

الفصل السادس

تصور مقترح لتحسين الثقافة التنظيمية لرفع مستوى الإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية

- المحور الاول: المنطلقات الأساسية للتصور المقترح.
- المحور الثانى: أهداف التصور المقترح.
- المحور الثالث: مسلمات التصور المقترح.
- المحور الرابع : مكونات التصور المقترح وآليات تطبيقه.
- المحور الخامس: متطلبات تنفيذ التصور المقترح.
- المحور السادس: معوقات تنفيذ التصور المقترح.
- المحور السابع: سبل التغلب على معوقات التصور المقترح.
- المحور الثامن: المستفيدون من التصور المقترح.

الفصل السادس

تصور مقترح لتحسين الثقافة التنظيمية لرفع مستوى الإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية

تمهيد:

بالرجوع الى النتائج التى رصدتها الدراسة الحالية ، نجد عدم توفر الثقافة التنظيمية الإبداعية فى المدارس الابتدائية مما انعكس بالسلب على أداء المديرين فصار أداؤهم يتسم بالتقليدية، الأمر الذى جعل المدارس الابتدائية فى حالة ماسة الى تحسين الثقافة التنظيمية لرفع مستوى الإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس الابتدائية.

وفى ضوء ما سبق يعرض الباحث تصوراً مقترحاً ؛ لتحسين الثقافة التنظيمية لرفع مستوى الإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس الابتدائية فى محافظة الإسكندرية فى مجموعة من المحاور هى:

المحور الأول: المنطلقات الأساسية للتصور المقترح

يمكن إجمال المنطلقات التى تحكم بناء التصور المقترح فى نوعين من المنطلقات ؛ هى :
منطلقات مستمدة من الدراسة النظرية ، ومنطلقات محلية تتعلق بالمدرسة الابتدائية.

١- المنطلقات النظرية :

- تحدد المنطلقات النظرية لبناء التصور المقترح فى النقاط التالية :
- أ- وجود خطة استراتيجية تشمل رؤية المدرسة ورسالتها وغاياتها.
 - ب- ضرورة تقييم العاملين للثقافة التنظيمية السائدة فى المدرسة.
 - ج- وجود خطة يشارك فيها العاملون لتحسين الثقافة التنظيمية.
 - د- أهمية التقويم المستمر للثقافة التنظيمية السائدة.
 - هـ- تعدد طرق تحسين الثقافة التنظيمية من: (تدريب، مكافأة المبدعين، وجود شبكة تواصل رسمية وغير رسمية ، تغيير روتين العمل، سرد القصص عن الإنجازات السابقة ،استخدام الرموز والشعارات)
 - و- إنَّ تحسين الثقافة التنظيمية له مردود إيجابى على الإبداع الإدارى لدى المديرين.

٢- المنطلقات المحلية :

استناداً إلى نتائج الدراسة النظرية والميدانية لواقع الثقافة التنظيمية السائدة وكذلك مستوى الإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية ؛ تم تحديد المنطلقات المحلية التالية :

أ- ضرورة تحسين الثقافة التقليدية السائدة فى المدارس الابتدائية لتصبح ثقافة إبداعية وذلك لاتجاه وزارة التربية والتعليم لاعتماد المدارس الابتدائية طبقاً لمعايير الجودة الشاملة.

ب- اهتمام وزارة التربية والتعليم برفع مستوى الإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس الابتدائية ليكونوا أكثر قدرة على مواجهة التحديات والمشكلات المدرسية بطرق غير تقليدية.

أهداف التصور المقترح

ويهدف هذا التصور إلى تحقيق ما يلى :

أ- تنمية الوعى بأهمية الثقافة الإبداعية وتأثيرها المباشر على الإبداع الإدارى لمديرى المدارس الابتدائية.

ب- تكيّف المدرسة الابتدائية مع التغيرات البيئية ومسايرتها للتطور التكنولوجى من خلال التحسين المستمر للثقافة التنظيمية السائدة.

ج- تحمل المدرسة الابتدائية لمسئوليتها الاجتماعية نحو المجتمع.

د- التغلب على الجمود الإدارى لدى مديرى المدارس الابتدائية بتحويل أدائهم من التقليدية إلى الإبداع.

هـ- حل المشكلات المدرسية بطرق أكثر إبداعية.

و- توفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة ومواجهة التحديات.

ز- التغلب على الثقافة البيروقراطية السائدة فى المدارس الابتدائية.

