

العلاقات الإنسانية والإبداع الإدارى فى المؤسسات التعليمية

أ.د/ على الشايح

دكتور/ طارق عبدالرؤوف عامر أستاذ/ ربيع عبدالرؤوف عامر

الناشر

مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع

7 شارع علام حسين - ميدان الظاهر - القاهرة

ت - 0227867198 / 0227876470

فاكس / 0227876471

محمول / 0112155522 - 0191848808 - 0106242622

الطبعة الاولى 2011

فهرسة اثناء النشر من دار الكتب والوثائق القومية المصرية

عامر ، طارق عبد الرؤوف .

العلاقات الانسانية والابداع الإداري في المؤسسات التعليمية / تأليف على الشايح ، طارق
عبد الرؤوف عامر ، ربيع عبد الرؤوف عامر . - ط 1 . - القاهرة : مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع
، 2010 .

208 ص ؛ 24 سم .

تمك : 7- 195 - 431 - 977 - 978

1 - العلاقات الانسانية

2- المدارس - تنظيم والإدارة

أ- عامر ، طارق عبد الرؤوف (مؤلف مشارك)

ب- عامر ، ربيع عبد الرؤوف (مؤلف مشارك)

ج- العنوان

301,11

رقم الإيداع ، 2010/23593

آية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴿١﴾ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ﴿٢﴾ أَقْرَأْ وَرَبُّكَ
الْأَكْرَمُ ﴿٣﴾ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ﴿٤﴾ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴿٥﴾ كَلَّا إِنَّ
الْإِنْسَانَ لِرَبِّهِ لَكَنَافٍ ﴿٦﴾ أَنْ رَأَاهُ اسْتَغْنَى ﴿٧﴾ إِنَّ إِلَىٰ رَبِّكَ الرُّجْعَى ﴿٨﴾
أَرَأَيْتَ الَّذِي يَنْهَى ﴿٩﴾ عَبْدًا إِذَا صَلَّى ﴿١٠﴾ أَرَأَيْتَ إِنْ كَانَ عَلَىٰ الْهُدَىٰ
﴿١١﴾ أَوْ أَمَرَ بِالتَّقْوَىٰ ﴿١٢﴾ أَرَأَيْتَ إِنْ كَذَّبَ وَتَوَلَّىٰ ﴿١٣﴾ أَلَمْ يَعْلَم بِأَنَّ اللَّهَ
يَرَىٰ ﴿١٤﴾ كَلَّا لَئِنْ لَمْ يَنْتَهِ لَنَسْفَعًا بِالنَّاصِيَةِ ﴿١٥﴾ نَاصِيَةٍ كَذِبَةٍ خَاطِئَةٍ ﴿١٦﴾
﴿١٧﴾ فَلْيَدْعُ نَادِيَهُ ﴿١٨﴾ سَنَدْعُ الزَّبَانِيَةَ ﴿١٩﴾ كَلَّا لَا تُطِعُهُ وَأَسْجُدْ
وَاقْتَرِبْ ﴿٢٠﴾

سورة: العلق

الفهرس

رقم الصفحة	اسم الموضوع
7	- الفصل الأول : العلاقات الإنسانية
8	● مقدمة
12	● أولا : مفهوم العلاقات الإنسانية
14	● ثانيا : أسس العلاقات الإنسانية
22	● ثالثا : مخططات العلاقات الإنسانية
27	● رابعا : مهارات العلاقات الإنسانية
28	● خامسا : أساليب تنمية العلاقات الإنسانية
37	- الفصل الثاني ، مدرسة العلاقات الإنسانية
38	● مقدمة
40	● أولا : نشأة مدرسة العلاقات الإنسانية
41	● ثانيا : خصائص وصفات مدرسة العلاقات الإنسانية
47	● ثالثا : علماء مدرسة العلاقات الإنسانية
49	● رابعا : العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية
50	● خامسا : بعض المفاهيم الخاطئة في مدرسة العلاقات الإنسانية
57	- الفصل الثالث ، الأبداع الإداري
58	● مقدمة
62	● أولا : مفهوم الإبداع

66	• ثانيا ، مفهوم الإبداع الإداري
68	• ثالثا ، ركائز الإبداع الإداري
69	• رابعا ، مبادئ الإبداع الإداري
71	• خامسا ، أنواع الإبداع الإداري
72	• سادسا ، مراحل الإبداع الإداري
74	• سابعا ، عناصر ومقومات للإبداع الإداري
81	- الفصل الرابع ، أساليب وعملية الإبداع الإداري
82	• مقدمة
83	• أولا ، أساليب الإبداع الإداري
86	• ثانيا ، عملية الإبداع الإداري
90	• ثالثا ، مميزات المنظمة الإبداعية
91	• رابعا ، العوامل التي تساعد في تنمية الإبداع
95	• خامسا ، معوقات الإبداع
102	• سادسا ، كيفية التعامل مع معوقات الإبداع
	- الفصل الخامس ، السلوك الإبداعي للمديرين في
	العمل المدرسي
105	• مقدمة
106	• أولا ، خصائص وسمات المدير المبدع
113	• ثانيا ، المهارات السلوكية الإنسانية في عمل الناظر والمدير
125	• ثالثا ، نماذج أساليب تنمية الإبداع الإداري لدى مدير المدرسة
	• رابعا ، المعوقات التي تواجه مدير المدرسة في ممارسة
129	العلاقات الإنسانية

133	- الفصل السادس ، التدريب
134	• مقدمة
140	• أولاً : مفهوم التدريب
143	• ثانياً : نشأة وتطور التدريب في التربية
147	• ثالثاً : أهمية التدريب
148	• رابعاً : غايات التدريب
150	• خامساً : مبادئ التدريب
153	• سادساً : الأسس التي يقوم عليها التخطيط والتدريب
154	• سابعاً : أنواع التدريب
155	• ثامناً : أساليب التدريب
169	- الفصل السابع ، التدريب التعاوني
170	• مقدمة
172	• أولاً : مفهوم التدريب التعاوني
172	• ثانياً : أهداف التدريب التعاوني
174	• ثالثاً : فوائد التدريب التعاوني
178	• رابعاً : مجالات التدريب التعاوني
180	• خامساً : مهام مكاتب التدريب التعاوني
181	• سادساً : نموذج هامبل (hambel) للتدريب التعاوني
185	• سابعاً : لماذا التدريب التعاوني
186	• ثامناً : التخطيط والتنفيذ لبرامج التدريب
191	- المراجع ،
192	• أولاً : مراجع العربية
203	• ثانياً : مراجع الأجنبية

بسم الله الرحمن الرحيم

الفصل الأول

(العلاقات الإنسانية- مفهومها- أسسها- مخططاتها)

مقدمة .

أولاً: مفهوم العلاقات الإنسانية.

ثانياً: أسس العلاقات الإنسانية.

ثالثاً: مخططات العلاقات الإنسانية.

رابعاً: مهارات العلاقات الإنسانية.

خامساً: أساليب تنمية العلاقات الإنسانية .

الفصل الأولي

العلاقات الإنسانية

(مفهومها- أسسها- مخططاتها)

مقدمة

يعتبر العنصر البشرى وإدارته من أهم الموضوعات التى استحوذت على اهتمام وتفكير كثير من الكتاب والباحثين فى مجال الإدارة والعلاقات الإنسانية باعتبارها عملية معقدة ومتشابكة الجوانب ، يتعلم فيها الكثير من العوامل والمتغيرات التى ينبغى إدراكها والتعرف على نتائجها ، وفى الوقت نفسه يمكن اعتبارها منظومة متكاملة الجوانب، وهذا يتطلب ممن يقوم بعملية العلاقات الإنسانية أن يتمتعوا بمهارات معينة تساعدهم على ممارستها ويرى علماء الإدارة أن نجاح ممارسة العلاقات الإنسانية يعتمد على مهارات معينة ، وقد حاولت العديد من الدراسات تحديد هذه المهارات وتوجيه اهتمام المديرين بضرورة التعرف عليها .

ولكى تقوم المدرسة بواجبها وتقود المجتمع نحو التطور والتقدم فإنها تحتاج إلى قدر كبير من الكفاءات العالية لتوجيه العمل المدرسى نحو التطور المستمر ، وفى ضوء المستجدات التربوية والتكنولوجية نجد أن أعضاء أسرة المدرسة يحتاجون إلى مهارات معينة ومن ثم نجد بصورة تلقائية ضرورة أن يمتلك الناظر أو المدير مجموعة من المهارات لكى تواكب تلك التغيرات وفهم من خلال النمو الوظيفى ، ومن ثم فإن الاستراتيجية الجديدة لاختيار الكوادر الإدارية ذات الكفاءة العالية تفترض أن يتوافر فيمن تستند إليه قيادة العمل بالمدرسة مجموعة من المهارات الذاتية والفنية والإنسانية والإدراكية .

وقد أجمع العلماء والباحثون على أهميتها وضرورتها لنجاح الإدارة المدرسية فى أداء الأعمال المكلفة بها دقه وسرعة. وقد زاد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ومشكلاتها فى السنوات الأخيرة خاصة بعد كبر حجم المؤسسات التعليمية وامتد أثره على العاملين وعلى العلاقات الإنسانية بين الأفراد.

والمهارات الإنسانية مهمة وضرورة العمل فى كل المؤسسات وعلى مختلف المستويات إلا أنها تبرز بصورة واضحة بالنسبة للإدارة المدرسية، نظرا للتنوع الكبير فى الأفراد الذين يتعاملون معهم ناظر/ مدير المدرسة ، وما يرتبط بذلك من طبيعة العلاقات والتي تجمع بينهم أو توفر هذه المهارات لدى ناظر / مديرى المدارس تؤكد على ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة من قبل العاملين فى المدرسة .

ومن المسؤوليات الهامة التى يقوم بها ناظر/ مدير المدرسة القدرة على تكوين العلاقات الإنسانية مع أسرة المدرسة ويستلزم ذلك أن تكون لديه مهارة فى تهيئة أفضل الظروف التى يعمل فيها المعلمون ، وأن يتقن المهارة السلوكية الإنسانية ليتمكن من فهم سلوك أفراد المجتمع المدرسى والقدرة على التفاعل معهم وفهم دوافع سلوكهم ، كذلك حتى يمكن حثهم وحفزهم لتحقيق الأهداف التعليمية المرجوة وتتجلى مهارات العلاقات الإنسانية لدى ناظر / مديرى المدارس من خلال تنمية العمل الفردى والجماعى والعمل المشترك ، وتنمية روح الجماعة وروح التعاون وإيجاد درجة كافية من التحمس والعطاء لديهم والارتباط بالمدرسة، وبناء علاقات طيبة تسودها الثقة والاحترام المتبادل وتجنب السلوكيات السلبية وعدم اللجوء إلى توقيع العقوبات لأول أخطاء يقع فيها الفرد ، هذا مع توافر القدرة على امتداح عملهم بدقه وتوافر اهتمام إنسانى كبير بالأفراد والاستجابات لمشاعرهم وأحاسيسهم .

وتتطلب التحديات المستقبلية أن يكون نظار / مديري المدرسة قادر على استخدام الأساليب الديمقراطية في كل ما يباشره من عمل مع غيرة قولاً وفعالاً وبالتالي يفرض على الناظر أو المدير مستويات مختلفة من المهارات وأن يكون مخلصاً صريحاً صادقاً ميالاً للمودة ولدية القدرة على الاعتماد على النفس والقدرة على الابتكار ويدرس كل ما يزيد فهمه للمنظم الاجتماعية ووظائف التربية

فالقيادة الناجحة تعمل على توفير مناخ صحي عامر بالمدرسة بحيث تسود فيه علاقات طيبة بين كل أفراد العاملين بالمدرسة وتلاميذها كما أنها تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين فيها وزيادة دافعيتهم للإنتاج.

وعليه فإن ناظر ومدير المدرسة في المستقبل سوف يحتاج إلى إعداد وتدريب من نوع خاص وتشخيص للمهارات الحالية والمستقبلية ، مما يجعله قادراً على أداء المهمات الملقاة على عاتقه بصورة تحقق للمدرسة نجاحها وفعاليتها التعليمية والتربوية وأن يقوم بادوار جديدة لم يألفها من قبل ، ومن أهم هذه الأدوار دورة في تطوير وتنمية كفايات الهيئة العاملة في المدرسة وهذا يتطلب من ناظر ومدير المدرسة مهارات و كفايات تستند على إعداد وتدريباً حتى يتسنى له القيام بهذه المسئوليات بشكل فعال وناجح .

وأن العلاقات تتبلور وتتشكل في ضوء الأسس السيكولوجية للفرد والجماعة فللأفراد جميعاً حاجات سيكولوجية وبيولوجية أساسية لا يمكن أن تتغاضى عنها ولا يمكن تحقيق هذه الحاجات إلا عن طريق إشعار الفرد بذاتيته وقيمه وأهميته وعن طريق اشتراكه اشتراكاً إيجابياً في حياة الجماعة التي ينتمي إليها ، وفي ضوء هذه الأسس يمكن أن تحدد مفهوم العلاقات الإنسانية على أساس أنها إشباع للحاجات النفسية للفرد في نطاق الجماعة أو توفير الفرص أمام الفرد والجماعة لإشباع حاجاته إلى الأمن والطمأنينة والاستقرار

وحاجته إلى العمل والإنتاج والنجاح والتقدير والحاجة إلى الحرية والنمو والإطلاع والحاجة إلى تأكيد أميته وتقبل الغير له ، ومعاملته معاملة عادله تليق بإنسانيته ، وفي هذا الإطار إشباع الفرد لحاجته ، النفسية والبيولوجية يمكن أن يحدث التغيير والتطوير للجماعة بشكل أفضل ومسئوليتنا في العلاقات الإنسانية هي تنظيم علاقات الفرد بمجتمعه الضيق أو الواسع بحيث يمارس نشاطه فيه مع المحافظة على مقومات السعادة والإشباع والتوافق بحيث يؤدي ذلك إلى تنمية الجماعة وتحسين مستوى عملها .

أن أي جماعة هادفة تربط بين أفرادها علاقات إنسانية ويقدر هذه العلاقة من القوة والضعف يكون الاتجاه نحو تحقيق هذه الأهداف .
وتتأثر هذه العلاقة الإنسانية بمدى إشباع أفراد الجماعة لحاجتهم النفسية والبيولوجية ، ولذا يجب أن تعمل الجماعة على هذا الإشباع لتنمو ويتحسن عملها .

والعلاقات الإنسانية السليمة هي التي ترمي إلى توجيه المدرسين توجيهها سليماً مع مراعاة الفروق الفردية بينهم ، كما أنها تهتم بإيجاد التوافق بين المنهج المتبع وشخصية المدرس ، وتساعد على نموه وتطوره ، أي أن الإشراف لم يصبح علاقة سلطه بين رئيس ومرؤوس ولكنه علاقة إنسانية تسعى للربط بين المدرسين والمنهج والتلميذ في وحده يتكون منها المجتمع المدرسي .

أولاً- مفهوم العلاقات الإنسانية،

يعرف دارز Daris العلاقات الإنسانية بأنه يقوم على التفاعلات بين الأفراد حتى يتجمعوا فى تشكيلات لتحقيق أهداف محدودة وهى أيضاً تكامل الأفراد فى موقف يدفعهم إلى العمل معا بشكل منتج ومتعاون فيه رضا اقتصادى واجتماعى ونفسى ويعرف البعض أيضاً العلاقات الإنسانية بأنها عمليات حفز الأفراد فى موقف معين بشكل فعال ، ويؤدى إلى الوصول إلى توازن الأهداف يعطى المزيد من الرضا الإنسانى كما يساعد على تحقيق مطالب العمل أى أن العلاقات الإنسانية تؤدى إلى ارتفاع فى الإنتاجية وزيادة الفعالية التنظيمية عن طريق أفراد سعداء يشعرون بالرضا عن أعمالهم.

وتعرف أيضاً العلاقات الإنسانية بأنها مجموعة من العمليات التى تحفز الأفراد فى موقف معين بشكل فعال يؤدى إلى التوازن بين أهداف المدرسة وأهداف الأفراد .

والهدف الرئيسى للعلاقات الإنسانية فى الإدارة يدور حول التوفيق بين إرضاء المطالب البشرية والإنسانية للعاملين وبين تحقيق أهداف المدرسة .

وتعرف أيضاً العلاقات الإنسانية بأنها السلوك الإدارى الذى يقوم على تقدير لكل فرد وتقدير مواهبه وإمكاناته وخدماته واعتباره قيمة عليا فى حد ذاته والذى يقوم على الاحترام المتبادل بين صاحب العمل أو القائم عليه وبين العاملين ، ثم بين العاملين وبعضهم البعض، وبين المشتغلين فى مؤسسة من المؤسسات والمتصلين بهذه المؤسسة، والذى يقوم على حسن النية نحو الأفراد الآخرين وحسن القصد فى العمل والذى يقوم على الدراسة الموضوعية العملية الجماعية للمشكلات الإدارية على هدى المصلحة العامة والذى يقوم على شعور وإيمان عميق بانتماء الفرد إلى الجماعة التى يعمل فيها.

وفى هذا المجال يرى البعض أن العلاقات الإنسانية هى تنظيم علاقة الفرد بمجتمعة الضيق أو الواسع بحيث يمارس نشاطه مع المحافظة على مقومات السعادة والإشباع والتوافق.

أن أى تفهم صحيح للعلاقات الإنسانية يجب أن يقوم على تفهم دوافع الأفراد إلى العمل أى لماذا يعمل الأفراد ، كما يجب أن يقوم أيضاً على تفهم الحاجات المختلفة للفرد سواء كانت حاجات أولية أو ثانوية بيولوجية ، نفسية أو اجتماعية ، ويجب على المنظمة إذا أرادت أن توفر جواً مناسباً من العلاقات الإنسانية أن تعمل على توفير مناخ العمل المناسب لإشباع دوافع الأفراد للعمل وإشباع حاجتهم بصورة يمكن معها أيضاً تحقيق الأهداف التى قامت المنظمة من أجل تحقيقها.

كما يقصد بالعلاقات الإنسانية بأنها عملية تنشيط واقع الأفراد فى موقف معين مع تحقيق توازن بين رضاهم النفسى وتحقيق الأهداف المرغوبة . وأن الهدف الرئيسى للعلاقات الإنسانية فى الإدارة يدور حول التوفيق بين إرضاء المطالب البشرية الإنسانية للعاملين وبين تحقيق أهداف المنظمة .

ويقوم مفهوم العلاقات الإنسانية على أساس أن الأفراد حينما كانوا فى مواقع العمل يشكلون فيما بينهم مجموعة من العلاقات بينهم وبين أنفسهم أو بينهم وبين رؤسائهم والمشرفين عليهم والمتعاملين معهم وأن حالات عدم التوافق أو التكيف فى جماعة ما ترجع فى أساسها إلى اضطراب هذه العلاقات وعدم اتزانها وتعاونها وأن اتزان هذه العلاقات وتعاونها وتوافقها يمثل أهمية مفهوم العلاقات الإنسانية فى التنظيمات الإدارية .

وأن العلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات طيبة أو عبارات مجامله تقال للأخرين وإنما هى بالإضافة إلى ذلك تفهم عميق لقدرات الأفراد وطاقاتهم وإمكاناتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجتهم واستخدام كل هذه العوامل فى حفزهم

على العمل كجماعة تسعى لتحقيق هدف واحد فى جو من التفاهم والتعاون والتعاطف والتحاب.

ويعرف هاريل Harreil العلاقات الإنسانية بأنها هندسة بشرية

ويعتبرها هير Haier بأنها جزء من دائرة الاهتمامات بشئون الأفراد والجماعات.

ويرى ترد جولد terdgold أنها رفع الكفايات البشرية والإنتاجية وإنما يعتمد بالدرجة الأولى على مدى تقدم العلاقات الإنسانية.

ثانيا- أسس العلاقات الإنسانية،

العلاقات الإنسانية السليمة أمر يتطلب واقعنا الروحى الموحد واستجابتنا الكاملة إلى أصالتنا العربية وأنها الوسيلة لتحقيق الانسجام والالتئام مع طبيعة الوجود الحى المتجدد، وتكوين الشخصية القوية بفطرتها السمحة وسماتها العميقة متكيفة مع البيئة المعاصرة ، وهى إلى جانب ذلك كله وحدة الضمان الأكيد لحياتنا الطبيعية المنشودة بقيمها الفاضلة ومبادئها السامية وفلسفتها المستقيمة.

إن العنصر البشرى أو الوحدة أو الجزء أو الفرد الإنسانى لا معنى لها ولا واقع لوجودها إلا بفضل شبكة العلاقات الإنسانية التى يمكن نسجها بإحكام كما أن العناصر والوحدات والأجزاء لا يمكن تعريفها مجتمعة إلا بعلاقاتها التى تربطها ببعضها وبمضامينها الحية التى تتضح من أشكالها ومظاهرها وملامحها الدالة عليها.

لكى نحقق التكامل والتوافق فى حياتنا بعامة وفى الحقل التعليمى بخاصة لابد من تهيئة جو عام صالح من العلاقات الإنسانية المتبادلة القائمة على الود والثقة والتقدير والوعى والخير والتعايش السلمى ، والتفاعل الخلاق

والتصرف اللبق والخضوع الذكى لما تخضع له الجماعة المنصهرة فى كيان
عضوى واحد المتعاقد على العين والعمل الجاد فى حياة نظيفة مشتركة .
الحياة الدراسية الناجحة نظم وعلاقات قبل أن تكون أفراد بذواتهم
لا يحبون معنى الانتماء الحقيقى ، وجدوى الولاء للجماعة المتعاونة على أرضية
مشتركة يسودها روح الالتزام والشعور بالمسئولية ، وأنهم جزء من كل وأفراد فى
أمه واحده وأن أرقى ما ترقى عليه المدنية فى هذا الصدد هو أن يشعر الفرد مهما
تكون وظيفته ومهما يكن عمله بالتبعية الحقيقية أمام نفسه وأمام غيره وأمام
الإنسانية كلها .

العلاقات الإنسانية السليمة تشارك إلى حد كبير فى رفع المستوى
الروحى والاجتماعى للإنسان وتقصير الفجوة بينه وبين التقدم الروحى والخلقى
والذوقى على أساس من الوعى والاستنارة وتطوير القوى الخلاقية ذهنياً
 واجتماعياً .

والعلاقات الإنسانية السليمة تساعد فى القضاء على العزلة والقوقع
وتؤدى إلى الارتباط والتماسك وتوسيع الأفق وشمول النظرة التى لا تقف عند
حد الكم ولكنها تضع التأكيد الأكبر على الناحية النوعية أو على الكيف .
وأن العلاقات الإنسانية السليمة تقوم أساساً على الحاجات والدوافع
الشخصية وتتعداها إلى حقائق اصطلاح على تسميتها بالقيم الإنسانية الأصلية
لهذه القيم يندمج الإنسان مع زميله الإنسان ومع الطبيعة أيضاً فى وحدة
متكاملة متناغمة ، وفى تلاحم فكرى ووجدانى وبغير هذا المنهج لا يمكن أن يقوم
عدل حقيقى يؤكد التعارف والترابط ويوجد المشاعر والأهداف .

العلاقات الإنسانية هى البوتقة التى تظهر فيها مشاعر الناشئة
وإحساسهم بانتمائهم إلى أسرة المدرسة ذات الأعراف والتقاليد المربية والمأثورات

والنظم التى يرتبطون بتبعتها وبمسئوليتها تجاه مجتمعهم المدرسى ، إنها ومن أهم أسس العلاقات الإنسانية مايلى:

- الإيمان العميق بالفرد ،

أى الإيمان بان لكل فرد شخصية فريدة ينبغى احترامها وأن الفرد العادى قادراً إذا أتاحت له الفرصة المناسبة أن يفكر تفكيراً منزهاً إلى حد بعيد عن النزوات الشخصية وأنه قادراً إذا أتاحت له الفرصة أن يصل إلى قرارات رشيدة قائمة على الأدلة السليمة وأنه قادراً على الابتكار والإبداع.

أن الإيمان بقيمة الفرد يرتبط بالإيمان بحقه فى النمو إلى أقصى ما تسمح به استعداداته وقدراته وينبغى أن يكون النمو لكافة القائمين بالعمل المدرسى هدفاً أساسياً من أهداف الإدارة الديمقراطية فإذا تعطل النمو لدى القائمين بالعملية التربوية والتعليمية أدى هذا إلى مللهم وضيقهم بالعمل مما يتعارض مع سعادتهم به فينعكس الوضع على الجو المدرسى كله فيسيء إلى تربية التلاميذ ونموهم.

و شك أن خبرات الرئيس ذات أهمية فى توجيه الرؤوسين إلا أن الرؤوس من حقه أن يجرب بنفسه أن يتعلم من تجاربه وينبغى أن تتاح له فرص العمل بحرية ليتعلم وينمو.

وينبغى أن يتنكر الرئيس أن لا يعرف كل العلم وأنه ليس هو المصدر الوحيد للخبرة الإنسانية كما ينبغى أن يكون متواضعاً فيؤمن بأنه من الممكن إذا أتاحت الفرصة لرؤوسيه أن يفكروا أو يبدعوا ويستحدثوا أساليب وطرائق قد تكون أفضل مما عنده.

- المشاركة والتعاون ،

يعنى هذا المبدأ العمل الجمعى أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي وحينما يتاح الجو المناسب لجماعة ما للتداول فى شأن من الشؤون أو مسألة من

المسائل فإن قدرة الجماعة على فهم الموضوع وعلى اتخاذ قرار بشأنه تكون أفضل مما لو ترك الأمر لفرد ما مهما بلغ هذا الفرد من تفوق أو ذكاء .
إن المناقشة والأخذ والعطاء والتعبير الحر كل هذه عوامل تساعد على إبراز جوانب مختلفة للموضوع تغيب عن الفرد لو قام بالتفكير وحده ولعلنا نحن المدرسون أقدر من غيرنا على إدراك قيمة احتكاك الفكر بالفكر واتصال العقل بالعقل فالمدرس الناجح هو الذى يستفيد من خبراته مع تلاميذ وينمو فى مهنته نتيجة لاحتكاكه بعقولهم ، وينبغى أن يستفيد الإداري كذلك من احتكاك أفكاره بأفكار موظفيه .

ودرجة اهتمام الفرد بعمله تتناسب طردياً مع إحساسه بالإسهام الفعلى فى وضع أهداف هذا العمل وفى التخطيط له ، لا فى تنفيذه فحسب ، واشتراك الموظفين فى مناقشة المسألة هام بالنسبة لروحهم المعنوية ولنجاح العمل .
وإذا أمن الناظر بمبدأ المشاركة والتعاون بالفعل وأخذ به فإنه لا يستطيع أن يخفف عن نفسه أعباء أعمال كثيرة بإشراك هيئات التدريس وبقية الموظفين فيها بصفه منظمة .

ويترتب على هذا الإيمان بهذا المبدأ و الأخذ به أن تعمل المدرسة كوحدة عضوية أى وحدة متجانسة متعاونة ، ومن العوامل التى تساعد على تحقيق هذا أن يعمل الناظر أو غيره من الإداريين والمسؤولين على توضيح الأهداف التى تعمل المدرسة من أجلها سواء كانت أهداف عامة مستمرة أو أهدافاً مؤقتة ترتبط بظروف وقتية فينصح بذلك دور كل فرد بالنسبة لها .

ويساعد هذا الاتجاه على توثيق الصلة بين أعضاء المجتمع المدرسى وعلى تكوين رأى عام لا فنى لأى مجتمع ديمقراطى ، لأن تكوين الرأى العام يعنى المدير المسئول عن الضغط المستمر واستخدام الأساليب البوليسية فى توجيه سير العمل مما يتنافى مع المبدأ الديمقراطى كما أن تكوين الرأى العام يحل مشكلة هامه

من مشكلات العلاقات الإنسانية فى المدرسة وهى مشكلة المحاسبة على التقصير أو الإهمال ومما هو جدير بالذكر أن المشاركة والتعاون لازم لنمو الرئيس الناظر نفسه.

- المعاملة العادلة الطيبة،

إذا امن الناظر أو المدرى المسئول بقيمة الفرد أى كل فرد بمبدأ المشاركة والتعاون فى كافة أوجه النشاط أى أمن بالأسلوب الديمقراطى فى الإدارة كان معنى هذا أنه يعامل الجميع على قدم المساواة معاملة عادله طيبة فإن التنظيم الديمقراطى يجعل السلطة وكذلك المسئولية اجتماعية ومن ثم ينتضى تحيز الناظر للبعض دون البعض الآخر.

ويستطيع الرئيس أن يسهم إسهاماً فعالاً فى رفع الروح المعنوية وإزالة أسباب التمدنى والاستياء وأن يشيع روح المودة والألفة بين موظف المدرسة وأفراد المجتمع المدرسى بتشجيع الحفلات والرحلات وألوان النشاط والترويحى وأن يكثر منها وينبغى أن يشترك هو فيها كفرد فى المجموعة.

إن النشاط والترويحى من المجالات الهامة التى تساعد على تحطيم الحواجز النفسية بين الأفراد وتؤدى إلى حسن الفاهم بين أفراد المجتمع المدرسى وهو مجال مفيد لتخفيف حدة التوتر الذى ينشأ أحياناً كنتيجة لكثرة العمل.

- التطور،

وهذا المبدأ يعنى أن التنظيم الإدارى لا يجوز أن يقف جامداً بدعوى أنه أصبح صالحاً فإن ثباته معناه جموده والجمود معناه الرجوع إلى الخبرات الماضية وتطبيق الأساليب السابقة على المواقف الجديدة.

إن التنظيم الإدارى للعملية التربوية جانب من جوانبها ولا ينفصل عنها والتربية تعنى النمو أى التعديل والتطوير باستمرار، وحيث أن التنظيم الإدارى الديمقراطى يعتمد على نوع معين من العلاقات الإنسانية ولما كانت العلاقات

الإنسانية قوامها عادات سلوكية تكتسب وتنمو بالممارسة والخبرة فلا بد أن ينظر إلى التنظيم الإداري على أنه وسيلة من وسائل التعليم والنمو. والتعلم وتكوين العادات يحتاج إلى ممارسة وتوجيه وهذا يحتاج لوقت ومن ثم لا بد أن يأخذ التنظيم الإداري هذه الحقيقة في الاعتبار فلا يجوز مثلاً أن يحدث التعديل فيه طرفة ولا يصح تحميل الأفراد بمسئوليات كبيرة أو ذات حذر قبل أن يتعودوا على تحمل مسؤوليات مبسطة تزداد في صعوبتها أو خطرها بالتدريج وبالإضافة إلى هذه الأسس هناك بعض أسس العلاقات الإنسانية في المؤسسات التعليمية والتي من أهمها:

1- الإيمان بقيمة الفرد،

إن المدير القائد التربوي يؤمن بأن لكل فرد شخصيه متميزة يجب احترامها وتقديرها ، وأن الفرد العادي قادراً إذا أتاحت له الفرصة أن يفكر تفكيراً موضوعياً منزهاً عن الاعتبارات الشخصية وأنه قادراً على الوصول إلى قرارات رشيدة ومعقولة قائمه على أسس علمية سليمة فيما يعترض له من مواقف أو من مشكلات

2- المشاركة والتعاون،

إن العمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي وحين يتاح المناخ المناسب لجماعة على فهمها لموضوع وتحديد أبعاده و مالمساقاة واتخاذ قرار بشأنه تكون أفضل مما لو ترك الأمر للاجتهادات الفردية نظراً لقصور إمكانيات وقدرات الفرد.

3- العدل في المعاملة ،

ضرورة أن يتسيد مبدأ العدل والمساواة بين أفراد المؤسسة التعليمية ويجب أن يعامل المدير/ الناظر جميع العاملين بالمدرسة معاملة تتسم بالمساواة والعدل

بعيد عن التحيز والمحابة وذلك فى ضوء قدرات الأفراد وإمكاناتهم ومواهبهم وإيماننا بمبدأ الفروق الفردية بين العاملين بالمدرسة.

4- التحديث والتطوير ،

إن المؤسسات التعليمية فى حاجة مستمرة إلى النمو والتطوير والتحديث والجهاز الإدارى - القيادات التربوية هى التى تحقق ذلك عن طريق نموه و تفاعله واكتساب عادات سلوكية فى مجال العلاقات الإنسانية تنمو بالخبرة والممارسة بمعنى ضرورة تغذية العلاقات الإنسانية فى المؤسسة التعليمية وفق التطورات والمستجدات التربوية المنشودة.

وفى مجال آخر هناك أساسيات للعلاقات الإنسانية تنبغى أن تركز على الأسس التالية.

- 1 وجود الرغبة لدى العاملين فى الحقل التعليمى فى التعاون من أجل صالح العمل .
- 2 توفر الثقة بالنفس لدى جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية .
- 3 إيمان كل فرد فى الجامعة بقيمة الأفراد الآخرين واحترام رغباتهم.
- 4 التصرف بوضوح فى ضوء أهداف العمل.
- 5 تبخير المواقف والظروف التى تساعد الأفراد على نجاح العمل بما يحقق الأهداف التعليمية والتربوية المرجوة.

كما يقول الدكتور صلاح قطب إن العلاقة الموجودة فى مجتمع

ديمقراطى تركز على دعائم أربعة وهى،

- 1 إيمان كل فرد فى الجامعة بقيمة الأفراد الآخرين وبأن كل فرد فى الجماعة له قدرات قد لا تتوافر فى بقية الأفراد.
- 2 احترام رغبات الآخرين وأخذها فى الاعتبار.

3 رغبة كل فرد فى المجموعة فى أن يسود الانسجام والتعاون فى العمل بين أفراد المجموعة.

4 الثقة بالنفس إذ يجب أن يثق الفرد بنفسه قبل ثقته بالآخرين، وليس معنى الثقة بالنفس الغرور والادعاء .

وهناك عدة أسس للقيام بالعلاقات الإنسانية أهمها،

- 1 الإيمان بقيمة الفرد واحترام شخصيته.
- 2 التصرف بوضوح على هدى أهداف العمل.
- 3 تدبير المواقف والظروف التى تساعد الأفراد والجماعة على تحقيق العمل بما يحقق هذه الأهداف.

كما يقول أيضا دكتور نجيب اسكندر أن ،

أول أساس فى العلاقات الإنسانية هو الإيمان العميق بقيمة الفرد أى الإيمان بأن لكل فرد شخصية فريدة ينبغى احترامها وان الفرد العادى قادر إذا أتاحت له الفرص المناسبة أن يفكر تفكيراً منزهاً إلى حد بعيد من النزوات الشخصية وقادر إذا أتاحت له الفرص أيضاً على الابتكار والإبداع والإيمان بقيمة الفرد يرتبط بالإيمان بحقه فى النمو إلى أقصى ما تسمح به ميوله واستعداداته .

والأساس الثانى للعلاقات الإنسانية السليمة هو المشاركة والتعاون ويرتبط هذا المبدأ ارتباطاً وثيقاً بالمبدأ الأول وفوق هذا فإن المبدأ يعنى الإيمان بأن العمل الجمعى أجدى وأكثر قيمة فى العمل الفردى.

وأن اهتمام الفرد بعمله يتناسب طردياً مع درجة إحساسه بالإسهام الفعلى فى وضع أهداف هذا العمل وفى التخطيط له لا فى تنفيذه فحسب .

المبدأ الثالث هو مبدأ المعاملة الطيبة وهو مرتبط بالمبدأين السابقين فإذا أمن الفرد بقيمة غيره وأمن بمبدأ المشاركة والتعاون فى كافة أوجه النشاط، أى

أمن بالأسلوب الديمقراطي كان معنى هذا أن يعامل الجميع بمبدأ المساواة أى معاملته حسنة وطيبه وعادته .

والمبدأ الرابع هو مبدأ التطور ذلك أن أهداف النظام الديمقراطي هو النمو والتقدم رغم العقبات ورغم الفشل بل إن علاج العقبات والتغلب على الفشل هو سبيل التقدم والنمو.

ثالثاً- مخططات العلاقات الإنسانية :

لقد أشار كل من هس Hass ودريباك Drabek إن هناك مناهير أو مخططات للعلاقات الإنسانية منها :

1 - أن العمال ينظر إليهم على أنهم مخلوقات اجتماعية معقدة تمتلك أحاسيس وشعور ورغبة وخوف ومن ثم فإنهم يسلكون نتيجة لهذه العوامل وليس على أنهم عوامل اقتصادية بحتة والأفراد داخل التنظيم حتى لو كانوا فى التنظيم الصناعى أو المؤسسة الصناعية، يرغبون فى العمل ودافعيتهم له نتيجة للحاجات الذاتية وحاجات العمل والرغبة فى أن يكونوا مبدعين وفى تكوين خبرات جديدة بالإضافة إلى البواعث الاقتصادية .

2 - أن الأفراد يحصلون على الإشباع والرضا من مشاركتهم للجماعة ومن خلال فرص التفاعل المختلفة بين الأفراد يستطيعون الوصول إلى أهداف المنظمة التى ينتمون إليها.

3 - أن بناء وتكون الأفراد وبصفة خاصة فى العلاقات الإنسانية وبنائها يعتمد فى المقام الأول على أهمية وجود المشرفين والرؤساء، عن اتجاهات ومستوى الدافعية فى مثل هذه التنظيمات دائرية ، وفى نفس الوقت نجدها مرتبطة باستخدام نمط الإشراف.

فعلى سبيل المثال فى حالة إذا ما استخدم المشرف أسلوب تهديد الأفراد باعتبارهم أداة مادية أو أداة تنفيذ العمل نجد أن نتائج العمل ودافعيه واتجاهات

الأفراد ليست بالصورة المتوقعة، ومن الناحية الأخرى في حالة إذا ما عمل المشرف الآخرين على أنهم أفراد بشريون وذلك بتقديم التدعيم والمساعدة لهم وتنمية العلاقات بينهم نجد النتيجة أن هؤلاء الأفراد يكونون اتجاهات إيجابية وزيادة في الدافعية تجاه العمل .

4 - أن الأفراد في المنظمة يتبعون المعايير وليس من الضروري أن تلك المعايير كما يصفها أفراد المنظمة ومن الملاحظ أن معايير الرفقاء والأصدقاء ربما يكون لها قوة تأثير على الأفراد أكثر من المعايير الرسمية .

5 - أن التنظيم الفعال يجب أن يقيما مجموعات الوظائف المتماثلة والمتداخلة ويجب على المجموعات داخل المنظمة أو التنظيم أن ترتبط ببعضها البعض لإنجاز العمل وعملية الاتصال هذه يجب أن يتبعها متابعه من خلال التدرج في السلطة .

6 - تزيد مجموعات الوظائف المتماثلة والمتداخلة في الدافعية لدى الأفراد لأن الفرد يمتلك من الشعور والإحساس بأنه عضو في المنظمة ويعتبر فرض من المدخلات في النظام، وليس مجرد فرد يتلقى المعلومات والتعليمات وأخيراً يعتبر نظام المشاركة من الأنظمة الفعالة في عملية التنظيم والإدارة .

أما نظرية هالبين H ALBIN فهي تذهب على العقول بأن الإدارة سواء كانت في مجال كل من التربية أو الصناعة أو الإدارة الحكومية تتضمن أربع مكونات كحد أدنى وهي :

1 - العمل وهو كيان التنظيم الإداري وبدونه ينتفى سبب وجود المنظمة الإدارية .

2 - التنظيمات الرسمية وهي تتميز في المجتمعات الحديثة بتوصف الوظائف وتحديداتها وتفويض السلطات والمسؤوليات وإقامة نوع من التنظيم الهرمي للسلطة .

3 -مجموعة الأفراد العاملين وهم الأفراد المنوط بهم فى العمل فى المنظمة .

4 -القائد هو المنوط به فى توجيه المنظمة فى تحقيق أهدافها .
ولعل أهم الشروط الاجتماعية التى يجب توافرها لوجود القيادة تتمثل فى الآتى-

1 -وجود جماعة (اثنان فصاعدا) .

2 -وجود هدف مشترك .

3 -تباين المسئوليات .

وهناك متغيران رئيسيان يحددان سلوك المدير ويؤثران فى فعالية المدرسة هما ، أسلوب المدير القيادى ، وضبطه للوضع المدرسى .

أما فيما يتعلق بالأسلوب القيادى فهناك فئتان من المدير كما قسمهم هالبين.

1 -فئة المديرين الذين يركزون اهتماماتهم على تعزيز العلاقات الاجتماعية مع أفراد الهيئة التعليمية لكسب المزيد من الاعتبار والنفوذ والتجاوب سعيا لتنظيم العمل التربوى داخل المدرسة ووصولاً إلى النتائج التى تتوخاها الإدارة .

2 -فئة المديرين الذين يركزون اهتمامهم على العمل نفسه بحيث تنصب جهودهم على تنظيم العمل وتوزيع الأدوار على مختلف أفراد الهيئة التعليمية سعيا لتحقيق النتائج التربوية المنشودة.

وليس هناك طريقة معينة للعمل الجمعي يجب أن تلتزمها كل جماعة تقوم بعمل مشترك وتستطيع كل جماعة أن تؤدي عملها بعدد من الوسائل كل منها ديمقراطي في طبيعته ،ومحقق للغاية المرجوة ، بحسب ما يتلاءم مع نوع

العمل والظروف التي تحيطه والإمكانات المتاحة له والوقت المحدد لإنجازه وهناك مبادئ عامة إذا راعتها الجماعة ضمنت التوفيق والنجاح في عملها من ذلك -

- أ- يجب أن يكون جو الجماعة ديمقراطياً.
- ب- اشتراك كل فرد في المجموعة في العمل ، عن رغبة وطواعية.
- ت- جميع الأعمال تسودها روح التعاون.
- ث- هناك تداخل وتفاعل بين أعضاء المجموعة لصالح العمل.
- ج- المجموعة هي التي تحدد أهداف المجموعة وتسوغها.
- ح- كل فرد في المجموعة يمكن أن يفيد غيره ، وأن يستفيد منه.
- خ- يشعر الجميع بأن العمل منسوب إليهم ، وأن نجاحه نجاح لهم جميعاً .

د- كل فرد في المجموعة يشعر بأنه قائداً وبأنه تابع نفس الوقت فالقيادة في عمل المجموعة.

لقد أسهم **كيرت ليفن KARTLEVIN** وزملائه في تقديم نظرية متعلقة بالعلاقات الإنسانية المتداخلة في التنظيم وعادة ما يسمى هذا المدخل بصورة عامة بالمجموعات الديناميكية وبطريقة مختصرة لقد حدد ليفن **LEVIN** ثلاث مؤثرات لسلوك وهي:-

- 1- خصائص الفرد.
 - 2- خصائص المجموعة.
 - 3- المعايير الثقافية.
- ولقد أوضح علماء النفس أن تنظيم العلاقات الإنسانية بين الرئيس والمرؤوس يتم على أسس ثلاث هي :

الأساس الأول - يجب على المرؤوس أن يشعر بأن رئيسه يؤيده تأييداً صادقاً في عمله.

الأساس الثانى - يجب على المرؤوس أن يكون على علم بما يتوقع منه، ويتضمن هنا معرفته بالسياسة العامة التى تسير عليها المدرسة وبواجبتها وحقوقه كمرؤوس ويرأى رئيسه الصريح فى العمل.

الأساس الثالث - يجب على المرؤوس أن يتأكد تماما من أنه ينال تأييد رئيسه طالما أنه يقوم بما يتوقع منه فى حدود مسئولياته الخاصة.

ومن الملاحظ أن مناخ المدرسة ما هو إلا حصيلة مجموعة من الجوانب - الاتجاهات - السلوك - التفاعلات بين المديرين والمعلمين، أولياء الأمور والطلاب فى حالة نقص فى الثقة ونقص الانفتاح على المجتمع والبيئة الخارجية هنا يظهر أن المدرسة لا تحقق أهدافها، وبالتالي أعضاؤها غير راضين، ومن ثم يكون المكان المدرسة غير إنسانى، ومن الأهمية أن يكون مناخ المدرسة قائما على الانفتاح، الثقة، والمساندة ومشاركة الآخرين، ويؤثر ناظر المدرسة /مدرسي المدرسة بطريقة مباشرة فى مناخ مدرسته عن طريق نمط قيادته ويعتمد ذلك على إتاحة الفرص مهنية وشخصيا لأسرة المدرسة وإيجاد مناخ من الثقة والانفتاح والإنسانيات بين أعضاء المدرسة.

