناريو الابتكاري هو السيناريو المستهدف الذي يطمح إلى حشد الطاقة التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة في مصر من خلال الممارسات القيادية الداعمة له، على نحو فعال بما يحقق لها ميزة تنافسية، ولذا فهو يعتبر خطوة أساسية يمكن أن يرتكز عليها القائمون على تخطيط وتطوير المدرسة الثانوية العامة للتغلب على كثير من المشكلات التي تحول دون نقل الجهود التطويرية إلى حيز التنفيذ.

ومجمل القول فإن السيناريوهات سألقة الذكر (المرجعي، الإصلاحى، الابتكارى).

تضمنت بعض الرؤى المستقبلية حول تفعيل الممارسات القيادية لحشد الطاقة التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة في مصر، وكان لكل سيناريو منطلقاته والمشاهد المتوقع حدوثها من خلاله، كما أن هذه السيناريوهات وإن تباينت في رواها إلا أنها تعين القائمين على تطوير المدرسة الثانوية العامة إلى وضع رؤية أكثر وضوحا بالنسبة للبدائل المحتملة والممكنة التي يمكن الأخذ بها لحشد الطاقة التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة في مصر.

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

مراجع البحث

- ¹ Pienaar, Y. (2012). *The relationship between talent mindset, organizational energy and work wellness of employees* (Doctoral dissertation, University of Pretoria), 65.
- ² Stanz, K., Barkhuizen, N., & Derman, L. (2011). The validation of a measure of organizational energy in the South African context. *SA Journal of Human Resource Management*, 9(1), 1.
- ³ Maxl, P. (2012). *Leveraging organizational energy to improve performance* (Doctoral dissertation, University of Pretoria), 16, 17.
- ⁴ *Ibid.*, 66.
- ^٥ جمهورية مصر العربية (٢٠١٤). الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، التعليم المشروع القومي لمصر - معاً نستطيع، القاهرة، ٥٨.
- ^٦ الهنداوى، ياسر فتحي (٢٠٠٧). تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر - دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢ (٣١)، ١١.
- ^٧ وائل محمود القطان (٢٠١٦). إدارة الأداء بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية : دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية جامعة عين شمس، مصر، ٤٠ (١)، ٢٣، ٧٤.
- ^٨ المرجع السابق، ٥٣، ٤٦.
- ^٩ وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٧). الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠٠٧/٢٠١٢، مرجع سابق، ١٤٥.
- ^{١٠} المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية (٢٠١١). تقييم مرحلي لبعض برامج الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر الباحث الرئيس: ناجي شنودة نخلة، القاهرة، ٢٠١١ م، ٢٣٥.
- ^{١١} وزارة التربية والتعليم (٢٠١٠). وحدة السياسات والتخطيط الاستراتيجي: مسودة التقرير السنوي الثالث، لمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي (٢٠١٠/٢٠٠٩)، القاهرة، ٣٣.

- ١٢ عتريس، محمد عيد(٢٠١٠). تفعيل دور مدير المدرسة في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين بالتعليم قبل الجامعي في ضوء مدخل المدرسة كمجتمع تعلم، التربية، المجلس العربي لجمعيات التربية المقارنة- الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ١٣(٢٩)، ١١٥، ١١٦.
- ١٣ ج،م،ع ، وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤). الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، مرجع سابق.
- ١٤ الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (٢٠١٨). التقرير الإحصائي الوطني لمتابعة مؤشرات التنمية المستدامة ٢٠٣٠ في جمهورية مصر العربية، ٣٤.
- ١٥ السيد، حمدى عبد الحافظ (٢٠١٢). إدارة التغيير للسياسة التعليمية بمصر لمواكبة التطورات العالمية بعد ثورة ٢٥ يناير : دراسة تحليلية ميدانية ، مجلة كلية التربية جامعة بنها ، مصر ٣،(٩٢)، ١٨٤.
- ١٦ ج،م،ع ، معهد التخطيط القومي(٢٠١٧). الخيارات الاستراتيجية لإصلاح منظومة التعليم ما قبل الجامعي في مصر – سلسلة قضايا التخطيط والتنمية رقم (٢٨٠) ، أغسطس ، ٩١.
- ١٧ أبو الوفا ، جمال محمد ، حسين وآخرون (٢٠١٨). متطلبات تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر لمواجهة تحديات العولمة ، مجلة كلية التربية ، جامعة بنها ، ٢٩ (١١٦)، ٣٥٦.
- ١٨ عبد الخالق، عبد الخالق فؤاد ، مرجع سابق ، ٥٧.
- ١٩ رفاعي، عقيل محمود(٢٠١٣). التمكين الإداري لدى المديرين بالمدارس الثانوية العامة في مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين (تصور مقترح في ضوء مهام ومسؤوليات مدير المدرسة)، مستقبل التربية العربي، ٢٠(٨٦)، ٣٤٢.
- ٢٠ المرجع السابق ، ١٠.
- ٢١ جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، مرجع سابق، ٤٠.
- ٢٢ الهنداوى، ياسر فتحى(٢٠٠٧). مرجع سابق، ٤٧.
- ٢٣ عبد الرحمن، مها سعد (٢٠١٥) . المحاسبية التعليمية مدخل لضمان جودة عمليات إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية العامة بمصر، مجلة البحث العلمى في التربية ، مصر، ٥(١٦)، ٢٣.
- ٢٤ ج،م،ع ، المجالس القومية المتخصصة (٢٠٠٤) . تقرير المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجيا ، الدورة ٣١ ، سبتمبر ٢٠٠٣ ، يونيو ٢٠٠٤ ، القاهرة ، ٩٧.

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

^{٢٥} عتريس، محمد عيد(٢٠١٠). تفعيل دور مدير المدرسة في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين
مرجع سابق، ١١٥، ١١٦.

^{٢٦} قاموس المعجم الوسيط
[https://www.almaany.com/ar/dict/ar-](https://www.almaany.com/ar/dict/ar-%D8%B7%D8%A7%D9%82%D8%A9/)
[/ar/%D8%B7%D8%A7%D9%82%D8%A9](https://www.almaany.com/ar/dict/ar-%D8%B7%D8%A7%D9%82%D8%A9/)

^{٢٧} معجم اللغة العربية المعاصر
[https://www.almaany.com/ar/dict/ar-](https://www.almaany.com/ar/dict/ar-%D8%B7%D8%A7%D9%82%D8%A9/)
[/ar/%D8%B7%D8%A7%D9%82%D8%A9](https://www.almaany.com/ar/dict/ar-%D8%B7%D8%A7%D9%82%D8%A9/)

²⁸ <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/energy>

²⁹ <https://www.merriam-webster.com/dictionary/energy>

³⁰ <https://physics.info/energy/>

³¹ <https://www.britannica.com/science/energy>

³² Hannah, S. T., Avolio, B. J., Cavarretta, F. L., & Hennelly, M. J. (2010). Conceptualizing Organizational Energy. In *Organization Science Winter Conference XVI, Steamboat Springs, CO*, 11.

³³ <https://www.merriam-webster.com/dictionary/energy>

³⁴ <https://www.dictionary.com/browse/energy>

³⁵ Schiuma, G., Mason, S., & Kennerley, M. (2007). Assessing Energy Within Organizations. *Measuring Business Excellence*, 11(3), 70.

³⁶ Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2012). Energy at work: A measurement validation and linkage to unit effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 445.

