

نظريات القيادة التربوية

Prepared by Dr. Alaa Tariq Eldmrar

723

Lecture 7





مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY
BY EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

دور القيادة التربوية في الصراع التنظيمي والمناخ التنظيمي

Prepared by
Dr. Alaa Eldmrar

www.midocean.ae

المحتويات

- ❖ المقدمة
- ❖ مفهوم الصراع ومظاهره
- ❖ مفهوم إدارة الصراع التنظيمي
- ❖ أسباب حدوث الصراع التنظيمي
- ❖ أنواع الصراع التنظيمي
- ❖ استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
- ❖ دور القيادة في إدارة الصراع التنظيمي
- ❖ مفهوم المناخ التنظيمي
- ❖ أهمية المناخ التنظيمي وعناصره
- ❖ خصائص المناخ التنظيمي وأنواعه
- ❖ دور القيادة التربوية في المناخ التنظيمي



المقدمة

7

Chapter

تعتبر المؤسسة التربوية من أكثر المؤسسات الاجتماعية ديناميكية وحيوية، وأن أفرادها يلتقون مع بعضهم البعض في دائرة من العلاقات الرسمية بالإضافة إلى علاقات إنسانية أخرى خارجة عن نطاق علاقات العمل، وهذه العلاقات تتميز بأنها متغيرة ولا تتم في جو دائم من الوفاق حيث تطرأ بعض أشكال الخلافات والأزمات والصراع بينهم.

كما أن التطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، يتطلب من العملية التعليمية الاستمرار في التطوير والتغيير، وغالبا ما يرافق تلك التغيرات حدوث بعض الخلافات والصراعات في مجال العلاقات السائدة.



إذ أن من طبيعة النظم الاجتماعية التفاعل والحركة والنشاط بين أفرادها، وبين النظم الاجتماعية الأخرى التي تتزامن معها في النظام الاجتماعي، فالعلاقات داخل المنظمات الحديثة متشابكة ومتداخلة، وهذه العلاقات عادة لا تستمر طويلاً ضمن مناخ دائم من الوفاق والوئام، لأن تعدد الأطراف في المنظمة يفرز كثيراً من التناقضات في وجهات النظر، وقد يؤدي إلى غموض وتعارض للأدوار، بل قد يحدث تنافساً بين الأفراد في المنظمة، وهذا يؤدي إلى حدوث ما يعرف بالصراع التنظيمي، ويعتبر الصراع أشد أنماط السلوك عُنفًا في الحياة البشرية منذ نشأتها، وهي ظاهرة اجتماعية ونفسية، لا بد أن يعيش الإنسان هذا الصراع، ويواجهه بشكل من الأشكال في جميع الظروف.

وقد يحدث الصراع وفقاً للهيكل التنظيمي أو تعدد المستويات الإدارية أو التخصص الوظيفي، أو نوع السلطة التي يمارسها أو أهداف المنظمة التي قد تتعارض مع أهداف الأفراد الشخصية، لذا فإن القيادة السليمة الهادفة ينبغي أن تسعى دوماً للإبقاء على الخلاف ومستوى الصراع عند ذلك الحد الذي يكون تحت السيطرة، ويهدف باستمرار إلى تحقيق الأهداف المعنية.

وللصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية أثر سلبي وآخر إيجابي، إذ يتيح الفرصة أمام العاملين في المؤسسات التربوية لكسر الروتين، والخروج عن المألوف وحالة الركود في المؤسسة التعليمية، كما يمكن قيادة المؤسسة التعليمية من تجنب أسباب الصراع في المستقبل، ويمكن القائد من اختيار الطريقة الأنسب في إدارة الصراع، وكذلك وضع خطة مستقبلية تسهم في تطوير المؤسسة وتفادي الأخطاء.



مفهوم الصراع

مفهوم الصراع لغةً: بمعنى النزاع، والخصام، والجدال وتعني أيضًا المشادة والخلاف .

أما مفهوم الصراع اصطلاحًا: فقد عرفه بولدنج (Boulding) " موقف يتصف بالمنافسة تصبح فيه الأفراد المتصارعة على وعي بتناقضها ويسعى كل طرف منها إلى تحقيق غايته على حساب الطرف الآخر.

كما يعرف بأنه حالة تفاعلية تظهر عند عدم الاتفاق أو عدم الانسجام داخل الأفراد أو فيما بينهم أو داخل الجماعات أو فيما بينهم.



مفهوم الصراع التنظيمي

ويعرف أيضا بأنه: النزاع أو الخلاف الذي ينشأ بين مختلف العاملين لاختلاف وجهات النظر أو لضغوط معينة أو تعارض مصالح من جانب فرد أو مجموعة أفراد، أو مجموعة أفراد على فرد آخر لسبب ما من داخل منظمة العمل أو من خارجها وذلك لهدف إحداث تغيير إيجابي أو سلبي على سلوك وقيم ومعايير فرد أو مجموعة من الأفراد أو المنظمة.

ومن الممكن أن يعرف الصراع التنظيمي بأنه أي عائق يعمل على خلق التوتر وعدم الانسجام في المنظمة ويحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها، وعدم انجازها لمهامها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.