ولقد وضع تريمب Trump تصورا شاملا عن المدرسة ذات العلاقات

الإنسانية على النحو التالى ،

- 1- التركيز على البدائل والاختيارات بدلا من توحيد الأنماط والأفعال فى تنمية وإدارة السياسة الموضوعية وكذلك عملية تنفيذ الأعمال.
- 2- إيجاد البيئة الملائمة أو المناسبة التى عن طريقها يستطيع المعلم أن يستفيد من أقصى قدراته واهتماماته عندما يدرك الناظر /المدير الفروق الفردية بين المعلمين ومن خلال إدراك هذه الاختلافات يستطيع الناظر /المدير أن يؤدي دورا هاما وأفضل فى تحسين الأداء الوظيفى للمعلم.

3- محاولة متابعة متناقضة لاجتذاب كل من التلميذ والمعلم لكى يتعلم التلميذ كثر مما يعتقد أنه يتعلمه وهذا الأسلوب يتم من خلال الحوار والمناقشة وعرض الموضوع بصورة شيقة لزيادة الفاعلية.

4- الممارسة الفعلية والمسؤولية لكل من المعلمين والتلاميذ مع إدراك أن مثل هذه الإجراءات تعكس الاهتمام والعناية.

5- يجب إدراك أن ناظر /مدير المدرسة هو أكثر الأفراد قدرة على خلق وتهيئة البيئة الإنسانية داخل المدرسة ولذلك يجب أن يكون حراً فى استغلال وقته، فضلاً عن العمل الروتينى فى إدارة مهامه المنوط بها، وبالتالي يستطيع الخروج من مكتبه للتعامل مع التلاميذ والمعلمين لتنمية وتحسين البرامج والإجراءات الإنسانية لكل فرد.

كما يوضح ويلز wiles وظائف الناظر /المدير على النحو التالى-

- إتاحة الفرصة لإقامة المناخ المناسب لأسلوب حل المشكلات بالمدرسة.
- استخدام السلطة دون تسلط ونفور بقدر ما يعتمد ذلك على الجدارة والمعلومات .
- زيادة الثقة بين الأفراد والجماعات فى المدرسة.
- تنسيق كافة الجهود بين العاملين فى الحقل التعليمى.
- تنمية الإحساس لدى العاملين بالانتماء والولاء للمدرسة.
- العمل على زيادة مفهومي التحكم الذاتى والتوجيه الذاتى.

رابعاً- أبعاد مهارات العلاقات الإنسانية :

يعرف كاتز kats مهارات العلاقات الإنسانية على أنها تهتم فى المقام الأول بالعمل مع الأفراد وهذه المهارة تتجلى بطريقة التى يرى بها الفرد القائد ويعترف بأراء رؤسائه وأنداده ومرؤوسيه كما تتجلى فى الطريقة التى يتصرف بها تبعاً لذلك.

وهى تعنى أيضاً فن التعامل مع الغير والإحساس بمشاكل الآخرين والقدرة على حل المشكلات والتعبير عن الذات وفهم الآخرين والمشاركة فى الحياة الاجتماعية وهذه المهارات تكتسب من خلال أساليب تدريبية كالمحاضرات والجلسات والمناقشات وتمثيل الأدوار وتبادلها وتعلق بالمهارات الإنسانية بالطريقة التى يستطيع بها ناظر/ مدير مدرسة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون له فى العمل مما يزيد من قدرته على الإنتاج والعطاء كما يتضمن مدى كفاءته فى التعرف على متطلبات العمل مع الآخرين كأفراد ومجموعات.

وتعرف مهارات العلاقات الإنسانية بأنها الأسلوب الذى يستطيع به ناظر / مدير مدرسة التعامل بنجاح مع العاملين بالمدرسة وإمكانية إنجاز العمل وتحقيق أهداف المدرسة من خلال تلبية حاجات العاملين- المشاركة- التعاون- الاحترام- الثقة- العدل فى المعاملة- الإقناع- الاتصال- الزيارات فى المناسبات المختلفة الرحلات خارج العمل- الاستماع- التشجيع. **خامساً- أساليب تنمية العلاقات الإنسانية.**

نظراً للتغيرات التكنولوجية والمعلومات المحيطة بالمتجمع أدى ذلك إلى إضافة مسئوليات جديدة لدور المدير/ الناظر ويتطلب ذلك ضرورة تطوير برامج تدريب المديرين والنظار بمعنى أنه فى ضوء المستجدات التربوية التى تظهر علينا بين الحين والحين يحتاج مديرى المدارس مجموعة من المهارات التى تواكب تلك المستجدات بالإضافة إلى زيادة حساسيتهم للمشاكل الإنسانية التى تصادفهم فى العمل وزيادة قدرتهم على التعامل مع هذه المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها وإذا كانت للعلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة كل هذه التأثيرات على إنتاجية العاملين وعلى روحهم المعنوية فى الحقل التعليمى ، كان من اللازم الاهتمام بتدريب العاملين وخاصة القيادات التربوية والمشرفين على العملية التعليمية على

هذه العلاقات الإنسانية، ومسئولية الارتقاء تقع على عاتق المديرين أنفسهم بالتالى على المؤسسات التى تتولى إعدادهم وهذا البرنامج يختلف على مستواها حسب المستوى الوظيفى للمتدربين وأن اختلاف الأساليب وتحديد الأسلوب المناسب يتوقف على نوع المهارات المطلوب تدريبها للفرد.

وتستخدم أساليب كثيرة للتدريب على العلاقات الإنسانية، لكل أسلوب مزاياه وعيوبه وفاعلية برنامج التدريب وتشويق المتدربين ومن بين أساليب التدريب على العلاقات الإنسانية ما يلى:

- 1- أسلوب تمثيل الأدوار.
- 2- أسلوب المحاضرة.
- 3- أسلوب المناقشة.
- مناقشة المحاضرة.
- اللجان.
- العصف الذهنى.
- 4- الندوات.
- 5- أسلوب المؤتمرات.
- 6- النشرات والمطبوعات.
- 7- الزيارات بين مديرى المدارس.

يعطى كل واحد من المتدربين دورا معيناً يؤديه فى إطار موقف معين على أن يكون هذا الدور غير الذى يؤديه المتدرب فى العمل الرسمى التابع للمؤسسة التى ينتمى إليها، وقد زود كل متدرب بالحدود العامة للشخصية الجديدة والدور الذى يؤديه ويتقمصه وقد اندمج المتدربون المشتركون فى الاجتماع كل فرد فى دورة الجديد ودارت بينهم مناقشات أظهرت اتجاهاتهم الموجبة والسالبة.

ويمكن أسلوب تمثيل الدور المتدربين المشاركين فيه من أن يضع كل منهم نفسه محل فرد آخر عن طريق الدور الذى يؤديه ،حتى يحسوا بهم ويدركوا وجهة نظرهم ويتصرفوا على مواقفهم والعوامل المؤثرة فيها ، وهذا يزيد من بصيرة المديرين / المنظر للمواقف المختلفة ويزيد من قدرتهم على تذوق الإحساس بسنوك الأفراد الآخرين من رؤساء أو زملاء أو مرؤوسين أو جمهوراً أو ثيلاء أمور وتقدير ظروفهم ومواقفهم والتعاطف معهم .

وتكون تمثيل الأدوار فعلاً ضرورياً لاختيار الموضوع من الحياة الواقعية ومناسبا طبقاً لطبيعة الأفراد ، وأن يكون المشاركين على درجة جيدة من الإعداد والتفكير .

وتظهر قيمة أسلوب تمثيل الدور للمديرين فى الآتى -

- اكتشاف مشكلات العلاقات الإنسانية .
- تنمية الجانب الوظيفى لديهم .
- تنمية مهارات الاتصال .
- معالجة المواقف المختلفة والمتعلقة بعملية التعليم والتعلم لدى التلاميذ .
- أنه يتيح الفرصة للتلاميذ ليصبحوا أكثر تفاعلاً وانغماساً فى اكتشاف الموضوعات والمقترحات والمشكلات واكتساب المهارات .
- تنمية مهارة الاستماع تجاه المشكلات ومزيداً من الخبرة والمواجهة المهام فى وظيفة المدير / المناظر اليومية .

2- أسلوب المحاضرة ،

يعد أسلوب المحاضرة من أهم أساليب التدريب الجماعى وأقدمها بحيث توفر الكثير من الجهد والوقت والمال فى نقل المعلومات وهى عبارة عن اتصال الفرد بمجموعة يقدم فيها المحاضرة أفكار ومعلومات يتم إعدادها وتنظيمها مسبقاً .

أيضا يعتبر من أساليب نقل المعلومات الجديدة إلى مجموعة من المتدربين والنجاح في توصيل المعلومة يتمثل في الإعداد الجيد للمحاضرة حيث يعد أسلوبه في إلقاء المحاضرة من العوامل الهامة في سرعة نقل المعلومة ووضوحها في أذهان المتدربين.

ويتعرض أسلوب المحاضرة لنقد شديد لسببته وبعده عن التفاعل مع المتدربين وتركز على الجوانب النظرية دون التطبيقية ، لا يراعى الفروق الفردية القائمة بين المتدربين، أنها قد تفقد قدرتها على تشويق المتدربين ما لم يستخدم المدرب بعض الوسائل المعينة على التدريب، أنها لا تتيح فرصة المناقشة للمتدربين الذين يحضرون المحاضرة إذ أن النقاش يصعب إذا كان عدد من يحضرون المحاضرة كبيرا ، وفي واقع الأمر فإن أسلوب المحاضرة لا غنى عنه في نقل المعلومات والمعارف الجديدة للمتدربين ما إذا كان الهدف إحداث تغييرات موجبة في مهارات المتدربين واتجاهاتهم وتنميتهم فإن أسلوب المحاضرة غير فعال في تنمية المهارات والاتجاهات والفهم.

ومن الممكن تحسين أسلوب المحاضرة بأن يجعلها المدرب محاضرة نقاش في معظم فتراتهما والاسترسال التحويري ، وطرح التساؤلات التي تثير المتدربين وتشدهم للمدرب وكذلك الاستعانة بتكنولوجيا التعليم أثناء إلقاء المحاضرة ، كما أن أسلوب المحاضرة لا غنى عنه كتمهيد معرفي قبل حلقات المناقشة والتدريبات العملية ، وعلى الجانب الآخر يمكن حصر مميزات أسلوب المحاضرة في التالي:-

- أنه يصلح في حالة الأعداد الكبيرة من المتدربين.
- قليل التكلفة.
- أكثر رقله بواسطة المحاضرة.
- طريقة مناسبة لتقديم المعلومات الرئيسية.

- تنقل المحاضرة المعلومات فى شكل منطقى.

ومن وسائل تحسين أسلوب المحاضرة طريقة المناقشة الجماعية والمحاضرة التوضيحية عن طريق استخدام الوسائل المعينة والتكنولوجيا الحديثة أن تكون منظمة وواضحة - ملائمة الموضوع للمستوى العلمى للمجموعة .

3- أسلوب المناقشة .

المناقشة أسلوب يتم فيه التفاعل بين أعضاء جماعة صغيرة لهم أهداف محددة حول موضوع معين و يستخدم هذا الأسلوب لتحسين الفهم وتعميقه فى جو تتوافر فيه حرية النقد كما تتاح فيها فرص التفكير الحر لجميع الأعضاء وتتخذ المناقشة أشكالاً مختلفة والتي من أهمها-

أ- مناقشة المحاضرة .

وتلى عادة المحاضرة النظرية، حيث يقسم المدربون إلى مجموعات صغيرة فى نفس مكان المحاضرة أو فى حجرات منفصلة تسمى حجرات المناقشة ويقومون فيها بمناقشة ما ورد فى المحاضرة من معلومات وأفكار وعادة ما يخصص مدرب كل مجموعة أو مدرب واحد لأكثر من مجموعة خاصة إذا كانت المناقشة فى مكان واحد مفتوح.

ب- اللجان .

هو اشتراك فى المناقشة على مستوى عالى بحيث توزع لجماعة الكبيرة إلى جماعات صغيرة يتراوح عدد الأعضاء فيها ما بين (خمسة - ثمانية) أعضاء يجلسون على شكل دائرة أو نصف دائرة وتعطى التعليمات للفرق قبل أن تجتمع ويعين رئيس ومقرر للفرقة الواحدة، ويتم اختيارهم بواسطة أعضاءها كما تحدد مدة انعقاد المجلس بوقت محدد، ويعود بعده الأعضاء بقراراتهم إلى الجماعة الكبيرة ويساعد هذا الأسلوب فى التوصيل إلى أفكار وأراء كثيرة فى وقت قصير.

ج- العصف الذهني ،

وينبع هذا الأسلوب من المناقشة مع الجماعة صغيرة كانت أو كبيرة يتعاون أعضاؤها في حل مشكلة معينة عن طريق بلورة الأفكار وحلها وتبادل الآراء والمعلومات والخبرات.

د- المناظرة ،

حيث ينقسم المشاركون في حلقة المناقشة إلى فريقين أو أكثر كل منها ينتصر لرأى معين ويفند الفريق الآخر.

4- الندوات ،

وفيها يقوم مجموعة من الخبراء والمتخصصين في موضوع التدريب بمناقشة المتدربين في موضوع معين يتم فيها الاحتكاك المباشر بين الطرفين وللندوات أنواع كثيرة نذكر منها ما يلي:-

أ الندوات الموجهة

وهي عبارة عن حلقة نقاش للدراسة وشرح ومناقشة موضوع محدد سلفا ويشترك في تقديم الموضوع اثنان أو أربع من المدربين المتخصصين ويقوم واحد بشرح جانب من جوانب الموضوع من وجهة نظره.

ب- الندوة الحرة،

وهي عبارة عن حلقة نقاش للدراسة وشرح ومناقشة موضوع يترك أمر تحديده إلى الدارسين أنفسهم لتقديمه ويختار اثنان أو ثلاثة لأدوار الندوة.

5- أسلوب المؤتمرات ،

يعتبر من الأساليب المميزة المستخدمة في تنمية المهارات الإنسانية والسلوكية وخاصة بالنسبة للقادة الإداريين ما يطلق عليه المؤتمر التدريبي محور المؤتمر التدريبي المناقشة التي تدور بين متدربين من مستوى وظيفي مرتفع

وكفاية وخبرة عالية ، ويعتبر لب المؤتمر التدريبي المناقشة والمساهمة من جانب المتدربين بالرأى والفكر وفى عرض المشكلات للمناقشة .

ومن أهم مميزات أسلوب المناقشة ما يلى:

- نشر المعلومات.
- تذليل المشكلات.
- أسلوب التفكير الجماعى يتيح الفرصة لتبادل الخبرات والمعلومات.
- يسمح باستعراض وجهات النظر المختلفة بشأن المسألة الواحدة ودراستها من كافة الجوانب.
- مناقشة البحوث والدراسات التى يتقدم بها المتدربون.

ومن عيوب المؤتمر التدريبي ما يلى:-

- التكلفة العالية للمؤتمر.
- قلة عدد الأفراد الذين يحضرون المؤتمر.
- ارتباط نجاح المؤتمر بمدى إسهام أعضائه من واقع تجاربهم وخبراتهم وأن أسلوب المؤتمر عملى يمكن استيعاب عدد من المتدربين وتدريب جميع مستويات الإدارة.

6- النشرات والمطبوعات،

تقوم إدارة التدريب بتوزيع بعض النشرات والمطبوعات على المتدربين للإطلاع عليها وللنشرات أهمية خاصة فهي برغم توفيرها للتفاعل الشخصى بين إدارة الدورة التدريبية والمدربين فهي تضمن اتصالاً مستمراً وإثارة متواصلة ومنظمة للنمو المهني لهم .

وتحتوي هذه النشرات عادة على أسماء الكتب والمجلات المتخصصة في التربية ويشار إليها والى مكان وجودها وتحتوي أيضا على القرارات والتوصيات للمؤتمرات التربوية ونتائجها لعرض بعض المشكلات مما يفتح الباب أمام

المتدربين لدراساتها وذكر نشاط المدارس والمديرين والمعلمين الممتازين والإشادة بهم .

وتتضمن المطبوعات عادة نشرات ومطبوعات تحمل أفكار أو آراء يرغب المتدربون بنقلها غلى زملائهم الآخرين وعادة ما تكون علي شكل مجالات تربوية وعلمية وثقافية وهي أسرع طريقة لنقل الاتجاهات الحديثة والاتجاهات التربوية إلى المدارس في أقصر وقت ممكن .

7- الزيارات بين مديري / نظار المدارس ،

يعتبر برنامج تبادل الزيارات بين مديري المدارس من المدارس من البرامج التربوية الهادفة التي أثرت في العمل المدرسي عموماً والإدارة المدرسية خصوصاً إذ تمكن العديد من مديري المدارس من تطوير خبراتهم وقدراتهم عن طريق هذا البرنامج ووفق المشاهدات التي أدركها خلال زيارته لزميل آخر له في مدرسة أخرى .

ومن أهم أهداف تبادل الزيارات بين مديري المدارس ما يلي :

- تحسين مستوى الأداء وتطوير أساليب العمل
 - تبادل الآراء والأفكار
 - التعارف والتآلف
 - تبادل الخبرات بين مديري المدارس
- وعن طريق هذا البرنامج يتم اللقاء بين مديري المدارس والتعارف يساعد على تقوية العلاقات وتنميتها وتحقيق مجتمع مدرسي تربطه أفراد روابط العمل ووحدة الهدف المشترك ، بحث المشكلات المشتركة .
- ويتم تنفيذ هذا البرنامج على شكل مجموعات بحيث تتم زيادة مجموعة مديري المدارس لمدرسة من مدارس الإدارة التعليمية ، ومن خلال تبادل الزيارات يتم عقد لقاء في نهاية تنفيذ البرنامج بحضور جميع المشاركين من مديري

المدارس والموجهين المشرفين على تنفيذ البرنامج ويتم استعراض وجهات النظر من جميع المشاركين وتتم مناقشة مديري المدارس التى تم زيارتها. وبالإضافة إلى هذه الأساليب هناك الكثير من أساليب التدريب المتشابهة والتى تتنوع وتختلف حسب موضوعات البرامج التدريبى ومدته وطبيعته ولكن المهم أن الوسيلة الواحدة فى البرنامج الواحد لا تكفى ، ولكن البرنامج الناجح هو الذى يوظف عدة أساليب فى تناسق وتكامل مما يكسب البرنامج التدريبى حيوية ونشاط ويبعد المدرسين والمتدربين عن الملل.

الفصل الثاني

مدرسة العلاقات الإنسانية

مقدمة :

- أولاً: نشأة مدرسة العلاقات الإنسانية.
- ثانياً: خصائص وصفات مدرسة العلاقات الإنسانية.
- ثالثاً: علماء مدرسة العلاقات الإنسانية.
- رابعاً: العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية.
- خامساً: بعض المفاهيم الخاطئة في مدرسة العلاقات الإنسانية.

الفصل الثانى

مدرسة العلاقات الإنسانية

مقدمة،

يطلق عليها المدرسة السلوكية فى الإدارة فقد عاب البعض على المدرسة الإدارية التقليدية لعدم اهتمامها بالعنصر الإنسانى من نجاح الإدارة وركزت اهتمامها الكبير على الكفاية الإنتاجية داخل المؤسسات الصناعية وعلى أهمية زيادة إنتاج العمال .

وقد استخدمت المدرسة السلوكية مفاهيم علم الاجتماع والنفس وغيرها فى زيادة المعرفة بالسلوك الإنسانى فى بيئة العمل وتعميقها وهو الأمر الذى تجاهله رواد المدرسة الكلاسيكية فى إدارة حيث ركزت المدرسة السلوكية من خلال كتابها على الدوافع والحوافز والعمل ضمن الجماعات الإنسانية والتنبيه على الدور الهام الذى يؤديه الأفراد فى تحديد نجاح المنظمة أو فشلها وبالتالي ركزت تلك المدرسة على الدور الإطار البيئى والاجتماعى للوظيفة وليس إلى بيئة العمل المادية ، كما نرى فى آراء أصحاب المدرسة التقليدية فى الإدارة.

وقد ركز بعض كتاب المدرسة السلوكية على سلوك الأفراد وعلى طبيعة العلاقات بينهم، واستعان هؤلاء بعلم النفس الفردى وعلم النفس الاجتماعى حيث اهتم هؤلاء الكتاب بالفرد ودوافعه وأشار إلى أن السلوك النفسى للأفراد هو لب وجوهر إدارة ، فقد حاول المنظرون دراسة سلوك الفرد وتفهم شخصيته والجوانب الإدارية فيها، بهدف معرفة تصرفاته فى المواقف المختلفة ، بل والتبوء بها، والدوافع التى أدت لحدوث تلك التصرفات ، وبالتالي يسهل الاهتمام إلى أساليب مناسبة لزيادة التجانس والانسجام بين هؤلاء الأفراد ، وهذا بدوره

يؤدى إلى تحقيق أهدافهم وبالتالي أهداف المنشأة ومن أجل ذلك ينبغي العمل على أن يتفاهم هؤلاء الأفراد بحيث يحدث ويتحقق التفاعل الاجتماعى فى العمل، ويزيد الإنتاج عند توافر مناخ للعمل تتوافر فيه الثقة بتكافؤ الفرص المتاحة أمام جميع أفراد المجتمع كل وفقا لميوله ورغباته وقدراته وإمكانياته.

وقد رأى البعض الآخر من منظور المدرسة السلوكية أن الإدارة ما هى إلا نظام اجتماعى يتضمن العديد من العلاقات التى تسهم إيجابيا فى مراحل التقدم البشرى الثقافى والحضارى ويرى هؤلاء أن التنظيمات الرسمية ترتبط بصورة رئيسية بمفهوم اجتماعى أكثر من ارتباطها بمفهوم السلطة أى أن التوجه الاجتماعى هو الأكثر تأثيرا فى العملية الإدارية، وبالتالي ينادى هؤلاء الكتاب بأهمية تنظيم العلاقات بين مختلف المجموعات البشرية فى نطاق التنظيم الرسمى، وتوحيد جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق أهداف الجماعة والارتقاء بتلك الجماعة على المستوى الثقافى والحضارى ولذلك يطلق على ذلك الاتجاه مدخل النظام الاجتماعى فى الإدارة.

وقد أسهمت مدرسة العلاقات الإنسانية فى وضع وصياغة بعض المفاهيم النظرية والتفسيرات العملية لسلوك الإنسانى داخل المنظمات مع وضع تلك المفاهيم فى مواقف واختبارات تطبيقية وتجريبية ومن ثم أضافت تلك المدرسة الكثير من الصياغات العلمية لسياسات الإدارية الواجب إتباعها فى التنظيمات الإدارية الحديثة

أولاً- نشأة مدرسة العلاقات الإنسانية:

ظهرت هذه المدرسة فى نهاية العشرينيات الميلادية من القرن العشرين كرد فعل للمدرسة التقليدية، خصوصاً بعد فشل الأخيرة من تحقيق التطلعات المنشودة التى تستهدف الرقى بمستوى الأداء والإنتاج ومن منطلق أن مدرسة العلاقات الإنسانية ظهرت كرد فعل لسابقتها فقد تبنت استراتيجيات تتصف بأنها على النقيض من استراتيجيات المدرسة التقليدية: فإذا كانت المدرسة التقليدية تنظر للإنسان على أنه أله فإن مدرسة العلاقات الإنسانية تولي أهمية بالغة للجوانب النفسى والاجتماعية من منطلق أن للفرد قيماً ومعتقدات وعواطف واتجاهات لها أثر كبير فى الكفاية الإنتاجية.

كما تعمل مدرسة العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالحوار المعنوية والاهتمام بالتنظيم الغير رسمى وتوسيع قاعدة المشاركة ودمج التخطيط بالتنفيذ والكفاية الإنتاجية ترتبط بالطاقة الاجتماعية والنظرة للإنسان نظرة تفاعلية.

كما أولت هذه المدرسة اهتماماً بالتنظيم غير الرسمى وهو شبكة من العلاقات غير الرسمية بين أفراد التنظيم كما يرى أنصار هذه المدرسة أن وجود العلاقات الإنسانية الطيبة داخل المنظمة كفيل بتحسين الأداء، وحل المشكلات التى خلقتها المدرسة التقليدية وقد ساعد على ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية مجموعة من الظروف والعوامل أبرزها ما يلى -

- 1- تزايد إحساس أرباب الأعمال بمسئولياتهم الاجتماعية تجاه العاملين وهو ما حفزهم إلى دراسة احتياجات العاملين النفسية والاجتماعية.
- 2- الإدراك الواعى بأن الكفاية الإنتاجية يمكن أن تحقق بشكل أفضل عن طريق تحسين أحوال العاملين نفسياً واجتماعياً.

3- ظهور النقابات العمالية وممارستها لضغوط على أرباب الأعمال وهو ما استدعى قيام أرباب الأعمال بتصحيح الأخطاء السابقة والعمل على تنمية علاقات إنسانية بالعاملين مفعمة بالاحترام والتقدير .

4- ظهور تشريعات اجتماعية فرضت التزامات جديدة على أرباب الأعمال نحو العاملين.

5- ارتقاء المستوى التعليمي والثقافي للعاملين الأمر الذي دفعهم للمطالبة بحقوقهم النفسية والاجتماعية .

6- تنامي المشكلات العمالية وسوء الأوضاع والعلاقات في المنظمات وهو ما اقتضى البحث عن بدائل وحلول تكفل تجاوز تلك العقبات.

ثانياً ، خصائص وصفات مدرسة العلاقات الإنسانية،

تعتبر العلاقات الإنسانية في المدرسة من أهم العوامل التي تؤثر تأثيراً بالغ الأهمية في المدرسة وذلك لأن وذلك لأن الفرد حينما يشعر أن هناك من يعمل علي راحته ومن يعمل ليوافر له الأمن والطمأنينة النفسية وأن هناك من يفكر في مصلحته فإن كل ذلك يحتم عليه أن يبذل كل ما في وسعه ،أنه يبذل قصاري جهده في العمل الذي يؤديه فقط وهذا يؤدي إلي رفع كفاية الإنتاج في المدرسة بقصد رفع المستوى العلمي لتلاميذ المدرسة وأن العلاقات الإنسانية ومراعاة ظروف العاملين في أي موقع من مواقع الإنتاج وحل مشكلات العاملين في أية مؤسسة من المؤسسات له العامل الأساسي والأول لرفع الكفاية الإنتاجية التعليمية وتدل البحوث الجديدة

والحدیثة علی فشل كثير من الإداريين في عملهم وفي تحقيق أهداف هذا العمل مرجعه نقص في المهارة الإنسانية عندهم ، وأكثر من أن يكون قصوراً في مهارة العمل نفسه بل أن بعض الباحثين يري ان كثيراً من المشكلات المتعلقة بالإدارة والعمل أساسها إنساني .

ولقد أكد أرجوس argyris علي أهمية العلاقات الإنسانية ودورها في تحقيق أهداف المنظمة مثل إنجاز العمل وكونها أداة لزيادة دافعية العمل عن طريق التوجيه والسلطة والتحكم مع توفير الجزاءات المناسبة من ثواب وعقاب التي تركز علي السلوك المقبول والمعقول لأجل تحقيق الأهداف المرجوة .

ولقد اقترح تريم trump بوصفة شاملة عن المدرسة ذات العلاقات

الإنسانية علي النحو التالي :

1- التركيز علي البدائل والاختيارات بدلاً من توحيد الأنماط والأفعال في تنمية وإدارة السياسة الموضوعية وكذلك عملية تنفيذ الأعمال وبعبارة أخرى ليس بالضرورة أن يعمل كل فرد من خلال مجموعات حتى في حالة إبلاغه بنموذج السلوك أو الإجراءات القياسية .

2- إعداد أجهزة برامج لك تلميذ ومن خلال هذه الأجهزة المعدة له يستطيع أن يظهر قدراته وأن يظهر مواهبه وينمي اهتماماته .

3- التركيز علي أن يميز كل تلميذ أو يعرف كإنسان بشري متكامل أي عملية كلية تربوية عن طريق نصائح المدرس ومساعدته له ، وذلك لتشخيص احتياجاته ،وتخطيط برنامجه ،والتغير في جدوله ،وتقويم نتائجه ومنها يستطيع تعديلها في المستقبل .

4- إيجاد البيئة الملائمة أو المناسبة التي عن طريقها يستطيع المعلم أن يستفيد من أقصى قدراته واهتماماته عندما يدرك المدير/ الناظر الفروق الفردية بين المعلمين ومن خلال إدراك هذه الاختلافات يستطيع المدير/ الناظر أن يلعب دوراً هاماً وأفضل في تحسين الأداء الوظيفي للمدرس .

5- وجود محتويات مناهج منفصلة ليتعرف كل متعلم علي ما هو ضروري له في ضوء قدراته وذلك ضروري أيضاً في ضوء أهداف معينة لتنمية

الهوايات ومعرفة اتجاهاته المستقبلية وذلك لأن يجد كل تلميذ في الأعمار المختلفة فرصة كافية من الوقت لتنمية اهتماماته الخاصة.

6- محاولة متابعة متناسبة بصورة تتابعية لاجتذاب كل من التلميذ والمعلم لأجل أن يتعلم أكثر مما هو يعتقد أن يتعلمه ، وهذا الأسلوب يتم من خلال الحوار والمناقشة وعرض الموضوعات بصورة شيقة لزيادة الفاعلية .

7- الممارسة الفعلية والمسئولية لكل من المعلمين والتلاميذ مع إدراك أن مثل هذه الإجراءات تعكس الاهتمام والعناية .

8- إيجاد أماكن مختلفة في المدرسة والمجتمع والتي ربما يجتمع فيها التلاميذ أو يعملون مع المشرفين وهناك ربما يجد التلميذ خططاً للتعلم ملائمة له بدلاً من أن يكتسب في فصل واحد من معلم واحد .

9- استمرارية التقدم وتنظيمه لأجل كل تلميذ حيث ينتقل في ضوء قدراته وفي ضوء الإشراف المستمر مع اختلاف المداخل في التوجيه الذاتي والدافعية الذاتية والتقييم الذاتي للمادة العلمية والأماكن أيضاً .

10- تقييم تقدم التلميذ وأيضاً أداء المدرس بناء على السجلات التاريخية للتلميذ بدلاً من المقارنة مع أقرانه لنفس المجموعة ، بينما في نفس الوقت يجب أن نمد كل فرد بمعلومات تفيده مما أنجزه الآخرين.

11- بناء تقارير بناءة في التحصيل لأجل تجنب حالات الرسوب وفي نفس الوقت تكون أداة للدافعية في المدرسة والسجلات الخاصة بالمدرسة والبرامج الخاصة لكل تلميذ يجب أن تكتمل ولا يعني كما هي صغيرة كما أن المدرسة يجب أن تبحث عما هو مطلوب لكل فرد .

12- إدراك أن مدير /ناظر المدرسة هو أكثر الأفراد قدرة على خلق وتهيئة البيئة الإنسانية داخل المدرسة ،ولذلك يجب أن يكون حراً في استغلال وقته ، فضلاً عن العمل الروتيني في إدارة مهامه المنوط بها ، وبالتالي يستطيع

الخروج من مكتبه للتعامل مع التلاميذ والمعلمين لتنمية وتحسين البرامج والإجراءات الإنسانية لكل فرد في هذا المجال كما أن هناك بعض الفروض الأساسية وهي كالتالي -

- 1- المدارس ما هي إلا منظمات .
 - 2- تختلف التنظيمات ومن يمثلونها من مشاركين كما يتفاعلون مع بعضهم البعض الآخر .
 - 3- يعتبر التركيز علي متغيرات التنظيم وكذلك المتغيرات المتعلقة بالمشاركين معايير النجاح بالمدرسة .
 - 4- التأثير علي تفاعل المشاركين في التنظيم والأفراد فإنه من الضروري أن تحدد ما هي حدود المسؤوليات الخاصة بالأفراد ومن الجانب الآخر يجب أن يجدد التنظيم المطلوب منه وأن يمد المشاركين بما هو متوقع منه .
 - 5- لأجل تحقيق أهداف المنظمة يجب أن نضع في الاعتبار الإحساس بقيمة الإنجاز والاعتزاز به بالنسبة للفرد .
 - 6- عملية الرضا تأخذ مقومات التقويم هي المحك الأساسي في عمليتي الربط والتفاعل بين الأفراد والتنظيم .
- ويعتبر رينسس ريكارد **rensis rikert** من أكثر العلماء دوراً أو إسهاماً في دراسة التنظيم الإنساني وبعض العلماء الذين اسهموا أيضاً مثل دوجلاس ماكجريجور ؟ وقد أكد ليكارت **likert** أن النظام القائم علي الصداقة بين القائد والمرؤوسين والثقة المتبادلة والعمل بروح الفريق بالإضافة إلي مشاركة الأعضاء في اتخاذ القرار واندماجهم في وضع الأهداف هو من أفضل النظم لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية .

أيضاً يعتبر التنظيم الإنساني من الأنظمة المشاركة والذي يركز على أشياء منها -

- 1- العلاقات الإنسانية المتبادلة والتي يساندتها البعض والبعض الآخر .
- 2- التعاون والاتصال المفتوح والإحساس بالمسئولية .
- 3- الثقة بين أعضاء المنظمة .
- 4- المشاركة عن طريق مختلف المجموعات في عملية صنع القرار .

ومن أهم خصائص المدرسة الإنسانية التوجه الإنساني يؤدي إلى المناخ الديمقراطي لوجود قنوات الاتصال المفتوحة في المؤسسة على البيئة الخارجية والاتصال المباشر بين المعلمين والتلاميذ وأسرة المدرسة يزيد الضبط والتحكم والإصرار الذاتي لأسرة المدرسة ومن ثم يؤدي إلى إشباع حاجات العاملين في المؤسسة.

ويؤكد سيرطيفوننا، واسترتت serjovanni&starratt أن القيادة المشاركة هي واحدة من أكثر الأنواع فعالية ، فالقائد الديمقراطي سوف يجد لدية المهارات لأن يحدد لكل عضو من جماعته دوراً قيادياً والقيادة المشاركة تحقق الآتى-

- تنمية وترقية شعور الفرد بوحدة الجماعة.
- إظهار مهارات وقدرات الجماعة.
- التأكد بأن كل فرد في الجماعة يشعر بالمسئولية تجاه الحفاظ على جماعته.
- استبعاد المصالح الشخصية والملكية وتحويلها إلى أهداف محددة ترسمها الجماعة.
- يمدهم بالجوالذي تشعر فيه الجماعة بالحرية الخالية من أى خوف أو انتقادات.

- إعطاء المناخ المريح الذي يشعر الأعضاء بالارتياح بدنيا واجتماعياً.
- فالمديرين/ النظار اليوم يجب أن يشعروا بتزايد واتساع وتنوع الاهتمامات وأساليب التعلم ومستويات الدوافع لدى التلاميذ والمعلمين والإداريين ومجتمع الأفراد الذين يعملون معهم.

والمديرين/ النظار الفاعلون هم الذين يستطيعون أن يجدوا ويطوروا ويحدد وظائف وطاقت الأفراد ومن حولهم لأجل أن يؤدي أعمالهم بأعلى مستوى من القدرة والاحترام المتبادل والمشاركة بين المديرين/النظار وأسرة المدرسة، ويمكن أن تخلق مناخاً مثمراً للأداء والمدارس التي تمتع بالمناخ الصحي تعتبر أماكن جيدة منها.

الأفراد يحبون بعضهم البعض ، ويحبون مدرستهم - الثقة - الإيفاء بالوعد، التعاون الولاء، العمل بروح الفريق، والعمل الجماعي ما يميز هذه المدارس.

ولقد أوضح **لوفل lovell** أن عمليات الإشراف داخل المدرسة تتضمن تحرير الطاقات الإنسانية بالقيادة والاتصال ويرى أن المديرين/ النظار أثناء تحرير الطاقات الإنسانية يمارسون سلطاتهم لخلق مناخ بيئي للعمل يتضمن العناصر التالية ،

- 1- إدراك أن كل الأفراد يمتلكون الشعور بالانتماء .
- 2- تشجيع الأفراد على الاكتشاف وإتاحة الفرص المناسبة لهم.
- 3- وضع قيمة للفرد وتفسيراته.
- 4- جعل المجموعة متجانسة بقدر الإمكان.
- 5- التأكد من أن العمل بالمدرسة يساعد على ترقية وسهولة الاتصال بداخلها.
- 6- مساعدة أعضاء هيئة التدريس لحل مشكلاتهم الشخصية.

7- إن العلاقات الإنسانية من خلال الإشراف من قبل المدير/ الناظر يتضمن مساعدة التلاميذ والمعلمين شخصياً في حل مشكلاتهم وتحسين مهارات الاتصال لديهم لكي يصبحوا أكثر إدراكاً لأنفسهم ، لذلك يمكنهم أن يحسنوا التعامل والاتصال بالآخرين .

فالمديرين/ الناظر يجب أن يكون لديهم نفس المهارات الشخصية والتي يشجعون نموها عند الآخرين ويجب أن يفهموا أبعاد السلوك القيادي وأن يعرفوا كيف يتغلبون على مقاومة التغيير، وأن يكونوا قادرين على مواكبة مناخ المدرسة وتهيئة هذا المناخ للتغيرات ويعملوا استراتيجيات ليحلوا مشكلاته العلاقات الإنسانية داخل الفصل.

ثالثاً، علماء مدرسة العلاقات الإنسانية.

وقد أسهم في إثراء المكتبات في ذلك الاتجاه الإداري عديد من العلماء ومن أبرزهم ما يلي:-

- تشسترلي - برنارد chesterel, Bernard

وهو من رواد تلك المدرسة فقد وضع ما يسمى بنظرية التعاون وتلك النظرية قائمة على أساس أن أي فرد مهما اختلفت صفاته يكون له هدف يسعى إلى تحقيقه من خلال النجاحات في عمله ومن خلال تضامه وتعاونه مع الآخرين وهو يسعى دائماً إلى إيجاد نوع من التواصل بينه وبين الآخرين لتحقيق هدف مشترك يتمثل في إشباع احتياجاته سواء الجسمية منها والاجتماعية.

ومن أهم المفاهيم فى نظرية برنارد:

- أ- التأكيد على أهمية الفرد ودفعه إلى التعاون مع الآخرين.
- ب- أى تنظيم يمثل نسق من التفاعلات المتبادلة والمتداخلة يتوقف استمرارها وثباتها على الاتزان بين قدرة الفرد على الإسهام فى التنظيم وما ينتج عن ذلك من شعوره بالرضا والإشباع.
- ت- على المدير أن يقوم بإدارة الحافز بمعنى أن يستفيد بالحافز المادى (مال) والحافز المعنوى (الوضع والمكانة وتحقيق الذات) لدفع الفرد على السلوك الجيد والتعاون مع الآخرين.
- ث- ومن الضرورى لنجاح أى تنظيم وجود تنسيق كامل بين بعض المهام الإدارية الرئيسية، وهى توفير نظام للاتصالات، ووجود سياسات محددة تسعى لحل الأفراد المنتمين للمنظمة على بذل الجهود مع ضرورة توضيح أهداف وغايات المنظمة وصياغتها جيداً.
- ج- تتوقف قوة السلطة داخل التنظيم على مدى تقبل أفراد التنظيم لها وعلى مدى ارتباطها بتحقيق أهداف الجماعة داخل التنظيم.

- التون مايو Mayo

- أجرى مايو درا ستة الشهيرة فى مصنع هاواثورن بولاية إلينوى الأمريكية عام 1927، واثتى واجهت الأنظار إلى أهمية حاجات الإنسان فى توجيه سلوكه وقام بتفسير سلوك العاملين من خلال تقديم مفهوم جديد هو مفهوم الإنسان الاجتماعى ويغزو ذلك المفهوم ما يلى:-
- 1- أن تحفيز الإنسان على العمل ينبع بصفة رئيسية من حاجاته الاجتماعية ومن خلال علاقة الفرد بالآخرين يستطيع الفرد الشعور بذاته.
 - 2- يستجيب الفرد لإدارة بقدر ما تشبع تلك الإدارة لدية من حاجات اجتماعية وحاجاته إلى التقدير.

3- التركيز على المهام والأعمال دون العامل، جردت العمل من معناه وقيمته في عيون العمال ، ومن ثم اتجه ذلك العامل إلى العلاقات الاجتماعية مع زملائه .

4- أن التنظيمات غير الرسمية في أي منظمة أو منشأة تلعب دوراً خطيراً في التأثير على الإنتاج.

وفي ضوء ذلك فلا بد أن يركز المدير على تحفيز الأفراد وتوجيههم وعلى إشباع حاجاتهم، والعناية بمشاعرهم ويحاول أن يصغى إليهم ويستمع إلى مشكلاتهم والسعى إلى إيجاد حلول لها.

وقد وجه بعض المفكرين انتقاداتهم لأصحاب المدرسة السلوكية في الإدارية لكونها غالت كثيراً في التركيز على الفرد، وفي تقدير أهمية العوامل النفسية والعاطفية والتركيز على المناخ الاجتماعي للعمل لأن ذلك من وجهة نظرهم قد يؤدي في النهاية إلى حدوث نوع من التراضي أو التسيب، والذي يؤدي إلى ضعف الإنتاج في نهاية الأمر.

رابعاً، العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية-

هناك عوامل تسهم بصورة مباشرة في تحقيق العلاقات الإنسانية السليمة ومن ثم فإن العلم بهذه العوامل يساعد رجال الإدارة التربوية على زيادة كفاءتهم الإدارية والارتفاع بمستوى عملهم ومجموعاتهم وتحسين ظروف عملهم وزيادة مستوى أدائهم ويأتي في مقدمة هذه العوامل ما يلي-

- معرفة الدافعية إلى العمل،

تعتبر معرفة الدافعية إلى العمل أو لماذا يعمل الأفراد المدخل الرئيسي لهم العلاقات الإنسانية وتقوم الدافعية إلى العمل على أساسها على ما يعرف بالحاجات الإنسانية التي يقسمها ماسلو Maslow إلى خمسة أنواع هي-

1- الحاجات الفسيولوجية البيولوجية.

2- الحاجة إلى الأمن والطمأنينة.

3- الحاجة إلى التقدير والمكانة الاجتماعية.

4- الحاجة إلى الانتماء والمشاركة.

5- الحاجة إلى تحقيق الذات.

والنوع الأول ، من الحاجات يعرف بالحاجات الأولية وعدم إشباعها يؤدي

إلى هلاك الإنسان.

أما النوع الثاني ، فيعرف بالحاجات الثانوية وإشباعها ضروري لإحداث

الاتزان النفسى والاجتماعي للفرد مع بيئته ومجتمعه.

ويمكن ترجمة هذه الحاجات إلى دوافع تدفع الإنسان إلى العمل والنشاط

ومن الطبيعي أن تكون هذه الدوافع مادية وغير مادية.

خامساً، بعض المفاهيم الخاطئة فى مدرسة العلاقات الإنسانية-

بالرغم من وجود كثير من الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسات

التعليمية إلا أنها مازالت تحتاج إلى فهم كامل لتطبيقها، ويظن البعض أن

الإدارة شيء سهل ولكن الصعوبة والتعقيد عندما نتعامل مع النصر البشرى، ولا

شك أن التعامل مع الأشخاص أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء ، إذ أن

مجال العلاقات الإنسانية أكثر تعقيدا وتداخلا، ولهذا يجب على ناظر/مدير

المدرسة أن يقتحم ويتعايش مجال النفس البشرية للعاملين فى المؤسسة

التعليمية.