³⁷ Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2005, August). Development And Validation Of A Measure Of Organizational Energy. In *Academy of Management Proceedings*,(1), V1-V6.

³⁸ Heike Bruch and Bernd Vogel (2011) *Fully charged: how great leaders boost their organization's energy and ignite high performance*. Harvard Business Review Press. 3.
<https://www.osti.gov/servlets/purl/7255311>.

- ³⁹ Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2005). Development And Validation Of A Measure Of Organizational Energy. *Academy Of Best Management Conference Paper*, VI,1.
- ⁴⁰ Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2012). Energy at work: A measurement validation and linkage to unit effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 445.
- ⁴¹ Bruch, H., & Vogel, B. (2011). Strategies For Creating And Sustaining Organizational Energy. *Employment Relations Today (Wiley)*, 38(2), 51-61. doi:10.1002/ert.20344.
- ⁴² Maxl, P. (2012). *Leveraging organizational energy to improve performance* (Doctoral dissertation, University of Pretoria),12.
- ⁴³ *Ibid.*, 9.
- ⁴⁴ Pienaar, Y. (2012). *The relationship between talent mindset, organizational energy and work wellness of employees* (Doctoral dissertation, University of Pretoria), 64.
- ⁴⁵ Maxl, P. (2012). *Leveraging organizational energy to improve performance* (Doctoral dissertation, University of Pretoria), 6.
- ⁴⁶ Maxl, P. (2012). *Op.cit*,12.
- ⁴⁷ Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2012). Energy at work: A measurement validation and linkage to unit effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 446.
- ⁴⁸ <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/practice>(25-1-2021).
- ⁴⁹ <https://www.merriam-webster.com/dictionary/practice>.(25-1-2021).
1. ⁵⁰ 12 Good Leadership Practices <https://sprigghr.com/blog/leaders/12-good-leadership>(25-1-2021)-.
- ⁵¹ Owen, K., Culbertson, R., & Mink, O. (2011). Winning Leadership Practices. *A Process for Achieving Sustainable High Performance. Somerset Consulting Group Austin, Texas admin@ somersetcg. com www. somwersetcg. com.*

^{٥٢} بدوى، أحمد زكى(١٩٩٤). معجم المصطلحات الإدارية، القاهرة، دار البيان المصري، ٧٧.

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

- ⁵³ Rekha R.N., Zaheer K, Pervaiz A., and Hemant M. (2016). The impact of leadership on organizational ambidexterity and employee psychological safety in the global acquisitions of emerging-market multinationals, *The International Journal of Human Resource Management*, (43), 213-232.
- ⁵⁴ Rekha R.N., Zaheer K, Pervaiz A., and Hemant M. (2016). Op.cit., 213-232.
- ⁵⁵ Henry, G. T., & Bastian, K. C. (2015). Measuring up: The National Council on Teacher Quality's ratings of teacher preparation programs and measures of teacher performance. *Education Policy Initiative at Carolina.7. Retrieved from <https://publicpolicy.unc.edu/files/2017/03/NCTQ-Revised.pdf>*.

⁵⁶ صلاح الدين، نسرین صالح (٢٠١٨). الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان، *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس،* ٤٢ (٣)، ٢٦٧ - ٢٧٣.

⁵⁷ سليمان، عماد حمدي (٢٠٢٠). الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمصر، *مجلة كلية التربية - جامعة كفر الشيخ،* (٩٧)، المجلد الثالث، ٢٥٩ - ٥٨٠.

⁵⁸ الغرابوي، محمد أحمد أمين (٢٠١٩). دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على معلمي المدارس الخاصة بمدينة المنصورة، *مجلة البحوث التجارية جامعة الزقازيق،* ٤١ (٢)، ١٠٤ - ١٥١.

⁵⁹ سليم، أسماء سادات فريد (٢٠١٩). دور الممارسات القيادية الداعمة للإبداع في تحسين الأداء التنظيمي بجامعة بورسعيد، *مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد - كلية التجارة،* (٢)، ٢٢٣.

⁶⁰ صلاح الدين، نسرین صالح (٢٠١٨). الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان، *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس،* ٤٢ (٣)، ٢٦٧ - ٢٧٣.

⁶¹ المدارس لمديري القيادة الممارسات تطوير العيسى، إيناس عبد الرحمن (٢٠١٦). متطلبات التربية، (١٧) ٤، ١١، *في العلمى البحث الشاملة، مجلة الجودة إدارة ضوء القدس على في* .١٢

- 62 بمدينة الثانوية المدارس مديري لدى الإدارية الممارسات عمر (٢٠١٥). بن وليد القرشي، التربية، كلية منشورة، غير ماجستير رسالة. المعلمين لدى الإنجاز بدافعية الطائف وعلاقتها القرى أم جامعة
- 63 القيادة الممارسات بين العلاقة (٢٠١٤). محمد أنعام حمارشة، أحمد؛ محمود أبو سمرة، بغزة ، ١(١)، الأزهر جامعة فلسطين، مجلة في للمعلمين الإنجاز ودافعية لمديري المدارس ٣٠-١.
- 64 هلال، سمر سعدون & سعيد؛ هديل كاظم. (٢٠٢٠). القيادة العنقوية وتأثيرها في الطاقة Journal of Economics and Administrative Sciences. ٢٦، (١٢١)، ٤٦-٦٦،
- ٦٥ يوسف، كمال (٢٠٢٠). أثر الطاقة التنظيمية المنتجة على الإبداع التنظيمي: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة. مجلة البشائر الاقتصادية، ٦ (٢)، ٥٦١-٥٧٨.
- 66 Alexiou, A., Khanagha, S., & Schippers, M. C. (2019). Productive organizational energy mediates the impact of organizational structure on absorptive capacity. *Long Range Planning*, 52(2), 155-172.
- ٦٧ ابراهيم، سمراء عبد الجبار & حافظ؛ شيماء قاسم (٢٠١٩). الطاقة التنظيمية ودورها في اعتمادية جوهر الاستراتيجيات الإدارية (دراسة تطبيقية). *Journal of Economics and Administrative Sciences*, ٤٢، (١٢٠)، ٧٣١-٧٤٣.
- ٦٨ عوجان، ديمة مقال (٢٠١٩). أثر الهندسة البشرية على الطاقة التنظيمية الدور الوسيط لاستراتيجية الاستغراق دراسة حالة في شركة مياه العقبة في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- ٦٩ يوسف، رمزي خليل (٢٠١٨). دور مديري المدارس الخاصة الأردنية في تطوير الطاقة التنظيمية المدرسية من منظور المديرين والمعلمين، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك.
- ٧٠ الفتلاوي، ميثاق هاتف & الربيعي، رشا عباس (٢٠١٦). تحليل واقع الطاقة التنظيمية المنتجة من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى: بحث استطلاعي تحليلي لأراء عينة من القيادات في جامعات الفرات الاوسط، مجلة الإدارة والاقتصاد، ٥ (١٨)، ٣٥-٥٥.
- 71 Cuff, R., & Barkhuizen, N. (2014). Validating a measure of productive organizational energy in the South African context. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(4), 263-263.
- 72 Kipfelsberger, P., & Bruch, H. (2014). Increasing energy and performance through customer passion: an organizational level

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

study. *Emotions and the Organizational Fabric (Research on Emotion in Organizations, (10), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 49-78.*

^{٧٣} العطوى؛ عامر على (٢٠١٢). العلاقة بين الطاقة التنظيمية المنتجة والابتكار التنظيمي- دراسة تحليلية في كليات عينة من الجامعات العراقية، المؤتمر العلمي الثالث لكلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية.