هنالك العديد من التعريفات لإدارة الصراع، وفيما يلي بعض هذه التعريفات:

تعرف بأنها العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده.

وتعرف أيضاً بأنها "التشخيص الكامل للصراع، والتدخل فيه من حيث قياس حجمه، ومصادره، وأسبابه وفاعليته، وأساليب معالجته." كما تعرف بأنها تطوير فهم أفضل لدى مختلف الجهات المتصارعة كي يتبلور لديها تبصر أفضل بنفسها وبذاتها وبعناصر الصراع الحرجة التي تعيشها، بحيث ينتهي بها الأمر إلى التوصل إلى حلول تحقق نوعاً من الإنتاجية لمختلف الأفراد. وهي تشخيص للصراع وذلك بمعرفة موضوع الصراع وأسبابه وأنواعها، ومن ثم يمكن اختيار إستراتيجية مناسبة لإدارة الاستفادة منه.

مفهوم إدارة الصراع

إن إدارة الصراع أو احتوائه تتبعها مراحل أخرى، حيث تنقسم إلى قسمين هما: إدارة الصراع وإزالة الصراع حيث تعني إدارة الصراع علاج تبعات الخلافات بين الخصوم لإنهاء المواجهة والتوتر، بينما إزالة الصراع تعني إزالة هذه الخلافات، وتحفيز أطراف الصراع على التخلي عن أهدافهم غير القابلة للتنازل وإلقاء العنف جانباً واستئناف العلاقات فيما بينهم.

إن الصراع يصبح بناءً إذا كان تعاونياً وليس عدائياً. ومن أجل منع الصراع، ينبغي أن يكون التركيز الأساسي على تهيئة بيئة ودية من أجل التفاوض.





تتنوع أسباب حدوث الصراع فبعضها يعود إلى:

أسباب حدوث الصراع

ويمكن تلخيص هذه الأسباب بما يأتي:

١. نمط وطبيعة بعض الأفراد واتجاهاتهم، فنمط وطبيعة الشخصيات التي لا ترغب في التعاون مع الآخرين تعد سبباً للصراع.
٢. الازدواجية أو تداخل في العمل حيث يقع هذا الأمر عندما يطلب من شخصين أو أكثر تأدية نفس العمل.
٣. التنافس على الموارد قد يحدث نوع من المنافسة بين أفراد المنظمة الواحدة أو بين الإدارات على نفس الموارد المتاحة.
٤. شعور بعض الأفراد بالحقد نتيجة لتمييز الغير عنه ببعض المزايا والصفات.
٥. الاتصالات السيئة بين الأفراد.
٦. العلاقات الشخصية غير الطبيعية مع الآخرين.
٧. الإحساس بالعدوانية الاجتماعية التي تعمل على التقليل من شأن الآخرين.
٨. الأسباب التنظيمية فتتمثل في المنافسة للحصول على موارد تتصف بالندرة وهذا يحدث عندما يكون هناك رغبة من أحد الأطراف أو كلاهما للحصول على نصيب أكبر من الموارد النادرة والمحددة.

أنواع الصراع:

يحدث الصراع نتيجة لوجود مشكلات لدى الأفراد في اتخاذ قراراتهم، وللصراع أنواع متعددة و له مسميات مختلفة وفيما يلي عرض لأنواع الصراع حسب مستوياته وهي:

أولاً: الصراع داخل الفرد
نفسه (الصراع الذاتي)

أنواع
الصراعات

ثانياً: الصراع بين
الأفراد

ثالثاً: الصراع القائم بين
النظم أو بين الجماعات

أولاً: الصراع داخل الفرد نفسه (الصراع الذاتي)

ويحدث هذا النوع عندما يجد الفرد نفسه في حالة جذب لعوامل عديدة، يتحتم عليه اختيار أحدها، وفي نفس الوقت لا يستطيع تحقيقهما معاً، وفي هذه الحالة يحدث الصراع عندما يتحتم على الفرد الاختيار من بين بدائل متعارضة مع أهدافه أو توقعاته، أو قيمه ومعتقداته، لكنه مجبر على اختيار هذه البدائل، إن هذا النوع من الصراع يتضمن نوعين: هما صراع الهدف وصراع الدور.

صراع الهدف: ويحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت، أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منهما، ومن المعروف أن الاختيار بين الأهداف عملية صعبة وتستغرق وقتاً طويلاً.

صراع الدور: ويعرف على أنه نتاج تحطيم القاعدتين التقليديتين وحدة الأوامر وتسلسل الأوامر وينتج عنه انخفاض الرضا الشخصي وانخفاض فعالية المنظمة، وخير مثال لصراع الدور داخل المنظمة هو دور رئيس العمال فالإدارة تنظر إليه كأحد كوادرها وعين لها على العمال، بينما ينظر إليه العمال على أنه فرد منهم وسيعتني بأمورهم مثل الأجر والترقية، ومنها إرغام الفرد على ممارسة قيم وأخلاقيات تتعارض مع قيمه وأخلاقياته، أيضاً تعدد الأدوار بحيث يقوم الشخص بعدة أدوار ولا يعرف أيها منها يجب أن يكون له الأولوية.