وعلى الجانب الآخر يظن البعض أيضا أن العلاقات الإنسانية تهدف إلى

تحقيق السعادة للعاملين ليس فقط بإشباع حاجاتهم الضرورية بل أيضا بإشباع

حاجاتهم المعنوية والنفسية لخلق شعور لديهم بالانتماء ورفع روحهم المعنوية

ولكن مفهوم العلاقات الإنسانية قد تطور فأصبح يهدف إلى جانب ما سبق نحو زيادة الإنتاجية وتدعيم نشاط المؤسسة التعليمية.

ومصطلح الإنسانيات إذا ما طبق في باقى مجالات التعليم يكون في محل النسيان ويرجع جزء من المشكلة نتيجة لفقد الوضوح والاتفاق على تعريفية وتباين اختلاف الإدراكات حول هذا المصطلح.

ويؤكد ذلك أن تطبيق العلاقات الإنسانية لا توضع في إطارها الصحيح في بعض الأحيان وذلك لأن فكرة بعض المديرين والرؤساء عن العلاقات الإنسانية فكرة سطحية جوفاء و خاطئه في بعض الأحيان، فبعض المديرين والرؤساء يعتقدون أن الخبرة والنوايا الطيبة والمعاملة الأبوية هي الطريق المؤدى إلى تنمية العلاقات الإنسانية، وهذا الاعتقاد وبجانبه الصواب وربما كان واحد من أسباب تعثر التطبيق السليم للعلاقات الإنسانية في الإدارة.

وأن التطبيق السليم للعلاقات الإنسانية في الإدارة ينبغي أن يهدف إلى إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية الأساسية للعاملين مباشرة.

إن بعض الأفراد يفهم العلاقات الإنسانية على أنها تعنى لطف أو رقة المعاملة ومجرد كلمات طيبة أو عبارات مجاملة تقال للأخرين وإنما هي بالإضافة إلى ذلك تفهم عميق لقدرات الأفراد وطاقاتهم وإمكانياتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم واستخدام كل هذه العوامل مجتمعه في حفزهم للعمل كجماعة تسعى لتحقيق هدف واحد في جو من التفاهم والتعاون والتعاطف والتحاب .

وقد أكد أن العلاقات الإنسانية ليست فقط مفاهيم نظرية ولكن بالإضافة إلى ذلك هناك ممارسات جادة لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية من خلالها .

وهناك بعض المفاهيم الخاطئة لدى ميرى /نظار المدارس فى ممارسة

العلاقات الإنسانية منها ما يلى:-

1 - ينظر البعض إلى العلاقات الإنسانية على أنها مجرد إحساس عام يعتمد على الذوق والتمييز ولا شك أن كل ناظر/ مدير يمارس العلاقات الإنسانية طول يومه أثناء قيامه بعمله.

وعلى ذلك فإن العلاقات الإنسانية شيء مألوف لدى النظار والمديرين ورجال الإدارة من خلال تجاربهم وخبراتهم التى اكتسبوها أثناء العمل، وعلى هذا الأساس فإن المديرين يتحدثون عنها على أساس أنها شعور عام يعتمد على التمييز وحسن السلوك والإدراك ويكتسبها الفرد من خلال تجاربه وخبراته، ولكن إذا نظرنا إلى المشكلة من ناحية أخرى، فإننا نتساءل طالما أن العلاقات الإنسانية مجرد إحساس عام نراها غير شائعة، ولماذا نجد تطبيقها عسيراً ، وما السبب إن الإحساس العام كان موجوداً ولم يكن المديرين فى حاجة إلى الذوق والتمييز وحسن الإدراك كما تنقصهم التجربة والخبرة والمهارة، فالواقع هنا أن العلاقات الإنسانية تستلزم تعلم المعارف الفنية عن الطبيعة البشرية، وتنمية المهارات الاجتماعية، والفلسفة البشرية وتطوير البحوث الخاصة بالمواقف البشرية المختلفة فى إطار من الدراسة والتجربة والخبرة حيث أن المديرين لا يتوارثوها جيلاً بعد جيل.

إساءة البعض إلى مفهوم العلاقات الإنسانية حيث خلط بعض الأفراد بين الصفة الإنسانية والصفة الشخصية فلقد حسب بعض الأفراد ممن لم يرجعوا إلى أصول المفهوم أن العلاقات الإنسانية معناها العلاقات الشخصية التى تقوم على الصداقة والاستلطاف وسابق المعرفة بل وصلة القرى وما يتصل بها من مراعاة للخواطر والمحسوبة على حساب العمل، فالعلاقات الإنسانية تقترب بالموضوعية والعلاقات الشخصية تقترب بالتحيز والتعصب.

يقال أنها تضعف من سلطة الإدارة وتعطل الإنتاج وتعطى للموظفين والإداريين والعمال الحق في التدخل في سير العمل ونظامه بالمؤسسة والواقع أن العلاقات الإنسانية هي على النقيض من هذا القول، إذ أن هدفها الحقيقي هو تكامل أهداف أسرة المدرسة وتعاونهم لتحقيق أهدافها بما يحقق إشباعهم.

يظن البعض أن العلاقات الإنسانية معناها غض البصر عن أخطاء الغير إلى حد التواطؤ أحياناً، وتغليب عنصر الشفقة والرحمة حفاظاً على لقمة عيش الآخرين حتى لو كانت على حساب العمل وإن العلاقات الإنسانية لم ينادى أصحابها لتكون على حساب العمل والكفاية والعدل وإنما ظهرت كدعوة لزيادة العمل حسناً وكفاءة وعدلاً -

يظن البعض أن العلاقات الإنسانية معناها القيام بأعمال ترويجية ومجاملات شكلية بجانب العمل الرسمي ومن خلاله، فالعلاقات الإنسانية في نظر هذا البعض إضافة جديدة على العمل ووظيفة جديدة على وظائف الإدارة. إن العلاقات الإنسانية ليس شعاراً مقروناً بنشاط سطحي محدود يوضع فوق العمل وإدارته.

إنها نظرية يقصد بها إعادة النظر في العمل وإدارته على نحو يحول طبيعتها إلى نوع جديد أكثر جودة وأكثر فعالية وأكثر إنسانية.

وعلى ذلك فالعلاقات الإنسانية ليست شيئاً قائماً بذاته مستقلة عن العمل إنما العلاقات الإنسانية والعمل صنوان ومضمون لشيء واحد هو الإدارة الديمقراطية، وأنها السلوك الإداري الذي يتفق مع المبادئ والقيم الديمقراطية وتنمية نمط الروابط والاتصالات التي تقدم وزناً للأفراد - فرادى وجماعات بدوافعهم وقيمهم ومعنوياتهم وقدراتهم في أحسن صورة.

وعلى الجانب الآخر يعتقد بعض النظائر/ المديرين أنه بإمكانهم اتخاذ القرارات بمفردهم دون مشاركة للعاملين معهم في المدرسة واحتكارهم لجميع

السلطات والأعمال الهامة وحجة بعضهم فى ذلك أنهم لا يجدون الأفراد التابعين من يقدر على هذه الأعمال أو يمكنه فى تحمل المسئولية ، ويعتقد كثيرا منهم أن وظيفتهم الرئيسية هى اتخاذ القرارات فى كل المسائل والأمور بمفردهم، وإنما إذا سلبناهم هذا الحق لا يبقى لهم شيئا يذكر .

وواقع الأمر أن ناظر/ مدير المدرسة يجب أن يشترك نعه أعضاء هيئة المدرسة فى اتخاذ القرارات، وأن لا ينفرد بها بنفسه، ولا يمكن أن يقوم أن ناظر/ مدير المدرسة باتخاذ القرارات بمفرده إلا إذا كان من المؤمنين بالإدارة الأوتوقراطية.

ويعتقد كثيرا من النظائر/ المديرين أن ما يحسه الآخرون أمراً غير مهم نحو ما يقومون به من أعمال وواقع الأمر إنما يحسه معلم من المعلمين نحو عمل من أعمال النظائر/ المديرين يكاد يفوق فى أهمية العمل نفسه، ولذلك يجب أن يضع نفسه دائما فى مكان الأشخاص العاملين معه وأن يرى الأمور المتعلقة بهم من هذه الزاوية حتى لا تتعرض قيادته للفضل.

زمن المفاهيم الخاطئة الآخرون هناك بعض النظائر/ المديرين يعتقد أنه يمكن إجبار هيئة المدرسة على إتباع النظام الديمقراطي ، وهذا مفهوم خاطئ أيضا عن الإدارة فإذا لم يكن أعضاء هيئة التدريس راغبين فى الاشتراك فى وضع سياسة المدرسة فإن إجبارهم على ذلك يكون غير منتج ولا يمكننا أن نصل إلى نظام ديمقراطى بوسائل اوتوقراطية واشتراك أعضاء هيئة المدرسة فى اتخاذ القرارات عملية تدريجية يظهر فيها ناظر /مدير المدرسة قيادته وتوجيهه الحكيم. وتجدر الإشارة إلى أن العلاقات الإنسانية وحدها لا تكفى لنجاح الإدارة فهناك جوانب أخرى فى الإدارة المدرسية يجب الاهتمام بها مثل النظرة التحليلية والقيم العلمية للإدارة بالإضافة إلى ذلك فإننا نؤكد أن توافر العلاقات الإنسانية لاينفى وجود النظم واللوائح المنظمة للعمل ، فالإدارة الناجحة هى التى تتوافر أو

تتقارب التنظيمات الرسمية فيها مع التنظيمات غير الرسمية وبهما معا تتحقق أهداف المؤسسة التعليمية .
والاتجاهات الحديثة الآن للعلاقات الإنسانية الفعالة زيادة مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات والتوجه إلى الإنتاجية والتحصيل بدلا من التركيز على سعادة الأفراد والقائد السوء يمكن أن يدمر المؤسسة.

الفصل الثالث

الإبداع الإداري

(مفهومه - مبادئه أنواعه)

مقدمة :

- أولاً: مفهوم الإبداع .
- ثانياً: مفهوم الإبداع الإداري.
- ثالثاً، ركائز الإبداع الإداري.
- رابعاً ، مبادئ الإبداع الإداري.
- خامساً: أنواع الإبداع الإداري.
- سادساً: مراحل الإبداع الإداري.
- سابعاً: عناصر ومقومات الإبداع الإداري.

الفصل الثالث

الإبداع الإدارى

(مفهومه- مبادئه- أنواعه)

مقدمة :

إن التحول فى أفكارنا وطرق وأساليب عملنا ليست بالمر السهل الذى يمكن تحقيقه بين وئيله وضحاها ولكن لا بد من الإصرار على تطوير ما لدينا من معرفة وتدعيم ما نملكه من مهارات ، وتعلم الأساليب التى تفجر هذه الطاقات وتظهرها فى صورة منتجات وخدمات جديدة أو متطورة أو تؤدى إلى الأداء التنظيمى الأكثر كفاءة وفاعلية ولكن أمام هذا كله ستواجه المؤسسات ومديروها العاملون فيها العديد من التحديات الاستراتيجية التى لم يواجهها أى منهم من قبل مما سيجعل كل جزء فى عالم الأعمال مشحونا بالمشكلات والفرص الجديدة والوسيلة الوحيدة لمواجهة هذه التحديات هى الإبداع فلا يوجد طريق غيرة فكل إنسان يعيش فى عالم الأعمال لا بد من أن يبدع حتى يتمكن من مواجهة التحديات التى تحيط به من كل جانب ولا بد من أن يبذل جهده ويطلق طاقاته الإبداعية للتكيف معها .

ويعد الإبداع عنصر أساسيا فى جميع نشاطات أية مؤسسة سواء كان ذلك على المستوى التخطيطى الاستراتيجى أو المستوى الإدارى أو المستوى التنفيذى ذلك لأنه من خلال المنهج الإبداعى فى جميع هذه المستويات يمكن أن تحقق أهداف وغايات المؤسسة بكل كفاءة وفاعلية ويسر، كما تعمل فى نفس الوقت على تطوير القوى البشرية فيها وتحسين إجراءات العمل بها والذى يؤدى بدوره إلى تحسين مخرجات المؤسسة سواء كانت منتجات أو خدمات.

كما يجمع كتاب الإدارة والمديرين اليوم على أن المنظمة المعاصرة تقيس ظروفها متغيرة ومعقدة وأن الحاجة إلى الإبداع تضرها المتغيرات العصرية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها من المجتمع وحاجة المنظمات إلى الإبداع حاجة ملحة.

وتهتم الدول المتقدمة اهتماما كبيرا بالإبداع وتشجيع الأفكار الجديدة وتدعيمها وتحتضن الابتكار والتطوير منظماتها لتحقيق مستويات أفضل من الرفاهية لشعوبها والتطوير والازدهار لاقتصادها وأولت الدراسات والبحوث فيها كل اهتماماتها بهذا الموضوع وتناولته من عدة جوانب باعتباره أحد الخصائص المهمة للمنظمات المعاصرة كما تخصص أيضاً المنظمات جزء من ميزانيتها للبحوث والتطوير والتشجيع والإبداع بهدف الوصول إلى أفكار جديدة وغير مألوفة لتحسين أدائها وزيادة إنتاجها.

ولقد بدأ الإبداع الإداري يستحوذ على اهتمام علماء الإدارة في الوقت الحاضر في العالم العربي باعتبار أن الإبداع عنصر أساسي في عملية التنمية الشاملة.

فالتنمية تؤدي إلى مولد حضارة جديدة وهي بهذا عملية إبداعية كما أن الإبداع شهد تركيزاً متزايداً في إدارة الدولة الحديثة وخاصة في ظل التحول التدريجي نحو العولمة والآثار السلبية للبيروقراطية وأساليب العمل التقليدية وتزايد ضغوط المالية وتسارع التغيرات الاقتصادية المتعاقبة، حيث أن بناء النظام المؤسسي العقلي وتأييد استمراره بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية يستلزم جهود إبداعية خلاقية، وليست بنقل أو محاكاة الكفاءة الأساليب الناجحة من بيئات أخرى.

كما يؤكد مورسين Morrison أنعلى المنظمات أن تبنى المدخل الإبداعى كأحد المداخل المهمة فى معالجة مشكلاتها التى تواجهها للتكيف والكفاءة والفاعلية التنظيمية.

ويمثل الإبداع أحد الظروف والعناصر المهمة فى إدارة المدرسة العصرية وأحد السمات التى يجب توافرها فى مدير المدرسة العصرية نتيجة لتزايد الطموحات وتعدد الحاجات وتنوعها وتشكيل ظاهرة العولمة وما تفرضه من تحديات فى جميع نواحى مجالات الحياة نقطة جوهرية فى ضرورة الأخذ بالإبداع والابتكار فى إدارة العملية التعليمية وقيادة مدرسة اليوم التى بلا شك أحوج ما تكون لإدارتها إلى أسلوب يحمل بين طياته الإبداع - الابتكار والتجديد والديناميكية فى كل مناحى العمل الإدارى.

فالأسلوب الذى تدار به المدارس فى السياق قد لا تكون له أهميته فى مقابل هذه التحديات والتطور المتسارع فى ميادين المعرفة المختلفة وثورة المعلومات لأن الاستمرار بهذا الأسلوب الإدارى الروتيني التقليدى يؤدي إلى التوقف أن مدير المدرسة العصرية لا ينبغى أن يقف عند حد معين من الكفاءة والفعالية ولا أن يقنع بما وصل إليه من أدائه لعملة بإخلاص بل لابد أن يكون لديه الطموح و الدافعية القوية لأبعد من ذلك بكثير بحيث يكون على استعداد تام للتكيف مع متطلبات العصر من خلال تضجيره للطاقت الإبداعية الكامنة فى النفس وحفز القدرات الابتكارية فى العاملين معه ، بحيث يصبح الإبداع والابتكار والتجديد والمرونة فى المحك الرئيسى الذى يديره العملية التعليمية بمدرسته وتحركاته فى المجتمع المدرسى.

وفى الآونة الأخيرة يجب إدخال العديد من التجديدات التربوية فيه، فإنها بحاجة إلى مدير يتمتع بقدرة عالية على ممارسة الإبداع الإدارى داخل المدرسة لكى يسهم بفاعلية فى تحسين الوضع الداخلى فيها بقدر الإمكان والذى سيوفر

بدور المناخ الملائم لنمو الطلاب نموا سليما بما يتناسب مع متطلبات الألفية الثالثة.

يعد الإبداع الإدارى من الخصائص الهامة للمدرسة المعاصرة التى تعمل فى ظل مرحلة حضارية تختلف فى أبعادها ومقوماتها عن أى مرحلة سابقة نتيجة للمتغيرات السريعة والمتلاحقة من ثورة تقنية وتغيير اجتماعى وتقنية المعلومات والاتصالات، وفرضت هذه التغيرات التحرر من عوائق المسلمات وأوجدت فرصا رحبة ومجالات متعددة ومتنوعة للإبداع الإدارى ، يتجاوز حدود وأنماط التفكير المتعارف عليها سعيا وراء اكتشاف الجديد المفيد الذى يحقق أكبر قدرا من الكفاءة والفاعلية لى تستطيع المدرسة التكيف مع المتغيرات ذلك لأن النظام المؤسسى الفاعل وتأمين استمراريته لا يمكن تحقيقه بالاعتماد على المنهج التقليدى القائم على المحاكاة ، والنقل للنماذج والأطر والأساليب السابقة والمحاولة والخطأ والتفكير داخل حدود وأطر ثلجته، وإنما يستوجب توظيف المنهج الإبداعى القائم على الانطلاق الفكرى بلا حدود والبحث عن حلول وأفكار متعددة والربط بين الأفكار المتميزة للخروج بأفكار جديدة ومفيدة فى آن واحد.

أولاً، مفهوم الإبداع .

لقد تعددت وتباينت مفاهيم الإبداع نظراً لاختلاف الكتاب والباحثين قاموا بالتحديد والاستخدام والسياق المطبق وأيضا لاستخدام مفهوم الإبداع كمرادف لبعض المفاهيم كالابتكار والموهبة والذكاء لذلك ليس من السهل الإجماع على مفهوم واحد يحدد العناصر المكونة للإبداع إلا انه يمكن حصر المفاهيم المختلفة للإبداع فى خمس مداخل تعكس إلى حد مفاهيم الإبداع من قبل الكتاب والباحثين وهى :

أ المدخل المبني على أساس الإبداع نوع من أنواع النشاط الإنساني،

يحدد هذا المدخل الإبداع من حيث كونه نوعاً من أنواع النشاط الإنساني الذى يميز غيره من بقية المخلوقات.

حيث يعرف الإبداع بأنه العملية التى يمر بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفصل بها ويعيشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق و ذاته مما يؤدي إلى تحسين وتطوير أدائه ويعبر عن تضده.

كما عرف الإبداع بأنه نوع من التصرف أو السلوك المغاير غير المتوقع النافع والملائم لمقتضى الحال الاقتصادى فى الوقت نفسه

ب المدخل المبني على أساس الإبداع ناتج جديد،

يحدد هذا المدخل الإبداع فى ضوء ما ينتج عنه من ناتج جديد وأصيل فى مكان وزمان محددين.

حيث عرف الإبداع بأنه :إنتاج روابط جديدة بين الأشياء ذات قيمه ملحوظة على مستوى الفرد أو المنظمة أو المجتمع والقدرة على رؤية إمكانات جديدة وغير عادية .

كما عرف الإبداع أيضاً بأنه إنتاج أفكار جديدة وغير مألوفة ووضع هذه الأفكار موضع التنفيذ.

ج- المدخل المبني على أساس الإبداع عملية عقلية ،

يحدد هذا المدخل الإبداع فى ضوء العملية التى يتم من خلالها والتي ينتج عنها نتائج ابتكارى ويحاول أن يصنف نوع العملية ومراحلها المختلفة. ويعد جيلفورد Guilford رائد هذه المجموعة حيث يرى أن الإبداع هو تنظيم لعدد من القدرات العقلية البسيطة التى تختلف فيما بينها باختلاف مجال الإبداع وتمثل هذه القدرات فى الطلاقة والمرونة والأصالة كما عرف الإبداع بأنه قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة المنظمة تتمثل فى عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكثر قدر من التحسس للمشكلات و الطلاقة والمرونة والأصالة ومواصلة الاتجاه نحو الهدف والقدرة على تكوين ترابطات ، واكتشاف علاقة جديدة بهذه القدرة الإبداعية يمكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد .

د- المدخل المبني على أساس الإبداع علاقة تفاعلية بين القدرات العقلية والعوامل البيئية المحيطة .

يحدد هذا المدخل الإبداع فى ضوء التفاعل بين الفرد والعوامل البيئية المحيطة به.

حيث عرف الإبداع بأنه مجموعة من العمليات التى يستخدمها الفرد بما توافر لديه من قدرات عقلية وفكرية ، وما يحيط به من مؤثرات مختلفة لينتج إنتاجاً نافعا له أو للمنظمة التى يعمل بها ، أو المجتمع الذى يعيش فيه . كما عرف أيضاً الإبداع بأنه عملية انبثاق أو إيجاد علاقة جديدة بين الفرد والظروف والمواقف والأشخاص .

هـ- المدخل المبني على أساس النظرة التكاملية للإبداع.

يعد هذا المدخل من أهم المداخل فى تحديد مفهوم الإبداع ، لأنه ينظر نظرة تكاملية إلى الإبداع دون الاقتصار على مداخل أخرى.

فقد عرف الإبداع بأنه، عملية تشير إلى مجموعة من السمات والقدرات والعوامل التى تظهر فى سلوك الشخص المبدع بدرجة عالية.

كما عرف الإبداع أيضا بأنه، مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التى إن وجدت فى بيئة مناسبة فإنها تجعل الفرد أكثر إحساسا بالمشكلات ومرونة فى التفكير وإنتاجا للأفكار التى تتميز بالغرارة والأصالة مقارنة بخبراته الشخصية أو خبرات أقرانه.

وعلى الرغم من تعدد مداخل مفاهيم الإبداع نتيجة الاستخدام والسياق المطبق إلا أن التعريفات السابقة ركزت على العديد من المضامين والخصائص التى يركز عليها مفهوم الإبداع وهى:-

أ- أن الإبداع يتطلب قدرات عقلية تتمثل فى التحسس للمشكلات و انطلاقا والأصالة والمرونة ومواصلة الاتجاه نحو الهدف.

ب- أن الإبداع عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد فى صورة منتج أو خدمة أو فكرة أو رؤية معينة.

ت- أن جهد الإبداع وما ينتج عنه لا بد أن يكون ذات قيمة ملحوظة على مستوى الفرد أو المنظمة أو المجتمع.

ث- أن الإبداع ليس ظاهرة فردية بل أن ما يمكن ممارسته على مستوى الفرد والمجتمع والمنظمة.

ج- يولد الإنسان وبداخلة قدرة إبداعية، لكنها تبقى كامنة أثناء نضجه داخل ثلاثة أشياء.

- توجيهاته.

- سلوكه

- العمليات الخاصة بتفكيره

ح- إن الإبداع سلوك إنساني لا يقتصر على فئة معينة، وإنما هو طاقة كامنة يتصف بها جميع الأفراد بدرجات متفاوتة تبعاً للعوامل الوراثية والظروف الموضوعية التي يعيشها ويتفاعل معها الفرد فتعمل على صقل وتنمية قدراته الإبداعية.

خ- يمكن إدارة الإبداع وتنميته وتطويره من خلال المهارات الأساسية للإبداع وذلك يعرف الإبداع الإداري بأنه مزيج من الخصائص العقلية والشخصية والدا فعية والمعرفية التي تتصف بها المديرية بدرجات متفاوتة تبعاً للعوامل الوراثية والموضوعية التي يعيشها ويتفاعل معها وتعمل على صقل قدراتهم الإبداعية ويمر بعمليات متعددة تتمثل في الآتي:-

- 1 - اكتشاف وتحديد المشكلات.
- 2 - إنتاج تنمية الأفكار.
- 3 - تحليل الأفكار.
- 4 - تقييم الأفكار.
- 5 - وتنفيذ الأفكار بحيث تتطلب مقومات تتمثل في:
 - التحسس لمشكلات.
 - الطلاقة.
 - المرونة.
 - الأصالة.

- مواصلة الاتجاه نحو الهدف مما ينتج عنه فكرة أو عمل جديد يمثل قيمه ملحوظة على مستوى الأفراد أو المدرسة والمجتمع بحيث يمكن وضعها موضع التنفيذ.

ثانياً، مفهوم الإبداع الإداري .

على الرغم من مصطلح الإبداع من أكثر المصطلحات شيوعاً فى أدبيات الإدارة فى الوقت الراهن إلا أنه عندما يستخدم هذا المصطلح مقروناً بالمنظمة أو الإدارة ليشير إلى الإبداع الإداري أو الإبداع التنظيمي فإنه يحمل المضامين وتفسيرات متعددة.

حيث يرى النجار أن الإبداع الإداري دعوة للتجديد والتطوير والإحساس بالمشكلات التى تواجه رجال الإدارة فى مواقفهم التى يعملون بها ، وتلمس الفرص المتوفرة للتطوير والتحسين وصرخة عالية يترك الجمود والترحيب بالتجديد الذى يساهم فى رؤية الأشياء فى ثوب جديد وبمنظار شمولي وإعلان يربط الأشياء بعضها البعض والتوفيق بينها سعياً للخروج بإنجازات جديدة تنطلق بها المنظمات.

ومع تعدد التعريفات التى تتناول مفهوم الإبداع الإداري فى الأدبيات المختلفة إلا أنها تتفق على أهمية وجود منتج إبداعي متمثل فى أفكار وأساليب وممارسات مبدعة تتسم بالجدة والأصالة و الطلاقة يبتكرها عادة الإداري المبدع الذى يهتم بتحفيز قدرات العاملين واستثمار مواهبهم فى تطبيق تلك الأفكار والممارسات داخل المنظمة ومن هذه التعريفات ما يلى:

فقد عرف الحقبانى الإبداع الإداري بأنه جميع العمليات التى يمارسها الفرد داخل المنظمة ،وتتسم بالأصالة و الطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل والخروج على المألوف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التى يعمل بها والحساسية للمشكلات التى تنتج عن التفاعل مع البيئة المحيطة.

وقد عرف أيضاً ضيف الله الإبداع الإداري بأنه استشارة وخلق الأفكار الجديدة غير المألوفة وتطبيقها فى المنظمة لتحسين عمليات النظام المختلفة مشتملة على تقديم خدمة أو سلعة أو سلوك أو عمليات أو أفكار جديدة لتطوير

إجراءات وأساليب العمل أو أهداف وسياسات المنظمة أو هياكلها التنظيمية أو تحديد الأساليب التكنولوجية أو تغيير اتجاهات الأفراد وسلوكياتهم. وقد عرف محمد بن عامر الإبداع الإداري على أنه قدرات تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة المنظمة من خلال تطبيق طرق وأساليب جديدة لحل أية مشكلة وأداء العمل بأساليب وطرق جديدة في ظل استخدام العناصر التالية، الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته.

ويتميز هذا الإبداع بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام والقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات .

كما يعرف الإبداع الإداري على أنه الاستغلال الأمثل لما هو متوفر لدى الإنسان من قدرات عقلية وفكرية ينتج عنها تكوينات واكتشافات وعلاقات جديدة أو أفكار وأساليب عمل جديدة مبدعة وخالقة في المنظمة تتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والقدرة على التحليل ويمكن تنميتها وتطويرها بالتدريب والتعليم حسب قدرات الفرد والجماعة والمنظمة حتى يمكن الاستفادة منها في تفعيل الأداء في المنظمة.

كما يعرف أيضا الإبداع الإداري بصورة مبسطة بأنه هو استحداث شيء جديد أو فكرة أو نظرية أو افتراض علمي جديد أو اختراع جديد أو أسلوب جديد للإدارة المنظمة .

كما يعرف الإبداع الإداري بأنه مزيج من الخصائص العقلية والشخصية .

والدافعية والمعرفية والتي تتصف بها المديرية بدرجات متفاوتة تبعاً للعوامل الوراثية والموضوعية التي يعيشها ويتفاعل معها أو تعمل على صقل قدراتهم الإبداعية ويمر بعمليات متعددة تتمثل في اكتشاف وتحليل المشكلة وإنتاج وتنمية الأفكار وتحليل الأفكار وتقييم الأفكار بحيث تتطلب مقومات تتمثل في التحسس للمشكلات و الطلاقة والمرونة والأصالة ومواصلة الاتجاه نحو الهدف مما ينتج عنها فكرة أو عمل جديد، يمثل قيمه ملحوظة على مستوى الأفراد والمدرسة والمجتمع بحيث يمكن وضعها موضع التنفيذ.

و يعرف الإبداع الإداري المدرسي بأنه قدرة مدير المدرسة على وضع استراتيجيات مبتكرة لإجراء تحسين وتجديد شامل في السياسات والإجراءات والوسائل والتقنيات وأساليب العمل وفي منهجية التعامل مع البيئة المدرسية بما يسهم في جودة الأداء والوصول إلى حلول مبتكرة للقضايا والمشكلات التي تحدث في البيئة المدرسية بما يساهم في تفعيل العملية التعليمية.

ثالثاً، الإبداع الإداري .

لقد ركز بيترز وترما ركائز التفوق و الإبداع الإداري فيما يلي-

- 1 -التعريف بالقيم التنظيمية وتعميقها.
- 2 -التركيز على الأداء.
- 3 -تشجيع الاستقلالية وروح المغامرة والإبداع.
- 4 -معاملة الأفراد العاملين بكرامه وإنسانية.
- 5 -تبسيط المستويات الإدارية.
- 6 -خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة والشدة معا.
- 7 -الأيمان بأهمية الأداء المتميز والأفضل.
- 8 -الإيمان بتقديم خدمة متميزة ومتفوقة.

9 - الإيمان بأن معظم أعضاء التنظيم يجب أن يبدعوا ومقابلة ذلك بالاستعداد لتقبل الفشل.

ونظرا لأن الإبداع لا ينمو في ظل ظروف مثبطة تتضح أهمية خلق البيئة التنظيمية التي تساعد على نمو العملية الإبداعية ونبذ الممارسات التنظيمية الخانقة للروح الإبداعية بحيث نضع نموذجا مثاليا للمنظمة الإبداعية التي تبنى بيئة تنظيمية تعتبر ممارستها مؤشرا لانتشار التفكير الإبداعي وتشجيعه.

رابعا - مبادئ الإبداع الإداري.

إن مدير المدرسة الناجح لكي يلتزم الإبداع في منهجه وسلوكه وأسلوبه وشخصيته عليه أولاً أن يصنع التزام ذاتي لتكريم الأفراد المبدعين والتزام أوسع لفتح نفسه للمشاركة والإشراف غيرة في تحقيق الإبداع ويستلزم ذلك إلى عدد من الأفكار والتعليمات منها.

- يحمي المدير المبدع العاملين معه من البيروقراطية والثقوانين العقيمة التي يجب أن تختفى من مدارسنا.

- يربط المدير المبدع الأفراد المبدعين بالمدرسة بشكل دائم وكامل.

- يضرب المدير المبدع مثلا للانفتاح والخيال والقبول.

- يسعى المدير المبدع إلى الوصول إلى تحقيق نوعية جديدة في الأداء.

وبذلك يوجد العديد من المبادئ في مجال الإبداع الإداري ينبغي

مراعتها والأخذ بها سواء من المدرء أو أصحاب القرار في المجال التعليمي ومنها.

1- تنمية القوى والموارد البشرية ورعايتها إذ أن الأفراد هم مصدر قوة

المدرسة والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلنا الأكبر والأفضل والأكثر ابتكارا ولتتبن المكافأة على أساس الجدارة والكفاءة.

- 2- التخلّى عن الروتين واللامركزية فى التعامل مع الأمور التى تنمى القدرة الإبداعية وتفجر الطاقات الابتكارية المكبوتة لدى العاملين بالمدرسة وهى سبيل النجاح والتقدم.
- 3- التجدد المستمر للنفس والفكر والطموحات وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل فى عمله وأن العمل ليس وظيفة فقط بل يستطيع من خلاله أن يبنى نفسه وشخصيته أيضاً فإن هذا الشعور الحقيقى يدفعه لتفجير الطاقات الإبداعية الكامنة بداخله وتوظيفها فى خدمة الأهداف التى تسعى مدرسته إليها، فإن كل فرد مبدع بالقوة فى ذاته وعلى مدير المدرسة فى تلك الحالة أن يكتشف بواعث التحفيز والتحرك لكى يصنع من أفراد العاملين مبدعين بالفعل ومن مدرسته كتلة خلاقية .
- 4- تحويل العمل المدرسى والعملية التعليمية إلى شيء ممتع جذاب لا وظيفة فحسب ويكون كذلك إذا حولنا النشاط إلى مسئولية والمسئولية إلى طموح .
- 5- السمو والإرادة والتطلع إلى تحقيق الأهداف العليا للمدرسة من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد من الجهد والنجاح لذا نسعى إلى تحقيق الأهداف الأبعد استمرار وكلما تحقق هدف ننظر إلى الهدف الأبعد حتى نضمن مسيرة فاعلة وحية ومستمرة ومتكاملة.
- 6- لا ينبغى ترك الفكرة الجيدة التى تفتقد إلى آليات التنفيذ بل نضعها فى الحسبان، وبين آونة وأخرى نعرضها للمناقشة فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن والمناقشة المتكررة ربما تعطينا مقدرة على تنفيذها فربما لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها فتكتمل فى المحاولات الأخرى.

- 7- يجب إعطاء المتعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأن الطريق الأفضل للتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف.
- 8- ليس الإبداع أن يكون نسخة ثانية أو مكررة بل الإبداع يكون النسخة الرائدة والفردية لذا يجب ملاحظة التجارب الأخرى وفقدائها أيضا وأخذ الجيد وترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الايجابيات فالمؤسسات وفق الاستراتيجية الابتكارية إما أن تكون قائدة أو تابعة أو نسخة مكررة والقيادة مهمة صعبة وعسيرة ينبغي بذل المستحيل من أجل الوصول إليها.

خامسا - أنواع الإبداع الإداري.

يصنف الإبداع الإداري في المنظمات تبعا لمجال موضوع الإبداع على النحو

التالي،

- 1 -أبداع يرتبط بالأهداف.
يتضمن الغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
- 2 -أبداع يرتبط بالهيكل التنظيمي.
يتضمن القواعد والإجراءات والأدوات وإعادة تصميم وتحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم.
- 3 -أبداع يرتبط بالمنتج أو الخدمة.
يتضمن إنتاج منتجات وخدمات جديدة.
- 4 -أبداع يرتبط بالعملية.
يركز على الكفاءة والفاعلية أو يتضمن عمليات متطورة داخل المنظمة تشمل عمليات التشغيل وإدارة الموارد البشرية.
- 5 -أبداع يرتبط بخدمة المستفيدين.
يتضمن التركيز على تقديم خدمات للمستفيدين تفوق توقعاتهم وقد يكون الإبداع جنزيا يؤدي إلى إيجاد تغييرات جوهرية في المدرسة أو قد يكون جزئيا

يؤدي إلى تغييرات ثانوية كما قد يكون الإبداع مخططا يتم التهيؤ والاستعداد له مسبقا كما قد يكون الإبداع غير مخطط له.

سادسا - مراحل الإبداع الإداري.

رغم أن الإبداع يتسم بالتدخل والتشابك إلا أنه يعتمد على عدد من الخطوات المحددة فهناك العديد من التصنيفات التي قدمها العلماء لمراحل العملية الإبداعية وأشهر هذه التصنيفات حيث تتم من خلالها تقسيم العملية الإبداعية إلى ستة مراحل هي:

1- المرحلة الأولى، مرحلة الإعداد والتحضير.

وفي هذه المرحلة يتم تحديد المشكلة وفحص جميع جوانبها وجمع المعلومات ومختلف الآراء التي تمثل محور اهتمام المبدع حولها وتشير بعض البحوث إلى أن المديرين الذين يخصصون جزء أكبر من الوقت لتحليل المشكلة وفهم عناصرها قبل البدء في حلها أكثر إبداعا من الذين يتسارعون لحل المشكلة.

2- المرحلة الثانية، مرحلة الاندماج مع المشكلة.

مرحلة الاندماج تعنى الانغماس تماما في المشكلة عن طريق دراسة مختلف الاهتمامات والآراء والحقائق التي جمعها وفي هذه المرحلة يتم استيعاب المشكلة أو الموقف بالكامل ثم يأتي الوقت المناسب لمعالجة هذه المشكلة ومعالجة مختلف الأفكار وجعل الذهن يستوعب كل ماله علاقة بالمشكلة حتى لو كانت بسيطة وجمع العناصر غير العادية وغير المترابطة داخل التفكير الفردي والتحرر من كل ما ليس له علاقة بالمشكلة.

3- المرحلة الثالثة، مرحلة احتضان المشكلة .

وهي مرحلة تحويل العملية الإبداعية بكاملها إلى العقل الباطن وهناك من يطلق عليها مرحلة (التبصر والتفريخ) وتستغرق هذه المرحلة فترة طويلة أو

قصيرة إما شهور أو سنوات وتمثل هذه المرحلة أهم وأدق مراحل الإبداع الإدارى حيث تنتقل خلالها العوامل الشعورية و اللاشعورية فى شخصية الإنسان وتحدث خلالها محاولات إدارية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة والحلول المناسبة ويعد قيام العقل الواعى بدراسة جميع العناصر ذات العلاقة يحين الوقت لتسليم المشكلة إلى العقل الباطن .

4- المرحلة الرابعة، مرحلة الوصول إلى الحل ،

وتسمى أحيانا مرحلة البرزوغ والإشراق ذلك لأن خصائص الإبداع تتجسد فيها والتي تمثل فاصلا عقليا بين ما يمكن أن يقوم به أى فرد عادى وما يقوم به المبدع .

وتعتبر هذه المرحلة هى مرحلة الاستمتاع بتوارد الأفكار والاحتمالات والإجابات والتواصل إلى الفكرة العظيمة، حيث تؤدى مرحلتا الإعداد والاحتضان إلى مرحلة الوصول لحل وظهور الإجابة فجأة فى شكل - صورة - فكرة - حدث وتطفو إلى العقل الواعى تأتى إليك من حيث لا تعلم.

5- المرحلة الخامسة، مرحلة التقييم،

وهى مرحلة اختيار وتجريب الأفكار بها باستخدام قوائم مراجعة مكونه من معايير تطبق عملية ومن ثم الحكم عليها بالصلاحيه من عدمها .

6- المرحلة السادسة ، مرحلة التطبيق،

وهى مرحلة وضع الأفكار موضع التنفيذ ومواجهة حل المشكلات باستخدام طاقة إبداعية كما أنها مرحلة ترجمة الإبداع إلى واقع عملى بمعنى أن الأفكار الإبداعية أصبحت ملموسة مفيدة وقيمه وعملية.

سابعاً، عناصر ومقومات الإبداع الإدارى،

المدير المبدع هو الذى يملك مجموعة من القدرات -عناصر ومكونات الأساسية للإبداع يظهر تأثيرها فى سلوكه والتي بدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع وهى كالتالى:

1- التحسس للمشكلات،

قدرة المدير على رؤية الكثير من المشكلات فى الوقت الواحد وتحديدتها تحديداً دقيقاً.

ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المديرين المبدعين القدرة على الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة ومراقبة نواحي القصور والثغرات فى الأفكار الشائعة ورؤية أنماط الموضوع قيد الدراسة لأنه كلما زاد التعمق فى المشكلة أدى ذلك إلى التوصل إلى أفكار جديدة ومفيدة فى آن واحد.

2- الطلاقة.

قدرة المدير على إنتاج أكبر قدر من الأفكار والجمل والألفاظ ذات المعانى والتوصل إلى أفكار ترتبط بفكرة ما وإنتاج تصورات ترتبط بموقف ما فى فترة زمنية محددة.

وفى ضوء ذلك تصنف الطلاقة إلى أربعة أنواع أساسية كالتالى،

أ- الطلاقة الفكرية.

القدرة على إنتاج أكبر قدر من الأفكار فى فترة زمنية محددة.

ب- الطلاقة اللفظية .

القدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن من الألفاظ والجمل ذات المعانى المختلفة.

ج- التداعي الحر.

القدرة على التوصل إلى أفكار ترتبط بفكرة ما.

ح- الطلاقة التصورية.

القدرة على إنتاج تصورات ترتبط بموقف ما.

3- الأصالة.

إنتاج أفكار جديدة لم يفكر بها أحد من قبل تخرج عن المألوف والمتوقع التقليدي بشرط أن تكون ذات قيمة على مستوى الفرد أو المنظمة أو المجتمع. ومن العوامل التي تساعد على عدم التقييد بالأفكار المألوفة توسيع الاهتمام وتقبل الغموض ومنح الاهتمام للخبرات التي تتناقض مع الأفكار المألوفة والنظر إلى الافتراضات التي توضع حول الوقف وعدم التسرع في قبول أو رفض الفكرة ويمكن الحكم على الأصالة الفكرة من خلال عدة معايير وهي كالتالي:-

أ- أن تتسم بالنفاذ أو العمق.

ب- أن يكون لها مغزى ودلاله ذات قيمة.

ج- أن تكون في شكل تداعيات بعيدة وغير مباشرة كنتائج يمكن أن

تترتب على الموقف.

وتعد الأصالة أعلى درجات الإبداع وتختلف عن الطلاقة والمرونة من حيث:

أ- أن الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يولدها الفرد

كما في الطلاقة وإنما تعتمد على حدة ونوعية وقيمة الأفكار.

ب- أن الأصالة لا تشير إلى رفض الفرد تصوراته أو أفكاره هو شخصيا

كما في المرونة وإنما تشير إلى الرفض والابتعاد عن تكرار أفكار الآخرين وعدم

الخضوع للأفكار الشائعة.

4- مرونة:

يقصد بها النظر إلى المشكلة من عدة زوايا لإنتاج أكبر عدد من الأفكار المختلفة والتمايزة وعدم التفكير داخل حدود وأطر ثابتة للوصول إلى الجديد وتصنف المرونة إلى عدد من الأقسام منها:-

أ المرونة التلقائية أو العفوية-

ويقصد بها قدرة الفرد على إعطاء استجابات متنوعة تنتمى إلى فئة أو مظهر محدد .

ب- المرونة التكيفية.

يقصد بها قدرة الفرد على تغيير فئة وطريقة الاستعمال وبناء أساليب جديدة فى التعامل مع المشكلة.

وتكمن أهمية المرونة كأحد عناصر الإبداع من حيث كونها تحرر المديرين من الأنماط التقليدية فى التفكير والبحث عن أساليب جديدة فى تأدية العمل .

مواصلة الاتجاه نحو الهدف.

يقصد به قدرة المدير على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد واستمرار حماسه واتجاهه نحو الهدف وتخطيه لأية معوقات تقف فى طريقة أى عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه والسير فى اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

ومواصلة الاتجاه نحو الهدف يتمحور حول الوعى والإدراك والتوجه نحو المستقبل التى تعمل كأطر مرجعية لسلوك عموما .

والسلوك الإبداعى على وجه الخصوص ويقوم هذا التمركز على أبعاد أساسية هي كالتالى،

- 1 المواصلة الخيالية.
تتمثل فى الجهد الحدسى والاستبصار والتنبؤى.
- 2 المواصلة العقلية.
من خلال القياس والاستدلال والاستنتاج.
- 3 المواصلة الوجدانية.
تتمثل فى الجانب الواقعى الذى يحفظ على الفرد حيويته ومقاومته للإحباط ويدفعه إلى المواصلة بفعل الإرادة القوية.
- 4 المواصلة البدنية.
وهى مرتبطة بالمواصلة الوجدانية (الدافعية) حيث يكون الفرد قادرا من الناحية البدنية على العمل على الرغم من الإرهاق الذى قد يواجهه.
- 5 المواصلة الزمنية.
أى القدرة على الاحتفاظ بالموضوع فى الذهن بكل تعريفاته الأساسية للإبداع الإدارى و التى تعد أيضا بمثابة العناصر الأساسية له وتتلخص فى عدة أمور من أهمها:

1 الانتماء الروحى للمدرسة.