⁷⁴ Maxl, P. (2012). *Leveraging organizational energy to improve performance* (Doctoral dissertation, University of Pretoria).

⁷⁵ Sutherland, M., & Hofmeyr, K. (2012). Enabling and inhibiting factors of productive organizational energy. *South African Journal of Labour Relations, 36*(2), 9-29.

⁷⁶ Hannah, S. T., Avolio, B. J., Cavarretta, F. L., & Hennelly, M. J. (2010). Conceptualizing organizational energy. In *Organization Science Winter Conference XVI, Steamboat Springs, CO.*
^{٧٧} زاهر، ضياء الدين (٢٠٠٤). *الدراسات المستقبلية* ، مناهج وأساليب وتطبيقات، القاهرة، المركز العربي للتعليم والتنمية، ١١٢، ١١٣.

⁷⁸ Pienaar, Y. (2012). *The relationship between talent mindset, organizational energy and work wellness of employees* (Doctoral dissertation, University of Pretoria), 65.

⁷⁹ Stanz, K., Barkhuizen, N., & Derman, L. (2011). The validation of a measure of organizational energy in the South African context. *SA Journal of Human Resource Management, 9*(1), 1.

⁸⁰ Maxl, P. (2012). *Leveraging organizational energy to improve performance* (Doctoral dissertation, University of Pretoria), 8.

⁸¹ Ryan, R. M., & Frederick, C. (1997). On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of wellbeing. *Journal of Personality, 65*, 529–565

⁸² Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Washington, DC: Oxford University Press

- ⁸³ Quinn, R. W. (2007). Energizing others in work connections. In J. E. Dutton, & B. R. Ragins (Eds.), *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 73–90.
- Quinn, R. W., & Dutton, J. E. (2005). *Coordination as energy-in-conversation*. *Academy of Management Review*, 30, 36–57.
- Schwartz, T. (2007). Manage your energy, not your time. *Harvard Business Review*, 85, 63–73.
- ⁸⁴ Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2012). Energy at work: A measurement validation and linkage to unit effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 445.
- Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2005, August). Development And Validation Of A Measure Of Organizational Energy. In *Academy of Management Proceedings*, Briarcliff Manor, (1), V1-V6)..
- ⁸⁵ Luthans, F., & Avolio, B. J. (2009). The “point” of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, (30), 291–307.
- ⁸⁶ Pienaar, Y. (2012). *The relationship between talent mindset, organizational energy and work wellness of employees* (Doctoral dissertation, University of Pretoria), 65, 66.
- ⁸⁷ Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2005, August). Development And Validation Of A Measure Of Organizational Energy. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2005, No. 1, pp. V1-V6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.v1.
- ⁸⁸ Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2005, August). Development And Validation Of A Measure Of Organizational Energy. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2005, No. 1, pp. V1-V6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.v2.
- ⁸⁹ Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2005, August). Development And Validation Of A Measure Of Organizational Energy. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2005, No. 1, pp. V1-V6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.v1.

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

- ⁹⁰ Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2005, August). Development And Validation Of A Measure Of Organizational Energy. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2005, No. 1, pp. V1-V6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.v2.
- ⁹¹ Hannah, S. T., Avolio, B. J., Cavarretta, F. L., & Hennelly, M. J. (2010). Conceptualizing organizational energy. In *Organization Science Winter Conference XVI, Steamboat Springs, CO*, 11.
- ⁹² Heike Bruch and Bernd Vogel (2011) *Fully charged: how great leaders boost their organization's energy and ignite high performance*. Harvard Business Review Press. 3. <https://www.osti.gov/servlets/purl/7255311>.
- ⁹³ Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2005). Development And Validation Of A Measure Of Organizational Energy. *Academy Of Best Management Conference Paper, VI, 1*.
- ⁹⁴ Stanz, K., Barkhuizen, N., & Derman, L. (2011). The validation of a measure of organizational energy in the South African context. *SA Journal of Human Resource Management*, 9(1), 2.
- ⁹⁵ Sutherland, M., & Hofmeyr, K. (2012). Enabling and inhibiting factors of productive organizational energy. *South African Journal of Labour Relations*, 36(2), 9.
- ⁹⁶ *Ibid.*, 9.
- ⁹⁷ Pienaar, Y. (2012). *The relationship between talent mindset, organizational energy and work wellness of employees* (Doctoral dissertation, University of Pretoria), 64.
- ⁹⁸ Maxl, P. (2012). *Leveraging organizational energy to improve performance* (Doctoral dissertation, University of Pretoria), 6.
- ⁹⁹ Sutherland, M., & Hofmeyr, K. (2012). Enabling and inhibiting factors of productive organizational energy. *South African Journal of Labour Relations*, 36(2), 9.

- ¹⁰⁰ Pienaar, Y. (2012). *The relationship between talent mindset, organizational energy and work wellness of employees* (Doctoral dissertation, University of Pretoria), 65.
- ¹⁰¹ Kipfelsberger, P., & Bruch, H. (2014). Increasing energy and performance through customer passion: an organizational level study. *Emotions and the Organizational Fabric (Research on Emotion in Organizations, (10), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 50.*
- ¹⁰² Maxl, P. (2012). *Op.cit*,12.
- ¹⁰³ Pienaar, Y. (2012). *Op.cit*, 66.
- ¹⁰⁴ Hannah, S. T., Avolio, B. J., Cavarretta, F. L., & Hennelly, M. J. (2010). Conceptualizing organizational energy. In *Organization Science Winter Conference XVI, Steamboat Springs, CO*, 15.
- ¹⁰⁵ Cole, M. S., Bruch, H. & Vogel, B. (2008). *Productive energy in the workplace: a measurement validation and linkage to collective outcomes*. Fort Worth, TX..
- Cole, M. S., Bruch, H. & Vogel, B. (2012). Energy at work: A measurement validation and linkage to unit effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 445-467
- ¹⁰⁶ Cuff, R., & Barkhuizen, N. (2014). Validating a measure of productive organizational energy in the South African context. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(4), 264.
- ¹⁰⁷ Alexiou, A., Khanagha, S., & Schippers, M. C. (2019). Productive organizational energy mediates the impact of organizational structure on absorptive capacity. *Long Range Planning*, 52(2), 158.
- ¹⁰⁸ Chen, G., Kanfer, R.(2006). Toward A Systems Theory Of Motivated Behavior In Work Teams. *Res. Organ. Behav.* 27 (6), 223-267.
- ¹⁰⁹ Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2012). Energy at work: A measurement validation and linkage to unit effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 447, 448.