أولاً: الصراع داخل الفرد نفسه (الصراع الذاتي)

ويحدث هذا النوع عندما يجد الفرد نفسه في حالة جذب لعوامل عديدة، يتحتم عليه اختيار أحدها، وفي نفس الوقت لا يستطيع تحقيقهما معاً، وفي هذه الحالة يحدث الصراع عندما يتحتم على الفرد الاختيار من بين بدائل متعارضة مع أهدافه أو توقعاته، أو قيمه ومعتقداته، لكنه مجبر على اختيار هذه البدائل، إن هذا النوع من الصراع يتضمن نوعين: هما صراع الهدف وصراع الدور.

صراع الهدف: ويحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت، أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منهما، ومن المعروف أن الاختيار بين الأهداف عملية صعبة وتستغرق وقتاً طويلاً.

صراع الدور: ويعرف على أنه نتاج تحطيم القاعدتين التقليديتين وحدة الأوامر وتسلسل الأوامر وينتج عنه انخفاض الرضا الشخصي وانخفاض فعالية المنظمة، وخير مثال لصراع الدور داخل المنظمة هو دور رئيس العمال فالإدارة تنظر إليه كأحد كوادرها وعين لها على العمال، بينما ينظر إليه العمال على أنه فرد منهم وسيعتني بأمورهم مثل الأجر والترقية، ومنها إرغام الفرد على ممارسة قيم وأخلاقيات تتعارض مع قيمه وأخلاقياته، أيضاً تعدد الأدوار بحيث يقوم الشخص بعدة أدوار ولا يعرف أيها منها يجب أن يكون له الأولوية.

ثانياً: الصراع بين الأفراد

ينشأ هذا النوع من الصراع بين فردين أو أكثر بسبب تمسك كل فرد بوجهة نظره، وهذا الصراع هو ما يجب التركيز عليه في المجال التربوي، لكثرة حدوثه بين القائد التربوي من جهة وأحد مرؤوسيه؛ وبشكل عام يعود هذا الصراع إلى مصدرين رئيسيين وهما:

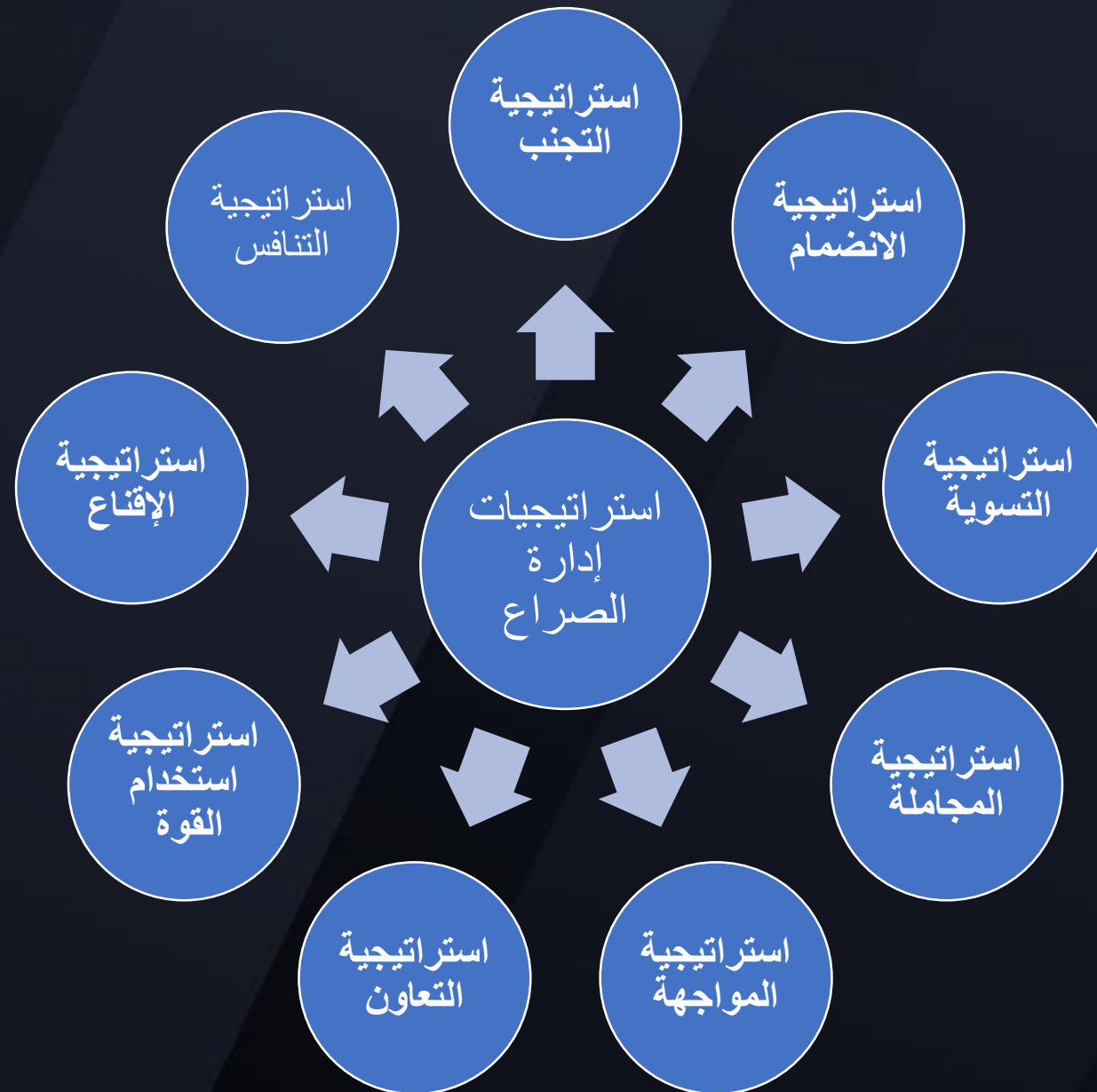
الأول: يشمل عدم الاتفاق على الأهداف أو على الإجراءات، وتكون حالات الاختلاف على إجراءات بلوغ الأهداف التربوية، والتي تقع ضمن الطرق والوسائل وهي متنوعة وبالتالي فإن إمكانية حدوث الصراع كثيرة.