ويعنى شدة الارتباط بالمدرسة حتى تصبح مهامها جزءا من مهام الفرد نفسه يسعى دائما لتحقيق أهدافها، فالشعور بالانتماء الروحى للمدرسة يحفز العاملين بها على إبداع أفكار وممارسات قد تساعد المدرسة على اختيار العقوبات التى قد تواجهها وتحقق أهدافها بفاعلية وتحمل المسئولية والرغبة فى العمل ومن ثم التفانى فى أداء عمله بأسلوب مبدع وفعال ومن الضرورى أن ينبع هذا الشعور من داخل الفرد بدافع ذاتى حتى يدفعه إلى المثابرة والإخلاص.

وتأسيسا على ذلك أنه إذا اهتم مدير المدرسة ببث قيم الانتماء والولاء وحب العمل فى أفراد المجتمع المدرسى العاملين معه فإنها قد تولد لديهم الرغبة فى تحمل المسئوليات التى يفرضها عليهم التغيير وتدفعهم إلى الإبداع مما يسهم فى زيادة ثقتهم فى أنفسهم وفى قدرتهم على تنفيذ وتحقيق أهداف المنظمة.

2 - حل المشكلات التى تواجه المدرسة بأسلوب مبدع؛

يعتبر حل المشكلات بأسلوب مبدع أحد مقومات المهمة التى تساهم فى تحقيق الإبداع الإدارى داخل المدرسة وحل المشكلات المدرسية بأسلوب مبدع لا يعنى فقط اكتشاف المشكلات ومن ثم التعامل معها ومحاولة إيجاد البدائل المبدعة المناسبة لحلها تمهيدا لاختيار البديل الأفضل كما تعنى أيضاً إيجاد المشكلات وبناء هام من العدم ومن ثم الإسهام فى حلها بأسلوب مبدع .

وعملية حل المشكلات التى تواجه العمل المدرسى بأسلوب مبدع تعتمد على سعة التصور والربط بين الأفكار المختلفة التى لا توجد بينها رابط من قبل وتحليل المعلومات التى قد تأتى من أكثر من مصدر فى وقت واحد وعدم التقييد بالقواعد والأنظمة والإجراءات مع الاهتمام بتنمية واستخدام قدرة التخيل فى ابتكار حلول جديدة غير مألوفة.

3 - البعد الإنسانى فى التعامل مع العاملين بالمدرسة ،

الإنسان هو جوهر الإبداع والابتكار وتحقيق الغرض الأكبر للإبداع فى ظل الاهتمام المتزايد الأبعاد الإنسانية فى منهجية التعامل الإدارى مع الأفراد فالأفراد هم أدوات الابتكار الحقيقية كما هم أدوات تحقيقه بأسلوبه الأمثل فكلما زاد الاهتمام بهم شعروا أنهم محل اهتمام الإدارة كلما تمسكوا أكثر وشعروا بشدة الانتماء إلى المؤسسة والعمل فاجتهدوا أكثر فأكثر لتحقيق المزيد من الإبداع والتفوق.

ولهذا يجب على مدير المدرسة أن يسعى لتحقيق أهداف المدرسة من خلال التركيز على الطاقات البشرية والروح الإنسانية فى العاملين لرفع المستوى التزام العاملين بالأهداف ومشاركتهم الفعلية فى تحقيقها.

4- العمل فى فريق الرأى للانفتاح على الرأى الأخرى

أن زمن الأعمال الفردية والجهود الشخصية قد انتهى وقد أصبح اليوم مهمة الجماعة والتنظيم المشترك الذى أقوى من أية مهمة أخرى فى الإدارة الأحسن والأبقى والتنظيم المشترك الذى يقوم على الجهود المتكاملة لكافة العاملين والأفراد على اختلاف مستوياتهم وتطلعاتهم فالعمل فى تنظيم مشترك فى ظل فريق واحد يضى على العمل جوا اجتماعيا مرغوبا قوامه الألفة والترابط والانسجام مما يشعر الفرد مهما صغر موقعه أو كبر فالانتماء لهذا التنظيم ومن ثم المشاركة بفاعلية لتحقيق أهداف المنظمة.

والابتكار والإبداع يتطلب أجواء حرة يسودها احترام الآراء والمواقف الحنكة والأخلاقية والتي تتجلى فى سلوكنا بشكل أكثر إذا تمكنا من إيجاد روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد والمبادأة والمبادرة والحوار، فالحوار هو الذى يوصل إلى لأفضل المفيد ويحقق الفاعلية، إذ أن اليد الواحدة لا تصفق، ومن هنا فالمؤسسات الإبداعية والمديرين المبدعين يزيدون من فرص التفاهم ويعملون على تشجيع الأفراد إلى تطوير أفكارهم وإبداع اقتراحاتهم لتحسن ظروف العمل وفتح المجالات الأوسع للمزيد من البذل والعطاء أما المؤسسات المنغلقة على نفسها أو المديرين الذين لا يجدون لآخرين موقعا بينهم لا يحترمون آراء الآخرين فأنهم يحكمون على أعمالهم بالفشل وعلى أنفسهم بالتراجع شيئا فشيئا.

لقد أصبح العمل اليومى الجماعى هو الوسيلة الوحيدة لتحقيق التقدم والتفوق على أى صعيد أو معترك، فإذا لم نؤمن بذلك بمنطقية فإن الواقع والتجربة والنتائج هى الحكم الفيصل الذى سيضطرنا إلى القبول بها

أخيراً فالسمة المميزة للإدارة الجديدة هي العمل من خلال فريق عمل ذلك لأن النتائج الأفضل تتولد من التفاعل الايجابي بين وجهات نظر متباينة وخاصة عند تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، حيث أن العمل الجماعى فى هذه الحالة يعطى فرصة أكبر لطرح عدد من الأفكار والحلول البديلة المبدعة، كما يعطى الفرصة لمناقشتها حتى يمكن التوصل إلى حلول مبدعة للمشكلات، لاختيار القرارات المناسبة.

لذا يجب على مديرى المدارس أن يولوا الاهتمام الأكثر لتشجيع العمل بروح الفريق بكل ما فيه من تماسك معنوى وتعاضد فى الجهود وتكامل فى كل النشاطات.

الفصل الرابع

أساليب وعملية الإبداع الإداري

مقدمة .

- أولاً، أساليب الإبداع الإداري .
- ثانياً، عملية الإبداع الإداري.
- ثالثاً، مميزات المنظمة الإبداعية.
- رابعاً، العوامل التي تساعد في تنمية الإبداع الإداري.
- خامساً، معوقات الإبداع الإداري.
- سادساً، كيفية التعامل مع معوقات الإبداع الإداري.

الفصل الرابع

أساليب وعملية الإبداع الإدارى

مقدمة:

إن البلاد المتقدمة إلى ما وصلت إليه من تقدم علمى وتطور تكنولوجى إلا نتيجة الإبداع الأفراد وخاصة فى المؤسسات التعليمية ذلك لأن الإبداع يقود إلى التجديد والتطوير ومدير المدرسة عامل رئيسى لنجاح المدرسة.

حيث أن مدير المدرسة المبدع الذى تتطلبه المدرسة العصرية هو ذلك المدير الذى يكون قائدا تشاركيا تحيط نفسه بمعلمين يعملون معه ولا يعملون لديه يقرأ شخصية المعلمين والعاملين معه، ويشركهم فى رسم الخطة المدرسية وتنفيذها ويشجع المعلمين الذين لديهم الرغبة فى التعليم والتطوير والنمو المهنى المستمر ويخطط لإعدادهم كفريق عمل فعال ومؤهل بالتدريب والإعداد الجيد والتفويض، وعلى ذلك تراه يشجع العاملين على تقديم أفكار جديدة تحمل بين طياتها الإبداع والابتكار، بحيث يطلب من كل معلم تقديم أفكار مبتكرة لمشكلة معينة أو وضع تصور معين لتحقيق هدف محدد فى أحد مجالات وجوانب العمل التربوى المدرسى كل عام دراسى، بحيث تكون الحلول تحمل فى خفاياها معانى التمييز والجدة والابتكار.

أولاً، أساليب الإبداع الإداري،

تتنوع أساليب الإبداع الإداري فيما يلي،

1 - أساليب الإبداع الفردية،

حيث تتمثل أساليب الإبداع الفردية فيما يلي،

1- الهيكل العظمى المشكلة،

يقوم هذا الأسلوب على تسجيل المشكلة وأسبابها بالشكل الذي تظهر به النهاية كالهيكلي العظمى للمشكلة حيث يتم تسجيل المشكلة داخل دائرة على الجانب الأيمن من الورقة (رأس السمكة) يتم رسم خط مستقيم يبدأ من الدائرة المرسومة وينتهي في الجزء الأيسر من الورقة، ثم يتم رسم خطوط جانبية على الخط المستقيم بزاوية مقدارها 45 درجة وفي نهاية كل خط يتم كتابة أسباب المشكلة مع مراعاة تسجيل السبب الأقل تعقيدا بالقرب من رأس السمكة والأكثر تعقيدا في الجانب الأيسر بالقرب من ذيل السمكة والأكثر تعقيدا في الجانب الأيسر بالقرب من ذيل السمكة، وبعد اكتمال المخطط يقوم المدير بتحليل تلك الأسباب واستخدام هذا الأسلوب يساعد المديرين على دراسة المشكلة من جميع جوانبها وبيان العلاقات بين الأسباب والأهمية النسبية لها ويركز على المشكلة الفعلية والترتيب المنطقي لخطوات حل المشكلة .

ب- مخطط الأسباب المتتابعة،

يستخدم هذا الأسلوب لتحديد أسباب المشكلة بطريقة متتابعة ومتسلسلة عن طريق تسجيل المشكلة في الجانب الأيسر من الورقة، ثم تسجيل الأسباب على يمين المشكلة عن طريق استخدام الأسئلة التي تبدأ بأداء استفهام والاستمرار في طرح الأسئلة إلى أن يصل المدير إلى درجة كافية من التفاصيل التي تتيح له إمكانية تحديد المشكلة وأسبابها بدقة.

2 - الخريطة الذهنية،

تهدف هذه الوسيلة إلى إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار وتسجيلها في شكل خريطة يرسم دائرة في منتصف الورقة يسجل داخلها الموضوع أو المشكلة المطروحة ثم يتم البدء بإنتاج الأفكار بالنسبة لكل سمة أو خاصية من خصائص الموضوع أو المشكلة ، ولك بوضع الأفكار على خطوط تمتد من الدائرة على اتجاه طرف الورقة،ويمكن إضافة خطوط فرعية من كل خط رئيسي إذا تطلب الأمر ذلك ، استخدام الأساليب المرئية الإضافية مثل الألوان المختلفة للخطوط الرئيسية ، ووضع الدوائر حول الأفكار المتشابهة ثم دراسة الخريطة لمعرفة العلاقة بين الأفكار الجديدة والطاقت الإبداعية لدى المديرين وتحديد الجوانب المرتبطة بالمشكلة وتوفير الحلول .

3 - أساليب الإبداع الجماعية،

تتمثل أساليب الإبداع الجماعية في الآتي-

1 العصف الذهني،

يعد العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من الأفراد في وقت محدد عن طريق عرض المشكلة ومطالبة الأعضاء بإبداء آرائهم وأفكارهم دون تردد ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط أساسية تتمثل في الشروط التالية:-

- 1- تأجلي تقييم الأفكار إلى ما بعد جلسة إنتاج الأفكار.
- 2- عدم وضع قيود على التفكير.
- 3- الاهتمام بكمية الأفكار وليس نوعيتها لأنه كلما زاد عدد الأفكار أدى ذلك إلى إنتاج أفكار أصيلة.
- 4- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها.

ب - القائمة المعدة مسبقاً،

تهدف إلى إنتاج أكبر عدد من الأفكار حيث تتضمن مجموعة من البنود تتمثل كل منها نوعاً معيناً من التغيير أو التعديل للموضوع أو المشكلة المطروحة تأخذ طابع الأسئلة المحفزة على التفكير في إجاباتها.

ج - التحليل المورفولوجي،

يهدف هذا الأسلوب إلى تكوين ودمج العناصر الجزئية للأفكار بعضها ببعض بطريقة جديدة من أجل التوصل إلى حلول متعددة وأصيلة ويقوم على تحليل المشكلة إلى أبعادها الهامة ثم تحليل كل بعد من هذه الأبعاد إلى متغيراته الجزئية وإنتاج تكوينات فكرية جديدة ثم تقييم الحلول واختيار الحل الأصيل القابل للتنفيذ .

أ التوفيق بين الأشياء ،

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأفكار المختلفة التي لا يبدو بينهما صلة أو رابطة ويقوم المدير بعرض الموضوع محل الدراسة على الأعضاء ويطلب منهم لإبداء آرائهم وأفكارهم ثم تقييم الأفكار في ضوء عدد من المعايير مثل - جودة الأفكار وأصالتها ومساهمتها في حل المشكلة وإمكانية تنفيذها عملياً.

ب -المجموعة الاسمية،

يقوم هذا الأسلوب على تسجيل كل عضو من الأعضاء أفكاره تجاه الموضوع المطروح كتابته، ثم يقوم كل عضو بعرض فكرة واحدة على المجموعتين ويتم تأجيل المناقشة حتى انتهاء كل الأعضاء من عرض أفكارهم ثم يرتب كل عضو الأفكار ويتم التصويت على الأولوية الأفكار، واختيار الفكرة التي حازت أعلى درجة من المجتمعين.

ثانياً، عملية الإبداع الإدارى.

إن عملية حل المشكلات كانت تعرف بأنها جهد منطقى منظم يركز على تحليل العوامل الكمية وفى العصر الحالى فإن الاعتماد على المدخل المنطقى لا يعكس الصورة الكاملة لعملية حل المشكلات ، لأن الإبداع أصبح ضرورة حتمية لنجاح حل المشكلات وتحسين أساليب العمل لذلك لابد من الاعتماد على أسلوب الحل الإبداعى الذى يركز على العوامل الكمية والكيفية فى آن واحد.

ويتفق العديد من الباحثين والكتاب على أن الإبداع إدارى يشتمل على

عدة عمليات تتمثل فى الآتى،

- 1- اكتشاف المشكلة وتحديدها.
- 2- إنتاج وتنمية الأفكار.
- 3- تحليل لأفكار.
- 4- تقييم الأفكار.
- 5- تجريب الأفكار.

وأن كل عملية تتبع الأخرى بنطاق معين ولكل عملية بداية ونهاية على الرغم من انه قد يحدث تداخل بين هذه العمليات، وقد يحدث توقف فى عملية ما عودة إلى العملية السابقة، فهناك مرونة فى النظام الذى تسير عليه عملية الحل الإبداعى.

وأن الفرق الأساسى بين الحل الإبداعى والحل المنطقى للمشكلات وتحسين أساليب العمل يتمثل فى كيفية تناول كل عملية من هذه العمليات، فالحل الإبداعى أكثر مرونة وطلاقة فى جمع البيانات وتعريف المشكلة وتنمية البدائل وفحص الأفكار وتجربتها لأنه يقوم على التحرر من القيود ويتسم بالارتباط الحر ودمج العناصر غير المتشابهة وتتمر عملية التحليلية للإبداع بخمس مراحل وهى كالتالى:-

1 اكتشاف المشكلة وتحديدها،

يقصد بها تشخيص وتحديد المشكلة المطروحة من حيث وقت ظهورها ومصدرها ومدى تكرارها والمدى الزمني للمشكلة ودرجة صعوبتها.

وتعد مرحلة اكتشاف المشكلة وتحديدها من أهم مراحل العملية الإبداعية الإدارية وذلك لأن اكتشاف المشكلة يعد جوهر الأصالة في التفكير الإبداعي حيث يبدأ العقل الإبداعي بالإحساس بانحراف أو نقص ينتهي بتحديد واضح له .

ويتطلب تشخيص المشكلة وتحديدها على نحو صحيح التفرقة بين الظواهر والأسباب الحقيقية للمشكلة والإجابة عن الأسئلة التالية:-

ما هو الانحراف بالضبط؟ وما حجمة؟ وأين لوحظ؟ ومتى ظهر؟ وما

مصدره؟ وما درجة صعوبته؟

وتتطلب هذه المرحلة أن يتصف المدير المبدع بالانفتاح الإدراكي بحيث يكون حساساً لما يحيط به من مثيرات وملما بمجال تخصصه كما أن هناك عدداً من العمليات العقلية التي تحدث أثناء مرحلة اكتشاف المشكلة وتحديدها وهي:

- المعرفة.

- التذكر.

- الإدراك.

- التقويم.

2 إفتاح وتنمية الأفكار،

وضع الفكر في حالة الإثارة والجاهزية للتفكير في كل الاتجاهات

لإنتاج أكبر قدر من الأفكار حول الموضوع المطروح في وحدة زمنية محددة.

ويستخدم المدير المبدع فى هذه المرحلة عناصر مقومات الإبداع كإطلاقه التى تعمل على زيادة الأفكار الجديدة والمرونة التى تعمل على تنويع الأفكار والمفاهيم المتولدة.

كما يتم تأجيل الحكم على الأفكار المتولدة لأن التركيز فى هذه المرحلة يكون على كمية الأفكار الجديدة وليس على نوعيتها أو جودتها لأنه كلما زاد عدد الأفكار البديلة زادت احتمال الوصول إلى حل جديد يتفق مع صفات النتائج الابتكارى وهى الجودة والمنفعة فالتفكير الإنتاجى يعمل على جمع المعلومات من خلال استخدام أساليب التفكير الإبداعى مثل العصف الذهنى والقائمة المعدة سلفا والخريطة الذهنية - والمجموعة الاسمية وطرح الأسئلة المباشرة وتحليل احتمالات واستشعار المشكلات والفرص الجديدة والنظر للمواقف من زوايا مختلفة.

ويتأثر عدد الأفكار البديلة فى هذه المرحلة بعوامل عديدة منها،

- طبيعة المشكلة .
- الوقت المتاح لاتخاذ القرار.
- تكلفة البحث عن حلول بديلة جديدة.
- أسلوب العمل فى المدرسة .
- رغبة المدير وجديته فى حل المشكلات.
- تحليل الأفكار.

يقصد به تحليل وفحص ما تم إنتاجه من أفكار لاستنباط ما يوجد بينها من علاقة وفى هذه المرحلة يعمل المدير المبدع على إيجاد ارتباطات غير عادية بين الأفكار المختلفة المتميزة لتكوين فكرة جديدة ومفيدة، وإيجاد التشابه بين أفكار مختلفة لم يسبق أن كان بينها ارتباط من أى نوع ورفض الأفكار التى تتأرجح بين قول إما أو، والثى ليست لها علاقة بالموضوع واستخدام الأسئلة التى تتضمن

ماذا؟ ولماذا؟ وكيف؟ فى التحليل كما تحتاج هذه المرحلة إلى عدد من العمليات العقلية منها.

- عمليات التذكر.

- العلاقات التقويمية.

3- تقييم الأفكار.

4- إخضاع الأفكار البديلة التى تم التوصل إليها لعملية تفكير تقويمى أو نقدى وذلك فى ضوء عدد من المعايير ،

أ- توافقها مع أهداف المدرسة وسياستها.

ب- الكاسب التى تحققها وجود الأفكار.

ج- مناسبة الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة بالمدرسة.

وفى هذه المرحلة لابد من التأكد من أنه تم وضع قائمة بالخطوات وخطة العمل اللازمة لوضع الفكرة موضع التنفيذ ، أنه تم اختيار المعايير الصحيحة لتقييم فعالية كل فكرة ووضع قائمة بمصادر الدعم لتطبيق الأفكار.

4 - تجريب الأفكار.

يقصد به ترجمة الإبداع إلى واقع ابتكاري ملموس على نطاق ضيق للتجربة قبل مرحلة التقييم وإخضاعه لعملية المتابعة وتدوين الإيجابيات والسلبيات التى تواجه عملية التطبيق من أجل الاستفادة من الإيجابيات وتعزيزها والتخلص من السلبيات ويتطلب وضع خطة التطبيق من المديرين الخطوات التالية.

أ- تحويل الأفكار البديلة إلى حلول عملية.

ب- وضع خطوات إجرائية لتطبيق الأفكار ضمن جدول زمنى.

ت- عرض الأفكار البديلة على المعلمين بعبارات بسيطة لضمان فهمها.

ث- الحصول على قبول وتأييد المعلمين للأفكار البديلة.

ج- وضع قائمة بالمعوقات المتوقعة لمواجهةها عند تطبيق الأفكار البديلة.
ح- وضع أساليب مختلفة للتغلب على المعوقات التى تحول دون تطبيق الأفكار ومتابعتها باستمرار لضمان التطبيق الناجح فى ضوء أهداف المدرسة ورسالتها والمكاسب وتوافر الإمكانيات المادية والبشرية وإمكانية التطبيق والوقت والسرعة اللازمة للتطبيق.

ثالثاً، مميزات المنظمة الإبداعية.

تتميز المنظمة الإبداعية بما يلى:-

- تتبنى قيماً تنظيمية واضحة تحدد قوة الدفع للمنظمة وتتطلب مع قيم التغيير والإبداع.
- تتبنى أساليب مختلفة لتنمية الاتجاهات الإبداعية وتشجيعها ، كما تسود فيها قيم جديدة تؤكد مشاركة القيادة التنظيمية فى وضع تصور للبيئة التنظيمية المناسبة وتحديد مسؤولياتها فيما يتعلق بالتغيير والمشاركة أعضاء المنظمة كافة .
- تشجيع التخطيط فى المدى الطويل وهو التخطيط الذى يتسم بالمرونة.
- تدعيم الاستثمار فى مجال البحوث والدراسات وتعطى فرصة لتجريب الأفكار والأساليب الجديدة.
- تميل إلى اللامركزية واستغلال الوقت والإمكانات وتبدي الاستعداد لتحمل النتائج.
- تدارب بالأسلوب الديمقراطي ويشعر العاملون فيها بالمتعة فى أداء العمل والحرية فى مناقشة الأفكار وعرض المقترحات.

- ذات الاتجاه موضوعي مبنى على الحقائق وتقييم الأفكار حسب أهليتها ووقائعها الموضوعية وليس على أساس منزلته مقدمها ، ويتم فيها الاختيار والتعيين والترقية وفق معيار الأهلية والأحقية فقط.
- تشجيع ذوى الأفكار وتظهرهم، كما تدعم تبادل الأفكار والمشاركة والنقد الذاتى .
- قنوات الاتصال داخلها مفتوحة وفى جميع الاتجاهات ولها نظام للاقتراحات ووحدات الأفكار.
- تتميز بالتححرر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة .
- تمكن الأفراد من تفتح مواهبهم الذاتية ، وتنمية إمكاناتهم الإبداعية .
- تعمل على تعميق الشجاعة فى التساؤل والرفض لما هو خاطيء حتى لو كان شائعا و مقبولا .

رابعا ، العوامل التى تساعد فى تنمية الإبداع الإداري،

يوجد هناك عديد من العوامل الكثيرة التى تساعد على تنمية الإبداع سواء على مستوى الفرد أو بيئة العمل أو على مستوى الأسرة والمجتمع وهى كالتالى:-

1 عوامل على مستوى الفرد،

- من أهم العوامل التى تعمل على تنمية الإبداع على مستوى الفرد هى كالتالى،
- التعود على التفكير فى المجالات التى تخلو من التعقيد والأحكام المسبقة .
 - النقد للأحكام الشخصية ومنهجية التوصل إليه مع عدم أخذ الأمور كمسلمات واستعمال كافة الوسائل المتاحة لتشخيص الأفكار.
 - تنمية الشخص لمهارات الاستفسار والملاحظة والتحليل التى يمتلكها.

- ترك المجال للغير وخصوصا أولئك الموثوق بذكائهم لاختبار ما تم التوصل إليه من نتائج وإعطاء الفرصة لمناقشة الأفكار الجديدة.
- تغيير الإطار الذى نرى من خلاله العمل إذا أردنا أن نرى الموضوع من زوايا متعددة وفى أفاق جديدة لذلك على المرء أن تغير طريقة سلوكه أو رؤيته الداخلية وتفسر الأمور بطريقة جديدة .

2 عوامل على مستوى بيئة العمل:

- هناك مجموعة من العوامل والميسرة للإبداع أو الإنجاز الإبداعى أو المشجعة له ومنها:-
- أ- تحسين المناخ العام بالمنظمة وجعله أكثر انفتاحا وتبادلا للخبرات وتقبلا للرأى الأخر.
 - ب- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التى تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع.
 - ت- وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكرة وقدراته.
 - ث- بث الثقة بالنفس بين العاملين والتأكد على أن كل إنسان قادر على الإبداع طالما توافرت لديه عوامل الإبداع والمناخ المناسب.
 - ج- رفع شعار أن التحدى والابتكار ليس مجرد وسيلتين فى حد ذاتهما ولكنهما يعتبران هدفين تسعى إليهما المنظمة والأفراد.
 - ح- تشجيع استخدام الأساليب العلمية التى تسهم فى إثارة الفكر وخلق الإبداع وأبرز هذه الأساليب :
 - أسلوب عصف الأفكار ويتم عن طريق الجماعات الصغيرة فى أمور محددة لتبادل الخبرات والمعلومات.

- أسلوب حل المشكلات وذلك بالطلب من المرؤوسين حل مشكلات معينة تتناسب مع قدراتهم.

- ابتكار أساليب جديدة لتحفيز المديرين منها،

❖ إزالة أسباب الشكوى والمشاكل أول وتوفير أسباب الشكر والتحفيز

ثانياً.

❖ تشجيع المشاركة والتعاون بين الأفراد فى صورة فريق عمل متكامل

يسعى أعضائه جميعاً لتحقيق الأهداف العامة للفريق أو جماعة العمل.

3- عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية،

وهى عوامل قد تسهم فى لإظهار الإبداع إذا ما توفرت بشكل مناسب وإذا

تم تشجيع الفرد على إبراز مواهبه مع تهيئة الأرضية المناسبة لنمو الإبداع وتطويره وتمثل فى الآتى:-

❖ الأسرة،

تعتبر الأسرة من أهم المؤثرات على إبداع الفرد، حيث أنها تسهم تشكيل

شخصية الفرد ليكون تقليداً أو مبدعاً طموحاً فالفرد فى الكثير من تصرفاته فى بيئة العمل هو انعكاس صادق لسلوكه وتصرفاته داخل المنزل.

❖ التعليم،

وخصوصاً عندما يعتمد على الأساليب الحديثة فى نقل المعلومات ويسهم

فى تنمية مهارات التفكير المبدع ويأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بين الأفراد ولا يعتمد فقط على أساليب الحفظ والتلقين، فإنه يسهم بدور كبير وفعال فى تنمية الإبداع .

4- العادات والتقاليد الاجتماعية،

تعتبر الأنظمة الاجتماعية من عادات وتقاليد وقيم ومعتقدات عاملاً

مهما فى غرس روح الابتكار والإبداع لدى أفراد المجتمع، فالعادات والتقاليد التى

تعارض التجديد والتحديث تجعل المجتمع ويميل إلى الجمود رافضاً أى تغيير أو تحديث بينما العادات التى تتبنى التغيير والتطوير تسهم فى تنمية الإبداع.

وقد حدد كيفال EKVALL فى درسته أن العوامل المشجعة للإبداع

وهى كالتالى-

1 التحدى،

حيث أظهرت الدراسة أن العاملين فى المؤسسة التى تسمح بالتحدى بين العاملين لإنجاز العمل وحل مشكلاته يشعرون بالسعادة فيبدلون الجهد فى مصلحة العمل على عكس العاملين فى المؤسسات ذات التحدى المنخفض.

2 الحرية،

ويقصد بها إتاحة الفرصة لعمل الخطط واتخاذ القرار فيما يتعلق بمجال أعمالهم.

3 -الديناميه والحيوية.

ويقصد بها التجديد وطرح البدائل للقيام بالعمل.

4 الوقت،

ويقصد به إعطاء الوقت الكافى لتناول فكرة جديدة ، وبالسماح بالوقت الكافى حتى تتضح.

5 المرح،

ويقصد به الجو المرح داخل المؤسسة وهو عكس الجو الجاف الذى لا يسمح بالدعابة والضحك.

6 المثقة والإنتاج.

ويقصد بها أن تكون قنوات الاتصال الأفقية والرأسية والبيئية مفتوحة ومباشرة فى المؤسسة والسماح بإبداء الآراء دون خوف أو سخرية.

7 الصراع،

أظهرت الدراسة أنه كلما كان الصراع بين أفراد المؤسسة في حدة الأدنى كلما اتصف أولئك الأفراد بالنضج والضبط والتفرغ للعمل.

8 تدعيم ومساندة الأفكار الجديدة.

إن مساندة الأفكار الجديدة بشكل يجعل الفرد يشعر بقيمته فكرته ، وبالتالي يحقق ذاته من خلال نظام المكافآت وتذليل العقبات وتشجيع العاملين في المؤسسة على طرح الأفكار الإبداعية.

9 الحوار المفتوح،

لأن السماح للرأي والرأي الآخر يسمح للأفكار والأعمال الإبداعية بالظهور.

10 المخاطرة،

أن بيئة المؤسسة التي تسمح بالمخاطرة تتيح فرصة لظهور أفكار جديدة وجريئة وذلك من خلال عدم التمسك بالأمور المؤكدة المضمونة النتائج.

خامساً ، معوقات الإبداع الإداري،

يواجه الإبداع الإداري العديد من المعوقات سواء علي مستوي الفرد أو الجماعة أو المدرسة التي تتداخل مع بعضها البعض لأن ما ينطبق علي الفرد قد ينطبق علي الجماعة والمدرسة باعتبارها جزء منها ،ومن ثم تؤثر بدورها سلبياً علي أداء المديرين لأعمالهم وعلي حل المشكلات المدرسة بطريقة إبداعية .

لذلك حظي موضوع معوقات الإبداع باهتمام الكتاب والباحثين وتم التواصل إلي عدد من النتائج المتباينة فيما يتعلق بعدد وسمات هذه المعوقات وأن كان هناك تكامل فيما بينها ، إلا أنه يمكن حصر معوقات الإبداع في أربع مجموعات يتضمن كل معوق عدد من المعوقات التي اتفق عليها العديد من الكتاب والباحثين وهي كالتالي -

1- معوقات عقلية ،

تتمثل في ضعف قدرة المدير علي الإدراك والتذكر والتحليل من حيث اتساع المدى والتنوع وانحصار التفكير في حدود ثابتة لا يستطيع الخروج منها ويبدو ذلك في اعتماد المديرين علي الإحساس والبدئية عن طريق الصح والخطأ عند حل مشكلة ما واستخدام أساليب مألوفة وضعف القدرة علي ترجمة الأفكار إلي خطط بسيطة ومحددة للفعل الإيجابي ، والشعور بأن حل المشكلة عملية عقلية معقدة والنظر إلي المشكلات الكبرى نظرة كلية دون تقسيمها إلي مشكلات صغيرة ، والاعتماد علي المنطق في تقييم الأفكار الجديدة وليس علي اختبارها عملياً والاعتقاد بأن هناك حلاً وحيداً صحيحاً لأي مشكلة والجمود الشديد في التفكير الذي يظهر بأسلوب دع القارب يسير بهدوء والانتقال إلي الاستنتاجات دون إعطاء وقت للخيال ليدرس تجربة كل الأفكار المطروحة .

2- معوقات انفعالية (الخوف والتردد) ،

إن المقالات في بعض الانفعالات مثل الخوف والتردد وقد يتسبب في إعاقة الإبداع لأنها تؤدي إلي تقييد التفكير وتمنع من السعي وراء الجديد وتسبب الانطواء علي النفس أو ضعف الثقة بالنفس ، ومن مظاهر ذلك خوف المديرين من التجديد لما يترتب عليه من مخاطر مجهولة واستخدام أسلوب التبعية في التفكير والخوف من التعرض للسخرية ومواجهة الآخرين من اللوم من سلطة أعلي في حال فشل الفكرة الجديدة .

3- معوقات دافعية،

حيث إن ممارسة المديرين للإبداع تتطلب رغبة حقيقية من جانبهم بحيث يكونون مدفوعين للدرجة التي تجعلهم يبذلون الجهد الإيجابي المحقق للإبداع

لذلك فإن من المعوقات التي تؤدي إلى إحجام دافعية المديرين عن ممارسة الإبداع ضعف رغبة المديرين في التجديد وقلّة تشجيع المديرين المبدعين بالطريقة الملائمة وضعف الحصول على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم ووضع الحواجز ضد الأفكار الجديدة وعدم العدالة في تقديم الجزاء مقابل الفكرة الجديدة وقد يكون الحافز غير ملائم للجهد المبذول .

إن من العوامل التنظيمية التي قد تؤدي إلى إعاقة إبداع المديرين تركيز السلطة في يد وزارة التربية والتعليم والإدارة العامة للتربية والتعليم وضعف السماح للمديرين بالاشتراك في المساهمة في تنظيم ورسم خطط المدرسة ، وتحديد أدوار المديرين في لوائح وتعليمات ثابتة وبشكل مفصل وإلزام المديرين بالرجوع للإدارة العامة للتربية والتعليم في كل ما يتعلق بالعمل المدرسي والرقابة المحكمة على أداء المديرين خوفاً من الخروج عن المألوف ، وتمسك المديرين بالأنظمة والإجراءات المنصوص عليها ، على اعتبار أنها الهدف الرئيسي في العمل ورفض الأفكار الجديدة التي تخرج عن المألوف .

وبالإضافة إلى هذه المعوقات توجد معوقات أخرى للإبداع الإداري يمكن تقسيمها إلى عدة أقسام معوقات على مستوى الفرد ومعوقات على مستوى المنظمة ، ومعوقات اجتماعية ومعوقات بيئية ومعوقات اقتصادية ويمكن توضيح هذه المعوقات كالتالي :-

- معوقات الإبداع على مستوى الفرد :

يوجد كثير من العوائق التي تقف حائلاً دون بروز التفكير الابتكاري على مستوى الفرد ومن خلال بيئته المحيطة ومنها :

1- الظروف الذاتية :

وهي متعلقة بالنشأة حيث ينظر الوالدين وكبار أفراد الأسرة نظرة تربية خاطئة تنحصر في زاوية التلقين بحكم أنهم أكبر سناً وعلى هذا فهم

الأعرف والأفهم وذلك يقف حائلاً إزاء ما قد يبديه الطفل من ابتكار ويصبح الطفل تابعاً لأرائهم منذ نعومة أظافره وقد لا يساعد ذلك على ظهور مواهبه مستقبلاً .

الظروف الخارجية المتعلقة بذات الفرد وتمثل في :

أ- الضغوط الثقافية :

حيث يقع الفرد فريسة للتساؤلات المحيرة فقد يقول أحياناً ماذا عساني أن أضيف إلي ذلك الكم الهائل من العلوم والمعرفة والتكنولوجيا أليس من الأفضل أن أستوعب الموجود قبل أن أبتكر غير الموجود كما قد يتساءل هل عمري يكفي لاستيعاب الابتكارات الموجودة ، وهكذا تكون مثل هذه التساؤلات عائقاً ثقافياً هداماً للإبداع ويشكل ضغطاً مستمراً وحاجزاً نفسياً أمام الإبداع .

ب- الخوف من الفشل وارتكاب الأخطاء والنقد والإرهاب الفكري-

توصلت العديد من الدراسات إلي أن الخوف من الفشل ومن ارتكاب الأخطاء والنقد يعد سبباً خطيراً في كبت وقهر وحجب القدرات والأفكار الإبداعية ، ذلك لأن الرقابة الذاتية التي تصل إلي حد الخوف والسخرية أو الهجوم على ما قد يطرحه الفرد من أفكار وأراء جديدة قد يكبل الأفكار ويفيد حب الاستطلاع ويقاوم نزعة الاستكشاف مما يؤدي إلي الإحجام والتردد والحذر وإذا ما تكرر هذا الخوف فإنه يؤدي إلي الخمول والتخاذل ونقص الثقة بالنفس وعدم القدرة على التجديد ، حيث أن هناك عديد من الموهوبين الذين لديهم الاستعداد لتقديم الجديد من الابتكار يحجمون بسبب الخوف من النقد اللازم من المحيطين بهم ،كون ذلك خروج عن المألوف في حياة الناس أو طبيعة أعمالهم.

ج - احتكار المجالات الابتكارية وعدم الاعتراف بالجديد ،

ويتضح ذلك جلياً في احتكار عمالقة الثقافة وكبار القادة لآراء
الإنتاجية الفكرية فلا يستطيع المبدع الحديث النهوض إلا من خلالهم
د - طرق التدريس ،

حيث نجد أن المهارات التفكيرية التي تكتسب حالياً من الموارد التعليمية
في مجتمعنا تركز على تصنيف المعلومات وحفظها ولا تساعد على الإبداع
والابتكار فنحن نحتاج إلى مهارات معينة لتعليمها للأبناء ومنها ،
تحديد الأولويات وتقديم البدائل وتقدير وجهات النظر الأخرى ، حيث أن
التربية والتعليم هما من أكثر العوامل المساعدة على تفتيح المواهب الإبداعية إذا
حسن توجيهها .

معوقات الإبداع على مستوى المنطقة -

في كثير من الأحيان يواجه المبدع كثيراً من المعوقات من داخل بيئة
العمل تحول دون انطلاقه وتحبط من درجة المعنوية ومنها -
أ- رفع شعار الحرص على المألوف ، ويتمثل في ذلك في مقارنة الإبداع
والتغيير والتمسك بالممارسات التقليدية والمألوفة ذلك لأن الإبداع يعد أحد
أشكال التغيير الذي يتطلب في بعض الأحيان جرأة على تحدي الأعراف
والممارسات المألوفة لذا فإنه قد يواجه بالمقاومة من الجهات الإدارية أو الأفراد
العاملين داخل المنظمة والذي قد ينتج عن قلقهم إزاء الأشياء الجديدة غير
المألوفة وجهلهم بهذا الاتجاه أو هذا الفكر أو أسلوب العمل الجديد ، وبالتالي
جهلهم بالنتائج الإيجابية التي قد تعود عليهم وعلى المنظمة أيضاً مما يدفعهم
إلى رفض تغيير الأوضاع وأساليب العمل المستقرة التي اعتادوا عليها ومن ثم
يدفعهم ذلك للتمسك بالأنماط التقليدية المألوفة والالتزام الحرفي بالقوانين
والتعليمات والتشبث بالأنظمة والإجراءات دون محاولة إبداع أفكار وممارسات
وأساليب عمل جديدة ، ويؤكد تلك الأغراض أن الأسباب التي تحد من الإبداع

اعتیاد الأفراد على نمط معين من الأعمال وتمسكهم بالأنماط المألوفة وقناعتهم بها والتي تثبت نجاحها في الماضي وحبهم للمحافظة على قيم وتقاليد العمل المتوارثة كما أن أكد ذلك زالتان ودنكن **zaltman&Duncan** أن عدم انسجام الأفكار الجديدة غير المألوفة مع القيم والعادات السائدة سوف تحد من الإبداع فى المنظمات لأن المنظمات قيما وعادات وسلوكيات وممارسات تنشأ مع الزمن وتتطور حتى تصبح معتقدات وسمات الأفراد التنظيم يصعب تغييرها فكلما زاد التمسك بالمعايير القيمية وصعب التنقل منها تثبط العمليات الإبداعية وتحجمت الطاقات الإبداعية .

ب- كثرة المهام وضخامة عبء العمل تجعل الموظف لا يجد الوقت الكافى للتفكير الإبداعى وتطوير العمل كما أن طبيعة العمل الروتينية التى تجعل الموظف يقضى كل وقته فى أعمال مهمة لا مجال لها فى الإبداع ،ولا يحس الموظف بقيمته فى نهاية يومه بما يؤدي إلى فقدانه بأهميته ودوره مما يجعله لا يرى حافزا لتحسين أدائه بل ينتظر اقتراب نهاية الدوام حتى يخلص من هذا الكلبوس الذى قد تسبب له اكتئابا مما يعوق الإبداع .

ج- هيمنة المدراء وعدم ثقتهم بأنفسهم يجعلهم يحرصون على لإبقاء الأمور مركزة بأيديهم بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات ويتشبسون بالسلطة ويضيقون فرص مشاركة الرؤوسين بل قد يعمد بعضهم إلى أكثر أنفاس الأشخاص المبدعة ومحاربتهم مما يؤدي إلى تفجير الطاقات الإبداعية إلى حالة غير شريفة تعوق الميول الإبداعية وتجدها وتحبطها .

د- سوء العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وتعتمد الإدارة على إثارة المشاكل بينهم ،ولجوء الرؤساء إلى ممارسة الأسلوب التسلطى وتضييق فرص المشاركة وإتباع سياسة التمييز والمفاضلة فى التعامل وميول المرؤوسين لتعلق

الرؤساء وإتباع شتى الوسائل لكسب ود رؤسائهم يثبط الروح الإبداعية ويحجمها وينمى علل التنافر بين العاملين ويسود جو العداة والتشاحن والبغضاء بينهم.

هـ- النقد الهدام والمبكر من قبل المديرين لأفكار المبدعة التي يتقدم بها الأفراد أو عدم قبولها والقضاء عليها فى مهدها ، وعدم تشجيعهم على حل مشكلاتهم بطريقة إبداعية والاهتمام بدلا من ذلك بحماية أنفسهم فى أية أخطاء حتى لا يتعرضون للعقاب.

ز- قلة الحوافز المتعلقة بإثابة وتشجيع العمل الإبداعى ، يمثل العائد المادى المناسب والحوافز والتطور الوظيفى الطريق المستقيم للإبداع عن طريق العمل الجاد وليس ازدواجية المعايير ، وأن المعايير الشخصية وغير الموضوعية التي تكون سبب التقدم والرقى فى الوظائف ستكون معطلة للإبداع مثبطة للطاقت الكامنة لدى العاملين كما أن إعطاء الثواب لمجرد التقيد بحرفيات التعليمات والقوانين وإتباع الشكليات بغض النظر عن النتائج يعتبر معطلا للإبداع ، لكن إعطاء الحوافز الجيدة التي تساهم فى تطوير العمل.

وليس لمجرد الدوام والانضباطية لذاتها كلما كان مشجعا للإبداع أن الأجر غير المناسب وعدم الحصول على الترقية المتوقعة وطول انتظارها يثبط المهمة ويضعف الروح المعنوية ويتدنى الرضا الوظيفى وينعكس سلفا على الإبداع.

ح- عدم تهيئة الظروف المناسبة فى كثير من المنظمات لتشجيع الإبداع

نتيجة لتراكم المشكلات ومن أبرز هذه المشكلات هي :

- عدم وضوح أهداف المنظمة .
- الافتقار للعمل الجماعى.
- المركزية الشديدة مع الافتقار إلى معايير واضحة الأداء .
- انخفاض الروح المعنوية للعاملين مع وجود اتصالات غير فعالة.

- س- عدم تهيئة الفرص التدريبية الكافية التى تتيح الإطلاع على الأساليب الحديثة فى حل المشكلات أو الإدارة التى تتيح الفرصة لتنمية الإبداع.
- ش- التخوف من التحدى ومواجهة المجهول وغير المعتاد من الأمور.
- ص- التقويم المتسرع للأفكار والحكم عليها بالفشل دون إتاحة الفرص لتجريبها.
- ض- عدم وجود قيادات إدارية ومؤهلة وتدرك أهمية الإبداع والتطوير .

3- المعوقات الاجتماعية،

المجتمع الذى يعيش فيه الفرد له دور كبير فى تكوين شخصيته فإذا كان المجتمع يقف ضد التغيير والتطوير الإيجابى ويزرع الشوك فى طريق المبدعين فسيكون أداه لقتل الطموح والإبداع.

4- المعوقات البيئة والاقتصادية ،

وتتضمن السياسات التنموية والفقر والبطالة والتلوث البيئى والوعى الثقافى نحو السلامة العامة وأوجه النشاط الاقتصادى المعقدة، لكل هذه الأمور قد تسهم فى إعاقة الإبداع فى المجالات نفسها.

سادساً - كيفية التعامل مع معوقات الإبداع والحد منها.