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

- ¹¹⁰ Bandura, A.(2001). Social cognitive theory: an agentic perspective. *Annu. Rev. Psychol.* 52, 1-26.
- ¹¹¹ Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2012). Energy at work: A measurement validation and linkage to unit effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 447, 448.
- ¹¹² Carron, A.V., Brawley, L.R.(2000). Cohesion: conceptual and measurement issues. *Small Group Res.* 31 (1), 89-106.
- ¹¹³ Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2012). Energy at work: A measurement validation and linkage to unit effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 448, 449.
- ¹¹⁴ Shirom, A.(2003). Job-related burnout: a review. In: Quick, J.C., Tetrick, L.E. (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology*. American Psychological Association, Washington, DC, 245-264.
- ¹¹⁵ Seibert, S.E., Silver, S.R., Randolph, W.A.(2016). Taking empowerment to the next level: a multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Acad. Manag. J.* 47 (3), 332-349.
- ¹¹⁶ Knight, A. P., Menges, J. I., & Bruch, H. (2018). Organizational affective tone: A meso perspective on the origins and effects of consistent affect in organizations. *Academy of Management Journal*, 61(1), 191-219.
- ¹¹⁷ Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2012). *Op.cit*, 449.
- ¹¹⁸ Maxl, P. (2012). *Op.cit*, 17.
- ¹¹⁹ Bruch, H., & Kunz, J. J. (2013). Organizational Energy as the Engine of Success: Managing Energy Effectively with Strategic HR Development. *In Strategic Human Resource Development* , 329.
- ¹²⁰ Kobus Louw (2011). *Enabling and inhibiting factors of productive organizational energy*, (Master of Business Administration the Gordon Institute of Business Science), University of Pretoria.

- Stanz, K., Barkhuizen, N., & Derman, L. (2011). The validation of a measure of organisational energy in the South African context. *SA Journal of Human Resource Management*, 9(1), 6.
- ¹²¹ Maxl, P. (2012). *Op.cit*, 16.
- ¹²² Dutton, J. E. (2003). *Energize your workplace: How to create and sustain high-quality connections at work*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 7.
- ¹²³ Atwater, L., & Carmeli, A. (2009). Leader-member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 20, 264–275.
- ¹²⁴ Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *The American Psychologist*, 56, 218–226.
- ¹²⁵ Alexiou, A., Khanagha, S., & Schippers, M. C. (2019). Productive organizational energy mediates the impact of organizational structure on absorptive capacity. *Long Range Planning*, 52(2), 156.
- ¹²⁶ Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2012). *Op.cit*, 445.
- ¹²⁷ Hannah, S. T., Avolio, B. J., Cavarretta, F. L., & Hennelly, M. J. (2010). Conceptualizing organizational energy. In *Organization Science Winter Conference XVI, Steamboat Springs, CO*, 6.
- ¹²⁸ Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2012). *Op.cit*, 451.
- Kipfelsberger, P., & Bruch, H. (2014). Increasing energy and performance through customer passion: an organizational level study. *Emotions and the Organizational Fabric (Research on Emotion in Organizations, (10), Emerald Group Publishing Limited, Bingley*, 50
- ¹²⁹ *Ibid.*, 54, 55.
- ¹³⁰ Bruch, H., & Kunz, J. J. (2013). Organizational Energy as the Engine of Success: Managing Energy Effectively with Strategic HR Development. In *Strategic Human Resource Development*, 330.

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

- Alexiou, A., Khanagha, S., & Schippers, M. C. (2019). Productive organizational energy mediates the impact of organizational structure on absorptive capacity. *Long Range Planning*, 52(2), 156, 157.
- Pienaar, Y. (2012). *Op.cit*, 68.
- ¹³¹ Pienaar, Y. (2012). *Op.cit*, 68.
- ¹³² Pienaar, Y. (2012). *Op.cit*, 68-72.
- ¹³³ Maxl, P. (2012). *Op.cit*, 15.
- ¹³⁴ I bid, 13.
- ¹³⁵ Bruch, H., & Kunz, J. J. (2013). Organizational Energy as the Engine of Success: *op.cit*, 331.
- ¹³⁶ I bid, 331.
- ¹³⁷ Maxl, P. (2012). *Leveraging organizational energy to improve performance* (Doctoral dissertation, University of Pretoria), 13, 14.
- ¹³⁸ Bruch, H., & Ghoshal, S. (2003). Unleashing Organizational Energy. *MIT Sloan Management Review*, 45(1), 45-51.
- ¹³⁹ Heike Bruch and Bernd Vogel (2011) *Fully charged: how great leaders boost their organization's energy and ignite high performance*. Harvard Business Review Press. 4. <https://www.osti.gov/servlets/purl/7255311>.
- ¹⁴⁰ Pienaar, Y. (2012). *Op.cit*, 82-85.
- Bruch, H., & Kunz, J. J. (2013). Organizational Energy as the Engine of Success: Managing Energy Effectively with Strategic HR Development. In *Strategic Human Resource Development*, 331.
- ¹⁴¹ *ibid*, 331.
- ¹⁴² Bruch, H., & Vogel, B. (2011). *Fully charged: How great leaders boost their organization's energy and ignite high performance*. Harvard Business Press. 5. <https://www.osti.gov/servlets/purl/7255311>.
-

- ¹⁴³ Bruch, H., & Kunz, J. J. (2013). Organizational Energy , *Op.cit*, 331.
- ¹⁴⁴ Bruch, H., & Vogel, B. (2011). Fully charged: How great leaders boost, *op.cit*,5.
- ¹⁴⁵ Bruch, H., & Kunz, J. J. (2013). Organizational Energy , *op.cit*, 331.
- ¹⁴⁶ Bruch, H., & Vogel, B. (2011). Fully charged: How great leaders, *op.cit*,5.
- ¹⁴⁷ Bruch, H., & Kunz, J. J. (2013). Organizational Energy, *op.cit*, 332.
- ¹⁴⁸ Schiuma, G., Mason, S., & Kennerley, M. (2007). *Assessing Energies within organizations. Measuring Business Excellence*, 11, 71. doi:10.1108/13683040710820764
- ¹⁴⁹ Sutherland, M., & Hofmeyr, K. (2012). Enabling and inhibiting factors of productive organizational energy. *South African Journal of Labour Relations*, 36(2), 11.
- Kobus Louw (2011). *Enabling and inhibiting factors of productive organizational energy*, (Master of Business Administration the Gordon Institute of Business Science), University of Pretoria, 5.
- ¹⁵⁰ Sutherland, M., & Hofmeyr, K. (2012). *op.cit*, 11.
- Kobus Louw (2011). Enabling and inhibiting, *op.cit*, 5. -
- ¹⁵¹ *Ibid.*, 11.
- ¹⁵² Stanz, K., Barkhuizen, N., & Derman, L. (2011). The validation of a measure of organizational energy in the South African context. *SA Journal of Human Resource Management*, 9(1), 6.
- ¹⁵³ Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2012). Energy at work: A measurement validation and linkage to unit effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 447, 448.
- ¹⁵⁴ Fard, H. D., Rostamy, A. A. A., & Taghiloo, H. (2009). How Types Of Organizational Cultures Contribute In Shaping Learning Organizations. *Singapore Management Review*, 31(1), 49-61.
- ¹⁵⁵ Schiuma, G., Mason, S., & Kennerley, M. (2007). Assessing Energy Within Organizations. *Measuring Business Excellence*, 11(3), 69-78.