أما المصدر الثاني: فيشمل الأمور العاطفية مثل المشاعر السلبية التي تنعكس في صورة الغضب وعدم الثقة والخوف والمقاومة، خاصة بين الرئيس ومرؤوسيه وفي معظم الأحيان تكون هذه المشاعر السلبية تراكمية أو سابقة لموقف الصراع، لذلك يوصف هذا الصراع بأنه ينشأ من الاختلافات الموجودة بين القرارات التي يتم اختيارها من قبل الأفراد العاملين في منظمة ما.

ثالثاً: الصراع القائم بين النظم أو بين الجماعات

وينشأ من صراع أي نظام مع أنظمة خارجة عنه، ويكون لمثل هذا الصراع آثار إيجابية منها تزايد تمسك النظام بقيمه وهويته وأهدافه، لكن قد يحدث الصراع السلبي عند وجود خلل في درجة انسجام النظام مع نفسه فإن الصراع الخارجي يشكل تهديداً يقود إلى نوع من اللامبالاة وتقليل درجة تناغمه مما يهدد النظام، ويظهر هذا الصراع في عدة مجالات في المؤسسة منها:

١. الصراع بين مستويات السلطة (الإدارة العليا والمتوسطة).
٢. الصراع بين الإدارات الوظيفية (التعليم المدرسي والتعليم المهني).
٣. الصراع بين الوظائف التنفيذية والوظائف الاستشارية.
٤. الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي (المدرسة والمجتمع)



استراتيجيات إدارة الصراع

أولاً: استراتيجية التجنب

وتعني محاولة تحويل الاهتمام عن الصراع إلى غيره من المجالات أو إهماله أو استخدام الحواجز بين الأطراف المتصارعة.

ثانياً: استراتيجية استخدام القوة (الإخماد)

وتعني قيام الإدارة بإصدار أوامرها لإنهاء الصراع، وتصلح هذه الاستراتيجية لمعالجة المواقف بأسرع ما يمكن ويتم اللجوء إليها لإنهاء الصراع، ويتم معالجة الموقف من خلال تدخل السلطة العليا في المنظمة.

ثالثاً: استراتيجية المواجهة

ويتم فيها تحديد مصادر الصراع، ومعرفة المصالح للمجموعات المتصارعة والتركيز عليها، ويمكن استخدام أسلوب تبادل وجهات النظر وذلك بهدف التعرف على وجهات النظر الأخرى التي يتم نقلها إلى الجماعات الأخرى مما يزيد من الفهم المتبادل، ويمكن استخدام أسلوب التركيز على هدف استراتيجي، حيث يتم التركيز على جهود واهتمامات الأطراف المتصارعة في هذه الاستراتيجية على الهدف أو الأهداف العليا المشتركة.

رابعاً: استراتيجية المجاملة (التلطيف):

وتعني قيام الإدارة بدعم الأطراف المتصارعة واستخدام اللغة العاطفية المؤثرة من أجل التعايش مع بعضهم بسلام، ويمكن اللجوء إلى هذا الأسلوب إذا كان الصراع قائماً على اختلاف الصفات الشخصية لأطراف الصراع.

خامساً: استراتيجية التسوية:

تعد هذه الاستراتيجية وسيلة فاعلة للتفاعل مع الصراع، ويتم التوصل فيها إلى حل وسط يرضي جميع الأطراف المتصارعة وقد يحقق لكل منهما مكاسب جزئية، ويمكن اللجوء لهذه الاستراتيجية إذا تساوت قوة أطراف الصراع من خلال المفاوضات.

سادساً: استراتيجية تدخل جهة أو طرف ثالث:

وتعني تدخل جهة أخرى ليست طرفاً في النزاع لمحاولة حله عن طريق التنسيق والتكامل بين الأطراف المتصارعة، ويمكن أن يكون الطرف الثالث المدير أو أحد زملاء العمل من الأشخاص القادرين على حل النزاعات.