توجد بعض الاستراتيجيات التى يمكن من خلالها التعامل مع معوقات الإبداع والحد من تأثيرها السلبى ويمكن تصنيف هذه الاستراتيجيات إلى فئتين هما كالتالى:

الفئة الأولى،

استراتيجية تعزيز الإبداع على مستوى الفرد حيث توجد عدد من الاستراتيجيات التى يمكن للفرد أن يتبناها فى مواجهة المعوقات التى تحول بينة وبين التفكير الإبداعى وهذه الاستراتيجيات هى على النحو التالى:-

- مقاومة عامل الخوف من ارتكاب الأخطاء .
- تأكيد قوة الفرد الشخصية في تحديد المشكلة .
- إعطاء الذات وقتاً للتفكير .
- الحصول على تأييد ودعم الآخرين .

الفئة الثانية،

استراتيجيات تعزيز الإبداع على مستوى الجماعة والمنظمة حيث تساعد هذه الاستراتيجيات على اتخاذ الإجراءات اللازمة التي تمكن قيادات الجماعة والمنظمة من السيطرة على معوقات الإبداع ومن هذه الاستراتيجيات

- تشجيع الأفكار على التعبير عن أفكارهم بحرية .
- تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار المبدعة .
- تشجيع الأفراد على المخاطرة .
- إتاحة الخصوصية للأفراد للتفكير الإبداعي .
- تشجيع التفاعل البناء بين الأفراد والجماعات .
- تشجيع التفاعل مع الآخرين خارج نطاق أفراد الجماعة .
- تشجيع الأفراد على استخدام وسائل الإبداع في حل المشكلات التي تواجههم .

الحد من الإشراف المفرط على الأفراد والجماعات أثناء تأدية عملهم .
تزويد الجماعات والمنظمات بالمصادر اللازمة والدعم المطلوب لإنجاز المهمة .

تزويد الأفراد والجماعات العاملة في المنظمة بالتغذية المرتدة عن سير أعمالهم .

الفصل الخامس

السلوك الإبداعي

للمديرين في العمل المدرسي

مقدمة ،

- أولاً: خصائص وسمات المدير المبدع .
- ثانياً، المهارات السلوكية الإنسانية في عمل الناظر / المدير.
- ثالثاً، نماذج أساليب تنمية الإبداع الإداري لدى مدير المدرسة.
- رابعاً، المعوقات التي تواجه مدير المدرسة في ممارسة العلاقات الإنسانية .

الفصل الخامس

السلوك الإبداعي

للمديرين فى العمل المدرسى

مقدمة ،

إن استخدام السلوك الإبداعي للمديرين يحدد المشكلة بدقة ويزيد من القدرة على حلها نظرا لإنتاج أفكار متعددة ويعمل على توفير وترشيد الموارد المستخدمة فى حل المشكلات وتحسين أساليب العمل ، كما يعمل على حل المشكلات من جذورها نتيجة أصالة الفكرة .

ويعد المعيار الدقيق والصحيح لعملية التغيير ، لأنه بمثابة باعث على استنباط أفضل ما لدى المديرين، ويسهم فى تقديم خدمات متميزة للمستفيدين تفوق توقعاتهم ويعزز بيئة العمل بالانفتاح والثقة ويوفر الوقت والجهد .

أولاً، خصائص وسمات المدير المبدع .

ترتبط مقومات الإبداع مع الخصائص الشخصية للمبدعين ويكاد يكون هناك اتفاق بين الكتاب والباحثين على خصائص وسمات المديرين المبدعين التى تسهم فى بلورة السلوك الإبداعي .

ومن أهم خصائص وسمات المدير المبدع ،

1- الخصائص العقلية ،

تتمثل فى القدرة على إنتاج أكبر قدر من الأفكار الجديدة المفيدة فى وقت محدد والمرونة فى التفكير والقدرة على تغيير اتجاه التفكير بسهولة لكى يستطيع التكيف مع الظروف المتغيرة والقدرة على تنظيم الأفكار فى أنماط أوسع

واشمل قبل التوصل إلى بناء النموذج التفكيرى الجديد من خلال الخيل والتأليف والتركيب والبناء والتحليل وإعادة التنظيم والخروج الدائم عن المألوف بتبنى فكر كسر الإطار والتفكير بطريقة لماذا وكيف؟ ، وإدراك العلاقة المباشرة بين الطريقة التى ينظر إليها للمستقبل وبين ما سيكون عليه المستقبل فعلا، والاعتماد على التفكير التباعدى الذى يقوم على التشعب ، وأنه ليس هناك طريقة أو حل واحد صحيح للمشكلة والاستقلال فى التفكير.

2- الخصائص الشخصية والدافعية،

تكمن فى الميل إلى المخاطرة وتقبل الغموض وعدم التقييد بالتعليمات والأنظمة وكسر القيود الذاتية بالميل إلى الدعابة والروح، وتحويل الأزمات إلى فرص حتى ولو كانت وسط مجموعة من المتغيرات التى تبدو من الوهلة الأولى أنها تندر بوقوع أزمة وعدم التفكير فى بذل الجهد بقدر التفكير بتحقيق النتيجة والاهتمام بإحراز النجاح أكثر من تجنب الفشل وتحليل احتمالات النجاح بدقة والتمتع بشخصية مبادرة والالتزام الشخصى القوى اتجاه المدرسة وامتلاك ضبط وتحكم داخلى والاهتمام بالآخرين وأرائهم والتمتع بالثقة بالنفس وتحمل المسؤولية والتحمس لأفكاره وتنفيذها فى الواقع والانفتاح على الخبرات الجديدة والالتزام بالعمل والتأمل والقدرة على التكيف والجرأة على إبداء الآراء وتقديم المقترحات اللازمة.

3- الخصائص المعرفية ،

تتمثل فى حب القراءة والإطلاع والميل إلى البحث والتحقيق واستخدام المعرفة الموجودة كأساس لإنتاج أفكار جديدة ولقدرة على التعامل مع النظم الرمزية والأفكار المجردة وتنويع الاهتمامات والهوايات.

وأن الخصائص التى تميز المديرين المبدعين تختلف توافرها من فرد لآخر

طبقاً لعدد من المعايير منها :

- 1 -البيئة التى نشأ بها المدير.
- 2 -درجة الاستعداد الشخصى.
- 3 -المواقف التى تعرض لها.
- 4 -الأفران.
- 5 -فرق العمل والعاملين فى المدرسة.

وبالإضافة إلى هذه الخصائص توجد هناك بعض السمات التى إذا اتصف بها المدير وسعى إلى أن يكتسبها فإنها قد تساعده على أن يكون مبدعاً ومن هذه السمات هى :

- أ- الطلاقة الإبداعية فى التعبير والتفكير والأداء فى آن واحد.
- ب- محاولة تحقيق التميز فى كل ما يقوم به داخل المنظمة.
- ت- يمتلك درجة عالية من الذكاء وسرعة الفهم.
- ث- لديه القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة وأيضاً أدائها وتنفيذها بمرونة وتلقائية.
- ج- ميل إلى البحث والتفكير فى الأمور غير المؤكدة والتى يصعب التنبؤ بنتائجها حيث يفضل الأهداف الإدارية ذات المخاطر المحسوبة على الأهداف المضمونة النجاح كما أنه على وعى بأهدافه ومثابر على تحقيقها.
- ح- تحليل وتفسير الظواهر التى تحيط به داخل المنظمة والوصول إلى استنتاجات متعددة ومتنوعة فى آن واحد.
- خ- عدم التصلب فى الرأى، أو التحمس لفكرة دون سواها.

د- يتمتع بدافعيه عالية للإنجاز يستغرق في العمل بدافع داخلي ورغبة منه دون أن يشعر بمرور الوقت كما أنه يثابر ويستمر في عمله بحب وينفس الروح ودرجة الحماس والهمة التي بدأ عمله بها.

ذ- يمتلك القدرة الكبيرة على تحمل مسئولية قراراته الإدارية كما لديه قوة الإرادة والمثابرة والصبر على المعوقات التي يواجهها داخل المنظمة.

ر- يثق في نفسه إلى حد كبير وفي قدراته على تحقيق أهدافه وإنجاز ما يرتبط بها من أعمال إدارية دون غرور كما أنه مستقل الرأي وموضوعي في حكمه.

ز- مثابر لا يستسلم ولا يخضع بسهولة بل ويزيد الفشل من عزمه وتصميمه على إيجاد حلول لما يواجهه من مشكلات داخل المنظمة كما أنه يقبل ما يتحدى قدراته من أعمال ويصر على إنجاز الصعوبات التي تقف في طريقه.

وبالإضافة إلى هذه الخصائص والسمات للمدير المبدع والتي تتيح له الفرصة للوجود الفاعل للمناخ الإبداعي والذي يدعو خبراء للإدارة إلى ضرورة الأخذ بأسبابه وتفعيل شروطه في مختلف مؤسسات العمل ومجالات الإدارة بأنواعها وحسن استثمار العائد المرجو من وراء ذلك ، وأعلى صور هذا العائد قيمة تأكيد ثقافة الإجابة المبدعة لدى القيادات والأفراد أو ما يكون عليهم مواجهته من مواقف أو مشكلات ومن هذه السمات ما يلي-

1- أن يكون المدير خلاقا وذا توجيه إبداعي سواء في تفكيره أم في

سلوكه مع الآخرين أم في ممارسة العملية ويدخل في مؤشرات ذلك الآتي :

- رؤيته للأشياء أو المواقف أو الأحداث بطريقة مختلفة أو بوجهة نظر

مغايرة.

- حرصه على إيجاد طرق جديدة من التفكير أو الأداء للمهام ويسعى لإثبات فعاليتها .
 - كشفه للأخطاء أو العيوب فى طريق العمل أو النظم أو صور الأداء التقليدية.
 - مساندته للمبدعين وتشجيعه على الإبداع بمختلف صورة ومستوياته.
 - استثماره لمهارات ومواهب الأفراد ومختلف عناصر البيئة لتحقيق أهدافه وجماعته.
 - التكيف بسهولة مع المواقف المتغيرة وفى مواجهة المشكلات والأزمات.
 - انفتاحه على الخبرات المختلفة وشغفه بالمعرفة بمختلف مصادرها .
- 2- أن يكون صاحب رؤية لما وراء المباشر والمألوف والمعتمد عليه من الأساليب أو نظم العمل أو الأداء.**

- تميزه بالعمق وشمول النظر للموضوعات أو المواقف أو المشكلات.
- إدراكه لحدود الإمكانيات الواعدة فى الأفراد والجماعات العاملة معه.
- كونه مصدر إلهام للآخرين فيما يجب أن يكونوا عليه ، بحكم ما لديهم من خبرات ومهارات.
- تأكيد الثقة العاملين فى أنفسهم والشعور بأهمية ما يملكونه من خبرات ومهارات وكونها موضع التقدير والاعتبار من جانبه.
- حرصه على تنمية مهارات العاملين معه لبلوغ أعلى ما تهيئه له قدراتهم ومواهبهم.

- 3- أن يكون رائد الاحترام فى علاقاته مع الآخرين كتوجه سلوكى غالب يتمثل فى الآتى:**
- احترامه لذاته وذوات الآخرين واحترام مشاعرهم وخصوصياتهم وعقائدهم وانتماءاتهم ونوعهم وأساليب حياتهم.

- التقدير لكل جهد والتوفير لكل صاحب رأى مهما كان مخالفا أو مغاير للمألوف.

- رؤيته الجانب الإيجابي فى كل شخص بصرف النظر عن منصبه ومكانته .

4- أن يمتلك القدرة على التواصل الإنسانى والتكيف مع الآخرين

وشواهد ذلك،

- التكيف بفاعلية فى مختلف المواقف والمرونة فى التفاعل وفى مواجهة المشكلات.

- إجادة الإنصات إلى الآخرين.

- الاندماج مع أعضاء جماعته ومشاركتهم اهتماماتهم ومناسباتهم الخاصة.

- الحرص على معرفة الحقيقة فيما يجرى حوله من أمور وأحداث.

- توفر الشفافية والمصارحة وإشراك الآخرين فى أفكاره ومشاعره .

- التميز بروح الدعابة والقدرة على خلق أجواء تشيع فيها مشاعر الرضا

والمرح.

وبناء على ذلك باعتبار أن مدير المدرسة المشرف التربوي المقيم بالمدرسة

هو عامل أساسى من عوامل نجاحها أو فشلها وله دور كبير فى تنمية الابتكار

وتفجير الطاقات الإبداعية لدى أفراد المجتمع لذا يجب أن تتوافر لديه بعض

السمات والخصائص الإبداعية التى من خلالها يقود العملية التعليمية بالمدرسة

وبذلك هناك مجموعة من الخصائص والسمات المميزة لمدير المدرسة المبدع والتى

منها مايلى:-

- 1- أن يكون مبدعا ومبتكرا فى فكرة وأساليبه فى إدارة مدرسته ومنهجية العمل وطريقة تعامله مع العاملين معه فى المجتمع المدرسى وفى رؤيته لمستقبل العمل المدرسى وفى معالجته لقضايا العمل المدرسى بحيث تجد فى تلك الأساليب المستخدمة الجديدة والتطور عما ألفه من أساليب سابقة قد لا يكون لها ذات أثر على إحداث التطور والتأثير على البيئة المدرسية والعاملين بها.
 - 2- لديه سماحه إدارية تحفز به ويتم من خلالها غرس مبادئ الإبداع والابتكار والتجديد فى نفوس العاملين سواء كانوا معلمين أو طلابا أم إداريين أم مستخدمين باعتباره ضرورة مهمة وملحة تحتمها تحديات العصر ومدرسة المستقبل.
- ونموذج الإدارة العصرية للبيئة المدرسية بحيث يعمل على غرس الدافعية والحماس والرغبة حتى يستطيع العاملون على مختلف أدوارهم ومسؤولياتهم القيام بعملية الابتكار باعتبارها مطلبا أساسيا لتفوقهم ونجاح المدرسة.
- السعى المتواصل والطموح المتزايد نحو التجديد والإبداع والابتكار بحيث لا يقف عند حد معين من الكفاءة والفاعلية بل يسعى أن يجد ويبتكر ويبعد فى جوانب متعددة للعمل التربوى من أجل التطوير والوصول بالمدرسة إلى التميز والتفوق وقبول مبدأ المناقشة من خلال جذب العناصر المبدعة وتعبئة المدرسة بها.
 - منفتح أكثر إلى التجارب الجديدة ، وأكثر مرونة وأكثر دعابة وأكثر استقلالية للرأى وأكثر صراحة فى الذات بحب المعرفة والإطلاع.
 - يحب المخاطرة والإصرار والاستشارة وتقديم النصح للآخرين وإدارة النزاع بشكل بناء وتشجيع التغيير التنظيمى المخطط خلق الإبداع وتحفيز بنية العمل.
 - لديه حساسية عالية للمشكلات التى تعترض العمل المدرسى وتحديدها ويعمل على فهمها ويبحث عن المعلومات والحلول لمعالجتها.

- يتقبل آراء الآخرين ووجهات النظر المعارضة متمثلاً في مبدأ الخلاف في الرأي لا يفسد للود قضية.

- يعمل بروح الفريق الواحد يطور حلولاً ابتكارياً فيها الكثير من التجديد والحيوية والإبداع وتشجيع الأفكار الجديدة المبتكرة.

ومن خلال هذا العرض لسمات وخصائص المدير المبدع يتبين أن مدير المدرسة المبدع هو صاحب نشاط إبداعي سواء في الأفكار والمسئوليات والوسائل والاستراتيجيات من أجل الوصول إلى التنمية والتطوير والبناء والتكامل الإيجابي في جميع جوانب العملية التعليمية يتميز بالحيوية والنشاط يتعامل مع متغيرات العصر بروح التفاؤل الإيجابية .

يدري المدرسة بروح التسامح والإنسانية لا يعترف لنفسه بأنه صاحب الفضل في نجاح المدرسة يسعى دائماً إلى الوصول إلى تحقيق نوعية جديدة من الأداء يولي اهتمامه لما يدور حوله من أحداث.

ثانياً، المهارات السلوكية الإنسانية في عمل الناظر/ المدير.

إنه بالنسبة للمهارات السلوكية الإنسانية التي يجب أن يتقنها القائد بصفته مدير / ناظر للمدرسة فهذه المهارة هامة وضرورية حيث تمكنه من فهم سلوك أفراد المجتمع المدرسي الذي يرأسه ويقوده من تلاميذه ومعلمين وإداريين وتعطية القدرة على التعامل معهم وفهم دوافع سلوكهم حتى يمكنه توجيه وحفزه لما يحقق مصلحة العملية التربوية والتعليمية ومصلحة أفراد المجتمع المدرسي جميعاً.

وتتملك المدارس الفعالة مناخاً قائماً على الصداقة والتعاون والتقارب بين الإدارة (المدير/ الناظر) وأسرة المدرسة ولديهم إحساس قوي تجاه المجتمع ويشارك المعلمون ويتحدثون بتلقائية لبعضهم البعض في المناخ التعليمي، كما أن وجود صراعات وتوترات تؤثر على سير العمل، أما وجود الاستقرار داخل المدرسة

فإنه يؤدي إلى الإلتزام بالوعود لتحقيق أهداف المدرسة من خلال الثقة والتعاون والدافعية العالية.

ويؤكد سلك silek فى دراسته أنه كلما أتاحت الإدارة للمديرين فرصة المشاركة فى اتخاذ القرار كلما أدى إلى زيادة درجة الاحترام والثقة بين العاملين فى الحقل التعليمى.

ومن الأهمية بمكان أن يكون هناك ثقة متبادلة بين الناظر/ المدير والمعلمين ليعملوا سويا لتحقيق أهداف المدرسة و الناظر/ المدير المتعاون يؤكد على أن المعلمين مسئولون عن فعالية المدرسة ، أنهم يشجعون المعلمين فى المشاركة فى اتخاذ القرارات وتنفيذها مع ضرورة احترام القرارات الفردية للمعلمين والإصرار الذاتى لكل معلم.

ومن الملاحظ أن المعلمين الذين يشاركون فى اتخاذ القرارات دائما يلتزمون بتنفيذ هذه القرارات ويكسبون احترام الآخرين.

وتتمثل الصفات الإنسانية والاجتماعية للمدير / الناظر فى المدرسة

الإنسانية فى الآتى-

- 1- أن يتحاشى تملق الرؤساء .
- 2- جاد فى عمله .
- 3- لا يحابى أحد من مرؤوسيه .
- 4- لا يتصيد أخطاء المعلمين وغيرهم من العاملين فى المدرسة .
- 5- متواضع .
- 6- قادرا على لإقامة علاقات إنسانية بينه وبين زملائه ومرؤوسيه ورؤسائه والعاملين فى المدرسة .
- 7- حسن السمعة .
- 8- طيب الأخلاق .

9- يتصف بالمرونة الاجتماعية والتفانى فى تحصيل العلم والمعرفة. وبالإضافة إلى المسؤوليات والواجبات الإدارية والفنية التى يقوم بها مدير المدرسة أيضا هناك الجانب الإنسانى فى وظيفته تجاه العاملين بها، وقد أوضحت بعض البحوث التى أجريت فى الولايات المتحدة الأمريكية أن المدير الجيد الكفاء كما يراه مرؤوسيه قد حصل على تأييدهم وحبهم والتفافهم حوله لأنه يحقق هذه الأمور المتضمنة الآتى:-

- يقدر مشاعرنا.
- يثق بنا.
- يحقق احتياجاتنا.
- يدافع عنا وعن مصالحنا.
- مهتم بأدائنا للعمل.
- يقدر العمل الجيد.
- يرشدنا إلى كيفية أدائه.
- لا يسرف فى ألفته بالرغم من صداقته وإمكان الاتصال به.
- يحسن رقابة القسم وأفراده.
- عادل ويرفض المحسوبية وتتميز قراراته بالترابط.
- حازم ومستقيم فى قيادته.
- يوفق بين مصلحة المؤسسة والأفراد.
- يخفف عنا الضغوط الخارجية ويتلقى عنا الصدمات.
- يعاملنا باحترام ويحترم شخصيتنا.
- يستمع إلينا ويفهم نظرتنا إلى الأمور كما أنه يستشيرنا.
- يمدنا بالمعلومات وبذلك يساعدنا على فهم المواقف.
- يعرف عمله كما يعرف عملنا.

- قدير ويميل إلى مساعدة ويعطى تعليمات واضحة.

وبذلك يتضح أنه من الأهمية أن يكون ناظر/ مدير المدرسة لديه من

المهارات الآتية :

- فهم السلوك الإنسانى والتعامل معه.

- الاتصال الإنسانى.

- مهارة استخدام وسائل الاتصال المختلفة.

- الإحساس بمشكلات الآخرين وتقدير مواقفهم.

- يحب دائما أن يضع نفسه محل الأفراد الذين يتعامل معهم.

وتتميز المدارس الصحية بأنها أماكن محببة لدى العاملين بها، يحبون

بعضهم البعض ويحبون مدرستهم، الثقة المتبادلة، الإيفاء بالوعد، متعاونين،

الزملاء تتميز بالعمل الجماعى.

ويمكن لناظر/ مدير المدرسة أن ينمى مهاراته الإنسانية بزيادة معرفته

فيها وبإطاعه على نتائج البحوث والدراسات التى تمت فى مجالها، ومن خلال

تفهم أحسن لسلوكه والآخرين فى المدرسة سوف يكون أكثر مهارة فى التفاعل

مع الأفراد وأكثر إعداد لعلاج المشكلات قبل أن تقع، وأيضا امتلاكه المهارات

الإنسانية لعلاج المشكلات خاصة معالجة الأفراد.

ومما يزيد م تنمية المهارات الإنسانية لديه زيادة وعيه بالعلاقات التى

تربط بين المدرسة والمجتمع ووعيه بالفروق الفردية بين العاملين والتلاميذ

والمعلمين لا فى الذكاء فحسب بل فى القيم والاتجاهات والميول فى تصورهم

وإدراكهم للأشياء ، وينبغى على ناظر/ مدير المدرسة أن ينمى مهارته الإنسانية

الخاصة به وأن لا يعتمد على غيره حتى يستطيع أن يدرك المشاعر والأحاسيس

التي تفرضها المواقف المختلفة وأن يفهم ما يعينه الآخرين ونقل أفكاره وآرائه

إليهم.

وهناك بعض المقترحات المقدمة لناظر/ مدير المدرسة لزيادة فعاليته

منها-

- 1- زيادة كل الفصول فى المدرسة وفى أثناء ذلك لا تعمل كرئيس ولكن كشخص مهتم بكيفية عملية التعليم لدى التلاميذ وملاحظة الوسائل التعليمية المختلفة التى تستخدمها المعلم.
 - 2- أعطى لكل معلم تغذية رجعية سواء لفظية أو مكتوبة مع إظهار ملاحظات عن أشياء خاصة أثناء الزيارة.
 - 3- تكلم بصوت مسموع لأسرة المدرسة.
 - 4- إتباع سياسة الباب المفتوح لكل من المعلمين والتلاميذ.
 - 5- كن مستمعا منصتا جيدا مع إظهار الاهتمام والمساندة بعد الانتهاء من الاستماع تأكد للمتحدث الذى تستمع إليه أنك فهمت الرسالة.
- وفى هذا المجال توقع قيام المدير بدور المنشط والمحرك للعمل ويعنى ذلك قيام المدير بتحقيق المشاركة فى اتخاذ القرار وإدراك الصراعات المختلفة التى تنشأ بين جماعات العمل وتوقيع قيام المدير بدوره كمعلم والذى يتضمن معرفة الاتجاهات السلوكية التى تؤثر على سلوكه والاتجاهات السلوكية لدى العاملين والقدرة على الاتصال الشخصى وتنمية قدرات الرؤوسين من خلال التدريب المنظم المتخصص الذى يحتاجه الرؤوسين فعلا والعدالة الموضوعية وتشجيع الأداء الجيد وإثباته.

والمدرسة الفعالة من وجهة نظر المدراء الأمريكان واليابانيون هى التى تمتلك مناخا إيجابيا يشعر التلاميذ بالارتياح تجاه المدرسة والحضور، وأيضا المعلمون يشعرون بالارتياح تجاه التدريس وكل العاملين يعملون سويا للعناية بالتلاميذ، وبالتالي البيئة المحيطة بالمدرسة آمنة ومنظمة ، ويظهر دور الإدارة فى مساندة هيئة التدريس بها والتلاميذ وعمليات اتخاذ القرار تشمل كل المدخلات

وهيئة العاملين بالإضافة إلى أولياء الأمور والمجتمع المحلى وتوجد أهداف واضحة للمدرسة، وكل واحد يعمل مع البعض الآخر لتحقيق تلك الأهداف ويوجد إرشاد ونصح وتقويم لكل فرد للعمل الذى يقوم به بالرغم من تباين ثقافات كل من اليابان وأمريكا، كل واحد يعرف ما هو متوقع من أو منها، التلاميذ وهيئة التدريس والإدارة يحملون بطريقة منسجمة ومتعاطشون للعمل الأفضل. بالإضافة إلى ذلك يحتاج الناظر/ المدير من ضمن ما يحتاج إلى مهارات سلوكية تمكنه من فهم سلوك مرؤوسية والتنبؤ به والتحكم فيه.

وقد اقترح **كاتز KATZ** ثلاثة مهارات خاصة ومطلوبة لكل المستويات فى المواقف الإدارية وهى تؤثر على وظيفة المدير وتختلف هذه المهارات طبقاً للمستويات الإدارية الموجودة فى المؤسسة وهى كالتالى:

1- المهارات الفنية،

وهى المهارات التى تهتم بتطبيق المعرفة الفنية المتخصصة فى العمل وكيفية الإدارة وحرفيات التنظيم وإجراءاته وضرورية أن يمتلكها ناظر / مدير المدرسة ليؤدى بعض المهام كوضع الميزانية والتوظيف وإعداد الجداول وإدارة شئون العاملين بالمدرسة والقدرة على فهم العمل الإدارى التربوى وجدولة العمل الإدارى وغير ذلك من مسئوليات إدارية بالمدرسة وتوجيهه نحو الغايات التربوية واستخدام الأدوات والطرق المختلفة لتحقيق مظاهر معينة من العمل المناط به فى المؤسسة ويجب على المدير / الناظر أن يكون على دراية بكل ظروف العمل لتصحيح ومعالجة المشكلات كما أن هذه المهارات تتطلب من مدير / ناظر أن يكون لديه المعرفة الفنية العالية، والقدرة على تحليل الأعمال فى مجال عمله الإدارى والتربوى، وعلى اقتراح الوسائل الفنية والطرق اللازمة لإنجاز العمل.

2- المهارات الإنسانية ،

تعنى قدرة الناظر / المدير على التعامل مع الأفراد والجماعات فى المدرسة وتنسيق جهودهم أثناء العمل ، وخلق روح العمل الجماعى بينهم،أيضا القدرة على القيادة والتحفيز والاتصال مع الأفراد لإنجاز أهداف محددة،وهى مهارات خاصة بالتعامل مع الأفراد وفهم سلوكهم وتوجيهه، ويحتاج المدير إلى مهارات شخصية فى التعامل مع دوافع الآخرين وشخصياتهم والاتصال بهم وفهم العلاقات التى بينهم وكيف يمكن التأثير فيهم مهما اختلف الموقف الاجتماعى، وحيث أنأى مدير لا يمكن أن ينفذ خطته وأعماله إلا من خلال الآخرين فهو يحتاج إلى هذه المهارات مهما اختلفت المستوي الإدارى لهذا المدير، وهذه المهارات مهمة لكل المستويات التنظيمية فى المؤسسة .

ويتطلب ذلك صفات من نوع خاص يجب أن يتحلى بها المدير منها الاستقامة والأمانة والإخلاص والخلق الطيب والتفانى فى العمل ، القدوة الحسنة فى العمل والتحسس،والقدرة على مساعدة الآخرين والتعاون والإحساس والالتزام الأخلاقى نحو الواجب والالتزام بأخلاقيات القيادة والعمل القيادى بالإضافة إلى ذلك تقوم المهارات الإنسانية على صدق وفهم المدير لحقيقة نفسه ولحقيقة الآخرين، وكيفية التعامل مع الأفراد من أجل مصلحة العمل،وهى التى تمكنه من أن يعمل كعضو فى جماعته، وأن يبني جهودا تعاونية يمكن أن توجه نحو التحقيق الفعال لأهداف مشتركة لخدمة العملية التعليمية .

3- المهارات التصورية،

يقصد بها القدرة على التبصر بالمواقف ككل والنظر إلى أية مشكلة نظرة شاملة وكلية داخل إطار المؤسسة وما يتصل بها ككل وهى مهارات خاصة بالقدرة على تحليل المواقف الصعبة والتعامل مع معلومات متشعبة واستخلاص النتائج واحتواء المواقف والبصيرة والنفلا فى عمق المستقبل والتصور الدقيق

للأشياء، والنظر بشكل ثابت للمشاكل وهذه المهارات لها علاقة كبيرة بالقدرة على تحليل المشاكل بصورة سليمة واكتشاف بدائل عديدة وتحليل وتقييم هذه البدائل لتحديد أنسبها.

وهذا النمط من المهارات يمكن الناظر / المدير أن يرى أنواع درجات الاعتماد المتبادل بين مختلف أجزاء المؤسسة التعليمية وكيف تؤثر التغيرات فى إحداها على الأخرى، بمعنى أن تلك المهارات التى يحتاجها الناظر / المدير المدرسة يرى الصورة الكلية مع العلاقات بين أجزائها المختلفة وأيضاً القدرة على الفهم والتنسيق لكل أهداف وأنشطة المؤسسة وتملك كل جزئيات البرنامج المدرسى وتظهر هذه المهارة بصفة خاصة فى مستوى الإدارة الأعلى وهى ضرورية فى تنمية خطة استراتيجية المؤسسة.

وهناك مهارات للقيادة يحددها دارسوا العلاقات الإنسانية ومن هذه المهارات التى يجب تعلمها وممارستها ما يلى:

1 - مهارة السلوك الشخصى للقائد ويتضمن الآتى-

- إحساسه تجاه مشاعر المجموعة.
- يطابق احتياجاته مع احتياجات الجماعة.
- يتعلم كيف يسمه بانتباه.
- يمسك عن النقد أو التعليقات الساخرة من جانب الأعضاء.
- يساعد كل عضو على أن يشعر بأهميته والاحتياج إليه.
- يجن أن لا يجادل الآخرين.

2 - مهارة الاتصال وتتضمن الآتى-

- يتأكد من أن كل واحد يفهم ليس فقط ما يحتاجه ولكن أيضاً لماذا احتاجه.

- يقوم بعمل اتصال جيد لمتابعة عمل المجموعة كجزء روتيني من وظيفته.

3 - مهارة المساواة وتتضمن أن القائد الفعال يجب أن يعرف-

- كل واحد مهم ويحتاج إدراكه للتعرف به.
- القيادة مشاركة وليست احتكار.
- القائد ينمو عندما تحقق الوظائف القيادية.

4 - مهارة التنظيم - القائد الفعال يساعد المجموعة على الآتي،

- تنمية أهداف بعيدة وقصيرة المدى.
- تفتيت المشاكل الكبيرة إلى المشاكل أصغر.
- المشاركة في إتاحة الفرص وممارسة المسؤوليات.
- يخطط - يعمل - يتابع - ويفهم بالإضافة على ذلك مهارات حل المشكلات - اتخاذ القرار - إقامة الأهداف - إدارة البرنامج - إدارة مهارة الأفراد والتي تتضمن الاتصالات الشخصية - إدارة الصراع - الدافعية - النصح والإرشاد.

ولقد حدد نواف كنعان المهارات اللازمة للمدير على النحو التالي -

1 - المهارات الذاتية وتشمل الآتي،

- السمات الجسمية.
- القدرات العقلية.
- المبادأة أو الابتكار.
- ضبط النفس.

2 - المهارات الفنية وتتضمن،

- المعرفة المتخصصة في نوع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة.

- القدرة على تحمل المسؤولية.
- الفهم العميق والشامل للأمور.
- الحزم.
- الإيمان بالهدف.

3 - المهارات الإنسانية وتتضمن ما يلي،

- الاستقامة وتكامل الشخصية.
- الأمانة والإخلاص والخلق الطيب.
- القدرة على التعامل مع الأفراد.

4 - المهارات الذهنية وتتضمن ما يلي،

- المهارات الإدارية.
- التخطيط.
- الاتصال.
- التعليم.

ويرى الجابري أن هناك ثلاثة أنواع من المهارات وهي،

- 1- المهارات السياسية.
- 2- المهارات الإنسانية وتشمل،
 - القدوة الحسنة.
 - المعاملة الحسنة والعدل.
 - الاستشارة.
 - التدريب.
 - الثقة والتفويض.
 - المراقبة والمحاسبة.
- 3- المهارات الفنية وتتضمن المهارات الثنائية.

- الإيمان بأن الهدف وإيصاله للجماعة.
- القدرة على التنظيم والتخطيط.
- الالتزام بالمسئولية وحسن التصرف.
- تطوير المنظمة وحسن البصيرة.

وفي المجالات التعليمية هناك مجموعة من المهارات التي يجب توافرها

في مدير وناظر المدرسة وهي-

أ- المهارات الفنية وتتمثل في الآتي،

- فهم نظم وثوائح التعليم وقوانينه.
- إدراك المدير لحقوقه واختصاصاته ومسئوليته حتى لا يصدر قرار ليس من حقه ولا يتوانى عن إصدار قرار يقع في نطاق اختصاصه ومسئوليته.

وتكتسب هذه المهارة بالخبرة من ممارسة المهنة ومن خلال برامج التدريب

المهني أثناء العمل ومختلف أشكال وأنواع التدريب المهني المتخصص.

ب- المهارات الإدراكية وتتمثل في الآتي-

اتساع منظور الرؤية عند المدير وقدرته على النظرة الشمولية للقضايا والموضوعات والمشكلات التي تعرض عليه في اتصالاتها بالمنهج والأنشطة التربوية وأهداف المدرسة ومصالح الطلاب وأعضاء هيئة التدريس واتفاقها مع السياسة التعليمية وأهداف المجتمع.

وهذه المهارة تعتمد على عاملين أساسيين هما الخبرة والذكاء فالمدير

الناجح هو القادر على اتخاذ القرار الرشيد في الوقت المناسب وبأسرع الأمانة

وبالكفاءة الواجبة مع أخذ جميع المتغيرات في الاعتبار.

ج- المهارة الاجتماعية-

وهى التى تتصل بالفهم للذات والآخرين ولطالبهم وحاجاتهم النفسية والاجتماعية والقدرة على التعامل مع الآخرين بشكل يحبب العاملين فى عملهم وفى العاملين وفى المدرسة وفى الإدارة ويتيح لهم فرص التعبير عن آرائهم ومشكلاتهم.

وهذه المهارة تكتسب من خلال عدة أساليب تدريبية كالمحاضرات والجلسات والمناقشات وتمثيلها وتبادلها.

خ- المهارة التربوية وتمثل فى الآتى-

قدرة المدير على معالجة قضايا المدرسة بأسلوب تربوى مما يتطلب إلمام المدير بأصول التربية وعلم النفس والاجتماع وتحويل هذا الفهم النظرى إلى ممارسة فى الواقع العملى وتبرز هذه المهارة فى تعامل المدير مع الطلاب وأولياء الأمور وعلاج المشكلات التى تعرض عليه وتوزيع وقته على جميع الأعمال والمهام المطلوبة منه داخل المدرسة.

ويتضح من ذلك أن هذه المهارات متشابكة إلى درجة تجعل من العسير أن ن فصلها عن بعضها البعض وإن مدير / ناظر المدرسة يحتاج إلى مهارات العلاقات الإنسانية لى يكون قادرا على أداء عمله ، لأنه لن يستطيع أن يحقق أهداف المدرسة إلا من خلال الآخرين، بمعنى أنه لن يستطيع أن يدير إلا بالتحلى بمهارات التعامل مع أفراد أسرة المدرسة ، مع ملاحظة أن الأنماط المختلفة من المهارات هامة بالنسبة للمديرين إلا أنه يمكن التصور الأهمية النسبية لهذه الأهمية تتغير المستوى داخل المؤسسة التعليمية.

ثالثاً - نماذج أساليب تنمية الإبداع الإداري لدي مدير الإدارة المدرسية،

من أهم نماذج الأساليب التي تساعد علي تنمية الإبداع لدي أفراد الإدارة المدرسية الذين يتسمون بالخصائص الإبداعية ما يلي -

1 - أسلوب المباريات الإدارية ،

إن أسلوب المباريات الإدارية من أحدث الأساليب التدريبية الديناميكية التي ينبغي أن يتدرب عليها أعضاء الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية العامة حيث أنها تضع هذا العضو في موقف حركة مستمرة، فهي كالمباراة تعطي الفرصة للمشاركين فيها أن يحصلوا علي نتائج القرارات التي اتخذت في موقف معين لتؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ القرارات الجديدة في المواقف التربوية المتتالية بهدف هذه المباريات إلي تنمية الإبداع المهاري والقدرة علي التحليل لدي أعضاء الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية العامة والترشيد لعملية اتخاذ القرار لديهم علي أساس أن هناك إمكانيات وآليات معروفة لقياس وتحديد أبعاد اتخاذ القرارات علي مستوي مشاكلها المتعددة.

كما أن هذا الأسلوب يسمح لعضو الإدارة المدرسية بالتصرف لمواجهة أي أحداث متجددة، حيث تتجدد مهارته في اتخاذ القرارات في مجالات التخطيط ورسم السياسات والتنظيم والرقابة سواء على مستوى المدرسة أو الفصل والتوصل إلى أفضل السبل لاستخدام الموارد المالية والبشرية والمادية المتاحة .

إن معالم المباريات الإدارية في تنمية الإبداع لدى عضو الإدارة المدرسية

بالمدارس الثانوية العامة تتضح في الركائز التالية -

- 1- إيضاح أهمية التنظيم السليم وتقسيم العمل اليومي داخل المدرسة كأساس لسرعة اتخاذ القرارات وتحديد الاختصاصات والمسئوليات مع ترابطها .
- 2- الاستفادة من المناقشات والآراء المطروحة والتفاعل مع الزملاء والتعاون والعمل كفريق، أي سيادة روح الجماعة لتحقيق الهدف.

- 3- التعمق فى التفكير قبل البحث فى الأمور مع الاهتمام بالتخطيط طويل الأجل.
- 4- التمرس على مواجهة الأزمات الطارئة التى تحدث فى المدرسة وإيجاد مخرج لها بأقل أضرار ممكنه.
- 5- كسب خبرات لرفع مستوى الأداء الإدارى ومواجهة المشاكل.
- 6- وضع الأساليب العلمية التى يمكن استخدامها فى التطبيق العلمى فى التخطيط والمتابعة والتقييم.
- 7- الاستفادة من المعلومات وكيفية اتخاذ القرارات مع الجماعة.
- 8- تبادل وجهات النظر وزيادة المعلومات والخبرات.

ثانيا أسلوب بيرت-

ويعتبر هذا الأسلوب أحد التطويرات فى التكنولوجيا الإدارية التى تعتمد على نظام يمكن أن يجعل العضو الإدارى مبدعا فى مهارات التخطيط والتحكم واتخاذ القرارات ومن الممكن أن يقدم الكثير هيمنة الإبداع لدى مدير المدرسة وأعضاء إدارتها ولا بد أن نؤكد فى هذا المجال أن أسلوب بيرت لم يستخدم بعد فى مدارسنا الثانوية العامة فى التنمية الإبداعية لدى أعضاء إدارة المدرسة. ويستخدم هذا الأسلوب لوضع تصور نظرى لإنجاز العمل وبأقل زمن ممكن عن طريق التخطيط وبهدف التحكم فى العمل فى جميع المتغيرات الخارجية والداخلية الخاصة به ، وفى حالة إذا ما طلب من أعضاء إدارة المدرسة الثانوية العامة تدريب مجموعة من معلمى المدرسة على تدريس منهج حديث ومتطور ، ولكى يتم الوصول والانتهاى من هذا التدريب لابد من إتباع الخطوات التالية-

- 1 -خلق الجو الذى يشعر فيه مجموعة المعلمين أثناء تدريبهم بالحرية فى المناقشة والتعبير بإحساسهم بالحاجة إلى هذا التدريب على المنهج الجديد .
- 2 -تنمية المناخ الذى يحس فيه المعلمون بالمشكلات والاهتمامات المشتركة كما يحسون فيه بالاحترام والتفاهم المتبادل فيما بينهم بحيث تصل كل عضو على مساعدة الآخرين كما يتصل المساعدة والعون من الآخرين .
- 3 -تصنيف البرنامج التدريبي بحيث يشبع حاجات واهتمامات جميع المعلمين فى حلقة التدريب .
- 4 -تنمية الإبداع باستخدام الأسلوب العلمى فى حل المشكلات بحيث تكون إدارة فى مواجهة المشكلات والصعاب المتصلة بالقيادة مع أهداف التدريب، أى ما الذى يطمع الأعضاء فى تحقيقه بالدراسة والمناقشة والتمرين .
- 5 -تشجيع المعلمين على اختيار مدى صلاحية وانطباق الأسس والتصميمات التى استخدموها فى الحلقة التدريبية بالنسبة للمواقف الواقعية والقيادية التى سيواجهها المعلمون فى ميدان عملهم الأسمى .
- 6 -تشجيع المعلمين على الاستمرار فى العمل التعاونى الجماعى بعد انتهاء الحلقة التدريبية وعلى مساعدة كل منهم الآخر فى حل مشكلات تدريس المنهج الجديد .

ثالثاً أسلوب الاستخدام الأمثل للوقت-

- حتى يتم الاستخدام الأمثل للوقت لتنمية الإبداع لدى أعضاء الإدارة للمدرسة الثانوية العامة فإنه من الضرورى أن يهتم هؤلاء الأعضاء بما يلى-
- أ - أن يحدد هؤلاء الأعضاء أولويات وأهداف عملهم اليومى فى المدرسة وقد يعترض هؤلاء الأعضاء بعض الصعوبات والعوائق المثلة فى كثرة المطالبة والمهام التى يواجهونها سواء كان ذلك يتعلق بالتلاميذ أو المعلمين أو

أولياء الأمور ، ولعل فى مقدمة الطرق لتحديد الأولويات اليومية لهؤلاء الأعضاء هو إعداد قائمة يومية بما يريد هؤلاء الأعضاء القيام به من أعمال ، وعلى كل عضو ضمن أعضاء الإدارة المدرسية أن يخصص بضع دقائق من وقته فى بداية اليوم الدراسى ليسجل هذه الأولويات حتى يستطيع السيطرة على وقته بشكل فعال وتكون لديه الفرصة والوقت للتفكير المتعمق فى مشاكل العمل اليومى فى تنمية الإبداع لديه .

ب - أن يضع كل عضو المهام الملقاة على عاتقه ويدرك أبعادها ومتطلباتها ثم يقدر حجم الوقت المخصص لهذه المهام لإنجازها ، وهذا يتطلب استخدام تكتيك كل الوقت بحيث يسجل كل عضو المهام الرئيسية، ثم يحدد حجم الوقت الذى يجب قضاءه والذى تم قضاءه فى أداء وإنجاز هذه المهام وعلى ضوء هذا كله يقرر مدى الحاجة لزيادة أو نقصان وقت أداء وإنجاز كل مهمة .

ت - أن لا ينسى هؤلاء الأعضاء أن هناك وقت لكل شىء وقته وأن الإنسان بصفته عامة يميل إلى تضاد الأعمال غير السارة والأعمال الصعبة والابتعاد عن الأعمال التى تؤدى إلى صراع فى العمل، إن تعويد الأعضاء على استخدام مهارات إدارة الصراع سوف يوفر على هؤلاء الأعضاء ساعات عديدة كان من الممكن أن تستخدم الأمثل فى تنمية الإبداع لديهم .

ث - أن يتدرب أعضاء الجهاز الإدارى للمدرسة الثانوية العامة على عملية تبسيط العمل عن طريق القيام بدراسة كل العمل اليومى الذى يقومون بتنفيذه ومراجعة جميع الأنشطة التربوية الروتينية بهدف إلقاء الإزدواج فى المجهود وتقليل الضياع فى الوقت واستخدامه الأمثل فى تنمية الإبداع لديهم .