- ¹⁵⁶ Schiuma, G., Mason, S., & Kennerley, M. (2007). Assessing Energy Within Organizations. *Measuring Business Excellence*, 11(3), 69-78.
- ¹⁵⁷ Maxl, P. (2012). *Leveraging organizational energy to improve performance* (Doctoral dissertation, University of Pretoria), 19-25.
- Alexiou, A., Khanagha, S., & Schippers, M. C. (2019). Productive organizational energy mediates the impact of organizational structure on absorptive capacity. *Long Range Planning*, 52(2), 160
- ¹⁵⁸ Kobus Louw (2011). Enabling and inhibiting, *op.cit*, 3.
- ¹⁵⁹ Bruch, H., & Kunz, J. J. (2013). Organizational Energy, *Op.cit*, 331.
- ¹⁶⁰ Stanz, K., Barkhuizen, N., & Derman, L. (2011). The validation of a measure of organizational energy in the South African context. *SA Journal of Human Resource Management*, 9(1), 1.
- ¹⁶¹ Pienaar, Y. (2012). *Op.cit*, 66.
- ¹⁶² *Ibid.*, 93, 94.
- ¹⁶³ Maxl, P. (2012). *Op.cit*, 16, 17, 18.
- ¹⁶⁴ *Ibid.*, 19, 20.
- ¹⁶⁵ Pienaar, Y. (2012). *Op.cit*, 86- 88.
- ¹⁵⁹ *Ibid.*, 86.
- ¹⁶⁷ *Ibid.*, 88, 89.
- ¹⁶⁸ *Ibid.*, 89.
- ¹⁶⁹ Pienaar, Y. (2012). *Op.cit*, 96.
- ¹⁷⁰ Maxl, P. (2012). *Op.cit*, 15, 16.
- ¹⁷¹ Bruch, H., & Kunz, J. J. (2013). Organizational Energy as the Engine of Success: Managing Energy Effectively with Strategic HR Development. In *Strategic Human Resource Development*, 332, 333.
- ¹⁷² Olivier, D. F., & Hipp, K. K. (2006). Leadership capacity and collective efficacy: Interacting to sustain student learning in a

professional learning community. *Journal of school leadership*, 16(5), 505-519.

^{١٧٣} العيسى، إيناس عبد الرحمن (٢٠١٦). متطلبات تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس في القدس على ضوء إدارة الجودة الشاملة، *مجلة البحث العلمي في التربية*، (١٧) ٤، ١١، ١٢.

¹⁷⁴ Khan Z.K., Akhtar P., Merchant H., and Rao-Nicholson R. (2018). The impact of leadership on organizational ambidexterity and employee psychological safety in the global acquisitions of emerging market multinationals. *International journal of human resource management* , 27(20), 2461-2487

¹⁷⁵ Muijs, D., (2011). Leadership and Organizational performance: from research to prescription?. *International Journal of Educational Management*, 25(1), 45-60.

¹⁷⁶ Hoholm T, Fred S., Karl J. K., and Linn N.S., (2018). Developing Organizational Ambidexterity: Enabling Service Innovation in a Hospital Setting. *Journal Pragmatic*, 50, 328-342.

¹⁷⁷ Suriyankietkaew 'S. and Avery G.C., (2014). Leadership Practices Influencing Stakeholder Satisfaction in Thai SME, *Asia-Pacific. Journal of Business Administration*, 6(3), 247-261.

¹⁷⁸ Hamzah E. H. (2018). The relationship among leadership, innovation and knowledge sharing: A guidance for analysis. *J Knowl Econ*, 9(4), 824-851.

¹⁷⁹ Noor H., and Dzul kifli B., (2013). Assessing Leadership Practices, Organization Climate and its Effect towards Innovative Work Behavior in R&D, *International Journal of Science and Humanity* . 3(2), 129-133.

¹⁸⁰ What is Leadership Practices Inventory. [https://www.igi-global.com/dictionary/leadership-practices-inventory/16739\(25-1-2021\)](https://www.igi-global.com/dictionary/leadership-practices-inventory/16739(25-1-2021)).

¹⁸¹ Day, C., & Sammons, P. (2013). *Successful leadership: A review of the international literature*. Cf BT Education Trust. 60 Queens Road, Reading, RG1 4BS, England. 12-13.

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

- ¹⁸² Lunenburg, F. C. (2010, September). The principal and the school: what do principals do?. In *National Forum of Educational Administration & Supervision Journal* . 27(4), 1.
- ¹⁸³ Wilhoit, G. (2008). Educational Leadership Policy Standards: ISLLC 2008 As Adopted by the *National Policy Board for Educational Administration* , Washington, 6.
- ¹⁸⁴ صلاح الدين، نسرين صالح (٢٠١٨). الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان، *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس،* ٤٢ (٣)، ٢٦٧-٢٧٣.
- ¹⁸⁵ سليم، أسماء سادات فريد (٢٠١٩). دور الممارسات القيادية الداعمة للإبداع في تحسين الأداء التنظيمي بجامعة بورسعيد، *مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد - كلية التجارة،* (٢)، ٢٢٣.
- ¹⁸⁶ Salfi, N. A., (2011). Successful Leadership Practices of Head Teachers for School Improvement: Some Evidences from Pakistan, *Journal of Educational Administration*. 49(4),54-75.
- ¹⁸⁷ Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). The five practices of exemplary leadership. *The Jossey-Bass reader on educational leadership*, 63-74.
- ¹⁸⁸ Jaworski, J., & Scharmer, C. O. (2000). Leadership in the new economy: Sensing and actualizing emerging futures. *Journal of Educational Administrations*, 38(4), 432-451. . Generon Consulting.
- ¹⁸⁹ Hamzah E. H. (2018). The relationship among leadership, innovation and knowledge sharing: A guidance for analysis. *J Knowl Econ*, (9)4, 824-851.
- ¹⁹⁰ Mitchell C.R., (2013). Leadership Practices and Organization Commitment: A correlation Study in Two Midwestern Organization", *Ph.D. Dissertation, Tennessee Temple University*.
- ¹⁹¹ Goewey D.F, (2012). Examining the Kouzes and Posner Leadership Practice of Elementary Principals in Central New York. *Ph.D. Dissertation, St. John College*.

^{١٩٢} الغريباوي، محمد أحمد (٢٠١٩). دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية : دراسة تطبيقية على معلمي المدارس الخاصة بمدينة المنصورة. *مجلة البحوث التجارية*، جامعة الزقازيق، ٤١(٢)، ١٠٩-١١٢.

^{١٩٣} العيسى، إيناس عبد الرحمن (٢٠١٦). متطلبات تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس في القدس على ضوء إدارة الجودة الشاملة، *مجلة البحث العلمي فى التربية*، (١٧) ٤ ، ١١ ، ١٢.

¹⁹⁴ Pienaar, Y. (2012). *Op.cit*, 88, 93, 94.

- Alexiou, A., Khanagha, S., & Schippers, M. C. (2019). *Op.cit*, 160.

¹⁹⁵ Maxl, P. (2012). *Op.cit*, 16, 17, 18.

¹⁹⁶ Pienaar, Y. (2012). *Op.cit*, 86- 88.

^{١٩٧} وزارة التربية والتعليم(٢٠٠٧). قانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ بتعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١، القاهرة، مكتب الوزير.

^{١٩٨} جمهورية مصر العربية(٢٠٠٨). قرار رئيس الجمهورية رقم (١٢٩) لسنة ٢٠٠٨، بتنظيم الأكاديمية المهنية للمعلمين وتحديد اختصاصاتها، القاهرة.

^{١٩٩} المرجع السابق، ١٤٥.

^{٢٠٠} وزارة التربية والتعليم(٢٠٠٢). قرار وزارى رقم (٤٨) بتاريخ ٢٠٠٢/٣/١٦، بشأن إنشاء وحدات التدريب بالمدارس، القاهرة ، مكتب الوزير.

^{٢٠١} جمهورية مصر العربية(٢٠٠٨). ، رئاسة الجمهورية ، قرار جمهورى : قرار رقم ١٢٩ لسنة ٢٠٠٨ ، بشأن تنظيم الأكاديمية المهنية للمعلمين وتحديد اختصاصاته ، مادة (١) ، ١ ، ٢.