سابعاً: استراتيجية الانضمام:

وتعني ضم الأطراف المتصارعة لجماعة جديدة مثل دمج مؤسستين تعليميتين متنافستين في مؤسسة واحدة أو قسمين في قسم واحد، إن الانبثاق والاكتمال غالباً ما يسبب الصراع لتطوير الأعضاء من المنظمات المختلفة، ولكن هذا الصراع لا يدوم بسبب أن المؤسسة التعليمية الجديدة عادة ما تكيف المجموعة المستهدفة فيها بمرور الزمن.

استراتيجيات إدارة الصراع

ثامناً: استراتيجية التعاون: تسعى هذه الاستراتيجية إلى توحيد عمل الجماعات بشكل متناغم من أجل بلوغ الأهداف، حيث يؤدي ذلك إلى زيادة موارد المنظمة، وتتطلب هذه الاستراتيجية قناعة الأفراد الذين يستخدمونها بأن الصراع مشكلة لا بد من حلها سوية بدلاً من رؤيتها معركة لا بد من الفوز فيها، وتكمن أهمية هذه الاستراتيجية عندما يتطلب حل المشاكل رؤيا جديدة، وعلى الرغم من أن هذا الأسلوب يتطلب الوقت الكافي الذي قد لا يتوفر للمدير إلا أنه من أفضل الأساليب ويمكن اللجوء إليه خاصة إذا كان موضوع الصراع قضية أساسية تؤثر على إنجاز الأهداف التربوية كأن لا يقوم المرؤوس بالتخطيط لعمله.

تاسعاً: استراتيجية الإقناع:

حيث تحاول الإدارة إقناع الأطراف المتصارعة كلها أو بعضها بقبول الحلول السلمية، لأنه لا فائدة من التصلب الذي يؤدي إلى تصعيد الموقف وزيادة الأمر سوء.

عاشراً: استراتيجية التنافس

يلجأ المدير في استخدامه لهذا الأسلوب إلى قوة السلطة والمركز، والحل الذي يتوصل إليه يكون في صالح أحد الأطراف فقط، ويؤدي الاعتماد الزائد على هذا الأسلوب إلى تخفيف الدافعية في العمل.

دور القيادة التربوية في إدارة الصراع

إن مفهوم إدارة الصراع يشير إلى قيام القائد التربوي بالتدخل بين أطراف الصراع ومعالجته بطريقة تحقق الرضا للجميع وتحقق أهدافهم دون الإضرار بأهداف المؤسسة التربوية أو أهداف أحد الطرفين، لذلك يجب على القائد التربوي بأن يتمتع بالقدرة على تصنيف مستويات الصراع، ومعرفة أسبابه، وأن يكون لديه الإلمام بالعوامل المؤثرة في الصراع، ومن الأمور الهامة المؤثرة في إدارة الصراع قدرة القائد على استخدام أساليب إدارة الصراع داخل المؤسسة التربوية كالسمو، والتعويض، الانسحاب وغيرها من الأساليب.

ويأتي دور القائد التربوي في المنظمة لتوظيف استراتيجيات إدارة الصراع مع مواقف الصراع وضبط سلوك العاملين وتوجيه معتقداتهم وقناعاتهم وأهدافهم وحاجاتهم لتحقيق أهداف المنظمة والولاء التنظيمي للعاملين.



دور القيادة التربوية في إدارة الصراع

ولذلك تشكل القيادة التربوية العنصر الحيوي في أي مؤسسة تربوية، حيث يتوقف عليها إلى حد كبير استمرار هذا التنظيم ونموه وتطويره، ولأن القائد يدرك أن مهامه كثيرة ومتعددة ومن أبرزها الحفاظ على المناخ الذي يستطيع فيه أفراد الجماعة الإنتاج بكفاءة، وتبرز أهمية القيادة الإدارية بشكل أكبر في المؤسسات التربوية، حيث تتنوع المؤهلات والمهارات لدى أفرادها، وتتباين خلفياتهم واتجاهاتهم وقيمهم، وتختلف إدراكاتهم وآراؤهم، وبالتالي تتمايز سلوكياتهم الفردية والجماعية مما قد يؤدي إلى التنافر وعدم الانسجام، وكل هذه المعطيات تجعل دور الإدارة أكثر صعوبة وأهمية، وتتطلب مهارات خاصة يكتسبها القائد ولا تتحقق هذه المهارات إلا باستخدام إستراتيجيات إدارة الصراع.

ومن مسؤوليات القيادة التربوية أن تبحث عن التقنية المناسبة التي يمكن من خلالها تكييف توقعات المؤسسة وحاجات الأفراد كي تلتقي معاً وتتفاعل بطريقة دينامية بعيدة عن الجوانب السلبية للصراع، وذلك حتى تتمكن المؤسسة من الوصول إلى أهدافها والمحافظة على صحة المؤسسة وسلامتها.

النمط الأول: تعامل القيادة التقليدية مع إدارة الصراع.