المحور الثالث: مسلمات التصور المقترح

١- تحسين الثقافة التنظيمية عملية مستمرة.

٢- وضع تصور مقترح لتحسين الثقافة التنظيمية له أثر إيجابى على مستوى الإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية.

٣- التحديد الدقيق لآليات تفعيل التصور المقترح من أهم عوامل نجاحه.

المحور الرابع: مكونات التصور المقترح وآليات تحقيقه

وفقاً لنتائج الدراسة فإن الثقافة الإبداعية هى التى تؤثر على الإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس الابتدائية، لذا سيتم فيما يلى عرض إجراءات تحسين الثقافة التنظيمية لتصبح ثقافة إبداعية وكذلك إجراءات رفع مستوى الإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية.

أولاً: فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية:

- ١- إيجاد بيئة عمل تقوم على الثقة بين القيادات والمروسين.
- ٢- وجود نظام اتصالات متكامل يسمح بتدفق المعلومات رأسياً وأفقياً.
- ٣- تشكيل لجنة للتطوير والابتكار وغعطاؤها الوقت والإمكانات اللازمة لتسهيل القيام بدورها.
- ٤- وجود نظام للحوافز المادية والمعنوية لأصحاب الأفكار الإبداعية.
- ٥- وضع رؤية ورسالة للمدرسة بمشاركة العاملين تتوافق مع التغيرات والاتجاهات المعاصرة.
- ٦- الاعتماد على اللامركزية فى الإدارة، والمشاركة فى اتخاذ القرار.
- ٧- البساطة فى الهيكل التنظيمى من حيث عدد المستويات والوحدات.
- ٨- وجود شبكة من الاتجاهات والاعتقادات والقيم المشتركة بين العاملين تشجع على الإبداع.
- ٩- تحديد أدوار العاملين.

ثانياً: فيما يتعلق بالإبداع الإدارى :

- ١- تصميم برامج تدريبية تستهدف مديرى المدارس الابتدائية وذلك لغرس مجموعة من الصفات والقدرات والمهارات لديهم مثل (المرونة والتجديد فى التفكير، الطلاقة الإبداعية فى التعبير والتفكير، الأصالة والعزيمة والإصرار على التجديد، كيفية تحليل وتفسير الظواهر والوصول إلى استنتاجات متعددة ومتنوعة فى آن واحد، الإحساس بالمشكلات والتنبؤ بها وتفهم أبعادها بشكل أكثر عمقاً، الثقة بالنفس والمخاطرة المحسوبة والخروج عن المألوف، الاستقلال وعدم الانقياد للآخرين، البعد الإنسانى فى التعامل)
- ٢- قيام المديرين بمجموعة من الإجراءات منها :
 - أ- مشاركة العاملين فى صنع القرار والسماح لهم بالتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.
 - ب- إيجاد نظام اتصال متكامل يسمح بتدفق المعلومات رأسياً وأفقياً.
 - ج- خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة وتبسيط إجراءات العمل وقتل الجمود والروتين.
 - د- أن يكون المدير عضواً فعالاً ضمن فرق العمل.
 - هـ- حسن استثمار الوقت باعتباره مورد إنتاجى.
 - و- زيادة الاهتمام بالعاملين وحاجاتهم.

المحور الخامس: متطلبات تنفيذ التصور المقترح

يعتمد تنفيذ التصور المقترح لتحسين الثقافة التنظيمية لرفع مستوى الإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية على توافر المتطلبات الآتية:

١- دعم وتأييد المديرية والإدارات التعليمية إن تبنى فكرة النموذج المقترح، وتعميم تطبيقه فى المدارس الابتدائية يقتضى أولاً القناعة والتأييد من قبل الإدارة العليا فى المديرية والإدارات التعليمية بمحافظة الإسكندرية، حيث إن معظم المسؤولين لا يلقون بالاً بأهمية الثقافة التنظيمية السائدة وأنعكاسها على أداء العاملين عامة وعلى الإبداع الإدارى لدى مدير المدرسة الابتدائية بصفة خاصة.

٢- تكوين فريق عمل من العاملين المبدعين ذوى الكفاءة يأخذ على عاتقه عملية تحسين الثقافة التنظيمية، على أن يكون مدير المدرسة ضمن أعضاء هذا الفريق.

٣- تقييم الثقافة التنظيمية الحالية من خلال الخطوات التالية:

أ- يقوم فريق العمل بإشراك العاملين بتحليل الثقافة التنظيمية السائدة.