رابعاً، المعوقات التي تواجه مدير المدرسة في ممارسة العلاقات الإنسانية،

- أكدت بعض الدراسات أن هناك بعض المعوقات التي تحد ناظر / مدير المدرسة عن ممارسة العلاقات الإنسانية بطريقة فعالة منها:-
- اضطراب العلاقات الإنسانية بين الناظر/ المدير والمعلمين ، ترجع إلى الخلفية الخاصة للمعلمين والتجارب الماضية للناظر/ المدير.
- قلة وعى الناظر/ المدير بالخبرة ودرايته بمسئوليته وسلطانه ومسئوليات وسلطات المعلمين ، وضعف قدرته على حل المشكلات الشخصية للمعلمين.
- إعطاء الناظر/ المدير اهتماما خاصا ببعض المعلمين دون البعض الأخر.
- وجود معلمين من مستويات اجتماعية واقتصادية متفاوتة على حد كبير.
- الاختلاف في القيم والمبادئ الخلقية بين المعلمين يصعب معه وجود نوع من التآلف والتفاهم فيما بينهم.
- سيطرة الجانب المادي على عقول المعلمين جعل المعلم يتمرد على وظيفته ويشعر بعدم الرضا عن المهنة.
- اتباع نظام الفترات في المدرسة يمثل عائقا أمام المدرسة في تكوين علاقات طيبة مع الأهالي في المنطقة المحيطة بالمدرسة .
- ارتفاع كثافة الفصل عن الحد المقبول والمقرر لها جعل العلاقة بين المعلم والتلميذ صعبة التحقيق.
- القصور في برنامج تأهيل الناظر/ المدير للوظيفة يظهر بصورة واضحة في افتقار النظر إلى المعلومات الإدارية العلمية وخاصة فيما يتعلق بمفهوم العلاقات الإنسانية في الإدارة.

كما أظهرت أيضاً بعض الدراسات أن من أسباب سوء العلاقة بين الناظر

/المدير والعاملين في المدرسة إنما يرجع إلى الآتي -

- عدم الثقة بين العاملين في المدرسة .
- التهاون في العمل .
- الطيبة الزائدة.
- عدم إجادة فن الإدارة .
- التسلط وعدم اشتراك المعلمين في شئون المدرسة .
- مجاملة بعض المعلمين علي حساب الآخرين .
- عدم تقدير ظروف العاملين بالمدرسة في أحيان كثيرة .
- الإهانة المستمرة أمام الطلبة .
- فقدان التعاون من العاملين .
- تصيد الأخطاء و الإحتفاظ بها لإشاعتها .
- التلامبالة من البعض العاملين والعمال والإداريين .
- التدخل في شئون بعض المعلمين .

ومن ناحية أخرى فإن المعاملة السيئة يمكن أن تؤدي إلى اضطرابات نفسية وجسمية ينعكس أثرها علي العمل فيكون الإهمال وسوء الظن وعدم تقدير المسئولية أو الحرص على نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ، أن المبالغة في دبلوماسية العلاقات الإنسانية قد يحول العلاقات داخل الإدارة التربوية إلى مجاملات شخصية ولهذا ينبغي أن يكون هناك حدود لهذه العلاقات تحفظ للمدرسة هيبتها ولا تسمح بالتسيب أو المجاملة على حساب العمل.

وهناك بعض القيود والحدود وتعتبر معوقا لعلاقات العمل والعلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة منها-

- إحصاء الذي يصيب الكثير من العاملين بسبب تطبيق قوانين ولوائح ونظم جامدة غير مرنة لا تلبى احتياجات العمل المتغيرة.
- النزعات العدوانية التي تسود بعض العاملين.
- التكاسل في العمل والإهمال في أداء مختلف الأعمال.
- كثرة الشائعات والأقوال.
- محاولة العاملين إيجاد عمل بدون أجر إضافيا يشعرون فيه بقدر من حرية التصرف واتخاذ القرار بتحقيق أكبر لرغباتهم وحاجاتهم.
- تسلط المدير.
- الصراعات النفسية التي يعاني منها بعض العاملين في المؤسسة.
- تعقد الاتصالات وصعوبتها وذلك نتيجة لكثرة القوانين واللوائح التي تحكم سلوك العاملين.
- زيادة حجم العمل المكتبي لدى المدير وعدم وجود وقت كاف لممارسة العلاقات الإنسانية.

وقد قدم بويد كوك poid cook مجموعة من الأسباب عن أسباب فشل

برامج العلاقات الإنسانية للمديرين على النحو التالي-

- 1- إن قادة المدارس يقولون ملا يفعلون .
- 2- ضغط العمل على مديري المدارس.
- 3- العلاقات الإنسانية كأسلوب الكلام.
- 4- عدم الكفاية .
- 5- الممارسة المنظمة وعدم الثقة.
- 6- فشل التدريب في تغيير الاتجاهات الأساسية.

الفصل السادس

التدريب

(مفهومه - نشأته - أهميته)

مقدمة :

- أولاً: مفهوم التدريب .
- ثانياً: نشأة وتطور التدريب فى التربية.
- ثالثاً: أهمية التدريب.
- رابعاً: غايات التدريب.
- خامساً: مبادئ التدريب.
- سادساً: الأسس التى يقوم عليها التخطيط والتدريب .
- سابعاً: أنواع التدريب.
- ثامناً: أساليب التدريب.

الفصل السادس

التدريب (مفهومه - نشأته - أهميته)

مقدمة -

يعد الإنسان كائن اجتماعي يقضي معظم وقته ويعيش في جماعة يؤثر ويتأثر بها ويتحدد سلوكه الاجتماعي نتيجة التفاعل بينه وبين البيئة التي يعيش فيها وبصفة خاصة البيئة الاجتماعية :

ومن خلال التفاعل بين الفرد والبيئة الاجتماعية من حوله ينمو الفرد نمواً اجتماعياً سليماً، حيث يعتبر هذا النمو من كونه فرداً وحيداً إلى كائن متفاعل اجتماعياً وعضو في جماعة كبيرة يحترم قوانينها ومعاييرها الأخلاقية ويقوم بالدور الاجتماعي المرسوم له ،الذي اكتسبه خلال عملية التنشئة الاجتماعية .

ويتوقف بناء الأمم الحديثة على تنمية البشر وتنظيم النشاط البشرى أو بمعنى آخر على تنمية الموارد البشرية بزيادة المعارف والمهارات والقدرات لدى جميع أفراد المجتمع ، وتتحقق تنمية الموارد البشرية بطرق كثيرة من أهمها التربية المدرسية التى تبدأ بالمدرسة الابتدائية وتنتهى بالتعليم الجامعي والتطوير الذاتى للأفراد والذي يتم عن طريق سعى الأفراد لزيادة معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم بجهودهم الشخصية ، وأيضاً عن طريق التدريب أثناء الخدمة والذي يتم من خلال برامج التدريب المنظمة فى مؤسسات العمل .

خلال برامج التدريب أثناء الخدمة فى الوقت الراهن باهتمام الدول المتقدمة والنامية على حد سواء فكل منها تسعى جاهده إلى تنمية وتطوير

مواردها البشرية إلى أقصى حد ممكن لكي يستطيع تطويع مصادر الثورة الأخرى من أجل تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج والتقدم.

ويمتاز العصر الحديث بالتغير المتسارع في شتى مجالات الحياة والذي نتج عن الحاجة العامة لأن تواكب المجتمعات الحديثة هذا التغير وتعد أفرادها لتقبله ولصنعه أيضاً رغم ذلك فإن التربية لم تشهد من التغير والتطوير ما يجعلها قادرة على المساهمة في إعداد ذلك الإنسان أو تلبية حاجات المجتمع سريع التغير شديد التطوير .

ويقدم لنا الفكر التربوي للمعلم علي أنه واحد من أهم العوامل المساعدة علي التغيير والتجديد التربوي وذلك من حيث الاختيار للمهنة والإعداد والتدريب والتقييم والتطوير المستمر لإمكاناته وقدراته .

ولعل العلاقة القوية بين التدريب والتنمية هي التي دعت بعض الدول والبلدان إلى تطوير مفهوم التدريب ليعني تنمية القوي البشرية ،وحيث أن التدريب يعتبر نوعاً من التعليم المستمر ، فإن بعض المفكرين التربويين يقولون أن أحد جناحي التربية التي تتضمن التعليم الأساسي والتعليم المستمر أو المستديم بل ويذكرون أن كل أنواع التدريب المتوافرة للأفراد الذين انضموا إلى عالم العمل يعتبر تربية مستمرة وإن التدريب يعتبر من المحاور الأساسية في تطوير وتنمية القوي العاملة في أي مؤسسة من المؤسسات وهو بالضرورة يتضمن التعليم رغم اختلافهما في أن التدريب يتجه بالدرجة الأولى نحو الوظيفة في حين أن التعليم يتجه نحو الفرد ولذا فالتدريب غالباً ما تكون مدته قصيرة وكما أن مواد وأدواته يغلب عليهما الجانب العملي أكثر من النظري كما أن التدريب هو المحور الذي تدور حوله عملية التنمية في المجتمع فهو أدواتها ووسيلتها والمحرك الأساسي لمختلف جوانبها ،كما أنه الأداة المطيعة التي إذا ما أحسن استخدامها

أمكاننا تحقيق الاستغلال الأمثل للتعليم ووضع نظرياته موضع التطبيق السليم لتحقيق الأداء الأمثل وتحقيق النمو والازدهار للمجتمع .

ومن هنا تظهر أهمية التدريب أثناء الخدمة كمصدر أساسي من مصادر التنمية البشرية ، وعامل رئيسي لزيادة النتاج من حيث الكم والكيف ، وللارتقاء بمستوي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية كضرورة وحقيقة ملحة لجميع العاملين في المجتمع .

والمتتبع لأدبيات التنمية المجتمعية خلال العقود الأربعة الماضية يكتشف أن قضية التدريب وإعادة التدريب قد شغلت مكان الصدارة في قضايا التنمية البشرية ، حتى أنه قد يأت واضحاً كما تؤكد الشواهد ، أن التدريب قد خرج عن طوع علم الإدارة وهو في سبيله أن يصبح علماً اجتماعياً جديداً له أبنيته الفكرية المؤسسة على الحقائق والمفاهيم والنظريات ، وله منطقته الجدلي الجديد الذي عماده المنهج البيئي أو المتداخل التخصصات وله هدفه المتمثل في تنمية قدرات الأفراد والمنظمات والمجتمع واستثمارها وفق معايير الكفاية والفعالية والاستثمارية .

ويعتبر عملية تدريب المعلم أثناء الخدمة بمثابة الوجه المكمل لعملية الإعداد فهي التي تجعل المعلم متجدداً أو متطوراً في مهنته ومنسجماً مع مجموعة المتغيرات التي تحيط به في المجتمع أو في نظام التعليم الذي يعمل به من حيث الشكل أو المضمون أو المحتوي .

وإذا كان لتدريب المعلم كل هذه الأهمية ، فإن لتدريب مدير المدرسة أهمية مضاعفة ، حيث أن كفاءة العملية التعليمية لأي مؤسسة تعليمية مرهونة وفي المقام الأول بمدى نجاح إدارتها ممثلة في شخصية المدير وأسلوبه الإداري ومدى فهمه وإدارته للأساليب الإدارية الصحيحة والتطورات والمستحدثات في مجال ممارسة العمل الإداري والعلاقات الإنسانية فهـ مدير المدرسة يحمل على عاتقه

مسؤوليات ضخمة تجاه جميع التلاميذ المنتهين بالمدرسة وأيضاً تجاه أعضاء الجهاز الفني والإداري لها .

وإذا كان التدريب أثناء الخدمة يمثل حقيقة واضحة وأهمية بالغة لجميع العاملين في مختلف المهن والوظائف فإن لمهنة التعليم أصبح أكثر ضرورة وأشد إلحاحاً ذلك لأن المعلم وهو يواجه مطالب التغييرات في مختلف المناحي الاقتصادية والاجتماعية أصبح في حاجة ماسة إلى مواصلة الإعداد والتدريب مدي حياته المهنية حتى لا تزداد الفجوة بين جيله وجيل تلاميذه الصغار ويمكنه ملاحقة ما يطرأ حوله من تغييرات في المجتمع أو في نظام التعليم من حيث شكله ومضمونه ومحتواه ، فضلاً عن أن مجالات التخصص ومواد الإعداد المهني تتطور باستمرار من خلال ما يطرأ عليها من حقائق علمية جديدة سواء في أساليب مناهج التعليم أو الأفكار والاتجاهات التربوية والنفسية ومن ثم فإن تلبية تلك المطالب التربوية ومواجهة التحديات التقنية الجديدة سوف تعتمد بشكل مباشر علي تحسين برامج تدريب المعلمين في أثناء الخدمة .

والتدريب مهما تنوعت أشكاله وأساليبه ومستوياته المختلفة يستهدف زيادة العائد من رأس المال البشري وذلك عن طريق استثمار طاقات الأفراد الإنتاجية والإمكانات المتاحة وتنظيم العلاقات الإنسانية القائمة لتحقيق أقصى إنتاج ممكن ومن ثم يصبح تدريب الأفراد علي مختلف مستوياتهم وفي جميع القطاعات ضرورة لا تحتاج إلي تأكيد .

وإذا كان التدريب أثناء الخدمة في الوقت الحاضر أصبح يشكل ضرورة لازمة في جميع المهن والوظائف والقطاعات فإنه في مهنة التعليم يشكل ضرورة أكثر إلحاحاً واشد خطورة لأن عصرنا الحالي يحفل بتطورات واكتشافات مستمرة فهناك مشكلات عديدة تعترض العمل التعليمي وتجعل تدريب أعضاء الهيئة التعليمية ضرورة ماسة تقتضيها طبيعة تطور مفاهيم التربية وتجديدها

وتنوع أساليب التدريس والوسائل التعليمية، وذلك لكي يتسنى للمعلمين مواكبة التطورات المختلفة واكتساب المعارف والخبرات الجديدة وبنائها وتطويرها فحاجة الذين يعملون في الميادين التربوية وخاصة المعلمين إلى التدريب في الخدمة أشبه بالحاجة إلى الماء والهواء والغذاء فمن غير التدريب المتواصل الواعي تصبح العملية التربوية نمطية وعديمة الجدوى .

والتدريب أثناء الخدمة فكرة قديمة - حديثة في نفس الوقت فهي قديمة من حيث أنها ظهرت في عديد من الدول مباشرة عقب الحرب العالمية الثانية وفي بعض الدول ظهرت في أوقات مبكرة قبل ذلك بكثير وهي حديثة لأنها وفي صورتها الحالية ما زالت تسير بخطى بطيئة ولم يتحدد شكلها النهائي بعد ومن منظور آخر فهي قديمة لأنه يجب إعادة تقدير محتواها علي ضوء الأوضاع الحالية وهي حديثة لأنه طالما تم التغلب علي المعوقات التي تعترض طريقها فيمكن أن يشترك فيها كل شخص لجعلها تؤتي ثمارها .

فقد أصبح التدريب أثناء الخدمة مفهوماً شائع الاستخدام في دينميات المجتمع بل وقد أصبح علي قدر كبير من الأهمية في ميدان التربية بفضل التطورات التكنولوجية والطلب المتزايد علي التربية بسبب الكوارث الاقتصادية المستمرة والمتزايدة .

لقد تم تقديم التدريب أثناء الخدمة في أول صورة في القرن الماضي وظهر أول ما ظهر في فنلندا وألمانيا علي أسس غير رسمية منذ نهاية التسعينات من ذلك القرن ثم تطور لاحقاً في دول أخرى بصورة مشابهاه قل أن يصبح أكثر تعقيداً هذا النوع من التدريب أشتمل على مرحلتين الأولى غير رسمية وتطوعية والأخرى تنظيمية ومعتمدة علي تشريعات وقوانين وأحيانا علي المشاركات الإجبارية وفي بعض الدول ظهور ذلك النوع من التدريب بها وقد تم تقديم ذل التدريب بجميع المستويات في التعليم في نفس الوقت، وحيث كان التدريب أثناء

الخدمة غير موجه خصيصا للمرحلة الابتدائية والثانوية فقد بدأ بالمرحلة
الابتدائية أولاً -

وقد كان للتقدم الملموس الذى شاهده عالمنا المعاصر فى مجالات العلوم
التربوية والنفسية والبيولوجية وزيادة الوعى بأهمية التربية وبروز دورها فى
تحقيق تقدم المجتمعات ونموها وما ترتب عليه من مطالبتها بمسؤوليات وأعباء
جديدة آثار بالغة فى ضعف القناعة بقدره المعلمين فى ظل أساليب التدريب
التقليدية على أداء الأدوار الحديثة المطلوبة منهم، مما أدى إلى بروز كثير من
المفاهيم والأساليب الحديثة فى مجال إعداد المعلمين قبل الخدمة وتدريبهم
أثنائها من المداخل الفكرية التى لقيت رواجاً فى لآداب فى السنوات الأخيرة مدخل
أو منحى النظم حيث يعتمد هذا المدخل على تبنى وجهة نظر شمولية تتناول
الموضوع بتحليل عناصره وتبيان ترابط عناصره وعلاقاتها المتبادلة معاً من أجل
يسير إعادة تنظيمه وتركيب أجزائه والتوليف بين عملياته وتوجيهها نحو
الأهداف المنشودة وذلك من منطلق أن السيطرة على أى عملية يتطلب الإلمام
الدقيق بينها وبين العوامل المؤثرة فى عناصرها وفهم العلاقات التبادلية والعضوية
بين تلك العناصر الأمر الذى يساعد على التبصر الموضوعي بالحلول البديلة
ونتائج كل منها على سير النظام ، وفى إجراء التعديلات اللازمة عندما تدعو
الحاجة وذلك من خلال التقويم التكويني أو البنائى المستمر لنتائج كل خطوة
من خطوات عمل النظام.

أولاً - مفهوم التدريب

يرتبط مفهوم التدريب أثناء الخدمة بمفهوم التعليم المستمر ، أو التربية مدى الحياة بمعنى استمرار العملية التعليمية بلا أي معوقات من أجل تحقيق ما يطمح إليه الأفراد في حدود قدراتهم واستعداداتهم التعليمية تنمية هذه القدرات والاستعدادات كما ينبغي تطوير نظام التعليم في ضوء مطالب العصر وذلك باعتبار أن نظام التعليم ليس مستودعاً فحسب ولكن أداة من أدوات الحركة والتغيير.

يعرف التدريب بأنه عملية مقصودة تهيئ وسائل التعليم وتعاون العاملين علي اكتساب الفاعلية في أعمالهم الحاضرة والمستقبلية والهدف منه تمكين المعلمين من النمو في المهنة التعليمية بالحصول علي مزيد من الخبرات وكل ما من شأنه أن يرفع من مستوي عملية التعليم ويزيد من طاقات المعلمين الإنتاجية. كما يعرف أيضاً **جود (Good)** التدريب علي أنه جميع الأنشطة التي يقوم بها المعلمون وتؤدي الي تأهيلهم في مختلف البرامج الدراسية وحضور الدورات التدريبية والإسهام في الاجتماعات التربوية والقرارات المهنية والإفادة من توجيهات الإشراف الفني والقيام بمختلف التوجيهات .

ويعرف **هيليز hillis 1982** التدريب بأنه استخدام التقنيات علي نطاق واسع لتعديل الاتجاه والمعرفة أو السلوك المهاري وذلك لتحقيق أداء ما في مهمة معينة أو مجموعة من المهام .

ويعرف أيضاً التدريب بأنه عملية منظمة مستمرة محورها الفرد وتهدف إلي إحداث تغيرات محددة سلوكية وذهنية لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير كما يعرف التدريب انه نشاط إنساني يتركز هدفه حول التحسين أو التطوير ويمكن أن يمارس هذا النشاط بأسلوب فردي أو جماعي.

ويعرف أيضا التدريب بأنه نشاط مخطط يهدف الي إحداث تغييرات في الفرد والجماعة التي يتم تدريبها بتناول معلوماتهم وأدائهم وسلوكهم واتجاهاتهم بما يجعلهم لائقين لشغل وظائفهم بكفاءة وفاعلية وإنتاجية عالية . ويعرف التدريب أيضا بأنه وسيلة لتنمية قدرات الفرد الوظيفية وإمكانية استخدام قدراته للحصول علي اكبر نفع لشخصه وبالتالي للمجتمع .

ويري دينوفا **denove** أن التدريب نموذج خاص وعملي من التعليم يؤدي إلي إعداد العمال (الموظفين) لأداء أعمالهم بصورة جيدة والتدريب لا يؤدي إلي زيادة الإنتاجية بل يؤدي إلي زيادة الثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية . ويعرف التدريب بأنه العملية المقصودة التي تهين وسائل التعليم وتعاون العاملين علي اكتساب الفاعلية في أعمالهم الحاضرة والمستقبيلة .

ويعرف شمس الدين التدريب علي أنه كل برنامج منظم ومخطط لتمكين المعلمين من النمو في المهنة التعليمية بالحصول علي مزيد من الخبرات الثقافية والعملية وكل ما من شأنه أن يرفع من مستوي عملية التعليم ويزيد من طاقات المعلمين الإنتاجية .

مفهوم التدريب أثناء الخدمة ،

إن تدريب المعلمين أثناء الخدمة بمثابة الوجه المكمل لعملية الإعداد فهو عملية النمو المستمر التي تجعل المعلم متجدد أو متطور في مهنته ومنسجماً مع مجموعة المتغيرات التي تحيط به في المجتمع الذي يؤدي رسالته من أجله . وحيث طبيعة المجتمعات التغيير فلا بد أن يواكب ذلك تغيير في الأفراد لمواجهة ذلك وأكثر الأفراد مسؤولية تجاه هذه المواجهة أثناء هو المعلم الذي يعد أجيالاً تواجه متغيرات الحياة في مواجهة في تنمية المجتمع وازدهاره ويعرف التدريب الخدمة بأنه كل ألوان النشاط التي يشارك بها العاملون بقصد رفع كفايتهم المهنية .

ونجد أن هذا التعريف ينطبق علي مختلف ميادين العمل والإنتاج ،
كما يعرف أيضاً التدريب أثناء الخدمة بأنه العملية المستمرة التي تكسب
المتدرب معارف وقدرات وأفكار ضرورية لأداء عمل معين أو بلوغ هدف معين .
و يعرف أيضاً التدريب أثناء الخدمة بأنه الوسيلة التي يستطيع بها
العاملون اكتساب المعارف والخبرات التي تعمل علي تنشيط أدائهم وتعديل
سلوكهم كلما دعت حاجة العمل إلي ذلك .
وتعرف وزارة التربية والعلوم البريطانية التدريب أثناء الخدمة بأنه
نشاط يقوم به المعلم بعد انخراطه في سلك التدريس وبحيث يتعلق هذا النشاط
بعمله المهني .
وتعرف وزارة الصحة والتربية الأمريكية التدريب أثناء الخدمة بأنه
برنامج من الأنشطة المنظمة موجهة من قبل النظام التعليمي أو يحظى بموافقته
ويعمل علي النمو المهني وزيادة كفاءة هيئة العاملين أثناء فترة خدمتهم في
النظام التعليمي .
وهذا يعني أن التدريب عملية شاملة متكاملة ومتنوعة الجوانب ترمي إلي
الممارسة التدريبية المتشعبة التي ينبغي أن تنهض بالمعلم من جميع النواحي وعلني
رأسها الناحية المهنية لتطوير مستوي أدائه والناحية الأكاديمية لرفع مستوي
المعلم في المادة التي يقوم بتدريسها وتوسيع مداركه وإثراء ثقافته وان عملية
تدريب المعلمين أثناء الخدمة بمثابة الوجه المكمل لعملية الإعداد فهي عملية
النمو المستمر التي يجعل المعلم متجديداً أو مطوراً في مهنته ومنسجماً مع
مجموعة المتغيرات التي تحيط به في المجتمع الذي يؤدي رسالته من أجله ،وحيث
أن طبيعة المجتمعات التغيير فلا بد أن يواكب ذلك تغيير في الأفراد لمواجهة
ذلك ،وأكثر الأفراد مسئولية تجاه هذه الواجهة هو المعلم الذي يعد أجيالاً هو

المعلم الذي يعد أجيالاً تواجه جمع متغيرات الحياة ، فهي مواجهة في طريق تنمية المجتمع وازدهاره .

ولذلك يعتبر التدريب أثناء الخدمة أحد العوامل الهامة في زيادة فاعلية النظام التعليمي ، حيث أن كفاءة النظام التعليمي تعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة العاملين به وإخلاصهم وإدراكهم لمسئولياتهم .

وبذلك يعرف التدريب بأنه نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد أو الجماعة تتناول معلوماتهم ومهارتهم وسلوكهم بما يجعلهم قادرين على شغل وظائفهم بكفاءة وإنتاجية عالية .

كما يعرف أيضاً التدريب بأنه محاولة من أجل إيجاد تغيير في سلوك الأفراد يجعلهم قادرين على استخدام أساليب وطرق مختلفة في أداء عملهم الإداري .

و يعرف أيضاً التدريب بأنه عملية التنمية المستمرة وتحسين اتجاهاتهم بقصد رفع مستويات الأداء والكفاءة الإنتاجية بما يعود بالفائدة على المنظمة والعاملين بها وعلى المجتمع .

ويعرف أيضاً التدريب في العادة بأنه تلك العملية المنظمة ، المستمرة التي تكسب الفرد معرفة أو مهارة أو قدرة أو أفكار ، أو آراء لازمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد .

ثانياً، نشأة وتطور التدريب في التربية .

إن التدريب متشعب في أعماق التاريخ البعيدة للإنسان حيث إن التراث المعرفي للإنسان بأكمله مدين بتراكمه وتطوره المتسارع لعملية التدريب بشتى صورها البدائية والمنظمة فبداية التدريب قد ظهر وبدأت من بدايات الثقافة الإنسانية وازدياد مشكلاتها حيث دعت الحاجة لتنقل المهارات والخبرات الفنية من فرد لآخر ومن جيل إلى الأجيال التالية ، فكان هذا التدريب البدائي القائم على

التقليد والمحاكاة المباشرة، والذي تولية الأسرة فى المجتمعات التقليدية حيث قامت بدور المعلم فى الميدان العلمى، وبظهور المهن والحرف بدأ هذا التدريب يأخذ شكل التلمذة المهنية، حيث تعهد كل صانع أو معلم بصبى أو أكثر بالتدريب والتمرين على حرفة أو مهنة ما بحيث يصبح بعد التدريب مؤهلاً لممارسة هذا العمل أو تلك المهنة ويقدم الثورة الصناعية الأولى لنقل التدريب إلى صورة أكثر تعقيداً أو تركيباً نتيجة لإدخال الميكنة والآلات فى نظام العمل والإنتاج وأدى ظهور المصانع وتقسيم العمل إلى الكثير من الوظائف التخصصية الدقيقة التى تتناسب وطبيعة هذه المرحلة وبالتالي ظهوراً لثون جديد من التدريب المنظم هو التدريب المهنى .

وتعتبر فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية بمثابة الميلاد الحقيقى

للتدريب .

حيث صاحب التعقد فى نظم الانتاج ونمط الحياة ظهور ألوان متعددة وصيغ مختلفة من التدريب العام والتخصص فى كافة المهن والوظائف، واتسعت الدعوة للتدريب على نطاق واسع، واحتلت برامجه قطاعاً كبيراً من برامج التعليم المستمر فى دول العالم، ومع عقد الخمسينيات من هذا القرن تولت الحكومة مسئولياتها تجاه التدريب، حيث ظهرت التشريعات والقوانين التى تجبر الأفراد على التدريب دعماً لمسيرة التنمية فى كل مجتمع، كما ظهرت التقنيات الحديثة التى أمكن الاستفادة بها فى زيادة فعالية البرامج التدريبية وتخفيض تكلفتها وزمن تنفيذها.

وقد زاد الاهتمام بتخطيط التدريب على مستوى المنظمات الدولية والحكومات والمؤسسات العامة والخاصة، حتى بلغت جملة الإنفاقات على خطط التدريب وبرامجها التى مولتها الأمم المتحدة والبنك الدولى فى عام واحد 1981 حوالى 260 مليون دولار كما أنفقت دول السوق الصناعية حوالى 600 مليون

دولار سنويا فى شكل منح التدريب لمواطنى البلدان النامية كما قدر ما أنفقته وزارة الدفاع الأمريكية وحدها على كافة أشكال التدريب خلال أواسط السبعينات حوالى عشرة مليارات دولار سنويا هذا بالإضافة إلى ما ينفق على التدريب فى الجامعات والمنظمات العمالية وكان الميلاء الحقيقى للتدريب فى مجال التربية منذ أن صدر المؤتمر العام لليونسكو فى دورته السادسة عشر خلال عام 1970 م توجيهاته إلى سكرتارية اليونسكو منبها إلى أنه نظرا لمتطلبات التنمية التى تتخذ أشكالاً مختلفة فإن عمل اليونسكو ينبغى أن يسهم فى التجديد التربوى الذى من شأنه أن يعين على تقدم الأفراد والمجتمعات ، ومن ذلك الحين نحت اليونسكو منحى جادا ومنظما على طريق التجديد التربوى فى كافة برامج التربية متمثلا فى التخطيط لإعداد برامج إعداد وتدريب المعلمين والقادة التربويين .

ويعد تقرير إدغارفور "تعلم لتكون" والذى نشرته اليونسكو عام 1972

نقطة تحول كبرى فى تاريخ التربية لأنه جاء تجسيد لكل مبادئ

التجديد التربوى القائم على التدريب وكانت أهم تلك المبادئ ،

أ استمرارية التربية مدى الحياة.

ب كسر الحواجز بين التربية داخل الإطار المدرسى (النظامية)

وخارجية (غير النظامية).

ت كسر حاجز الزمان إذا أصبحت مسألة سن التعليم غير ذات دلالة

كبرى لأن المداس أصبحت مفتوحة قبل سن الدراسة وبعد سن التقاعد .

ث كسر حاجز المكان إذا لم تصبح المدرسة ببنائها التقليدى المكان

الوحيد للتعلم كما ظهرت أشكال عديدة من التعليم غير النظامى خارج المدرسة.

ج ديمقراطية التعليم بمعنى ضمان فرص متساوية للمجتمع بإتاحة

أفضل الفرص لكل شخص.

ح إصلاح وتجديد التعليم بصفة مستمرة ليواكب الانفجار المعرفى ويلبى حاجات التنمية الشاملة.

خ ربط التعليم بالعمل.

د الاهتمام بتنمية مهارات التعلم الذاتى بدلا من التلقين والاستظهار. وعلى الصعيد العربى هناك اهتمام بموضوع إعداد وتدريب المعلم، حيث اهتمت الجامعة العربية منذ نشأتها بذلك إيماننا منها بخطورة دور المعلمين فى توحيد الفكر العربى وفى تطوير ورقى دول المنطقة وف تحديد نوع خاص ومستقبل حياة الأجيال فيها، لذلك قامت بالدعوة إلى حلقة دراسية غايتها توضيح اتجاهات التربية ووضع أهداف واضحة لها ورسم خطة تشمل جميع راحل التعليم فى المنطقة العربية بها يتضمن إعداد النشء فى المنطقة العربية متجانسا ، وكانت نتيجة تلك الدعوة أن عقدت فى بيروت من 11 - 13/8/ 1957 حلقة دراسية كان موضوعها المعلم العربى فى مراحل التعليم العام ومنذ ذلك الوقت وموضوع إعداد المعلم العربى وتدريبه يحتل مكانا بارزا فى جميع المؤتمرات والندوات التى نظمتها وتنظمها جامعة الدول العربية .

وعندما قامت المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم فى أغسطس 1970 انتقلت إليها المسئولية وفى نفس العام دعا مؤتمرها العام فى دورته الأولى عام 1970 إلى عقد مؤتمر عربى بعيد النظر فى أساليب إعداد وتدريب المعلم العربى وقد تم عقد هذا المؤتمر فى القاهرة فى الفترة من 8 - 17/1/ 1972 ولم يقف اهتمام المنطقة عند هذا الحد، فقد تلا ذلك المؤتمر جلسات وندوات وحلقات بحث أخرى منها حلقة المسئولين عن تدريب المعلمين أثناء الخدمة والتى عقدت بالمنامة بدولة البحرين فى الفترة من 23 - 29/11/ 1975 ومنا كذلك المؤتمر العالمى الأول للتربية الإسلامية والذى عقد بمدينة مكة المكرمة بالملكة

العربية السعودية، في الفترة من 31/3 - 8/4/1977 وكان من بين المواد التي طرحت للدراسة عدة بحوث عن إعداد وتدريب وصفات المعلم المسلم.

ومنذ بداية الاهتمام بتدريب المعلمين أثناء الخدمة سواء على المستوى العالمي أو العربي أو المحلي وحتى الوقت الحاضر تحتل برامج التدريب مكانه رئيسية في خطة التطوير التربوي باعتباره وسيلة لإعطاء المعلمين الفرصة الكاملة لتأدية العمل المطلوب منهم بكفاءة وفاعلية ، وإنه مجال رحب لتكافؤ الفرص بين المعلمين على أعلى من نمو مهني يترك الباب مفتوحاً أمامه للترقى في وظائفهم ومسئولياتهم فيؤدي ذلك بالتالي إلى رفع الروح المعنوية لديهم وتحسين اتجاهاتهم نحو العمل ورفع درجة رضاهم عنه وزيادة ثقتهم بأنفسهم وإتاحة الفرصة لهم للتقدم في العمل وتوفير الوقت وتقليل الأخطاء والمحافظة على معدلات الأداء وزيادتها وتحسين الاتجاهات نحو الإدارة وسياساتها.

ثالثاً، أهمية التدريب.

تزداد أهمية التدريب والحاجة إليه في الشعوب المختلفة والنامية والتي تحاول الخروج من حالة التخلف ، فخطط التنمية في هذه البلدان تبقى حبرا على ورق ما لم يكن عندها قوة عامه مدربة تدريباً جيداً عن طريق البرامج التدريبية المختلفة في لك الميادين وتستطيع هذه الشعوب توفير وإيجاد هذه القوة في مدة قصيرة وبتكاليف أقل لو اعتمدت على الكليات والجامعات.

وتبرز أهمية التدريب أثناء الخدمة في أنها المرحلة المكتملة لإعداد المعلم قبل الخدمة ثم إنها تأتي بعد احتكاك المعلم بالمشكلات الميدانية والواقعية وذلك لأن المشكلات المعلمين تستمد من خبراتهم المباشرة وهي تتعلق بالنظام التعليمي وصلة بالبيئة والمناهج وبالامتحانات والإدارة ومشكلات التلاميذ وطرق التدريس مما يجعل برامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة مراعية لكل هذه العوامل حتى يتم النهوض بهذا التدريب.

كما تبرز أهمية **التدريب** فى أننا ندرك دائما أن الشخص المدرب هو الذى يستطيع أن ينجز أعماله الرئيسية التى تهمه أداؤها بطريقة أفضل مما لو كان غير مدرب ،ومعنى كلمة أفضل أن يكون أكثر كفاءة وأكثر اقتصاد ،وكما ترجع أهمية **التدريب** أثناء الخدمة إلى التغيير فى شتى نواحي الحياة فى المعرفة والوسائل الفنية للتدريس وتغيير طبيعة التحديات المجتمعية بالإضافة إلى طبيعة المعلمين أنفسهم وحاجاتهم إلى مسايرة التغيرات التنظيمية بالمدارس .

رابعا ،غايات التدريب.

إن مما لاشك فيه أن المجتمعات الإنسانية بشكل عام تعيش اليوم ثورة معرفية وتكنولوجية غير مسبوقة ، فالمعارف العلمية تتضاعف كل أربع سنوات والمعارف الإنسانية تتضاعف كل عشر سنوات الأمر الذى أخذ يفرض على كافة المنظمات والمؤسسات مراجعة أهدافها وآليات عملها ولعل من الواضح أن ذلك لا يمكن الوصول إليه بغير تصميم برامج تدريبية مناسبة تعيد تأهيل العاملين بكل ما يعنيه ذلك من اكتساب معارف ومهارات واتجاهات فى ضوء المتغيرات والمستجدات ومن الطبيعى أن يتم تصميم هذه البرامج التدريبية فى ضوء احتياجات العاملين الذى يجب أن يتم بمنهجية علمية .

لقد أصبح **التدريب** أحد المداخل الأساسية لتنمية الطاقات البشرية ،لذا لا عجب إن رأينا أن كافة المؤسسات تتسابق فى لإنشاء مديريات أو أقسام تدريب تضطلع بمسئوليات التدريب .

وبالطبع فإن التدريب أى تدريب يهدف إلى تحقيق عدة غايات أهمها ،

- 1- تنمية معرفة أفراد المؤسسة ومهاراتهم وقدراتهم واتجاهاتهم.
- 2- تحسين مستوى أداء أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى رفع كفاءتهم

الإنتاجية .

3- محاولة تغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلى ومستوى الأداء المرجو تحقيقه.

4- خلق علاقة إيجابية بين المؤسسة وأفرادها .

5- العمل على تحسين المناخ العام للعمل فى المؤسسة.

6- المساعدة فى عملية تخطيط القوى العاملة وتنميتها.

ولكى نضمن تحقيق التدريب للغايات الموصوفة ولكى لا يحدث هدر للموارد المادية والطاقات البشرية فإن الجهات المسئولة عن التدريب يجب أن تقوم بعملية تحديد للاحتياجات التدريبية.

وقد عرف الباحثون الاحتياجات التدريبية **training need** **Assessment** على أنها تلك الخطوات المنظمة المنطقية التى يتبعها المدرب أو المسئول فى تنمية القوى البشرية فى المنظمة للكشف عن النقص أو التناقص أو الفجوة بين وضع أو أداء قائم وبين وضع أو أداء مرغوب فيه أو مأمول فيه وتشخيص ذلك كله وتحليله ،والخروج بنتائج معينة تتعلق بكيفية قدرة التدريب على تلافى تلك النقص أو التناقص أو الفجوة ولا شك فى أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية غاية فى الأهمية بالنسبة للبرنامج التدريبى نظرا لأسباب عديدة من أهمها-

1- تحديد الاحتياجات التدريبية هو الأساس لعملية تحديد الأهداف التدريبية.

2- يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية فى التركيز على الأداء الحسن.

3- يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية الأفراد المطلوب تدريبهم .

4- فى غياب تحديد الاحتياجات التدريبية أو تحديدها بشكل غير دقيق إضاعة للوقت والجهد والمال.

5- يعد تحديد الاحتياجات التدريبية وتحليلها أحد الأدوار الرئيسية التى على إدارات التدريب والتنمية أو المدرب الحديث أن ينهض بها. ومن المعروف أن الاحتياجات التدريبية يمكن أن تكون للفرد، كما يمكن أن تكون المنظمة كما يمكن أن تصنف إلى معلومات واتجاهات ومهارات من جهة وإلى نواحى ضعف أو نقص من جهة أخرى، وقد صنفها بعض الباحثين إلى أهداف روتينية، وأهداف حل المشكلات وأهداف ابتكارية، وأن تقدير الاحتياجات التدريبية هو ليس مسؤولية الموظف فقط ولا مسؤولية الإدارة بل هو فى الواقع مسئوليتهم المشتركة.

والتدريب نوع من التنظيم والتوجيه والتعاون والمتابعة يستهدف تحقيق أهداف معينة تساعد المدرب على أداء وظيفته بأكمل وجه والوقوف على كل جديد كما تساعده على التوافق مع الجماعة التى يعمل معها.

وأن أهم ما ترمى إليه رسالة التدريب فى العمليات الأربعة التالية-

- 1- العملية التدريبية تؤدى إلى رفع الكفاية بين العاملين.
- 2- العملية التدريبية تؤدى إلى موائمة العامل لعمله الحالى والمستقبل.
- 3- العملية التدريبية تعين العامل على التطور والارتقاء بقدراته.
- 4- العملية التدريبية تؤدى إلى رفع الروح المعنوية للعامل فى تأدية الأعمال الروتينية وتجعله مرنا قادرا على التصرف بحكمة دائمة.

خامساً، مبادئ التدريب.

من أهم المبادئ التى ينبغى أن يبنى عليها التدريب -

1- التدريب مهمة الرئيس المباشر.

المهمة الرئيسية للمارس الأول هى تدريب المدرسين الذين يعملون معه، ومهمة المشرف الفنى هى تدريب المدرسين والمدرسين الأوائل.

2- التدريب يجب أن يتم في الميدان نفسه.

يجب ان يتم التدريب في الميدان الطبيعي أى المدرسة أو الفصل أو حيث تتوفر البيئة الطبيعية للعمل بجميع إمكانياتها وظروفها وحيث يمكن توجيه المدرب أثناء قيامة بالعمليات المختلفة التى تستلزمها طبيعة عملة .

3- التدريب يجب أن يكون عمليا كلما أمكن-

من المبادئ الأساسية لعملية التعليم أن تتم هذه العملية عن طريق الممارسة الفعلية عن طريق نقل الخبرات من شخص إلى آخر بطريقة نظرية فالتدريب العملى أهم أساليب التدريب وأعمقها أثرا فى رفع مستوى المدرب وإتقانه لطرق الأداء.

4- التدريب يجب أن يكون لا مركزيا.

إن تطبيق الالامركزية فى التدريب يوجد طبقة من القادة القادرين على تصريف الأمور فى سهولة ويسردون الرجوع إلى السلطات العليا فى كل صغيرة وكبيرة ، وبذلك تخف الأعباء الملقاة على السلطات العليا فيتوفر لها الوقت والجهد لدراسة مسائل السياسة العامة والتخطيط العام كما أن فى ذلك تدريبا لرجال الصف الثانى على تحمل المسئوليات والبت فى الأمور فيزداد حماسهم للأداء لإحساسهم بأن عملهم ينبع من أنفسهم ولا تهبط عليهم القواعد والأسس من أعلى.

5- الرغبة فى التدريب يجب أن تنبعث من المدرب نفسه.

هناك مبدأ عام وأساسى مسلم به من الجميع وهو أن أنجح عمليات التعلم هى التى تسد حاجه يشعر بها المتعلم ويرغب فيها ويهتم بها وعلى هذه الرغبة وهذا الاهتمام تتوقف النتيجة ، فإذا أردنا نجاح التدريب وجب أن يكون مرجعنا فيه حاجة الأشخاص الذين سيشملهم التدريب ورغبتهم فى سد هذه الحاجة.

6- التدريب عملية مستمرة،

قد يتبادر إلى الذهن أن العملية التدريبية تبدأ بافتتاح البرنامج وتنتهى باختتامه وهذا غير صحيح لأن التدريب عملية مستمرة فالبرنامج التدريبي الذي يعد لفئة ما مهما طال مدته ومهما كان مدى شموله لنواحى العمل فإنه فى حد ذاته لا يكون إلا مجرد تهيئة الشخص وتوجيهه ووضعها على أول الطريق الصحيح الذى يجب أن يسلكه، ومن ثم فلا تنتهى مهمة القائمين على التدريب بانتهائهم من تنفيذ البرنامج بل تمتد إلى أبعد من ذلك بكثير، فعليهم متابعة المدرب فى ميدان عمله بعد ذلك الوقوف على أثر البرنامج التدريبي فيه وفى الارتفاع بمستوى الأداء ثم عليهم بعد ذلك أن يوفر للمدرب فرصة الإطلاع على كل ما يستجد فى ميدان عمله من طرائق جديدة تهدف إلى تسهيل الأداء وإتقانه ونظريات تعينه على القيام بعمله فى يسر وسهولة.