حيث تقوم هذه القيادات بحل الصراع بالقوة حتى لو اضطرت إلى الاستغناء عن الأفراد المتسببين في الصراع، ويكون ذلك وفق النظرية التقليدية التي لم تعطي الصراع اهتماماً، واعتبرته مرضاً يصيب المؤسسة ويجب علاجه وأنه لا يمكن التعامل مع الصراع لأنه يمكن اختيار عامل أكثر انضباطاً والتزاماً بالسلوك، و حل الصراع يتمثل بالتخلص ممن يسببونه.

النمط الثاني: تعامل القيادة الفعالة مع إدارة الصراع.

إن تحرك القيادة الفعالة يتم على أساس المعلومات التي يتلقاها من الأفراد بواسطة الحوار، والتشاور بين القائد والأفراد حيث يتم الحصول على المعلومات الضرورية وتبادل الأفكار بشأن الصراع القائم، ومن ثم الخروج بقرار بعد أن يستشير المرؤوسين في البدائل التي يحددها الصراع في المؤسسة.

- ويعتبر وجود نمط القيادة الديمقراطي وسيلة للتخفيف من حدة الصراعات في المؤسسات التربوية ومحاولة لإيجاد الحلول المشتركة، وتتمثل مهام القيادة الفعالة في إدارة الصراع فيما يلي :
- تحديد الاتجاهات العامة للصراع وتوضيح علاقاته بالأهداف والتوجيهات الاستراتيجية للمؤسسة وسياساتها الرئيسية، توضيح متطلبات الصراع ومقوماته الأساسية الواجب على الأفراد إدراكها والتعامل معها بإيجابية.
- توجيه الصراع نحو أفضل أساليب الخطط وتنسيق أداء الأفراد وجماعات العمل لجعله يصب في مصلحة المؤسسة.
- أيضا متابعة الصراع الفعلي ورصد الاتجاهات نحو الانحراف عن المستويات المستهدفة والتدخل السريع لإعادة الأداء إلى المستويات الصحيحة.
- وأخيراً تخطيط عمليات تطور إدارة الصراع وتحسين أداء العمليات في ضوء الدروس المستفادة من متابعة وتحليل الصراع الفعلي

تعد المؤسسات التربوية رافعة التقدم والتطور في مجتمعاتها، ولتتمكن هذه المؤسسات من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، تحتاج إلى قيادات واعية تتحمل مسؤولية المهام الملقة على عاتقها، وتدرك أهمية الاتصال الفعال مع العاملين على كافة المستويات، ومشاركتهم في جميع الأنشطة التي تتم داخل هذه المؤسسات وخارجها. مما يتوجب على هذه القيادات أن تكون قادرة على التعامل مع التحديات والتطورات المحلية والعالمية وكذلك التهديدات الداخلية التي تواجهها من مقاومي التغيير وكذلك من الصراع الذي قد ينشأ فيها.

لهذا من الضروري للقيادات التربوية الاعتراف أولاً بالتغيرات داخل المؤسسة وعلى رأسها الصراع ومن الملاحظ أن حدة الصراع تزداد في المؤسسات التربوية كلما اتسعت المسافة بين الواقع التربوي الحالي والطموح إلى تغييره وقد تدرج الفكر الإداري في التعامل مع الصراع فبدأ برفضه ظناً أنه لا يحقق التوازن بين قيم الفرد وقيم التنظيم الذي يعمل في إطاره ولا يسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية، فإذا آمن هذه القيادات بوجود الصراع في مؤسساتها تتبعها المرحلة الثانية وهي محاولة التعرف الجاد على أسبابه ودوافعه، وتفكر بطريقة عقلانية ومنطقية لاختيار الوسائل المناسبة للتخفيف من حدته ومعالجته وتحويله لعنصر قوة داخل المؤسسة مما يوجد المناخ التنظيمي الصحي المحفز للبحث والابتكار وبالتالي انعكاس هذا التطور المستمر على مجتمعاتها مما يؤدي إلى تنمية هذه المجتمعات، والتحاقها بركب التنافسية والعالمية وانعكاس ذلك على رفاهية مجتمعاتها .

المناخ التنظيمي

تمتاز كل مؤسسة بوجود مجموعة من الخصائص والسمات التي تميزها عن غيرها من المؤسسات، وكما هو الحال في المناخ الطبيعي الذي يختلف من منطقة لأخرى فيميزها عن غيرها بالحرارة والأمطار والنباتات، فالمناخ التنظيمي الذي يسود المؤسسات عرضة للتغيير والتحول والتطور. ومنذ منتصف الستينيات من القرن الماضي تنبه علماء الإدارة والتنظيم والباحثين إلى دراسة ظاهرة المناخ التنظيمي وتأثيرها على الموظفين والمنظمة أو المؤسسة.



مفهوم المناخ التنظيمي

يُعرف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة من الخصائص والسمات المحددة لمنظمة معينة والتي تحدد أسلوب تعاملها مع أعضائها وبيئتها.