ب- تحديد الفجوة بين الثقافة التنظيمية السائدة وبين الثقافة الإبداعية التى يريدون غرسها.

٤- تحديد نوعية التغيير. وهنا يقرر فريق العمل ما إذا كانت الثقافة الحالية بحاجة إلى تغيير بالكامل أو تغيير أجزاء منها أو دعمها وتأكيداها مع الوضع فى الاعتبار إدراك المخاطر التى يمكن أن تنتج عن عملية التغيير والاستعداد لها.

٥- بناء رؤية ورسالة المدرسة إن بناء رؤية منطقية تحدد قيم ومعتقدات وأنماط سلوك معينة من شأنها أن توجه سياسة وأعمال المدرسة، فعندما يكون هناك رؤية ورسالة واضحة سينتقل العاملون فى المدرسة الأفكار والقيم الجديدة وسيوجهون أنشطتهم نحو تحقيق هذه الرؤية والتى بدورها تدعم الثقافة الإبداعية.

٦- وضع خطة يشارك فيها العاملون لغرس الثقافة الإبداعية وفى هذه المرحلة وبعد أن يتم ترتيب القيم والاتجاهات وأنماط السلوك الجديدة التى سيتم غرسها حسب أهميتها وأولويتها والتى ينبغى أن يلتزم بها العاملون، وتبعاً لذلك يتم وضع إجراءات عملية لتغيير الأنشطة والبرامج ومن ثم تحديد أدوار العاملين ومهامهم والتأكد من فهمهم لأدوارهم وكيفية ممارستها والتخطيط لتزويدهم بالإمكانات اللازمة.

٧- تنفيذ خطة التغيير فى هذه المرحلة يبدأ فريق العمل بمشاركة العاملين بتنفيذ الخطة مستخدماً جميع الإمكانات المتاحة ومراعياً عدة أمور وهى:

أ- اختيار الوقت المناسب لتنفيذ خطة التغيير بناءً على دراسة واعية لكل المتغيرات المحيطة بالمدرسة حيث يوجد أوقات مناسبة للتغيير عن غيرها.

ب- تهيئة العاملين للتغيير ومنحهم فترة انتقال بين تغيير القيم والمعتقدات وأنماط السلوك غير الفعالة التى كانوا يمارسونها لسنوات ولاتخدم التوجه الجديد.

ج- إشراك العاملين فى عملية التغيير .

د- أن عملية التغيير تشتمل على نماذج للإثابة والعقاب بحيث يتعلم العاملون إنجاز العمل فى ظل وجود نوع من التهديد والتحفيز

هـ- تكوين شبكة من العلاقات مع المؤيدين من العاملين لعملية التغيير وذلك لتسهيل عملية الإتصال ونشر الثقافة الجديدة.

و- إدراك فريق العمل أن عملية فهم وتغيير الثقافة التقليدية ستقتصر فى بدايتها إلى الابتكارية وجماعية العمل، إلا أنها مع مرور الوقت تكتسب بعض الصفات المهمة مثل المرونة التنظيمية وجماعية العمل والقدرة على التكيف والابتكار والولاء التنظيمى.

ز- إدارة وتسهيل مراحل التغيير المخططة وإزالة العوائق أمام عملية التغيير وإحتواء الصراعات والتنظيمات غير الرسمية داخل المؤسسة دون الوقوع تحت تأثيرها.

ح- علاج مقاومة التغيير وذلك من خلال بناء الثقة مع العاملين ومناقشة النتائج المحتملة للتغيرات المستهدفة وخاصةً مع الذين سوف يتأثرون بها وتوضيح نوعية التغييرات وكيفية حدوثها وأسبابها.

٨- التأكد من تحقيق جميع عناصر الثقافة الإبداعية تتكون الثقافة الإبداعية وتتشكل من خلال تفاعل عدد من العناصر، وهو ما يسمى بالشبكة الثقافية التى هى عبارة عن تداخل وتشابك جميع العناصر الثقافية فى المدرسة (كمؤسسة تربوية) بما تتضمنه من قيم ومعايير ورموز وطقوس واستراتيجيات ومسلمات تؤثر جميعها على الأفراد العاملين وعلى طريقة تفكيرهم. فيجب على فريق العمل تحقيق وتنفيذ جميع هذه العناصر، والتى تسمى أدوات تشكيل الثقافة، وهى كالتالى :

أ- التأكيد على أن القيم والأعراف والمعتقدات الجديدة التى يراد غرسها مفهومة للجميع فهى التى تحدد السلوك المرغوب فيه والسلوك المرغوب عنه.