^{٢٠٢} جمهورية مصر العربية (٢٠١٣).: مشروع الدستور ٢٠١٣ ، الوثيقة الدستورية الجديدة بعد تعديل دستور ٢٠١٢ المعطل مادة (٢٢) أ ، ١١.

^{٢٠٣} انظر: وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعى فى مصر ٢٠٠٧/٢٠١٢ ، مرجع سابق ، ١٤٥.

^{٢٠٤} جمهورية مصر العربية(٢٠١٤). وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ - ٢٠٣٠- التعليم المشروع القومي لمصر - معا نستطيع تعليم تقديم تعليم جيد لكل طفل، وزارة التربية والتعليم ، القاهرة، ٢ ، ٣ ، ٧٥.

^{٢٠٥} حسين، محمود طه (٢٠١٩). برامج جديدة لتدريب معلمى المرحلة الثانوية فى النظام الجديد ، اليوم السابع ، ٣١ أغسطس ، ٢٠١٩ ، ص ٤.

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

- ٢٠٦ الشماخ ، محمد (٢٠١٩). الدولة المصرية لإصلاح منظومة التعليم ، ٤/١٦ ، ٢٠١٩ ، ١ .
<https://www.mohtuda.com>.
- ٢٠٧ جمهورية مصر العربية (٢٠١٤). استراتيجية التنمية المستدامة – رؤية مصر ٢٠٣٠ ،
وزارة التخطيط والإصلاح الإداري والمتابعة ، ١٤٠-١٤١ .
- ٢٠٨ الهداوى، ياسر فتحى(٢٠٠٧). مرجع سابق ، ١١ .
- ٢٠٩ جمهورية مصر العربية(٢٠١٤). وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية ٢٠١٤ -
٢٠٣٠ ، مرجع سابق، ٥٨ .
- ٢١٠ وزارة التربية والتعليم(٢٠٠٧). الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعى فى
مصر ٢٠٠٧ / ٢٠١٢ ، مرجع سابق ، ١٤٥ .
- ٢١١ المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية (٢٠١١). تقويم مرحلى لبعض برامج الخطة
الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعى فى مصر الباحث الرئيس: ناجى شنودة
نخلة ، القاهرة، ٢٠١١م ، ٢٣٥ .
- ٢١٢ وزارة التربية والتعليم(٢٠١٠). وحدة السياسات والتخطيط الاستراتيجى: مسودة التقرير
السئوى الثالث، لمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعى
(٢٠١٠/٢٠٠٩)، القاهرة، ٣٣ .
- ٢١٣ الهداوى، ياسر فتحى(٢٠٠٧). مرجع سابق ، ١١ .
- ٢١٤ جمهورية مصر العربية(٢٠١٤). وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية ٢٠١٤ -
٢٠٣٠ ، مرجع سابق، ٥٨ .
- ٢١٥ وزارة التربية والتعليم(٢٠٠٧). الخطة الاستراتيجية القومية ٢٠٠٧ / ٢٠١٢ ، مرجع سابق ،
١٤٥ .
- ٢١٦ المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية (٢٠١١). تقويم مرحلى لبعض برامج الخطة،
مرجع سابق ، ٢٣٥ .
- ٢١٧ وزارة التربية والتعليم(٢٠١٠). وحدة السياسات والتخطيط الاستراتيجى: مسودة التقرير
السئوى الثالث، لمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعى
(٢٠١٠/٢٠٠٩)، القاهرة، ٣٣ .
- ٢١٨ الخطة الاستراتيجية القومية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ، ٢٠١٢ – ٢٠١٧ ، ١٤ .

- ^{٢١٩} المرجع السابق ، ٩٦ .
- ^{٢٢٠} ج،م،ع ، وزارة التربية والتعليم ، الخطة الاستراتيجية ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ ، مرجع سابق ، ٩٤ .
- ^{٢٢١} المرجع السابق ، ١٠٨ .
- ^{٢٢٢} وزارة التربية والتعليم (٢٠١٦). كتاب دورى رقم (٤٥) بتاريخ ٢٩/٩/٢٠١٦ ، مكتب الوزير ، القاهرة ، ١ .
- ^{٢٢٣} ج،م،ع ، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ، دليل الاعتماد ، مرجع سابق ، ٧٥ ، ٧٦ .
- ^{٢٢٤} فانتن الوكيل . مرجع سابق ، ١٠-١١ .
- ^{٢٢٥} المرجع السابق ، ٣-٩ .
- ^{٢٢٦} <https://www.youm7.comstory/2020/2/22/464168> .
- ^{٢٢٧} محمود حسين، محمد رجب : ميلاد جديد للتعليم منظومة تحقيق أهداف التنمية المستدامة، مرجع سابق ، ص ١ . <https://www.youm7.com/story/2018/12/20/4075117> . 9/29/2020.
- ^{٢٢٨} حسين، محمود طه (٢٠١٨). مرجع سابق ، ٦ .
- ^{٢٢٩} المرجع السابق ، ٩ .
- ^{٢٣٠} حسين، محمود طه (٢٠١٨). ميلاد جديد للتعليم فى ٢٠١٨ . <https://www.youm7.com/story/2018/12/20> .
- ^{٢٣١} فانتن الوكيل (٢٠١٨). ميلاد جديد للتعليم، منظومة تحقيق أهداف التنمية المستدامة ٣ مايو، ٣-٩ .
- ^{٢٣٢} عبد الخالق، فؤاد محمد عبد الخالق (٢٠١٣). آليات مقترحة لتطوير إدارة المدرسة الثانوية بمصر على ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية ، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية ، مصر، مايو (٢٦)، ٥٧ .
- ²³³ Ahmed, A. H., Tahat, Y. A., Burton, B. M., & Dunne, T. M. (2015). The value relevance of corporate internet reporting: The case of Egypt. *Advances in accounting*, 31(2), 188-196.

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر (سيناريوهات مقترحة)

^{٢٣٤} عزمى رؤوف توفيق (٢٠١٠). الفجوة الرقمية فى المنظومة التعليمية المصرية فى إطار مجتمع المعرفة، القاهرة، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، ١٨٤.

^{٢٣٥} خاطر، محمد إبراهيم عبد العزيز، مرجع سابق، ٤٨٢.

^{٢٣٦} عبيدة، ناصر السيد (٢٠١٧). سيناريوهات توظيف بنك المعرفة المصرى فى العملية التعليمية، دراسة تحليلية فى ضوء الخبرات الدولية، مصر، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية.

^{٢٣٧} وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٢). مشروع إعداد المعايير القومية للتعليم، المجلد الأول، القاهرة، ١٧.

^{٢٣٨} - ج،م،ع، وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٣). المعايير القومية للتعليم فى مصر، المجلد (١)، القاهرة، ٥١.

- ج،م،ع، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠١١). وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعى، وثيقة التعليم الثانوى العام، الإصدار الثالث، ٢٢.

^{٢٣٩} جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٧). الخطة الإستراتيجية للتعليم فى مصر (٢٠٠٧/٢٠٠٨ - ٢٠١١/٢٠١٢) - نحو نقلة نوعية فى التعليم، وزارة التربية والتعليم، القاهرة.

^{٢٤٠} وزارة التربية والتعليم: بوابة المعرفة، إنجازات، فى مجال تأكيد اللامركزية ودعم المشاركة المجتمعية

<http://knowledge.moe.gov.eg/Arabic/about/achievement/support>

^{٢٤١} المرجع السابق.