وكذلك هو مجموعة الخصائص البيئية للعمل، والتي تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاستقرار، والتي تؤثر في سلوك الأفراد والجماعات بشكل يترتب عليه تحقيق الرضا وانعكاس ذلك على المنظمة في الوصول إلى أهدافها.

أما المناخ التنظيمي في مجال التعليم (عام، عالي) فهو مجموعة من القواعد والسلوكات والخصائص التي تمتاز بها المؤسسات التعليمية وتحدد طبيعة العلاقات الاجتماعية بين الأفراد (أساتذة، إداريون، عمال، وتلاميذ) داخل المؤسسة التعليمية، وكذلك تحدد واجباتهم وحقوقهم مما يسهم بشكل كبير في نجاح أو فشل العملية التعليمية وأداء المدرسة بشكل عام وتحقيق الأهداف التعليمية.

١. مساعدة الإدارة والمهتمين على وصف خصائص المؤسسة التعليمية وفهمها.
٢. تساعد على تقييم المؤسسة التعليمية وتحديد جوانب القوة والضعف فيها مقارنة بالمؤسسات الأخرى.
٣. المساهمة في معرفة كيفية تحفيز أعضاء المؤسسة التعليمية لتحقيق أهدافها بكفاءة أفضل عبر وسائل تؤدي إلى تحقيق نوع من التكامل بين أهداف المؤسسة التعليمية وطموحات العاملين فيها بما يضمن تحقيق مستوى مقبول من الرضا الوظيفي.
٤. تساعد المؤسسة التعليمية على معرفة أسباب الصراع و تسهيل عملية السيطرة عليه.
٥. تعزيز قوة المؤسسة التعليمية على تجاوز ما يواجهها من مشكلات لما توفر مثل هذه الدراسة من معلومات عما تقوم به تلك المؤسسة التعليمية .
٦. وتظهر أهمية المناخ التنظيمي من خلال الدور الذي يقوم به التنظيم في تعزيز السلوك الوظيفي و الأخلاقي لدى العاملين وتعديل قيمه واتجاهاته بشكل إيجابي، حيث تغلب عليه صفة الثبات النسبي.
٧. المناخ التنظيمي السليم، القادر على توفير بيئة عمل جيدة، له انعكاسات واضحة على الأداء والتطوير والاستغلال الأمثل لطاقت الأفراد، فهو القادر على توفير الثقة وتنمية الموارد وتعزيز ترابط الأفراد مع بعضهم البعض وقيامهم بواجباتهم ومسؤولياتهم تجاه التنظيم.





الهيكل التنظيمي: فهو يشمل عناصر السلطة والمسؤولية والوحدات الإدارية و أقسامها المختلفة، وكذلك أنماط الاتصال والمستويات الوظيفية، فالمنظمات الحديثة تعمل بموجب هياكل تنظيمية مرنة قادرة على الاستجابة للمتغيرات البيئية المحيطة.

أسلوب القيادة: وتعرف القيادة بقدرة القائد في التأثير على سلوك المرؤوسين، هذا التأثير يعتمد على أشكال عدة، منها الموقع الوظيفي، المعلومة، الخبرة والخصائص الشخصية، فكل شكل يترتب عليه اتباع نمط سلوكي معين في التعامل مع الأفراد، فهناك السلوك القيادي الديمقراطي القائم على المشاركة، وتفويض الصلاحيات والاتصال المتبادل، فهذا النمط من الممارسات القيادية يشجع الأفراد على المشاركة وإبداء الرأي وزيادة الأداء ومن ثم تحسين جودة القرارات.



أسلوب الاتصال: فالاتصال له أشكال عدة، ولكن النمط المفضل يعتمد على أسلوب القيادة، فإذا كانت القيادة ديمقراطية، فإنها سوف تعمل بموجب الاتصال الذي يعطي للعاملين فرصة المشاركة وإبداء الرأي. **المشاركة في اتخاذ القرار:** فالمشاركة في اتخاذ القرار وإبداء رأي العاملين والأخذ بأفكارهم يعزز جودة القرار الإداري.

طبيعة العمل: إن العمل القائم على استخدام أساليب قديمة وغير ملائمة يؤدي إلى الملل والبطء في العمليات التشغيلية، والعمل على إعاقة التطوير، لذلك لابد من استخدام أساليب عمل حديثة، تقوم على تبسيط الإجراءات ومشاركة العاملين.

مستوى التكنولوجيا: إن استخدام التكنولوجيا في العمل وبصورة مكثفة يترتب عليه انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، ويؤدي إلى البطالة والعزلة.

خصائص المناخ التنظيمي

المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون، وتكون اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى أدائهم وابداعهم انعكاسات لتأثير إدراكاتهم لتلك الخصائص البيئية.

يمتاز المناخ التنظيمي بنوعية ثابتة، بمعنى أن خصائصه تتسم بدرجة من الاستقرار إلا أنه خاضع للتغيير عبر الزمن، وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة عملية مكتسبة وتتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة.

يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة والتي عن طريقها يمكن تمييز منظمة عن أخرى.

المناخ لا يعني البيئة. حيث تتعلق البيئة بما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الواسع، بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل

التنظيم على المستوى الضيق فقط.