ب- تغيير الأسلوب الذى تدار به المدرسة إلى الأسلوب القيادى القائم على الديمقراطية لأن مدى قوة وضعف ثقافة المدرسة يتوقف على أسلوب إدارتها. فأسلوب القيادة الذى ينتهجه المدير له تأثير كبير على الثقافة حيث يحدد نمط القيم السائدة فى المؤسسة.

ج- تغيير النظام الروتينى الذى تتجز به الأعمال لدعم الثقافة الجديدة .

د - مكافأة المنجزين والمبدعين الذين لهم تأثير على المدرسة والمجتمع المحلى والإشادة بمنجزاتهم، لما فى ذلك من أثر فى توضيح كيفية إنجاز العمل بطريقة صحيحة.

هـ- سرد القصص عن إنجازات المدرسة الماضية وإنجازات المدارس الأخرى وقصص عن

التعاون بين العاملين ونحوها، لأن المعلومات التي يتم استنباطها من هذه القصص تساعد في تعديل سلوك العاملين.

و- استخدام الرموز والشعارات التي تعكس الثقافة الإبداعية بقيمتها المختلفة وتؤكد هدف المدرسة

ز- أن يكون المدير كالأب الروحي في غرس الثقافة الجديدة، وذلك بإظهاره ثقافة المدرسة الجديدة من خلال الممارسات الإدارية التي يقوم بها فهي التي توضح أنواع السلوكيات التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم إستنكارها ومعاقبتها.

ح- أن يكون هناك شبكة من قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية لتوصيل القيم الثقافية والمعتقدات والأعراف بشكل مباشر ؛ فالمحادثة والإقناع عنصران مهمان لنشر الثقافة الإبداعية

ط- أن يتم تأكيد قيم الثقافة الإبداعية في احتفالات المدرسة لتوضيح القيم التنظيمية للمدرسة والتي تم الاتفاق عليها بين العاملين ونقلها إلى العاملين الجدد.

ي- تأكيد تحقيق الأعمال المطلوبة من العاملين والتي تنادى بها الثقافة الإبداعية وعدم التنازل عن ذلك، ومن أمثلة ذلك الالتزام بأهداف المؤسسة ورؤيتها وقيمها وقوانين وقواعد العمل فيها.

٩- العمل على نشر وتأكيد الثقافة الإبداعية وذلك بعقد سلسلة من الندوات والحلقات واللقاءات النقاشية والدورات التدريبية وعمل ورش عمل وندوات ونشرات ومطويات والقيام بزيارات ميدانية للمدارس المعتمدة حيث ثبت أن الثقافة الإبداعية تسودها.

١٠- التغذية الراجعة لعملية غرس الثقافة الإبداعية لابد أن يكون هناك نظام فعال للتغذية الراجعة لإدخال أي تعديلات على الثقافة الجديدة وطريقة غرسها حيث يقوم فريق العمل بما يلي:

أ- تقييم ما يحدث في المدرسة وباستمرار لمعرفة ما تحقق من رؤية ورسالة المدرسة وإلى أى مدى يشترك الطلبة والمعلمون والمجتمع في تحقيق هذه الرسالة وفي التمسك بالقيم والسلوكيات التي تدعمها.

ب- تقييم شعور العاملين تجاه الثقافة الجديدة وأنشطة العمل وعناصر الحياة التنظيمية التي تدعمها في المدرسة عن طريق إيجاد نظام مفتوح للمعلومات والاتصالات يسمح بالتغذية العكسية ويحفز العاملين في كل المستويات بتقديم ما لديهم من أفكار ومقترحات وتحفظات.

ج- تقييم أداء العاملين لتحديد مدى توجههم نحو تعزيز الثقافة الإبداعية.

د- أن يقيم المدير وباستمرار دوره فى تشكيل ثقافة المدرسة وتأثير ذلك على العاملين فيها.

هـ- أن يحقق المدير عملية الاندماج والتكيف مع الثقافة الجديدة والسعي لإدارتها بحيث تحقق أهدافها.

و- قد تتطلب الثقافة الجديدة مهارات لا يملكها الأفراد وتحتاج إلى التدريب والتنمية المهنية مما يؤدي إلى قلق العاملين ويجعلهم يظهرون نوعاً من المقاومة، لذلك يجب الإهتمام بإعدادهم وتزويدهم بكل ما يحتاجون إليه لتلبية متطلبات الثقافة الإبداعية.