7- التطوير طبيعة البرنامج التدريبي،

ليس لآى برنامج تدريبي مهما يبلغ إعداده فى وقت ما صيغة الاستقرار فهو عرضة للتغير والتبديل والإضافة أو الحذف أو التعديل كلما فكر فى تنفيذه من جديد إذ أن ظروف العمل فى تغير دائم، كما أن احتياجات الأفراد من التعداد والتباين بحيث يصعب فى أغلب الحالات متابعة جميع هذه الاحتياجات، كما أنه لا يمكن الحكم على مدى صلاحية برنامج ما إلا إذا نفذ فعلا وتعرفنا على نتائجه وآثاره وفى ضوء هذا التقويم يتم تطويره هذا البرنامج وتعديله بحيث يحقق الأهداف المرجوة منه لا بد أن تتم هذه العملية بعد تنفيذ أى برنامج تدريبي وكذلك عند التفكير فى تنفيذه مرة أخرى، أى أن البرنامج الواحد يتعرض للتغير والتبديل سنة بعد سنة، لأننا نعيش فى عصر سريع التطور تتغير فيه الاحتياجات يوما بعد يوم ولذلك يجب أن يساير التدريب هذا التطور.

**سادساً، الأسس التى يقوم عليها التخطيط والتدريب
من أهم الأسس التى يقوم عليها التخطيط والتدريب الأسس التالية-
أولاً ، التوظيف-**

وذلك بتقدير موقف الموظفين كافة مختلف الميادين من حيث العدد والكفاية الفنية وتحديد مستوى الكفاية اللازمة لكل وظيفة واحتياجات الدولة منها ثم التخطيط لإعداد وتدريب الموظفين الذين تحتاج إليهم الدولة من حيث النوع والمستوى والعدد ، وتهيئة وسائل التدريب اللازمة لمواصلة الارتقاء بالمستويات إلى أعلى مستوى ممكن سواء كان تأهيلاً أو استكمال تأهيل أو تجديد للمعرفة أو إتاحة لفرصة الحصول على مؤهلات أعلى .

ثانياً ، الاختيار-

وذلك باختيار أصح العناصر لشغل كل وظيفة لطبيعة العمل بها ومستلزماته طبقاً لمدى كفاية خبرات المرشح وقدراته فى تحمل أعباء هذه الوظيفة.

ثالثاً ، الترقية-

وذلك بإعطاء المرشح للترقية ما يلزمه من توجيهات فى معاملة الرؤوسين وتدريبه على التزامات الوظيفة الجديدة وتبصيره باختصاصاتها.

رابعاً- التقويم-

وذلك باستخدام وسائل التقويم السليمة لقياس قدرات المدرب على التصرف أثناء الأداء والتنفيذ وأثناء قيامة بممارسة العمل الذى يعهد إليه به.

سابعاً، أنواع التدريب

يصنف التدريب وفقاً لأهدافه وطبيعته إلى نوعين وهما كالتالى:-

أولاً، التدريب قبل الخدمة (التدريب الإعدادى)

وهو التدريب الذى يعد المتدرب لممارسة عمل معين وبالتالي فإن تصميم البرنامج التدريبي يستند إلى متطلبات هذا العمل من قدرات ومهارات وأنماط سلوكية ووفقاً لهذه الخاصية فإن المتدرب إما أن يكون جديداً على العمل بصفه عامة أو منتقلاً من عمل سابق لعمل جديد ليس لديه خبرة فية مما يستدعى تديبة على أدائه.

ثانياً، التدريب أثناء الخدمة (على رأس العمل)،

وهو التدريب الذى ينفذ للموظفين على رأس العمل بهدف تحسن مهاراتهم وتطوير أدائهم ويقصد به فى التعليم جميع الأنشطة التى يقوم بها المعلمون وتؤدى إلى تأهيلهم فى مختلف البرامج الدراسية وحضور الدورات الصيفية والإسهام فى الاجتماعات التربوية والقراءات المهنية والإفادة من توجيهات الإشراف الفنى والقيام بمختلف التوجيهات.

كما يقصد به أيضاً كل برنامج منظم ومخطط يمكن المعلمين من الحصول على مزيد من الخبرات الثقافية والمهنية كل ما من شأنه أن يرفع مستوى عملية التعليم ويزيد من طاقات المعلمين.

وهكذا فإن التدريب فى أثناء الخدمة التعليمية عملية مقصودة الهدف منها تجديد المعلومات والمعارف وتنمية المهارات لدى العاملين فى مجال التربية والتعليم على اعتبار أن التدريب يشكل امتداداً طبيعياً للإعداد بوجهيه الأكاديمى والمهنى الذى يتلقاه المعلم أثناء دراسته الجامعية.

ثامناً، أساليب التدريب.

يعتبر الأسلوب التدريبي هو الطريقة التى يتم بها تنفيذ العملية التدريبية باستخدام الوسائل والإمكانات المتاحة ، ويختلف أسلوب التدريب من برنامج تدريبي لآخر مع إمكان أن تتعدد الأساليب بالبرنامج الواحد، ويتوقف نجاح البرنامج التدريبي على حسن اختيار أساليب التدريس تتماشى مع طبيعة البرنامج ومحتواه، حيث تكسب حيوية كبيرة، خاصة إذا ما نفذها المدربون عن وعى وإدراك وإذا ما راعى القائمون على البرنامج توظيف العديد من أساليب التدريب فى برنامج واحد وتكامل وتناسق مرؤوسين.

وتتمثل أساليب التدريب فى الأساليب التالية-

- 1 -المحاضرة.
- 2 -المناقشة.
- 3 -المشاهدة.
- 4 -التدريس المصغر.
- 5 -المؤتمرات.
- 6 -دروس العمل.

1 المحاضرة،

أسلوب المحاضرة من أقدم الأساليب المعروفة لنقل المعلومات إلى الجماعات صغيرة كانت أم كبيرة ، وإن كان يتعرض لنقد شديد لسلبيته وبعده عن التفاعل مع المتدربين ، ومع ذلك فإن أسلوب المحاضرة لاغنى عنه فى نقل المعلومات والمعارف للمتدربين بل أنهم يستمتعون بها كلما جاءت متكاملة متماسكة ولها منطوق متزن وبها أفكار جديدة.

ومن الممكن تحسين أسلوب المحاضرة بأن يجعلها المدرب محاضرة تناقشيه فى معظم فتراتها ، والاسترسال التحويرى ، وطرح التساؤلات التى تثير المتدربين

وتشهدهم للمدرب، وكذلك الاستعانة بتكنولوجيا التعليم أثناء إلقاء المحاضرة مثل جهاز العرض فوق الرأس، كما أن أسلوب المحاضرة لا غنى عنه كتمهيد نعرفى قبل حلقات المناقشة والتدريبات العملية.

وتستخدم المحاضرة التفاعلية كثيرا على أيدي عديد من التربويين وأن كانت تتم تحت مسميات مختلفة، وتعتمد المحاضرة التفاعلية على أن يكون للمتدرب نصيبا يقوم به، حيث يشترك كلا من المدرب والمتدرب فى سير وخطوات المحاضرة ويتم ذلك عن طريق الآتى:-

- 1- تقديم المادة أو سرد عناوين رئيسية تعتمد عليها المحاضرة ثم تكليف المتدربين بعمل بعض الشروح لتلك العناوين أو إيجاد تطبيقات عملية وأمثلة لها.
- 2- تقديم موضوع المحاضرة ومطالبة المتدربين لمناقشة باختصار فى مجموعات ثم مشاركة المجموعات فى أفكارها معاً.

ب - أسلوب حلقات المناقشة،

لمناقشة هى أسلوب يقوم فيه المتدربين بتبادل المعلومات والآراء فى مجموعات صغيرة لهم أهداف حول موضوع معين، ويرى البعض أن لا تزيد حلقات المناقشة عن خمسة أفراد بينما يرى البعض الآخر أن العدد من الممكن أن يصل إلى عشرين فرداً ويستخدم أسلوب المناقشة لتحسين الفهم وتعميقه لدى المتدربين وتتاح من خلال حرية النقد وفرص التفكير الحر لجميع المتدربين.

كما تسمح المناقشات الجماعية للمتدربين لقبول وجهات نظر الآخرين ودراسة البدائل من أكثر من منظور وتساعد على عدم التعصب لراى دون آخر ويتعلم المتدريون من خلالها العمل معاً لمعرفة الراى و الراى الآخر كما يتعلمون أن قبول وجهة نظر بديلة يمكن أن يكون دليلاً على النمو الشخصى والمهنى.

ج ، أسلوب المشاهدة -

يستخدم أسلوب المشاهدة لتحسين وتعميق الفهم من قبل المتعلم ، كما يستخدم فى مراجعة الأفراد فى مواقف عملية مثل زيادة المديرين فى فصولهم أثناء العملية التعليمية وزيادة المديرين أثناء ممارستهم لأعمالهم فى مدارسهم ويختلف أسلوب المشاهدة باختلاف الهدف منه ، فإذا كان هدف المشاهدة هو التعرف على نوعية العمل الذى يؤديه الفرد فإن وقت المشاهدة سيكون قصيراً ، ما إذا كان هدفاً التحليل وتقويم العمل الذى يؤديه الفرد وتلبية حاجات معينه لدية فإن ميزاتهما ستكون أكثر ومدتها ستكون أطول وفى هذه الحالة فإن المشاهدة تهدف إلى تحسين وتنمية المتدرب عن طريق الاجتماع للمناقشة والتحليل والتوصل إلى واسئل وأساليب تؤدى إلى التحسين.

د - الورش التعليمية أو الدراسية-

تعتبر الورش التعليمية أو الدراسية من أهم أساليب تدريب المعلمين ومديرى التعليم أثناء الخدمة وهى من الوسائل المفيدة فى التدريب على التعاون الجماعى الخلاق والاشتراك الإيجابى الفعال فى الدراسة وحل المشكلات ، ويقوم التدريب فى الورشة الدراسية على أساس توزيع موضوعات الدراسة بحيث تقوم المجموعة كلها أو المجموعات بدراسة مشكلة معينة ويقوم كل فرد بدراسة جانب من جوانبها.

وفى هذا الأسلوب لا يحدد برنامج تدريبي مسبق إنما يحدد لبرنامج وأنواع النشاط بناء على رغبات واحتياجات المعلمين المتدربين التى ترى أن المتدربين يجب أن تقرر ماذا وكيف يريدون أن يتعلموا ، وهذا الأسلوب مفيد فى التدريب على العمل الجماعى، حيث يتعاون مجموعة من المتدربين لحل مشكلة ما بحيث تقوم المجموعة بدراسة المشكلة ويقوم كل فرد بدراسة جانب من جوانبها ،

وهذا يتيح مجالاً للتفكير الجماعى يستهدف تطبيق الاتجاهات الحديثة فى حل المشكلات التعليمية الناتجة من خبرات المعلمين.

ح. المؤتمرات -

المؤتمر عبارة عن اجتماع موسع لعدد من المتخصصين البارزين فى المجال المعين ذى الصلة بموضوع المؤتمر ، والمؤتمرات محلية أو عالمية وتعتبر من الوسائل الناجحة فى التدريب، وهى فى الغالب تبحث حلول مشكلة معينة وتطرق الآراء والأفكار المختلفة بشأنها يتم التوصل فى النهاية إلى عدة توصيات وإقرارات .

وكما أن أيضاً المؤتمر عبارة عن اجتماع منظم لبضعة أيام بقصد بحث موضوع معين أو الوصول إلى قرار يحدد خطة العمل ويتولى رئيس المؤتمر تحديد المشكلة الدراسية وتعد بعض المؤتمرات قبل بداية العام الدراسى لاستكشاف المشكلات ووضع الخطط التعليمية اللازمة لمواجهة المشكلات المطروحة ، لذا فطريقة المؤتمر يمكن أن تولد المجموعة فى النقاش .

ويعتبر المؤتمر من الأساليب المهمة التى يمكن أن تساعد على التوصل إلى أفكار وآراء كثيرة من مناقشة مشكلة معينة فى وقت كبير حيث تجرى فيه توزيع الجماعة الكبيرة على جماعات صغيرة يتراوح عدد الواحد بين 5- 8 أعضاء وتختص كل جماعة بمناقشة جانب واحد من الفكرة الأصلية كما يعين رئيس مقرر لكل جماعة وتحدد أوقات المناقشة حيث يعود بعدة الجميع بقراراتهم إلى الجماعة الكبيرة حيث يتبادلون الآراء والأفكار التى تم التوصل إليها.

و- أسلوب التدريس المصغر (الدروس التعليمية المصغرة) -

هذا الأسلوب شائع خصوصاً فى المجالات التى تربط بطرق التدريس وتكنولوجيا التعليم فقد يقسم المتدريون إلى مجموعات صغيرة تبعاً لمواد التخصص فى المواد الدراسية على أن يقوموا بتسجيل ملاحظاتهم عن طريق تسجيل الدرس كله على شريط تلفزيونى وذلك لإعادة التسجيل والشرح

والتقويم وطريقة العرض لهذا الدرس ويمكن للمعلم أن يقوم نفسه بنفسه ثم يستمع إلى تعليقات ومقترحات زملائه وأساتذته ، وهذه الطريقة لها عدة فوائد للمتدرب الذى هو موضوع التقويم والزملاء والملاحظين لسلوكه أثناء عملية التدريس فهو يعرف عيوب نفسه ويحاول معالجتها وعدم تكرارها ويعمل على تحسين أدائه فى المستقبل أما بالنسبة لزملائه فهم يستفيدون من مواقفه الإيجابية ويحاولون تعزيزها فى سلوكهم وكذلك يحاولون تجنب الأخطاء التى وقع فيها زميلهم .

وقد سمي هذا الأسلوب التدريبي وتقسيمه إلى أجزاء صغيرة يركز كل جزء منه على مهارة معينة يقوم المتدربون بالتركيز عليها والتعرف على تفاصيلها بدقة .

ويسبق عملية التدريب المصغر تهيئة من المدرب يتم فيها توزيع العمل، وتزويد المتدربين بالجانب النظرى على هيئة محاضرة أو مناقشة وتحديد الزمن الذى يستغرقه كل متدرب .

ومن مزايا هذا النوع من التدريب تسجيل خطوات أداء المتدربين بأجهزة تصوير الفيديو ليتم عرضة على مجموعة المتدربين بعد انتهاء التدريب تحت إشراف المدرب للتعرف على نقاط القوة والضعف فى الأداء ومحاولة تحسين الأداء .

تاسعا ، الاستراتيجيات والإجراءات التنفيذية للتدريب -

بعد استكمال المراحل والخطوات المتعلقة بالتهيئة والتحضير للتدريب يبدأ عمليات تنفيذ البرامج التدريبية فى الزمان والمكان المحددين فى البرنامج وفقا للمعطيات التالية -

1 - الافتتاح وبدء الجلسات التدريبية .

لإعطاء البرنامج التدريبي الاهتمام اللازمه وإظهار اهتمام المسؤولين بأهميته والحرص على مستواه المتميز ويفضل أن يبدأ البرنامج التدريبي برعاية

أحد كبار المسئولين فى المنظمة أو إدارة التدريب ، وأن تسخر الجلسة الأولى لإعطاء المتدربين فكرة موجزة عن أهداف البرنامج ومحتواه ومراحل تنفيذه .

2 - تحديد نمط التدريب الأكثر مواءمة واختيار أساليب التدريب.

إن التنفيذ الفعال البرامج التدريب الموجهة بالأداء يعتمد على درجة كبيرة على نمط التدريب المتبع واختيار أساليب التدريب المناسبة والتطبيقات العملية المعززة لها، وهذا يحتاج إلى مهارة توظيف الأساليب لغايات خدمة أهداف التدريب.

ومن أهم أساليب التدريب التى تستخدم عادة فى التدريب خارج مكان العمل ما يلى-

- المحاضرة.

حيث تعمل المحاضرة على تحقيق هدف توصيل معلومات أو حقائق محدده للمتدرب وتزداد فعاليتها باستخدام إيضاح سمعية وبصرية (رسوم- صور- خرائط- أفلام- إلخ) كما تمكن الاستفادة من الاحتكاك بالمتدربين والمدرسين والخبراء

- التطبيقات العملية.

يقوم المدرب فى هذا الأسلوب بأداء عمل معين بطريقة عملية سليمة أمام المتدربين موضحاً لهم طريقة وخطوات وإجراءات أداء العمليات ، وتصلح هذه الطريقة للأعمال الحرفية واليدوية والميكانيكية وأحياناً برامج الحاسوب.

- الحالات الدراسية -

تستخدم هذه الطريقة فى الموضوعات التى يواجه المتدرب فيها بموقف عملى محدد يتطلب الدراسة والتحليل واستخراج المؤشرات والدلالات للوصول إلى تقدير أو حكم أو قرار فى شأن أو أسلوب علاجه.

- الدراسة المبرمجة،

- إما أن يأخذ الأسلوب شكل كتيبات أو مراجع تحوى مادة مبرمجة أو منظمة بطريقة منطقية متسلسلة أو تأخذ شكل التدريب عن طريق أجهزة تعليمية وتتصف هذه الطريقة بتركيز المادة العلمية المراد تحقيقها.

- تمرينات المحاكاة ،

- تعتبر من الطرق الفعالة ولكنها مكلفة حيث يتم وضع المتدربين فى بيئة تعكس تقريبا كل ظروف العمل الحقيقية ، ومن ملاحظة عمليات التدريب وجد أن المتدربين يفضلون عادة فى البداية أسلوب التدريب / التعلم الذاتى الذى تعود عليه ولكن مواقفهم نحو الأساليب الجديدة تتحسن عند استعمالها.

شكل يوضح أساليب التدريب الإدارى وأغراضها

معارف ومعلومات	محاضرات ومناقشات وعصف ذهنى
مهارات إدارية وتنظيمية	تمرينات المحاكاة لحالات سلة مباريات
مهارات الاتصال الأدوار والحوار	المحاضرات وحلقات النقاش ودراسة الحالة وتمثيل
اتجاهات وسلوك	تحليل السلوك وتمثيل الأدوار والعصف الذهنى

3 - تنفيذ عمليات التدريب - أسس التدريب:

تتضمن عمليات تنفيذ برامج التدريب الموجه بالأداء الأسس والجوانب

التالية:-

- حصر نقاط الموضوع الذى سيتم الحديث حوله.
- الاتصال البعدى مع المتدربين.
- تشجيع المتدربين على المشاركة مع الالتزام بالوقت.
- الإجابة عن الأسئلة المطروحة بطريقة علمية ومقنعة.
- توزيع أهداف التدريب على الوقت المحدد توزيعاً منطقياً.

4 - استراتيجيات اختيار المدربين :

يحتاج التدريب الموجه بالأداء إلى مدربين متخصصين ومتمرسين فى التدريب والعمل الإدارى ، ويجب أن تحرص مراكز التدريب على أن يتقن مدبروها جميع أساليب التدريب وأن يتم توظيفها لخدمة أغراض التدريب بحسب المواضيع التدريبية التخصصية .

وقد تعتمد أنواع التدريب أسلوب التدريبى على برامج التدريب الذى سيتم تنفيذه ومن هنا لابد من إعداد مجموعة من المدربين المتخصصين فى مواضيع متعددة والقادرين على اختيار وتوظيف أساليب التدريب الملائمة وتحديد نمط التدريب الكثير موائمة لكل موضوع.

ووفقاً لنموذج التدريب بالأداء يفضل أن يشارك المدرب فى المراحل والخطوات المتعلقة بالتهيئة والتحضير للتدريب ، الأمر الذى يتطلب أن يشارك المدربون كل حسب تخصصه فى تقويم الأداء للوظائف التى تقع فى مجال اختصاصهم وخبرتهم بحيث يتوافق للمدرب المعرفة التامة المرسومة للبرنامج.

أهم الاستراتيجيات التى يجب أن تواجه إدارة التدريب فى عملية اختيار

المدرسين ،

أ- أن يكون المدرب أو المدربون واعين ومدركين لأهداف البرنامج التدريبى بشكل جيد والأهم أن يكون لدى المدرب الحس والقدرات والمعرفة التامة بمزايا كل المهارات فى توظيف الأسلوب المناسب الذى يخدم عملية تحقيق أهداف البرنامج .

ب- الإلمام الجيد بالواجبات والمهام الوظيفية للوظائف أو المجالات المتعلقة بموضوع البرنامج التدريبى إضافة إلى الخبرة العملية فى ممارسة هذه المهام لأن المعرفة النظرية السطحية لا تعطى المدرب فرصة جيدة فى إكساب المشاركين فى البرنامج المهارات الضرورية التى تؤهلهم لأداء وظيفى جيد، إن هذا الأمر يتيح للموظف التدريب على أداء مهام وواجبات هو بحاجة إليها لتحسين أدائه الوظيفى وتعطى انطباعاً بأن المتدرب أصبح منتجا ، وهو ما يعرف باسم التعلم من خلال الأداء ويفضل أن يشارك المدرب فى تقييم الأداء الوظيفى .

ج- أن يكون المدرب ممن لديهم اتجاهات إيجابية فى التعاون مع إدارة التدريب ومع المتدربين ومع المشرفين على البرنامج ، ومع المسئولين الذين يتابعون متدربيهم وعدم التحيز والودية فى التعاون والمرح والابتسام فى أثناء تنفيذ البرنامج التدريبى .

د- أن يكون المدرب من المتحمسين لموضوع التدريب والحريصين على نقل المتدربين من المستوى الحالى إلى المستوى المطلوب .

رابعاً- متابعة تنفيذ التدريب.

يتطلب نجاح تنفيذ التدريب الموجه بالأداء والاهتمام بجانبين فى أثناء عمليات التنفيذ أولهما الحرص على حيوية وفاعلية التدريب وثانيهما توظيف خبرات المشاركين فى عمليات التدريب ويتحقق ذلك من خلال الحرص على

إيجاد المناخ التدريبي الودى ومن خلال متابعة تحقيق أهداف البرنامج الوسيطة من خلال أسئلة تدريبية دقيقة وتنفيذ تمارين تطبيقية فى أثناء التدريب وأهم الاستراتيجيات التى تم تبنيها فى هذا الجانب،

1 - التعامل مع المتدربين

المدرّب المتمرس والمتميز بالإبداع لديه القدرة على التكيف مع الظروف والمستجدات التى لم تشملها عمليات الإعداد والتهيئة لبرنامج التدريب بحيث يكون حريصا عند متابعة تنفيذ عمليات التدريب المحافظة على رتم الاستمرارية واستثمار خبرات المتدربين لدعم أفكاره مع مراعاة الفروق الفردية بينهم ما أمكن واستخدام الأسلوب غير الرسمى والودى فى التعامل مع المتدربين.

2 - المحافظة على معايير فعالية التدريب.

وللتأكد من فعالية التدريب على المدرّب أن يتابع قياس مستوى التعلم والتحصيل قياسا مباشرا من خلال طرح أسئلة تدريبية دقيقة وإعداد تمارين تطبيقية وقياس نتائج وتصميم اختبارات تقيس المعلومات والمبادئ والوسائل والطرق التى تعلمها فى أثناء تنفيذ برامج التدريب، أى أنه على المدرّب أن يحصل على تحقيق الأهداف الوسيطة (أهداف التمكين) وهى ما يتوقع المتدرب تحقيقه على شكل مهارات ومعارف ومواقف فى مواقع محددة من البرامج.

وبالرغم من أن هذه الطرق تقيس مخزون الناكرة والمخزون السلوكى وليس السلوك الفعلى فى العمل إلا أنها تعطى مؤشرات دالة عن فاعلية التدريب ، ويجب أن تهيب الأسباب ليجد المتدرب طريقة إلى الأداء الفعلى بيئة العمل فيما بعد انتهاء البرنامج.

وتتضمن عمليات متابعة التدريب متابعة حصول المدرّب على تغذية راجعة حول فعالية التدريب من خلال محاولة الإجابة عن الأسئلة التى طرحت فى الفصل الأول، وهل يحقق التدريب التغيير المطلوب فى معلومات أو مهارات أو

سلوك المتدربين واتجاهاتهم، وهل يلبي برنامج التدريب الذى يقدم احتياجات المتدربين .

إن المفاتيح الأساسية للتدريب الموجه بالأداء هى الابتكار والمتابعة.

عاشرا ، مفهوم الدورة التدريبية-

تعرف الدورة التدريبية على أنها عملية منظمة يقصد بها قدرات الأفراد وتنمية مهاراتهم حتى يتمكنوا من بلوغ الأهداف المناطه بوظائفهم هذا بالإضافة إلى تنمية الأفراد أنفسهم وإشباع حاجاتهم ومقابلة مستويات طموحهم .

كما تعرف أيضاً الدورة التدريبية بأنها نشاط مستمر لتزويد الفرد بالخبرات والمهارات والاتجاهات التى تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما، أو أنها العملية المقصودة التى تهيىء وسائل التعليم وتعاون العاملين بالإدارة المدرسية على اكتساب الفاعلية فى أعمالهم الحاضرة والمستقبلية.

الحادى عشر، أهداف الدورة التدريبية-

يتضح أن الدورة التدريبية للتنمية المهنية للعاملين بالإدارة المدرسية عملية تستهدف تحقيق العديد من الأهداف والتى تتمثل فى الأهداف التالية:-

- 1- الإلمام بالتشريعات المدرسية وممارستها.
- 2- امتلاك وممارسة المهارات المرتبطة بالأعمال المالية والإدارية.
- 3- تطبيق مهارات صنع واتخاذ القرار التربوى.
- 4- إدراك مفاهيم وأساليب التخطيط التربوى.
- 5- اكتساب مهارات القيادة المدرسية.
- 6- اكتساب مهارات التفاعل الاجتماعى وممارستها.
- 7- اكتساب مهارات الاستخدام الأمثل للمبنى المدرسى ومرافقه.
- 8- إدراك مفاهيم وأساليب التقويم التربوى وتطبيقها بما يحقق الجودة التعليمية بالمدرسة.

- 9- اكتساب المهارات المرتبطة بحفز العاملين بالمدرسة واعضاء المجتمع المحلى من أجل إحداث تطوير حقيقى فى العملية التعليمية بالمدرسة .
- 10- اكتساب وممارسة المهارات التى تحقق توثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع المحلى .

الثانى عشر: أسس الدورة التدريبية:

لكى تحقق أهداف الدورة التدريبية على نحو صحيح يجب أن تكون شاملة على اعتبار أنها نشاط مخطط من قبل وزارة التربية والتعليم بهدف إحداث تغييرات جوهرية فى القائمين بالإدارة المدرسية فيما يتعلق بكفاياتهم المهنية معلوماتهم - معارفهم - مهاراتهم - سلوكياتهم - ، بما ينعكس على الإدارة المدرسية ومستوى الأداء والكفاية الإدارية والدورة التدريبية الناجحة تلك الدورة التى تخاطب العقل حيث تقدم معلومات ومعارف جيدة وجديدة، وتخاطب الحواس من أجل رفع معدلات الأداء الإدارى وتخاطب الوجدان بغية صقل اتجاهات وميول العاملين بالإدارة المدرسية ومن أجل تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية على المستويين المحلى والقومى.

وبغية تحقيق أهداف الدورة التدريبية يجب أن تبنى على أسس تضمن

تحقيق أهدافها وهى كالتالى-

- 1- أن تستند الدورة التدريبية إلى الأسلوب العلمى فى بنائه بدءا من تحديد الأهداف العامة للبرنامج فى ضوء حاجات ومشكلات الإدارة الفعلية .
- 2- أن يقدم البرنامج التدريبى فهما أعمق لطبيعة عمل المديرين بما يمكنهم من التعامل الأمثل فى المرحلة التى يعملون بها.
- 3- اختيار محتوى البرنامج وأساليب وطرق وتقنيات التدريب الحديثة التى تحقق أهداف البرنامج.
- 4- أن يعتمد البرنامج على فلسفة التعليم الذاتى.

5- مراعاة تعدد وتنوع الأنشطة والوسائل التعليمية للائمة الفروق الفردية بين المتدربين ومخاطبة أكثر من حاسة بما يحقق أكبر عائد تعليمي ممكن.

6- الاهتمام بالتقويم البنائي والتقويم الختامي بحيث تكون عملية مستمرة لضمان تحسين وتعديل البرنامج بصفة مستمرة.

7- أن يتوافر لدى المتدربين الدافعية والرغبة في المشاركة في البرنامج من أجل التنمية المهنية.

8- أن يتوافر لدى المشرفين والقائمين على البرنامج التدريبي القدرة والكفاءة على توجيه المتدربين نحو التعليم الذاتي وتحقيق أهداف البرنامج وفي ضوء الأسس السابقة يمكن بناء وتنفيذ الدورة التدريبية وفقا للخطوات التالية:-

- تحديد أهداف الدورة.
- تحديد المحتوى التعليمي .
- اختيار الزمان والمكان.
- التمويل.
- تنفيذ البرنامج.
- اختيار أساليب التقويم.

الفص السابع

التدريب التعاوني

(مفهومه - أهدافه - مجالاته)

مقدمة :

1. أولاً، مفهوم التدريب التعاوني.
2. ثانياً، أهداف التدريب التعاوني.
3. ثالثاً، فوائد التدريب التعاوني.
4. رابعاً، مجالات التدريب التعاوني.
5. خامساً، مهام مكاتب التدريب التعاوني.
6. سادساً، نموذج هامبل (Hamble) التدريب التعاوني.
7. سابعاً، لماذا التدريب التعاوني.
8. ثامناً، التخطيط والتنفيذ لبرنامج التدريب التعاوني.

الفصل السابع

التدريب التعاونى

(مفهومه- أهدافه- مجالاته)

مقدمة-

يعد التعليم الفنى والتدريب المهنى بجميع مستوياته أحد الركائز المهمة فى مجال إعداد القوى البشرية وتأهيلها وزيادة إنتاجيتها وأن العلاقة بين مراكز التدريب وقطاعات العمل علاقة حيوية يحدد من خلالها مدى نجاح هذه المراكز فى تأهيل الخريجين القادرين على الانخراط فى سوق العمل، خاصة وأن كثير من الدول النامية مازالت تعاني من ضعف الموازنة بين مخرجات التعليم والتدريب وبين الحاجات الفعلية لسوق العمل.

وقد انتشرت فى كثير من دول العلم وبخاصة الدول المتقدمة برامج التدريب التعاونى التى تتيح الفرصة أمام الطلاب للتدريب فى مواقع العمل خلال فترة إعدادهم بمؤسسات التعليم الفنى ولعل من أشهر تلك البرامج ما تقدمه جامعة كولومبيا البريطانية فى كندا وجامعة بيرتس أكاديمك فى ألمانيا الاتحادية، ومعهد سوينورن إسترن North Eastern من أكبر الجامعات الأمريكية التى تقدم برامج واسعة فى التدريب التعاونى، حيث يتدرب ما يزيد عن عشرة آلاف من طلابها فى أكثر من (2500) شركة ومؤسسة إنتاج وخدمات.

ويعتبر التدريب مفتاحاً للنجاح وبالتحديد لنجاح الأفراد والشركات والمؤسسات والإجمالى الاقتصاد الوطنى كما يشهد عالمنا تقدماً علمياً بارزاً فى مختلف المجالات العلمية والتقنية وقد صاحب ذلك تغيير فى نوعية الطلب على العمالة، مما جعل التركيز على رأس المال البشرى وإعداده إعداد جيداً هو

الهاجس الحقيقى الذى تعود عليه مجتمعاتنا فى تحقيق النهوض وتجاوز الأزمات والمحن وهو أمر حدا بالدول المتقدمة أن تعيد النظر فى سياستها التعليمية والتدريب لتواكب هذا التقدم ، ولتكون مخرجاتها أكثر استجابة وتلبية للمهارات والتخصصات التى تحتاج إليها أسواق العمل النامية.

ومن هنا تبرز أهمية التدريب التعاونى (التدريب على الصفة) الذى يعد أسلوباً فعالاً فى مجال الربط بين نظم التعليم والتدريب ومتطلبات عملية التنمية من الطاقات البشرية المدربة، وبعد الأخذ به من الوسائل الناجحة فى تأهيل العمالة الوطنية لتكون عند مستويات أداء أفضل لأن ما سنكون عليه فى الغد هو ما ستصنعه مدارسنا ومعاهدنا اليوم فلا بد من الاستفادة فى تطبيق هذا النوع من التدريب على نحو أمثل.

وهذا النوع من التدريب من أقدم الوسائل فى التدريب الصناعى واستعمل على مدى 600 سنة على الأقل ، ويرتبط التدريب على الصنعة بالمهارات الحرفية أو التقنية فهو يقوم بالمزج بين النظرية والتدريبية وتطبيقها ضمن الوظيفة مما يوفر توازناً تدريبياً مثالياً.

ولقد أصبح برنامج التدريب التعاونى جزء أساسياً من متطلبات التأهيل العلمى والمعارف والمهارات التى درسوها فى المختبرات والفصول الدراسية عن طريق التطبيق والتحليل والتقويم فى بيئة العمل الفعلية كما يتيح برنامج التدريب التعاونى الفرصة للطلاب للاحتكاك المباشر ببيئة العمل مما يساعدهم على سرعة التكيف مع طبيعة العمل بعد التخرج، ويتمثل التدريب التعاونى فى قيام طلبة الكلية التقنية بالعمل فى أحد المجالات التى لها علاقة بتخصصه سواء كان ذلك فى القطاع الحكومى أو الخاص، وذلك لفترة من الزمن قبل تخرجه بضوابط وقواعد محددة.

كما يهدف التدريب التعاونى إلى توجيه برامج التدريب نحو احتياجات سوق العمل كما يهدف إلى إيجاد علاقة بين مؤسسات التدريب المهنى والتقنى كجهة حكومية وقطاع العمل كجهة مستفيدة من مخرجات التدريب المهنى وإكساب المتدربين المهارات العلمية فى مجال التخصص وتعويدهم على شروط وطبيعة بيئة العمل الحقيقية.

أولاً- مفهوم التدريب التعاونى-

يقصد بالتدريب التعاونى التدريب التطبيقى الذى يستند إلى الجهد المشترك بين المؤسسات التعليمية ومؤسسات العمل من أجل إعطاء الطالب جزءا من الوقت لممارسة ما تعلمه داخل الفصول الدراسية فى مؤسسات الإنتاج والخدمات المختلفة.

كما يقصد أيضا بالتدريب التعاونى هو الجهد المشترك بين الجهات التعليمية ومنشآت القطاعين العام والأهلى لإتاحة الفرصة للطالب لممارسة ما تعلمه من معارف ومهارات ويعتبر أحد الطرق المثلى والفعالة لتطوير آلية برامج التوطين وتطوير الكوادر البشرية وإعطاء الطلاب الفرصة الحقيقية للتعرف على طبيعة العمل فى القطاعات الخاصة والعامه وربطها بالعلوم النظرية والتطبيقية وتمكينهم من ممارسة العمل الميدانى اللازم لاستكمال إعدادهم مهنيا وفنيا وسلوكيا.

ثانياً، أهداف التدريب التعاونى-

يهدف التدريب التعاونى إلى توجيه برامج التدريب نحو احتياجات سوق العمل كما يهدف إلى إيجاد علاقة بين مؤسسات التدريب المهنى والتقنى كجهة حكومية وقطاع العمل كجهة مستفيدة من مخرجات التدريب المهنى وإكساب المتدربين المهارات العملية فى مجال التخصص وتعويدهم على شروط وطبيعة وبيئة العمل الحقيقية بالإضافة إلى توفير فرص عمل لخريجي مؤسسات التدريب

المهنى والتقنى كأيد عاملة مدربة بكفاءة تلبى احتياجات قطاعات الإنتاج المختلفة حسب النشاطات الإنتاجية.

والتدريب التعاونى جهد مشترك بين المؤسسة العامة للتعليم الفنى و التدريب المهنى من جهة ومنشآت القطاعين العام والخاص من جهة أخرى لتحقيق الأهداف التالية:-

1- إتاحة الفرصة للطلاب لكسب الخبرة العملية والتدريب قبل التخرج.
2- تعويد الطلاب على التعامل مع أفراد المجتمع خارج المؤسسة التعليمية.

3- تعويد الطلاب على احترام الآخرين والاستماع إلى آرائهم.

4- تزويد المؤسسات الصناعية بالمعلومات عن نوعية المواد البشرية التى تسهم فى الصناعة مستقبلاً.

5- إتاحة الفرصة أمام تلك المؤسسات لتقويم أداء الطالب أثناء فترة التدريب ومعرفة مدى الاستفادة منه وتوظيفه بعد تخرجه.

ويسهم فى تحقيق تلك الأهداف فى ربط المفاهيم النظرية التى تلقها الطلاب بالواقع العلمى وفى تنمية قدراتهم الوظيفية، لذا يحرص الكثير من المسئولين فى كليات الهندسة وكليات علوم هندسة الحاسب الالى وكليات الهندسة المدنية (تصميم البيئة) وكليات الإدارة الصناعية والمعاهد الثانوية الفنية على أن يقضى الطلاب فترة كافية من الوقت فى التدريب العملى لدى مؤسسات قطاع الأعمال والشركات والمصانع والمزارع والبنوك لتزويدهم بالخبرة العملية.

كما يهدف التدريب التعاونى إلى توجيه برامج التدريب نو احتياجات سوق العمل كما يهدف إلى إيجاد علاقة بين مؤسسات التدريب المهنى كجهة حكومية وقطاع العمل كجهة مستفيدة من مخرجات التدريب المهنى وإكساب

المتدربين المهارات العملية فى مجال التخصص وتعويدهم على شروط وطبيعة بيئة العمل الحقيقية.

ثالثاً، فوائد التدريب التعاونى-

يحقق التدريب التعاونى مجموعة من الفوائد لكل من الطالب والمنشأة من وجهة التدري ونقصد بها القطاع العام أو الخاص ولا بد لنا من استيعاب حجم الفائدة العائدة على الأطراف الثلاثة كونها جهات مرتبطة ببعضها ارتباطاً وثيقاً وتؤثر مخرجاتها ومدخلاتها فى بعضها البعض .

ويعتبر تحقيق هذه الأهداف هو مقصد البرنامج التعاونى بينما تعتبر الأطراف الثلاثة الطالب المتدرب- منشأة التعليم والتدريب وجهة التدريب التعاونى فى القطاع الخاص والعام المرتكزات الأساسية للبرنامج، حيث أنها تشمل العلاقة الحركية بينهم وبناء عليه فإنه عند تطبيق البرنامج التعاونى بالطريقة الصحيحة فإنه سوف ينتج فوائد للأطراف الثلاثة، لذا فإن المسؤولية الأولى لكل طرف ممن الأطراف أن يسعى لتحقيق هذه الأهداف وذلك بالتنسيق الدقيق فيما بينهم فلا يمكن شخص إجبار أى شخص آخر على التطور والنمو بغض النظر عن جودة التدريب المقدمة له، إذ لا بد من وجود عينة فى التعلم الحقيقى لدى المتدرب ولا بد من الإيمان بأن التدريب يؤمن احتياجاته ويعنى بها ولضمان نجاح البرنامج فإنه يجب مراعاة الآتى:-

- 1- اختيار جهة العمل المناسبة.
- 2- الإشراف الفعال على الطلاب قبل وأثناء وبعد البرنامج التعاونى.
- 3- الاستفادة القصوى من الاتصال فيما بين الطالب والمعهد وجهة

العمل

ولقد أثبتت الدراسات أن التحاق الطالب بهذه البرامج له فوائد عديدة ومردود علمى واقتصادى بالنسبة للجهات المشاركة فى تنفيذها ، وهذه البرامج لها المميزات التالية ،

- إعطاء صورة مشرقة عن الوضع الاجتماعى وإيجاد فرص الممتازة للربط بين المجتمع والصناعات من خلال مساعدة الشباب للتهيؤ للوظائف.
- تعزيز مستوى التقدم التعليمى من خلال ستبنى المعاهد والكليات والمقررات والمواد التى تتلائم مع متطلبات واحتياجات المنشآت التجارية والصناعية القائمة.
- الإسهام فى تأسيس علاقات تعليمية تساعد الطلاب على شق طريقهم إلى عالم العمل بواسطة طرق علمية مرنة تربط بين العالم الأكاديمى والعلم الصناعى والتجارى.
- التجاوب مع متطلبات خطط التوظيف طويلة المدى بواسطة توفير مصادر العمالة وموظفى الإدارة المتخصصين.
- زيادة الإنتاجية والإقلال من تكاليف التدريب وكذلك كسب الوقت لأن الطالب يتدرب داخل فصول الدراسة وضمن برنامج التعليمى.
- ويحقق التدريب التعاونى العديد من الفوائد لكل من الطالب وجهة التدريب المؤسسة التعليمية.

أولاً، الطالب-

يحقق التدريب التعاونى مجموعة من الفوائد للطالب من أهمها ما

يلى-

1- توفير المعلومات الخاصة بالممارسة العملية مما ينتج عنه تعلم أكثر

دواماً.

2- المساعدة على اختيار المهنة الملائمة خلال فترة التدريب.

- 3- معرفة القدرات والإمكانات ومواطن الضعف الذاتية من خلال
المواجهة الفعلية للحياة العملية، ومن خلال عملية التقويم التى يقوم بها المشرف
على التدريب وجهة التدريب .
- 4- تكوين صورة واقعية عن حقيقة العمل وإمكانية الربط بينهما وبين
المعارف الأكاديمية.
- 5- اكتساب معارف ومهارات جديدة لم يسبق تعلمها.
- 6- إمكانية الحصول على وظيفة فى الجهة التى يتدرب بها.
- 7- سهولة التكيف مع البيئة الجديدة للوظيفة المستقبلية والعقود التى
تحمل المسؤولية والاعتماد على النفس والتعامل مع الآخرين.
- 8- إتاحة فرصة وظيفية بعد التخرج.
- 9- التعود على بيئة العمل الجديدة والتكيف معها.
- 10- يساعد على معرفة أهم الفروق بين الدراسة النظرية والعمل
الميدانى.
- 11- يساهم فى تحمل المسؤولية ويربى على أهمية الالتزام الكامل
بالمواعيد.
- 12- رفع مستوى الثقة بالنفس والاستفادة من الخبرات المتاحة.
- 13- تساعد على طرح أفكار إبداعية وابتكارية فى العمل.

ثانياً- جهة التدريب،

يتبنى اليوم المزيد من أرباب العمل المتنوع بين فلسفة المشاركة أو
المسئولية الاجتماعية التى تعزز من قدراتهم التنافسية فى سوق العمل حتى أن
بعض الشركات تسمى نفسها الشركات التعليمية التى تعكس التزامها
بالتطوير وتساهم فى توفير بيئة العمل للمتدربين لاكتساب الخبرة وفى نفس
الوقت استقطاب القدرات والطاقات البشرية مستقبلاً للعمل فى شركاتهم

ويساعد التدريب التعاونى جهة التدريب فى تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها ما يلى:

أ- التعرف على إمكانيات قطاع التعليم فى مجال توفير التخصصات المطلوبة.

ب- اختيار الموظف المناسب من خلال التعامل مع الطلاب المتدربين أثناء عملية الانتقاء.

ج- توثيق الصلة بين الجهات التعليمية وقطاعى الخدمات والإنتاج.

د- خفض التكلفة الناجمة عن انتقاء الموظفين الجدد.

هـ- معرفة المستوى الحقيقى للطلبة واختيار المتميزين منهم للتوظيف.

ح- المساعدة فى إنجاز مجموعة من الأعمال بدون مقابل إلزامى.

ر- محاولة الاستفادة من الكفاءات العلمية المتاحة فى منشأة التعليم

التدريب التقنى والمهنى.

ز- إيجاد حلقة تعاون مشتركة مع منشأة التعليم والتدريب التقنى

والمهنى لتنفيذ بعض البرامج والدورات التدريبية.

س- تشجيع الاعتماد على الكفاءات الوطنية المتميزة.

ثالثا ، مؤسسات التدريب والتعليم التقنى (المؤسسة التعليمية) -

إنه بالنسبة للمؤسسة التعليمية (مؤسسات التدريب والتعليم التقنى)

فإن التدريب التعاونى يساهم فى تحقيق مجموعة من الفوائد والمزايا وهى

كالتالى:-

1- ربط التعليم بالاحتياجات الوطنية من القوى العاملة.

2- التعرف على المشكلات والصعوبات التى تواجهها قطاع الأعمال

والإنتاج وعلى احتياجاته من القوى العاملة فى ضوء تطور التقنية وبالتالي تقوم

المؤسسات التعليمية بإعداد البرامج التى تكفل الوفاء بهذه الاحتياجات.