هناك عدة أنواع أو تصنيفات للمناخ التنظيمي ومنها:

- المناخ المفتوح: ويتميز هذا المناخ بارتفاع درجات انتماء العاملين للمؤسسة وارتفاع درجة القدرة على العمل لدى مدير المؤسسة و نزعتة الانسانية مع العاملين وانخفاض درجات التباعد بين العاملين وقلة المعوقات التي تصدر عن الإدارة و انخفاض درجة اهتمام الإدارة بتطبيق اللوائح والقوانين تطبيقا حرفيا.
- المناخ الاستقلالي: وفيه ترتفع درجات انتماء العاملين للعمل ويكون مدير المؤسسة قدوة حسنة للعاملين كما ترتفع درجات الألفة أي تتوفر العلاقات الطيبة بين العاملين كما ترتفع درجة اهتمام المدير بتطبيق القوانين واللوائح تطبيقا حرفيا.
- المناخ الموجه: ويتسم بارتفاع درجة انتماء العاملين للمؤسسة وكثرة الإعاقات من الإدارة وأن الإدارة تهتم بالإنتاج دون الاستفادة من رأي العمال.

- المناخ الأبوي: ويتميز بارتفاع درجات تباعد العاملين عن بعضهم بالإضافة إلى تركيز الإدارة على الإنتاج، دون الاستفادة من رأي العمال رغم انخفاض المعوقات كما تنخفض درجة انتماء العاملين للمؤسسة.
- المناخ العائلي: ويتميز بارتفاع درجة الألفة أي توفر العلاقات الطيبة بين العاملين وكذا النزعة الإنسانية، كما تنخفض معوقات الإدارة ونزوعها إلى الشكلية في العمل أي اهتمامها بتطبيق اللوائح والقوانين و تخف حدة اهتمام الإدارة وتركيزها على الإنتاج دون الوقوف على رأي العاملين، ولكن تزداد درجات تباعد العاملين في العمل كفريق.
- المناخ المغلق: وتظهر بهذا المناخ كثرة معوقات الإدارة وتباعد العاملين عن العمل كفريق، ويهتم المدير بتطبيق اللوائح والقوانين والتركيز على الإنتاج دون الاهتمام بأراء العاملين، كما تنخفض بهذا المناخ النزعة الانسانية وكذا درجة انتماء العاملين للعمل.

يرتبط مفهوم المناخ التنظيمي ارتباطاً وثيقاً بالقيادة، فالمناخ التنظيمي الذي يسود منظمة معينة يعمل على إعادة تشكيل سلوك أعضاء هذه المنظمة فهو رمز تفاعل الانسان مع البيئة التي يوجد فيها.

إن للقيادة التربوية دور أساسي في التأثير على المناخ التنظيمي وخصوصاً مدير المؤسسات التعليمية ومروسيهم حيث يعد المناخ التنظيمي وهو المناخ المدرسي أو الجامعي السائد انعكاساً للمشاعر الايجابية والسلبية والمؤثرة بشكل أساسي على العملية التعليمية، ولذلك وجدت الحاجة لوجود القيادة التربوية القوية والفعالة ومؤثرة لزيادة الثقة المتبادلة بين المعلمين والطلاب والإدارة لنجاح العملية التعليمية.

كما ان هناك تداخل قوي بين مفهوم القيادة والمناخ التنظيمي حيث تعمل القيادة على تحديد المناخ التنظيمي بشكل دقيق وكذلك الامر بالنسبة المناخ التنظيمي حيث يعتبر مؤثر هام في تحديد الفعالية القيادية وتأتي أهمية القيادة المدرسية أو الجامعية في تحسين الأهداف المدرسية أو الجامعية وبالتالي تحسين جودة المؤسسات التعليمية حيث تلعب القيادة التربوية دور أساسي في التأثير على أداء الطلاب والمعلمين والمدراء.

وتبرز أهمية القائد التربوي من خلال ما يقوم به من دور أساس في تطوير العملية التربوية، فهو بمثابة المسؤول التربوي الذي يعمل على تيسير الأمور الإدارية المختلفة والتي تعمل على استحداث بيئة تربوية ناجحة وبالتالي فإن السلوك القيادي للمدير يعمل على تحديد طبيعة المناخ التنظيمي لأي مؤسسة تعليمية فهو القائد الذي يعرف كيف يوفر الانسجام والمناخ الصحي للعاملين، بالإضافة إلى توجيه كوادر المؤسسة التعليمية للارتقاء.

الخاتمة

يجب على كل منظمة تعليمية أن تعمل على إيجاد مناخ تنظيمي صحي وسليم، من شأنه أن يهيئ بيئة عمل مريحة، ويفتح آفاقا جديدة أمام الإداريين والمعلمين وجميع العاملين فيها ويتيح له فرصة التنسيق والتعاون ويراعي ظروفه ويسمح له بتحقيق رغباته وإشباع حاجاته، وهذا ما يساعد في رفع روحه المعنوية وزيادة دافعيته لأداء مهامه على أكمل وجه.



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY
BY EVERYONE'S SMART UNIVERSITY



Thank You