المحور السادس: معوقات تنفيذ التصور المقترح

من المعوقات التى يمكن أن يواجهها تنفيذ التصور المقترح، والتى تم استخلاصها من الإطار النظرى، والدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة الإبداعية

- ١- عدم إيمان القيادات العليا ومتخذي القرار ومخططي البرامج التدريبية بأهمية الثقافة الإبداعية وتأثيرها على الإبداع الإدارى للمديرين.
- ٢- عدم وضع معيار الإبداع الإدارى ضمن معايير اختيار المديرين الجدد.
- ٣- ضعف إعداد وتأهيل المديرين.
- ٤- عدم وضوح الرؤية والتى يحدد على أساسها مستقبل المدرسة.
- ٥- الخوف من الفشل ومن النقد الناتج عن تطبيق الحلول الإبداعية لمواجهة المشكلات.
- ٦- التمسك بالأنماط المألوفة وعدم القدرة على الخروج عليها ظناً أن كل الأحداث والمشكلات متشابهة
- ٧- غياب جو الحرية الناتج عن وجود الضوابط التنظيمية والاجتماعية التى تحدد المقبول وغير المقبول من سلوك العاملين.
- ٨- غياب التشجيع للعاملين الذين يقدمون أفكاراً وحلولاً إبداعية للمشكلات المدرسية.
- ٩- ضعف مساندة العمل الجماعى من قبل المدرسة.
- ١٠- غياب شيوخ جو المرح والتسلية بين العاملين فى المدرسة.
- ١١- مركزية الإدارة، وعدم الإيمان بتفويض السلطة للعاملين.
- ١٢- ضعف قنوات الاتصال التى يتم عن طريقها نقل المعلومات.
- ١٣- ضعف الإمكانيات المادية والفيزيكية المساعدة لأداء العمل.
- ١٤- ضعف الولاء التنظيمى للعاملين مما يؤدي إنجازهم للحد الأدنى فقط من المهام الموكولة إليهم.

المحور السابع: سبل التغلب على معوقات التصور المقترح

يمكن التغلب على المعوقات السابقة باتباع الآتى :

- ١- توضيح التصور المقترح لتحسين الثقافة التنظيمية لرفع مستوى الإبداع الإدارى لمديرى المدارس الابتدائية، وأهدافه للقيادات العليا ومتخذى القرار ومخططى البرامج التدريبية وإقناعهم بأهمية رعاية تطبيق هذا التصور.
- ٢- وضع معيار الإبداع الإدارى ضمن معايير اختيار المديرين الجدد.
- ٣- إعداد برامج تدريبية تستهدف المديرين لإقناعهم بأهمية تحسين الثقافة التنظيمية.
- ٤- وضع رؤية ورسالة للمدرسة تتوافق مع التغيرات والاتجاهات المعاصرة بمشاركة جميع العاملين والمعنيين بالعملية التعليمية.
- ٥- وضع أنظمة ومكافآت تشجع العاملين على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها.
- ٦- تحديث وتبسيط أنظمة وإجراءات العمل لقتل الجمود الإدارى.
- ٧- الميل للتنظيم اللامركزى بالقدر الذى يحقق قدرا مطلوباً من الحرية والاستقلالية والمرونة فى تنفيذ المهام.
- ٨- تبنى نظام مؤسسى يقوم على المشاركة ويمتاز بدفع العلاقات الإنسانية ويشجع على الديمقراطية فى الحوار وتبادل الرأى ويشجع تقبلاً للنقد البناء.
- ٩- وجود نظام للحوافز لأصحاب الأفكار الإبداعية والحلول غير التقليدية للمشكلات المدرسية.
- ١٠- الاهتمام بالعنصر الإنسانى، وإيجاد جو من المرح والسرور مما يزيد من معدلات الولاء والانتماء للمدرسة، ورفع الروح المعنوية للعاملين، وبالتالي تظهر إبداعاتهم فى ظل المناخ التنظيمى المشجع.
- ١١- إيجاد نظام اتصال متكامل يسمح بتدفق المعلومات رأسياً وأفقياً.
- ١٢- توفير الوسائل المادية والتكنولوجية لرفع مستوى الرضا الوظيفى لدى العاملين وتهيئة الفرص للإبداع

المحور الثامن: المستفيدون من التصور المقترح

- ١- قيادات وزارة التربية والتعليم.
- ٢- مديرو المدارس الابتدائية.
- ٣- مخططو البرامج التدريبية وصانعو القرارات التعليمية.