^{٢٤٢} وزارة التربية والتعليم: الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم (٢٠٠٧). مرجع سابق، ١٣١-١٤٤.

^{٢٤٣} ج،م،ع، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، دليل الاعتماد، مرجع سابق، ٧٠.

^{٢٤٤} ج،م،ع، وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤). الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعى ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، التعليم المشروع القومى لمصر - معاً نستطيع، القاهرة، ٩٠، ٩١.

^{٢٤٥} جمهورية مصر العربية (٢٠١٤). استراتيجية التنمية المستدامة- رؤية مصر ٢٠٣٠، وزارة التخطيط والإصلاح الإدارى والمتابعة، ١٤٠-١٤١.

- ٢٤٦ ج،م،ع ، وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٩). مركز التطوير التكنولوجي ، بيان بالبرامج التي قدمت للقيادات التعليمية ونفذت من خلال الشبكة القومية للتعليم عن بعد منذ عام ٢٠٠٨م.
- ٢٤٧ ج،م،ع ، وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٩). وحدة التخطيط والمتابعة ، مشروع تحسين التعليم الثانوي : الاتجاهات المعاصرة في إدارة المدرسة الثانوية ، القاهرة ، ٢ - ١١٢ .
- ٢٤٨ ج،م،ع ، وزارة التربية والتعليم (٢٠١٣). الأكاديمية المهنية للمعلمين ، برنامج دعم التعليم - مهارات القيادة لمديري المدارس ، ١١ - ٦٩ .
- ٢٤٩ مجلة أخبار اليوم (٢٠٢٠). الارتقاء بحال المعلم...عناصر أساسي في تطوير التعليم ، الأحد، ١١ أكتوبر ٢٠٢٠ . <https://akhbarelyom.com/news/newdetails/>.
- ٢٥٠ ج،م،ع ، وزارة التربية والتعليم ، الأكاديمية المهنية للمعلمين ، برنامج مهارات فريق العمل وحل المشكلات ، القاهرة ، ٢٠١٤ .
- ٢٥١ جمهورية مصر العربية (٢٠١٤). وزارة التربية والتعليم : الخطة الاستراتيجية، مرجع سابق، ٧٥ .
- ٢٥٢ ابراهيم، خديجة عبد العزيز (٢٠١٥). استراتيجية مقترحة لتفعيل دور التعليم الثانوي العام في توجيه طلابه لاجتياز مستقبلهم المهني، المجلة التربوية ، كلية التربية ، جامعة سوهاج ، (٣٩) ، ١٦٥ .
- ٢٥٣ فانتن الوكيل : ميلاد جديد للتعليم، منظومة تحقيق أهداف التنمية المستدامة ، ٣ مايو ، ٢٠١٨ ، ٣-٩ . <https://www.youm7.com/story/18/12/2014075117>.
- ٢٥٤ جايل ، عفاف محمد : مرجع سابق ، ٤٤٢ ، ٤٤٣ .
- ٢٥٥ ج،م،ع ، وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤). قرار وزاري رقم ٣٠٦ بتاريخ ٢٠١٤/٨/٣ بشأن إعادة تنظيم مجلس الأمناء والآباء والمعلمين ، مادة (١) ، (٢) ، ١٠٢ .
- ٢٥٦ علوان، سهام أحمد محمد (٢٠١٨). آليات تمكين المعلمين في جمهورية مصر العربية في ضوء خبرات بعض الدول ، مجلة التربية المقارنة والدولية ، مجلة علمية متخصصة تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، يونيو (٩) ، ٣٢٤ .
- ٢٥٧ ج،م،ع ، وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٣). المعايير القومية للتعليم في مصر ، وثيقة معايير المدرسة الفعالة ، المجلد الأول ، ٥٧ .
- ٢٥٨ ج،م،ع ، وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٣/٢٠٠٢). بالتعاون مع الجامعة الأمريكية ، المحتوى العلمي لبرنامج تدريب القيادات المدرسية ، القاهرة .

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر (سيناريوهات مقترحة)

- ^{٢٥٩} غنيم، صلاح الدين عبد العزيز (مارس ٢٠١٢). مرجع سابق
- ^{٢٦٠} وائل محمود القطان (٢٠١٦). مرجع سابق ، ٧٢.
- ^{٢٦١} ج،م،ع، وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٧). الخطة الاستراتيجية لإصلاح التعليم قبل الجامعي، مرجع سابق، ١٣٣.
- ^{٢٦٢} شبل بدران (٢٠٠٥). إصلاح التعليم الثانوي بين ضرورة المشاركة المجتمعية ومتطلبات مجتمع المعرفة – المشاركة وتطوير التعليم الثانوي في مجتمع المعرفة-رؤى مستقبلية ، المؤتمر العلمي السنوي السادس المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، في الفترة من ٩ – ١٠ يوليو ، الجزء الثاني ، القاهرة ، ٥٤.
- ^{٢٦٣} - ندى القصبى : ٥ أسباب تخبرك أن نظام التعليم الجديد لن ينجح ، اضاءات ، ٢٠١٨/٥/٣ ، متاح على : <http://www.ida2at.com/fivereasons-to-tell-you-that-new-educaiton> in 16/11/2018.
- محمد متولى : لهذه الأسباب لن ينجح نظام الثانوية العامة الجديد ، أخبار مصر ، مصر العربية ، متاح على : www.masralarabia.com/1463530 in 16/11/2018.
- ^{٢٦٤} سليمان، سعيد جميل وآخرون (٢٠٠٤). الارتقاء بكفاءة المدرسة الابتدائية في مصر من خلال الإدارة الذاتية للمدارس، في ضوء بعض الخبرات الأجنبية، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ٩٧-١٠٠.
- ^{٢٦٥} المرجع السابق، ٥٣، ٤٦.
- ^{٢٦٦} جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤). الخطة الاستراتيجية للتعليم ، مرجع سابق، ٤٠.
- ^{٢٦٧} الهداوى ، ياسر فتحى، مرجع سابق، ٤٧.
- ^{٢٦٨} وزارة التربية والتعليم (٢٠١٠). وحدة السياسات والتخطيط الاستراتيجي: مرجع سابق، ٤٢.
- ^{٢٦٩} ج،م،ع، وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤). الخطة الاستراتيجية للتعليم ، مرجع سابق ، ٣٥.
- ^{٢٧٠} ج،م،ع ، معهد التخطيط القومي (٢٠١٧). الخيارات الاستراتيجية لإصلاح منظومة التعليم ما قبل الجامعي في مصر – سلسلة قضايا التخطيط والتنمية رقم (٢٨٠) ، أغسطس ، ٩١.
- ^{٢٧١} عبد الخالق، عبد الخالق فؤاد محمد ، مرجع سابق، ٥٧.

^{٢٧٢} أبو الوفا ، جمال محمد ، حسين وآخرون (٢٠١٨). متطلبات تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر لمواجهة تحديات العولمة ، مجلة كلية التربية ، جامعة بنها ، ٢٩ (١١٦) ، ٣٥٦.

^{٢٧٣} السيد، حمدي عبد الحافظ محمد (أكتوبر ٢٠١٢). إدارة التغيير للسياسة التعليمية بمصر لمواكبة التطورات العالمية بعد ثورة ٢٥ يناير : دراسة تحليلية ميدانية ، مجلة كلية التربية جامعة بنها ، مصر ، ٣ (٩٢) ، ١٨٤.