- 3- تطوير التقنية فى المؤسسات التعليمية من خلال تمويل بعض الأبحاث المشتركة من جانب أرباب العمل.
- 4- إثراء معلومات وخبرات المعلمين من خلال إطلاعهم على المستجدات التقنية التى يحرص قطاع الأعمال والإنتاج على توفيرها مما يؤدي إلى تحسين مخرجات العملية التعليمية.
- 5- التأكد من ملائمة البرامج الدراسية لمتطلبات سوق العمل.
- 6- معرفة المستوى الحقيقى للطلبة وتطويره لكى يتكيف مع حاجة سوق العمل.
- 7- تبادل الآراء والمقترحات بين جهات العمل ومنشأة التدريب التقنى لتطوير برنامج التدريب التعاونى.
- 8- معرفة المواقع المتميزة التى تصقل مواهب الطلاب لكى يوجه الطلاب إليها.
- 9- المساهمة فى خدمة المجتمع من خلال نقل المعارف النظرية إليهم.
- 10- تشجيع مساهمة بعض الجهات الخاصة فى دعم الطلاب من خلال العديد من الأنشطة الطلابية.

رابعا ، مجالات التدريب التعاونى.

تتعدد مجالات التدريب التعاونى بتعدد التخصصات فى المعاهد الفنية الثانوية وفى كليات المجتمع وفى الكليات العملية والنظرية من ناحية ، وتتعدد تخصصات مؤسسات الإنتاج والخدمات فى المجتمع المحلى من ناحية أخرى ، كما تختلف مدة **التدريب التعاونى** وفقا للمرحلة التعليمية حيث تصل مدة التدريب الكاملة للطلاب مؤسسات التعليم العالى (28) أسبوعا وتنخفض هذه المدة لطلاب المعاهد الثانوية الفنية إلى حوالى (12) أسبوع.

أولاً- التزام الطالب المتدرب-

ينبغى على كل طالب متدرب فى برنامج التدريب التعاونى أن يلتزم بالمهام التالية:-

1- إنهاء جميع الإجراءات والمتطلبات الأكاديمية التى تختلف من قسم إلى آخر.

2- إنهاء جميع الإجراءات الإدارية لدى إدارة البرنامج التعاونى التى تتضمن الآتى:

أ - إستلام الخطاب الرسمى الموجهة من المؤسسة التعليمية إلى جهة التدريب ويتضمن تعريفاً بالطالب وتخصصه ونماذج تقويمية أثناء فترة التدريب.

ب - إستلام ملف تعريفى يتضمن بعض المعلومات والإرشادات والنماذج التى تتعلق بالبرنامج التعاونى.

ت - توقيع تعهد خطى يتضمن الالتزام بشروط التدريب التعاونى وتدوين عنوان الطالب كاملاً أثناء فترة التدريب.

3- قضاء فترة التدريب الكاملة لدى جهة التدريب التى عينت له وتمت الموافقة عليها من قبل إدارة التدريب التعاونى، وعدم الانتقال إلى جهة أخرى إلا بعد الحصول على موافقة رسمية من كل من المؤسسة التعليمية وجهة التدريب.

4- الالتزام بقواعد وأنظمة العمل لدى جهة التدريب.

5- تزويد المؤسسة التعليمية بنموذج دليل الاتصال الذى يوضح تاريخ بدء التدريب وموافقة واسم وعنوان المشرف على التدريب قبل نهاية الأسبوع الثانى من فترة التدريب.

6- التأكيد على مشرف التدريب بإرسال تعزيز عن تقويم الطالب أثناء التدريب أحدهما عند نهاية منتصف فترة التدريب والأخر بعد انتهاء فترة التدريب.

7- جمع المعلومات العناصر اللازمة لكتابة تقرير التدريب التعاونى وتسليمه للمؤسسة التعليمية فى الوقت المحدد.

ثانياً- التزامات جهة التدريب-

ينبغى على كل جهة تدريبية مشاركة فى التدريب التعاونى أن تلتزم بالمهام التالية:-

أ - تزويد الطالب بالوظيفة المناسبة وعدم استغلال الطالب فى القيام بأعمال روتينية ليس لها علاقة بتخصصه.

ب - تزويد المؤسسة التعليمية بتقرير عن مستوى أداء الطالب إحداهما نهاية نصف فترة التدريب والآخر عند نهاية الفترة.

ت - العمل على تحقيق علاقة مستمرة بين المؤسسة التعليمية والطالب وأن تسمح للمسئولين من المؤسسة التعليمية بزيادة الطالب عندما تقتضى الحاجة لذلك

خامساً، مهام مكاتب التدريب التعاونى.

تمثل مهام مكاتب التدريب التعاونى بمنشآت التعليم الفنى والتدريب التقنى فى المهام التالية:-

1- حصر جهات العمل واستطلاع مدى إمكانية تنفيذ برامج التدريب لديها وتزويد الأقسام العلمية بذلك.

2- التنسيق بين الأقسام العلمية بالكليات وجهات التدريب فيما يتعلق بتحقيق أهداف برنامج التدريب التعاونى.

3- الطلب من الأقسام تزويدها بالبيانات اللازمة عن الطلاب الذين انتهوا من المتطلبات السابقة للتدريب والجهات الملائمة لتدريبهم.

4- تحديد أسماء المشرفين لبرنامج التعاونى من كل قسم وتبليغ كل طالب عن المرشد المشرف.

- 5- توجيه الطلاب إلى جهات التدريب التعاوني.
- 6- وتنظيم وفهرسة جميع السجلات والتقارير المتعلقة بالطلاب المتدربين.
- 7- حفظ وتبويب وفهرسة جميع المعلومات المتعلقة ببرامج التدريب ومن ذلك إعداد النشرات التعريفية.
- 8- تزويد جهات التدريب بالمعلومات المتعلقة بأقسام الكلية وتخصصاتها وشروط وضوابط برامج التدريب التعاوني.
- 9- تمثيل منشأة التعليم الفني والتدريب التقني عند جهات التدريب المتعاونة ويتم التدريب في منشأة القطاعين العام والأهلي مع ضرورة توافقهما مع المعايير التالية -

أ قواعد أنظمة التدريب المعمول بها.

ب- الأهداف الوظيفية للطلاب.

ت- ميول الطلاب وقدراتهم.

ث- الظروف البيئية للعمل.

سادساً، نموذج هامبل (Hamble) التدريب التعاوني-

يتكون النظام من مدخلات تأتي من بيئة النظام، تتحول من خلال التفاعل الذي يتم داخله إلى مخرجات تصب مرة أخرى في هذه البيئة ومدخلات النظام التدريبي عبارة عن مجموعة من البيانات التي نحتاج إليها عن المتدرب وأدائه في الحاضر والمستقبل وعن الوطنية المحتملة التي قد يشغلها عند تخرجه و التي يكون مرشحاً جيداً لشغلها مستقبلاً.

وتساعد البيانات في تحديد الاحتياجات ووضع خطة التدريب وحتى نضع نموذجاً متكاملًا للتدريب التعاوني لأبد من استخدام أسلوب التحليل

النظمى والقيام بمعرفة المدخلات والذى يؤثر على العمليات والمخرجات والطريقة التى يتم بها إرجاع الأثر أو تقويم هذه العملية لزيادة فاعلية التدريب التعاونى .

أولا المدخلات-

أ- بيانات عن الوظيفة المحتملة (وصف وتحليل وتقييم وترتيب الوظائف).

ب- بيانات عن الإنجاز المطلوب (التحديد الواضح للمسئوليات والمهام والعلاقات وظروف العمل.

ج- بيانات عن الفرق بين الإنجاز المطلوب والفعلى (نظام تقييم الأداء).

د- كفاءة ومؤهلات الطائب الحالية (الملف الشخصى)

هـ- تحديد احتياجات الطائب المستقبلية من خلال التعرف على الفروق بين الكفاءة والمؤهلات الحالية والمطلوبة حتى تحدد المطلوب استكماله من خبرات ومهارات ينتظر أن يوفرها التدريب وبالتالي يحدد أسم وجهة العمل بناء على ذلك.

ثانيا العمليات-

تستخدم البيانات لتحديد-

أ- الاحتياجات التدريبية الحالية (الفرق بين المطلوب والموجود)على ماذا سيتدرب الطائب.

ب- الاحتياجات التدريبية المستقبلية المتمثلة فى -

- المدة الزمنية.

- الأهداف الشخصية.

- أهداف برنامج التدريب التعاونى.

ج- تحديد نوع التدريب فيما أن يكون من خلال البرامج والدورات التى تعقد داخل أو خارج جهة التدريب.

ثالثاً المخرجات-

يهدف نظام التدريب التعاونى إلى تحسين وتطوير أداء الطالب المتدرب من خلال تطوير المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة له، ولا بد من مراعاة الظروف الزمانية والمكانية عند التنسيق للبرنامج التعاونى.

ومما لا شك فيه أن هذا النوع من التدريب يساهم فى خلق نظام للاتصالات والتفاهم يسمح أيضا بتبادل الآراء والأفكار وتدعيم الاتجاه نحو إيجاد السلوك الإدارى المناسب، كما أن التدريب يعمل على تصحيح بعض أخطاء نظام التعليم النظرى التى تتسم أحيانا بالعمومية والشمولية وعدم مواجهتها للتغيرات السريعة والمتلاحقة .

رابعاً - بيئة النظام-

أ- لا يمكن أن تكتمل عناصر أى نموذج للتدريب إلا وفقاً لمدخل النظام الذى يجعل من البيئة عنصراً أساسياً فى النموذج وليس مجرد عنصر خارج النظام، حيث يجب مراعاة نظم وطرق حفظ النظام.

ب- نظام التدريب السليم هو عنصر النظام الأكبر وهو برنامج التدريب التعاونى ولا بد من وجود تكامل وتناسق بين كل أجزاء البرنامج، حيث يعمل التدريب الفعال على تهيئة المعلومات والأساليب كى يعمل بفاعلية، وكذلك يستطيع نظام التدريب أن يساعد برنامج التدريب التعاونى فى تحقيق أهدافها .

ج- يحتاج التدريب إلى توافر درجة عالية من الموضوعية والتركيز على الأهداف الرئيسية وإبعاد المصالح الشخصية عند تنفيذ المراحل المختلفة فيما يتعلق بالمدرسين أو المشاركين أو إدارة العملية التدريبية ذاتها.

د- أن يتبنى التدريب اتجاهات إيجابية تساندها أساليب مناسبة للتطبيق ، يجب تضمن ألا يتحول إقبال العاملين على المشاركة فى التدريب كفرصة للتسيب أو الاسترخاء وذلك فإن اختيار جهة التدريب يجب أن تتسم

بدرجة كبيرة من الواقعية والتلاؤم مع الحاجات الحقيقية للأشخاص المطلوب تدريبهم.

هـ- ضرورة التدرج فى تطبيق البرنامج التدريبى بحيث يكون متما شيا ومتناسقا مع الأهداف المرحلية الموضوعة له وحتى يكون فعالا ومثمرا لجميع الأطراف .

خامسا : التغذية العكسية

لا تستطيع منشآت التعليم الفنى والتدريب التقنى أن تعمل بشكل منفصل عن البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية حيث أنها لا تعمل كنظام مفتوح أو تعمل ببرامج التدريب التعاونى كذلك كنظام مفتوح على نظم سوق العمل على افتراض أن هناك نظاما واضحا لسوق العمل وغالبا ما تضع منشآت التعليم الفنى والتدريب التقنى لنفسها نظاما خاصا للمعلومات تمكنها من انتقاء جهات التدريب فى القطاع العام والخاص طبقا للأهداف التى تحكمها وهذه هى الطريقة التى تمكنها من رسم تصور عن نوع الخدمة التى تقدمها وتقارن بين الجهات الأخرى ذات العلاقة بها حتى تضمن الاستمرار والتوازن فى البيئة وكذلك يقوم المسئولون عن برامج التدريب بجمع معلومات من الطلاب المتدربين أنفسهم لمحاولة التعرف على مدى استجابتهم السريعة للأساليب والمحتويات ومدى مناسبتها لحاجاتهم.

من الصعوبة قياس فاعلية برنامج التدريب التعاونى بطريقة كمية من خلال سؤال الطلاب عن فاعلية الأساليب والمدرسين، ولا يمكن إرجاع رضا الطالب إلى التدريب وحده لأنه نظام مفتوح ويؤثر ويتأثر بكثير من المتغيرات التى لا يمكن عزل تأثيرها وقياسه بشكل دقيق ولذلك لجأ المهتمون بشئون التدريب إلى استخدام طرق عامة للحصول على النتائج.

رغم صعوبة قياس نتائج التدريب فإننا لا نستطيع أن نهمل الجانب الأكبر المهم للتغذية المرتدة للتدريب، فالتدريب كنظام مفتوح يعتمد على الأثر العكس في تحسين ظروف المستفيدين في البيئة الاجتماعية ومن الصعب استمرار برامج التدريب التعاوني في هذه البيئة إذا لم تعط جهات التدريب الأهمية الكافية له.

سابعاً، لماذا التدريب التعاوني.

هناك تقنيات للتدريب لتنشيط بعض القدرات والطاقات الإنسانية لدى المستهدفين ممن يراد تنمية مهاراتهم الفكرية والإبداعية أو ما تسمى بالتدريب السلوكي فحين يصبح المتدرب في صلب بيئة العمل أو أمام متطلبات الوظيفة وجها لوجه يبدأ بتجميع ما لديه من قوى ومهارات لكي ينجز فتزول رهبة المكان ويألف الاندماج في الوظيفة لاحقا لاكتسابه الخبرة وريطة بين العلم النظري والواقع التطبيقي.

وهذا الأسلوب التدريبي يسمى بأسلوب القمر أو المعيشة المباشرة ، وهناك أسلوب آخر يسمى بأسلوب الانغماس في العمل ، ويتم فيه إشغال المتدرب ببرنامج عمل مكثف ومزدحم بالأنشطة والمهام التي تستنفذ كل وقته وجهده وتشغله بنفس الوقت عن همومه ومشاكله وما كان يفكر فيه أو يقلقه من أمور أو أحداث ويقوى أثر هذه التقنية عندما يتوقع المتدرب أن هناك الكثير الذي يتوقعه حين ينجز هذا العمل وحين يرضى الجهة التي كلفته بذلك ، وينبغي هنا أن يكون التدريب على هذا العمل المعطى له منسجما مع ميوله ورغباته لكي لا يتسبب في إجهاده الجسمي أو النفسي أو العمل الذي يعجز عن فعله فيؤدي إلى إحباطه.

والتدريب التعاوني يدمج أساليب وتقنيات متعددة بعضها مع بعض فالتدريب السلوكي والتدريب التشاركي والتدريب الاستدلالي والتدريب بالمحاكاة كلها أساليب تدريبية تتحقق عند تطبيق التدريب التعاوني بفاعلية

فضلا عن تنمية المهارات السلوكية التى يحتاجها الطالب أساساً للحصول على وظيفة ولتحقيق مستوى أداء متميز ، ولو تساءلنا لماذا التدريب التعاونى الآن ولماذا هذا الاهتمام بتسليط الضوء على ممارسته وتطبيقاته والإشكاليات التى تواجه المعنيين به ، لذكرنا أن التدريب التعاونى يعزز من الثقة بين منشآت التعليم الفنى لهذه القطاعات من الخبرات المؤهلة تأهيلا عاليا فى شتى المجالات التى يحتاجها الاقتصاد الوطنى .

ثامناً، التخطيط والتنفيذ لبرنامج التدريب التعاونى.

يتم تخطيط وتنفيذ البرنامج التعاونى (التدريب على الصناعة) بعد تحديد الجهة المستفيدة من البرنامج والجهة المنفذة له، مع العلم بأن عملية التنسيق بين جميع خطوات ومراحل البرنامج تسهم فى إنجاحه وتطبيقه ، ويحدد مسئول ذو إلمام بموضوع البرنامج المقترح يتولى رئاسة لجنة تنفيذه .

والتعاون مع الجهات ذات العلاقة، وإذا تعددت البرامج فرؤساء الأقسام يقومون بالرئاسة والتنفيذ ولما كانت مهام وواجبات التنسيق جديدة على القائمين بمهام التدريس فإنه يجب أن يكون لديهم الوقت الكافى والمنشآت والأجهزة والمسئوليات الإدارية والاستشارية اللازمة والتى يمكن إجمالها فيما يلى-

- أ- تقديم الاستشارات والإرشادات لعملية للطلاب.
- ب- صياغة وإبراز وسائل وطرق تحفيز وتشجيع الطلاب للانضمام إلى برنامج.
- ج- وضع خطوات العمل التطبيقية المناسبة والملائمة.
- د- التعامل مع الإدارات والهيئات التعليمية المختلفة فى المعهد أو الكلية.
- هـ- تقديم حوافز ومواد تشجيعية لتنفيذ البرامج.
- و- الإدارة الجيدة للبرنامج.

ولابد هنا من إعلان المعهد والقطاعات المختلفة عن أهمية تنفيذ البرنامج وموضوعيته أهدافه وكيفية إدارته والفوائد المكتسبة للطالب المشاركين فيه والفوائد العائدة على المجتمع والمردود المتوقع بالنسبة للمعهد أو الكلية والفوائد المكتسبة من قبل القطاعات .

ومهمة تصميم البرامج التعاونى تقع كلياً على المنسق أو المدرس المختص به، ولا بد من حسن اختيار المنسق الذى لديه العلاقة الجيدة مع القطاعات الصناعية والتجارية وإدارة الكلية والمدرسين الآخرين. مما يؤدي إلى نتائج جيدة ومردود كبير جداً على تقديم البرنامج ونجاحه وخصوصاً إذا توفر فريق العمل الجيد الذى يساعد فى :

- أ- اختيار مجالات تطبيق البرنامج وحصر الكفاءات العلمية المتوفرة .
- ب- تحديد نوعية ومدة التدريب المرغوب تنفيذها.
- ج- إعطاء صورة تفصيلية عن محتويات المقررات الدراسية والتي ستقدم.

د- اختيار الأشخاص والمسئولين فى عمليات الإعلان والدعاية للبرنامج وأهميته لسد احتياجات البرنامج.

أما التنفيذ فإنه يتطلب الاهتمام بوسائل إيضاح تتلاءم وتتماشى مع خطوات تطبيق البرنامج وهى تعتبر مهمة ومساندة ، وتتم عن طريق طبع وتوزيع منشورات وملصقات وكتيبات عن البرنامج وأهميته ، كما يجب على الجهات المنفذة والمستقطبة الاستفادة من وسائل الإعلام المتعددة المقررة والمسموعة والمنظورة ، فى بيان أهمية تطبيق البرنامج والنتائج المكتسبة ، وعندما يتم موضوع برنامج التعليم التعاونى من قبل المعهد أو الكلية التقنية والمنسق يجب على الجميع النظر فى كيفية اختيار المؤسسة التجارية أو الصناعية التى ستشارك

فى تنفيذ البرنامج واختيارها ، وكلى يتم ذلك تؤخذ فى الاعتبار النقاط التالية:

- 1- خطوات التدريب المتبعة فى المنشأة.
 - 2- سمعة المنشأة فى المجتمع.
 - 3- درجة استعداد العاملين للتعاون مع طلاب المعاهد والكليات التقنية.
 - 4- توافر الإمكانيات والمعدات والأجهزة الضرورية التى تقدم للطلاب .
 - 5- الوسائل التدريبية فى المنشأة.
 - 6- وجود أشخاص ذوى كفاءة عالية ومقدرة ورغبة فى تدريب الطلاب
- وأخيرا يقوم المنسق ببناء قاعدة معلومات متكاملة عن المنشآت ،ويتم اختيار الأفضل والأنسب منها ووضع مقررات ومواد البرنامج التعليمي التعاوني وحصر الكفاءات الضرورية وإحضار بعض الخبراء والمتخصصين من الجامعات لتنفيذ البرنامج.

وعندئذ يقوم المنسق ومجموعة العمل باختيار الطلاب الذين يكون لديهم الرغبة والمقدرة العلمية والذهنية للاشتراك ومتابعة الدراسة فى مراحل البرامج بعد أن يتم تقديم شرح مفصل عن -

- أ- البرنامج وكيفية الالتحاق به .
- ب- المميزات المالية التي سينالها من قبل المؤسسة المشاركة في البرنامج .
- ج- مواعيد وساعات العمل المطلوبة للعمل في المؤسسات .

وبعد إنجاز الخطوات السابقة في صياغة ووضع خطط التدريب وكيفية تطبيقها وإعطاء الصورة الكاملة عن كيفية الحصول على نتائج ممتازة من خلال التنسيق المتكامل والمتابعة والتقييم الشامل لمواد البرنامج والمشاركين فيه والقائمين عليه ، وإما عمليات المتابعة وكيفية سير العمل ومراقبة النتائج فإنها تتم بإجراء عمليات تقييم مستمرة ومراقبة دورية لسير البرنامج وتنفيذه وتبادل

الزيارات فوائد عديدة تهم المنسق والعاملين في البرنامج لأنها تعطيهم الفكرة العامة عن سير العمل ونتائج المكتسبة، إضافة إلى ذلك فإنها توفر للجميع شمولية النظر عند اتخاذ خطوات تساعد في تطوير البرنامج فوراً لملائمة احتياجات ومتطلبات جميع الجهات .

ومما لا شك فيه أن الزيارات الدورية لمقر تدريب الطالب تحل العضلات والمشاكل التي تواجه الجميع ، فمن بعد القيام بالزيارة الأولى سيحدد مدي تطابق خطوات سير البرنامج مع أهدافه وستوفر مهمة الإطلاع علي سبل وطرق التدريب المتبعة وكيفية التماشي مع النظم القانونية إلي صاحب توقيع الأطراف المشاركة كما أن الزيارات مهمة جداً إذ تعطي المنسق إمكانية الإطلاع علي طرق كيفية تنفيذ البرنامج وإنجاحه كما ستسهم في :-

- أ- تحويل مواد البرنامج التدريبي دون التأثير علي طرق تنفيذه .
- ب- الحصول علي المعلومات الفنية اللازمة لرفع مستوى المشاركين في البرنامج .
- ج- الحصول علي متطلبات مهارات العمل .
- د- تحديد الفرص الوظيفية المتاحة والمستقبلية لتعيين المتدربين لدي المؤسسة القائمة علي تنفيذ البرنامج أو المؤسسات الأخرى المماثلة .

المراجع

- المراجع العربية -

- إبراهيم عبداللطيف، كيف تصبح مديرا ناجحا فعلا ، مدخل تحليل القدرات ، مجلة التنمية الإدارية، ع 69، أكتوبر 1995.
- أحمد إبراهيم أحمد، تحديد الإدارة التعليمية ، الأسكندرية مكتبة المعارف الحديثة، 2002.
- أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق ، الأسكندرية مكتبة المعارف الحديثة، 2002.
- أحمد إبراهيم أحمد، الجوانب السلوكية فى الإدارة المدرسية ، القاهرة دار الفكر العربى، 1998 .
- أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، القاهرة عالم الكتب، 1995.
- أحمد بطاح، الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين فى الأردن من وجهة نظرهم، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ، الهيئة القومية للبحث العلمى ، الجماهيرية الليبية العظمى ، ع1، 1996.
- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التعليمى رؤية معاصرة ، القاهرة 2000.
- أحمد ماهر ، السلوك التنظيمى مدخل بناء المهارات ، الأسكندرية، مركز التنمية الإدارية، 1997.
- أشرف عرنس عبدالعال ، فعالية الدورة التدريبية للتنمية المهنية للمعلمين بالإدارة المدرسية لمرحلتى التعليم الابتدائى والاعدادى بمحافظة الغربية ،دراسة تقويمية ،مجلة كلية التربية بنها ،جامعة الزقازيق، مج 10، ع43، أبريل 2000.

- أمل محسوب محمد زناتي ، الممارسات القيادية لمديرى التعليم الثانوى والرضا الوظيفى للمعلمين فى جمهورية مصر العربية ، ماجستير كلية التربية، جامعة عين شمس، 2000.
- أميمة الدهان، نظريات منظمات الأعمال، عمان، داروائل للنشر والتوزيع، 2004.
- أعضاء هيئة التدريس، الإدارة التعليمية واتجاهاتها المعاصرة، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- باركر مارجورى، إبداع الرؤيا المشتركة قصة الأسلوب الجديد فى التطوير والتغيير التنظيمى، ترجمة خالد حسن رزق، ناصر محمد العديلى بالرياض، دار أفاق الابداع العالمية للنشر والاعلام 1416هـ.
- بسمة بن عدنان السيوفى، التدريب التعاونى، الرصد بين نظم التدريب ومتطلبات الوظيفة، مجلة التدريب والتنمية، ع103 - أغسطس 2007.
- توما جورج خورى، الشخصية، المؤسسة الجامعة للدراسات والنشر 1996.
- جاك ديكيور وآخرون، التعلّم ذلك الكنز الكامن ن ترجمة جابر عبدالحميد، تقرير اللجنة الدولية لتتقن الواحد والعشرين، اليونسكو، القاهرة، دار النهضة العربية، 1997.
- جمال محمود الخباز، ابداع لدى مديرى المدارس الحكومية فى مصر وسبل تفعيلة، مجلة التربية كلية التربية، جامعة الأزهر، ع135، ج1 مارس 2001.
- جيمس هينجز، طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، ترجمة بيمك القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك، 2004.

- جوزيف أوكونور، أيايد ومكدريموت، فن تفكير الأنظمة مهارات أساسية للإبداع وحل المشكلات، ترجمة مكتبة جرير، الرياض، مكتبة جرير 2004.
- حسن أبشر الطيب، محاور لتنمية التجارب الإبداعية فى استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإدارى، الإدارة العامة، ع 95، 1988.
- حسن الطيب، محاور تنمية التجارب الإبداعية فى استراتيجيات الإصلاح والتطوير، مجلة الإدارة العامة، ع 59، 1988.
- حسين التهامى، المدخل إلى أصول الإدارة ومبادئ الإدارة العامة القاهرة، دار العالمية للنشر، 2008.
- حشمت جبر ياسر فاروق، المدير المحترف واللقاءات التميز، القاهرة، مطبعة النيل 1996.
- خالد المهندي وأخرون، معوقات التفكير الإبداعى فى مراحل التعليم العام كما يدركها المعلمون، الكويت، وزارة التربية وإدارة البحوث التربوية، 2001.
- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، هكذا يفكر القادة الأكثر إبداعا، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 2000.
- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، التفكير الإبداعى، القاهرة مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، ج 2، 2004.
- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، منهج الإدارة العليا، التفكير الإبداعى وقرارات الإدارة العليا، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 2003.

- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك. الإدارة الاستراتيجية
المبادئ والأدوات، القاهرة مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك ، ج 1
2004.
- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك. كيف تفكر إيجابيا
القاهرة مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، ج 6 ، 2004.
- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك. المهارات السبع للنجاح من
القاعدة إلى القمة ، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك
2004.
- داخيل ويتون ، تيم كاميرون ، الإدارة والقيادة الذات أنت كما تفكر
القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك ، 2001.
- ديل كارينجى ، اكتشاف القائد الذى بداخلك ، فن القيادة فى العمل
الرياض ، مكتبة جرير.
- راندة الزهيرى ، الإبداع الإدارى فى ظل البيروقراطية ، مجلة عالم الفكر
الكويت ، مج 30، ع 3، 2002.
- زكى محمود هاشم ، إدارة الموارد البشرية ، الكويت ، ذات السلاسل للنشر
والتوزيع ، 9986.
- زهير منصور ، مقدمة فى منهج الإبداع ، الكويت ذات السلاسل الذهبية
1999.
- زين العليين بن درويش ، الإدارة فى مناخ إبداعى ، المؤتمر السنوى الثانى
"مستقبل الإدارة العربية فى عالم المعرفة والتقنية العالمية، الإسماعيلية
الجمعية العربية للإدارة، 6- 8 ديسمبر 2006 .
- سيد الهوازى ، الأسرار التسعة للمحاضرين والمدربين الأكثر فعالية
القاهرة ، 1996.

- سيد الهوارى وآخرون ، مبادئ الإدارة ، القاهرة ، مكتبة عين شمس 1995 .
- سعودى عبدالظاهر سيد، التدريب أثناء الخدمة لمعلمى المرحلة الابتدائية فى المملكة العربية السعودية، دراسة تقويمية، مجلة البحث فى التربية و علم النفس، كلية التربية جامعة المنيا، ع4 أبريل، 1996 .
- سعود النمر، السلوك الإدارى، الرياض، جامعة الملك سعود، 1410 هـ .
- صبرية بنت مسلم الدجوى، ابداع الإدارى فى المدارس الثانوية الحكومية للبنات بالمدينة المنورة ، المجلة التربوية ، ملحق العدد 82، مج 21 الكويت، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمى، ع 82- مارس 2007 .
- صلاح الدين غبراهيم معوض،حنان عبدالحليم رزق، افدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، القاهرة،الدار العالمية للنشر،2003 .
- ضيف الله بن عبدالله النجوى، معوقات الإبداع الإدارى فى الأجهزة الحكومية فى مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، دراسة استطلاعية ، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية ، الكويت ، جامعة الكويت، ع 16، يناير مارس 2005 .
- ضياء الدين زاهر وآخرون ، تقويم الإدارة المدرسية فى التعليم الأساسى المركز القومى للامتحانات والتقويم التربوى ، قسم البحوث الامتحانات 1996 .
- عاصم الأعرج ، دراسات معاصرة فى التطوير الإدارى عمان ،دار الفكر للطباعة والنشر ، 1995 .
- عامر حضى الكبيسى ، سيكولوجية التدريب والاسراتيجيات والتقنيات والأشكائيات ،جامعة نايف للعلوم الأمنية ، مركز الدراسات والبحوث ،الرياض،1425هـ .

- عادل السيد محمد الجندي ، الرقابة وتقييم الأداء كمهارة أساسية لمدير المدرسة الفعال، دراسة تحليلية ، التربية المعاصرة، ع42، يوليو 1996 .
- عبدالغنى عبود وآخرون، أسس العلاقات الإنسانية بالمنشآت النظرية والتطبيقية ، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1992 .
- عبدالرحمن أحمد الهجان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات ، الرياض أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث 1999 .
- عبدالرحمن أحمد الهجان، كيف توظف التدريب من أجل تنمية الإبداع فى المنظمات المجلة العربية للدراسات الأمنية مد 2 ، ع 10 ، 1995 .
- عبدالرحمن توفيق، التدريب الأصول والمبادئ العلمية مركز الخبرات المهنية، القاهرة .
- عايش محمود زيتون، تنمية ابداع والتفكير الإبداعي فى تدريس العلوم عمان ،جمعية المطابع التعاونية، 1987 .
- عبدالبارى درة، تحديد الاحتياجات التدريبية "إطار نظري بإرسالة للمعلم ع1- 2، مج2، حزيران، 1991 .
- عبد اللطيف الأسعد، المساعدة فى تحديد الاحتياجات التدريبية الأسس العلمية والعملية ، معهد الإدارة العامة، عمان، الأردن، 1992 .
- عبدالله عبدالرحمن البربرى، الإبداع يخلق الأزمات ، الرياض ، بيت الأفكار الدولية 1999 .
- عبدالله بو بطاينة، تفعيل التعاون بين التعليم العالى وقطاع الأعمال نماذج من التجارة العربية، الرياض ،مكتب التربية العربي لدول الخليج، 2001 .

- عبدالمعطى عساف، مقومات الإبداع الإدارى فى المنظمات المعاصرة مسقط ، معهد الإدارة العامة،مجلة الإدارة، مج17 ، ع 62، 1995.
- على الحمادى، صناعة الإبداع ، بيروت ، داربن حزم للطباعة والنشر 1998.
- عيسى بن حسن الانصارى، تدريب اللغوية الثالثة يقظة العالم المتأخر مجلة التدريب والتقنية ،ع 4، ربيع الآخر 1420هـ.
- عقلة محمد المبيض، أسامة جرادات، بحوث ودراسات التدريب الإدارى الموجه بالأداء ، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2001.
- عقلة محمد المبيض، التدريب وبناء القدرات المسسة ، محاضرة ألقىت فى جامعة فيلا دلفيا ، عمان، 2000.
- عقلة محمد المبيض، تنفيذ برامج التدريب الموجه بالأداء ، محاضرة ألقىت فى ندوة التدريب الموجه بالأداء ، دمشق ، سوريا جرعاية المنظمة العربية للتنمية الإدارية 10- 12 سبتمبر، 2000.
- عيسى بن على الملا، التفكير الاستراتيجى للمخططين الاستراتيجيين الندام ، مطابع الابتكار، 2004.
- فاروق السيد عثمان ،الإبداع من المنظور الشامل رؤية ناقدة ، مجلة علم النفس ، ع 56، أكتوبر - ديسمبر 2000.
- فاروق شوقى البوهى وأخرون: إدارة المدرسة الإبتدائية ، الأسكندرية مطبعة الجمهورية، 1998.
- فاطمة حسن آل خليفة،عصام سعد الزبيعان، قياس إدراك المدراء للولاء والإبداع فى العمل الحكومى فى دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية،ع70، 2000.

- فاطمة محمد السيد على ، الالتزام المهني لدى الموجه التربوي بالتعليم الثانوي العام دراسة ميدانية، التربية المعاصرة، ع 42 يوليو 1996 .
- فتحى عبدالرحمن جروان ، الموهبة والتفوق والإبداع ، الإمارات العربية المتحدة ، دار الكتاب الجامعي ، 1999 .
- فهد بن سلطان السلطان ، فعالية برنامج التدريب التعاوني لطلاب المعاهد الفنية الثانوية بمنطقة الرياض، المجلة التربوية، الكويت، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، ع79 مج20 يونيو 2006 .
- فهد بن صالح السلطان ، التحديات الإدارية فى القرن الواحد والعشرين، الرياض، مطابع الخالد للأوفست، 2004 .
- فهيد عايض الشمري ، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، الرياض ، شركة مطابع نجدة التجارية، 2002 .
- كارول جومان، الإبداع فى العمل دليل عملى للتفكير الإبداعي ، ترجمة باهر عبدالهادى ، الرياض دار المعرفة للتنمية البشرية .
- كريستوف فريدريك برادن ، حرب الإبداع فى الإدارة بالأفكار ، ترجمة إصدارات بميك ، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 2000 .
- مازن رشيد، الجانب الاجتماعى للإبداع ، مجلة الإدارة العامة مج44، ع1 2004 .
- مالكوم بيل، التدريب الناجح للموظفين، بيروت، الدار العربية للعلوم 1997 .
- محمد عامر، المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع فى الأجهزة الأمنية ، دراسة ميدانية على الضباط العاملين فى شرطة الرياض ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا 2006 .

- محمد زنتى، أثر التفكير والسلوك الابتكارى للمرؤسين ، مجلة كلية التجارة، مج14، ع1، جامعة طنطا، 1994.
- محمد سيف الدين فهمى، حسن عبدالمذك، تطوير الإدارة المدرسية فى دول الخليج، الرياض، مكتب التربية العربى لدول الخليج، 1993.
- محمد عبدالغنى حسن، مهارات تطوير الأداء التدريبي، التدريب الأسس والمبادئ، ج1، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، 2000.
- محمد عبدالغنى حسن هلال ، مهارات التفكير الابتكارى كيف تكون مبدعا، القاهرة، دار الكتب، 1997.
- محمد على عبدالوهاب ، فرسان افدارة وخيول تواصل السباق ، القاهرة الشركة العربية للإعلام العلمى ، شعاع للنشر ، 1995.
- محمد عبدالجواد، كيف تنمى مهارات الابتكار والابداع الفكرى، القاهرة دار البشير لثقافة والعلوم، 2000.
- محمد سليمان شعلان وآخرون، الإدارة المدرسية والإشراف الفنى، القاهرة الانجلو المصرية، 1987.
- محمد صالح ، عناصر ومقومات نظم وممارسات التدريب الموجه بالأداء ورقة عمل مقدمة لندوة التدريب الموجه بالأداء ، دمشق ، سوريا، 10 - 12 سبتمبر 2000.
- محمد قاسم القريوتى، السلوك التنظيمى ، عمان ، دار المتقلب ، مطبعة بنك البتراء، 2000.
- محمد منير مرسى، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، القاهرة، الم الكتب، 1995.
- محى الدين الأزهرى، الإدارة ودور المديرين أساسيات وسلوكيات ، القاهرة دار الفكر العربى، 1993.

- محمد يوسف مسيلم، استثمار الوقت وإدارته بفاعلية من وجهة نظر الإدارة المدرسية، دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة الأسكندرية، 1994.
- مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2004.
- مصرى عبدالحميد حنوره، السلوك الإبداعي مفاهيم أساسية وتطبيقات تربوية، بحوث ودراسات، ع13، 1995.
- مصرى عبدالحميد حنوره، الإبداع من منظور تكاملى، القاهرة الانجلو المصرية، 1997.
- مصطفى محمود أبو بكر، خصائص الأنماط القيادية فى الواقع العملى المؤتمر العربى الثالث فى الإدارة القيادية الإبداعية والتجديد فى ظل النزاهة والشفافية فى الفترة 28- 31 أكتوبر 2002.
- ممدوح الصدفى محمد، أسامة شاكر، قدرة مير المدرسة على التصرف فى بعض المواقف المدرسية فى ضوء سنوات الخبرة فى مجال الإدارة المدرسية، دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع56، يونيو 1996.
- من مؤتمر عماد الدين "الإبداع فى الإشراف التربوى أساليب وتقنيات" مجلة رسالة التربية نعمان، وزراء التربية والتعليم ع3، 1999.
- موسى يونس، التفوق الإدارى، الرياض بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، 2000.
- مؤيد سعد السالم، العلاقة بين أبعاد التقويم والسلوك الإبداعي، دراسة ميدانية فى منشأة صناعية عراقية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، مج26، ع1، 1999.

- مؤيد سعد السائم، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية، بغداد، جامعة بغداد.
- نادية حسن أيوب، العوامل المؤثرة فى السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين فى قطاع البنوك التجارية السعودية، الإدارة العامة، 2000.
- نادية عدنان يوسف، التوافق بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادى والتركيب التنظيمى وأثره فى الإبداع، المجلة العربية للإدارة، مج 17، ع 1، 1995.
- نبيل الحسينى النجار، الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة، القاهرة الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1993.
- نبيل حافظ عبدالفتاح، مهارات التفكير الإبداعى وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار، مجلة الإدارة، مسقط بع 6، 1995.
- هدى صقر، معوقات التفكير والسلوك الابتكارى لدى المديرين، مجلة الإدارة، مج 26، ع 2، القاهرة، 1994.
- وزارة التخطيط، خطة التنمية السابعة، الرياض، مطبع وزارة التخطيط 1420هـ.
- وزارة التربية والتعليم، البنك الدولى، الاتحاد الأوربي، أهداف البرنامج التدريبي الأساسى لقادة مدرسة التعليم الأساسى، وحدة التخطيط والمتابعة، برنامج تحسين التعليم بالقاهرة، 1999.
- وزارة التربية والتعليم، المعايير القومية للتعليم فى مصر، ج م ع، 2003.
- يوسف عبد المعطى مصطفى، تنمية الإبداع فى إدارة المدرسة الثانوية العامة فى مصر، دراسة ميدانية، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ع 72، يونيو 1998.

- المراجع الأجنبية .

- Costly ,Dan .L. and others et. al,human Relation in organization New york :West publishing com,1994.
- Bernhard .j. Gary& Glantz ,klaman ,staying Human in th organization London J.Gary Bernhard and ,klaman,Glantz praeger Inc ,1992 ,p.120.
- porter ,lyman w.& B Gregrey ,Human Relations :theory and envelopment , Aldershot: Dartmouth ,publishing .com,limited ,1995 ,pp 140-148.
- stahlhut ,Richard ,human Relation s training for student teacher ,paper presented at th Annual meeting of the Association of Teacher Educators C 74 th – Atlanta,GA eric ,Ed366561 ,february12-16,1994,p7.
- Hoy,wayne k.&tarer ,john c. "measuring the health of school climate : Aconceptual framework , N.A.S.S.P. Bulletin : Nov.1992,p.79
- .
- Strarratt. Robert J. Transforming Educational Administration : Meaning , community , and Excellence, New York : The McGraw hill Com ..Inc.. 1996 , p.173
- Sielke. Catherine C.. " More Than a number cruncher : "The Business Administrator `s changing Role ". School Business –Affaire ,vol.61.No.6,June 1995.p.33.

-Lussier , Robert N > Human Relations in Organizations :A Skill – Building Approach, Chicago : Richard D. Irwin , Inc.. 1996.p.12.

-Dowing . Agnes, " A critical Examination of Role playing As a Model of Teaching , paper presented at the conference of the Australian teacher Education Association , C 24Th , Brisbane , ERIC , ED 377159 , Sp. 035577 , July 3-6 , 1994.

-Taylor . Darry I . " Leadership Skill Development Through Role playing :A personal Reflection , N.A.S.S.P. Bulletin , Vol. 78. , No . 559 . Fe . 1994 , pp. 52-54 .

-West M.& Dawson , A. "Determinates of innovative Behavior " . In (Academy of Management Journal), No. 137,2002, pp 489-516 .

-Marrison , D. "Creative Problem Solving " In, S Gryskiewicz & D, Hill (Eds). Readings in Innovation, Greensboros, Nc: center for creative leadership , 1992.p.213.

-Scott, Randall , K: "Creative Employess : A challenge to Managers" . In (The Journal of creative Behavior), Vol. (29), No .(1). Frist Quarter , 1995 , pp.65-70.

-McFadzean, Elspth: "Enhancing Creative Thinking within organization" , In (Management Decision Journal) , Vol. (36). No.(5), 1998,pp 309-315.

-Palmer , L "Perceived Barriers to Innovation" Assessment and Accountability Forum, No.(1), 2000,pp.1-7.

- Zhou, Jing and Oldham, Greg R.: "Enhancing Creative performance : Effects of Expected developmental Assessment Strategies and Creative personality" . in (the Journal of Creative Behavior) Vol. (35).No (3) Third Quarter. 2001.pp 151-165 .
- West, M. \$ Dawson, A: "Determinates of Innovative Behavior" in (Academy of Management Journal,) No. (137), pp.489-516.
- Ambile, T. "Social Environments that kill creativity" . In S. Grysiewicz and D, Hill (Eds), Readings in Innovation, greensboros, Nc: Center for creative leadership, 1992, pp. 1-17.
- Daft,R. "Organization Theory and Design", New York: West Publishing, 2000, P.245.
- Basadur, Min & Head Milena: "Team performance and Satisfaction" A link to cognitive Style within a process framework" . In (The Journal of Creative Behavior). Vol. (35).No.(4) Fourth Quarter .2001.p.230.
- Young, Leonard M.S.: "managing Creative People". In (the Journal of Creative Behavior). Vol (28), No. (1). First Quarter, ,1994,p.17.
- Houde E. Samaha. Creative Couage: Ordinary people who do extra ordinary thing? (2001). [http: // . nmal. Org/Members/manage/ sept oct 2001/ creative courage. htm.](http://www.nmal.org/Members/manage/sept%20oct%202001/creative%20courage.htm)

-Show .Creative manager (2003). http://www.prm.nau.edu/prm426/creative_manager_lesson.htm. Bernard,

-Clarke peter & Cooper Maggie. Knowledge Management in creative Environments, pc/Me 27 March 2002 . [http// www.Ideabook.com /hardsell/cee.htm](http://www.Ideabook.com/hardsell/cee.htm)

-Mumford, Michael. D and Simonton, Dean Keith: "Creativity in the work Place: people . Problems and structure" in (the Journal of creative Behavior). Vol. (31), No. (1), First Quarter , 1997 ,p 3.

-Zaltman , G & Duncan, R. "Strategies for planned change" , New York: A. Willey- Inter science Publication, 2001. p.74.

-Khalil, G.: "Innovative work Environments: the role of information Technology and Systems" . Sam Advanced Management Journal, Summer , 1996. pp 34-39 .

-EKvall G: Climate Structure and Innovativeness of organization , the Swedish council for management 1983.