^{٢٧٤} - عثمان، أسماء محمد أحمد ، مرجع سابق ، ٢٥٠.

- راغب، ايمان زغلول ، مرجع سابق ، ٥٢٢ ، ٥٢٣.

^{٢٧٥} المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي، نتائج تقويم عمليات الأداء المدرسي الشامل خلال العام الدراسي ٢٠٠٣ / ٢٠٠٤ ، القاهرة.

^{٢٧٦} غنيم ، صلاح الدين عبد العزيز (٢٠١٩). واقع إدارة المنظومة التعليمية في مصر وضرورة حوكمتها ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الإقليمي لمعهد التخطيط القومي تحت عنوان "التعليم في الوطن العربي في الألفية الثالثة" والمنعقد في القاهرة ، في الفترة ١٧-١٩ فبراير ، ١٠ - ١٢.

^{٢٧٧} حسن، بيومي كمال (٢٠١٦). سياسات تقويم العملية التعليمية في التعليم الثانوي العام في مصر ، القاهرة : المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، ٥١.

^{٢٧٨} ج،م،ع ، وزارة التربية والتعليم ، الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم ، مرجع سابق، ١٦ ، ٢٠.

^{٢٧٩} غنيم، صلاح الدين عبد العزيز ، مرجع سابق ، ١٠ ، ٦٣.

^{٢٨٠} وزارة التربية والتعليم والجمعية المصرية للتنمية والطفولة (١٩٩٦). المؤتمر القومي لتطوير إعداد المعلم وتدريبه ورعايته ، في الفترة من ٦ - ٨ نوفمبر ، (القاهرة : وزارة التربية والتعليم)

^{٢٨١} وزارة التربية والتعليم : بوابة المعرفة، إنجازات، في مجال تنمية المعلم ورعايته مهنيا واجتماعيا

http://knowledge.moe.gov.eg/Arabic/about/achievement/teacher_improve

^{٢٨٢} ج،م،ع، القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ الصادر بتعديل بعض أحكام قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ ولائحته التنفيذية ، المواد ٧٠ ، ٨٤ ، ٨٥ ، ٨٦ ، ٨٩.

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر (سيناريوهات مقترحة)

^{٢٨٣} ج،م،ع ، رئاسة الجمهورية (٢٠١٢). ، قرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم ٩٣ لسنة ٢٠١٢ بتعديل بعض أحكام القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ الصادر بتعديل القانون ١٣٩ لسنة ١٩٨١ بشأن التعليم ، الجريدة الرسمية ، العدد ٤٤ مكرر ، ٦ نوفمبر ، ١١ .

^{٢٨٤} مهران، عمر نصير (٢٠١٧). التحفيز الإداري ومؤشرات الأداء الكمية : مدخل لتطوير الأداء المهني لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية ، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية ، كلية التربية جامعة عين شمس ، مصر ، ٤١(٤) ١٠٨ – ١١١ .

^{٢٨٥} ج،م،ع ، وزارة التربية والتعليم ، الخطة الاستراتيجية ، مرجع سابق ، ١٠٠ .

^{٢٨٦} محمد كامل : مؤتمر تطوير التعليم في مصر ٣/٥ ، ٢٠١٩ ، ٢ .
<https://www.Almasryaloum.com>

²⁸⁷ UNESCO (1999). World Education Report 1998 , (France : UNESCO) , 40 .

^{٢٨٨} مهران، عمر نصير، مرجع سابق ، ١١٥ .

^{٢٨٩} عبد الرحمن، مها سعد (٢٠١٥) . المحاسبية التعليمية مدخل لضمان جودة عمليات إدارة الموارد البشرية في المدارس الثانوية العامة بمصر، مجلة البحث العلمي في التربية ، مصر ، ٥(١٦) ، ٢٨ ، ٢٩ .

^{٢٩٠} مهران ، عمر نصير ، مرجع سابق ، ١٣٤ ، ١٣٥ .

^{٢٩١} ج،م،ع ، المجالس القومية المتخصصة، تطوير الإدارة المدرسية، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا ، الدورة ٢٧ ، ١٩٩٩/٢٠٠٠ ، ٥٥ .

^{٢٩٢} ج،م،ع ، المجالس القومية المتخصصة(٢٠٠٤) ، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا ، الدورة ٣١ ، سبتمبر ٢٠٠٣ ، يونيو ٢٠٠٤ ، القاهرة ، ٩٧ .

^{٢٩٣} أرناؤوط، أحمد إبراهيم سلمى(٢٠١٥). تصور مقترح لإدارة الصراع التنظيمي بالمدرس الثانوية العامة بمحافظة شمال سيناء باستخدام مدخل العلاقات الإنسانية، مستقبل التربية العربية ، مصر ، ٢٢ (٩٦) ، ١٩٦ .

^{٢٩٤} وائل محمود القطان ، مرجع سابق ، ٢٣ ، ٧٤ .

^{٢٩٥} الطاهر، رشيدة السيد (٢٠١٠). التخطيط لإدارة المؤسسات التعليمية ذاتياً في ضوء المشاركة المجتمعية ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، ٢٧ .

- ٢٩٦ عثمان، أسماء محمد ، مرجع سابق، ٢٥٠.
- ٢٩٧ راغب، ايمان زغلول ، مرجع سابق ، ٥٢١ ، ٥٢٥.
- ٢٩٨ قطيط، عدنان محمد (٢٠٠٩). تنمية الابتكار الإداري بالمدرسة الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية جامعة عين شمس ، ٢٠٠٨.
- ٢٩٩ عثمان، أسماء محمد (٢٠١٧). مرجع سابق ، ٢٣١ ، ٢٥٠ ، ١٠.
- ٣٠٠ ليلى ، سعيد أحمد حسن (٢٠١٦). تصور مقترح لتطوير البيئة المدرسية فى التعليم الثانوى العام فى مصر ، المؤتمر الدولى الأول : توجهات استراتيجية فى التعليم – تحديات المستقبل ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، المجلد ٣ ، ٢٤٩.
- ٣٠١ جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم ، مرجع سابق، ٥٣.

تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر
(سيناريوهات مقترحة)

ملحق بأسماء السادة محكمي السيناريوهات

م	الاسم	الدرجة العلمية
١.	أ.د /إبراهيم عباس الزهيري	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية/ جامعة حلوان
٢.	أ.د /حشمت عبد الحكم محمد	أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة كلية التربية بنين جامعة الأزهر بالقاهرة
٣.	أ.د / عبد الجواد بكر	أستاذة المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية- جامعة كفر الشيخ
٤.	أ.د /محمود أبو النور عبد الرسول	أستاذة المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية النوعية، جامعة القاهرة
٥.	أ.د / محمد عبدالله الفقى	أستاذة التربية كلية التربية - جامعة الزقازيق
٦.	أ.د /نهلة عبد القادر هاشم	أستاذة المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية- جامعة عين شمس
٧.	أ.د /هدى سعد السيد حميدة	أستاذة المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية - جامعة طنطا
٨.	أ.م د /أميمة حلمى مصطفى	أستاذة التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد كلية التربية جامعة طنطا
٩.	أ.م د /لبنى محمود شهاب	أستاذة المقارنة والإدارة التعليمية المساعد كلية التربية/ جامعة حلوان