



دور القيادة الاستراتيجية في تنمية إدارة المعرفة بالمؤسسات التربوية (*)

خالد أمين علي قايد الشراعي (1)

جامعة إب - كلية التربية - قسم الإدارة وأصول التربية

الملخص : هدفت الورقة الحالية إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تنمية إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية ، حيث تقوم القيادة الاستراتيجية بدورًا كبيرًا في مستقبل المؤسسات التعليمية من خلال رسمها لرؤية مستقبلية وتحديدها لرسالة وأهداف المؤسسة وقدرتها على التفكير والتحليل الاستراتيجي وصنع القرار وتوليها صياغة خطة استراتيجية ومن ثم تنفيذها وتقييمها وفي تحقيق الربحية للمؤسسة التعليمية إضافة إلى تنميتها وتحسين أدائها وتجويد منتجاتها بزيادة الكفاءة والفعالية للمؤسسة التعليمية والتفكير المنطقي والتخطيط المستقبلي لما يلبي تنمية وطموحات المؤسسات التعليمية . كما خلص البحث إلى مجموعة من التوصيات أهمها مواجهة المشاكل والتعامل مع المتغيرات بتطبيق التخطيط الاستراتيجي من قبل القيادات الاستراتيجية للمؤسسات التربوية ، وتحقيق التنمية بتبني فكرة تطبيق الإدارة الاستراتيجية باعتبارها الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة لمواجهة التغيرات الداخلية والخارجية والعمل على تذليل الصعوبات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي بكل مراحلها، وضرورة عقد الدورات التدريبية لهذه المؤسسات في التخطيط الاستراتيجي .

Abstract: The present paper aimed to identify the role of strategic leadership in the development of knowledge management in educational institutions where the strategic leadership plays a big role in the future of educational institutions by drawing it for a future vision and defining the mission and goals of the institution and its ability to think and strategic analysis and decision-making, and to achieve the profitability of the educational institution in addition to their development and improve their performance and improve their products by increasing the efficiency and effectiveness of the educational institution and logical thinking and future planning to meet the development aspirations of the educational institutions. The research also concluded with a set of recommendations, the most important of which are addressing the problems and dealing with the variables by implementing the strategic planning by the strategic leaders of the educational institutions and achieving development by adopting the idea of applying strategic management as the way to determine the specific directives to face the internal and external changes. And the need to hold training courses for these institutions in strategic planning.

ورقة عمل - ضمن متطلبات مقرر الإدارة الاستراتيجية

إشراف أ.د / نبيل العفيري

1439هـ - 2018م

(*) ورقة علمية في مقرر الإدارة الاستراتيجية
(1) طالب دكتوراه ، قسم الإدارة وأصول التربية ، كلية التربية ، جامعة إب ، الجمهورية اليمنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

(يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ)

(المجادلة (11))

المقدمة :

تواجه المؤسسات التربوية تحديات كبيرة نتيجة التطورات العلمية الحديثة التي القت بظلالها على تنوع اساليب وأدوات تقييم المؤسسات حيث يعتبر موضوع إدارة المعرفة من المواضيع المهمة في الوقت الحاضر نظرًا لأهمية المعرفة في كافة النشاطات ، وتعتبر المعرفة سلاحًا بيد المدير والقائد ومتخذ القرار الذي يبني قراراته بموجب أسس علمية وأساليب كمية ورياضية مستخدمًا لغة الأرقام بعيدًا عن الحدس والتخمين في عملية اتخاذ القرارات وبالذات القرارات الاستراتيجية ، ومما لاشك فيه أن التنمية أمرًا حتميًا في كافة شئون الحياة ، وهي سنة جارية إلى أن يرث الله الأرض ومن عليها ؛ نحن في عصر يشهد تطورات وتغيرات سريعة في مختلف المجالات ، وفي مقدمتها النظم التعليمية والإدارية ، مما يتحتم على المؤسسات التعليمية مواكبة هذه التغيرات التنموية والوقوف على هياكلها وأنشطتها وتغييرها بما يتلاءم مع متغيرات العصر والذي يحمل في طياته المتغيرات التنموية السريعة ، وإلا ستكون بمعزل عن هذا العالم وقد تتقادم ولا تصلح لخدمة المجتمع .

لذلك نجد ان التقدم التي أحرزته الدول المتقدمة والتطورات السريعة في صناعة مستقبلها وحراكها الديناميكي ما هو إلا إرادة القيادات في التفكير الاستراتيجي من أجل التنمية ، ومشاركة مكونات المجتمع كافة استجابة لتلك التنمية أما على مستوى البلدان الأقل تقدما بما فيها الدول العربية فنجد ان عجلة التنمية متعثرة بل تكاد تتوقف، فنتج عن ذلك ما نراه من التخلف والجمود وعدم مواكبة الدول المتقدمة ، وهذا يستوجب ان تكون القيادات الاستراتيجية أكثر استجابة للتنمية الشاملة في نظمها وبمقدمتها النظم التربوية ، فهي أحوج من أي وقت مضى لاستنهاض المهتمين وكل مكونات المجتمع للسير نحو التنمية الشاملة ومواكبة التغيرات السريعة ، ولذا أصبحت التنمية صفة ملازمة لكل المنظمات ، بل أصبح جزءًا مهم في العملية التربوية ، وليس ردة فعل، إذ لا بد من التكيف مع التطورات والأحداث المحيطة بها (الفائز، 2008، 2) .

وأصبحت إدارة المعرفة من أهم المداخل المعاصرة في التطوير والتغيير حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية على مستوى أداء مختلف المؤسسات وخاصة المؤسسات التربوية ، وفي مقدمتها الجامعات ، فهناك نوع من الترابط والانسجام بين إدارة المعرفة وأنشطة وفعاليات المؤسسات التعليمية ، حيث يوجد قدر من التوافق بين مفهوم المعرفة وآليات وأنشطة وفعاليات المؤسسة التعليمية بصفاتها منظمات معرفية (محجوب ، 2004 : 18)

وتؤكد بعض الدراسات أن تبني إدارة المعرفة في المنظمات يحقق العديد من الفوائد .حيث أشارت دراسة (Kidwell & Johnson, 2000) منها على سبيل المثال: زيادة الكفاءة والفعالية في تحسين عملية اتخاذ القرارات ، و تحسين الأداء ، و زيادة الإنتاجية ، والإبداع ، وتحقيق التنافس وسرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة كما أشارت إلى أن

تتبنى استراتيجيات وتقنيات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم والتربية يعد أمراً مهماً وجوهرياً ، وإذا ما تم تطبيقه بفعالية ، فإنه سيؤدي حتماً إلى تميز المؤسسات التعليمية في قدراتها على اتخاذ القرارات والعمل على تصيير دورة تطوير المنتجات مثل : المناهج ، والأبحاث العلمية ، وتقديم خدمات أكاديمية وإدارية أفضل (حمدان ، 2004 : 90) .

وهذا يأتي في وسط الأجواء المشحونة التي تتزاحم فيها الأفكار الداعية للتنمية والحماس لتقليص الفجوات التي تفصلنا عن مسيرة الشعوب والمجتمعات الناهضة وبين دعوات مشككة بمحاولات التنمية ومقاومة له بدون وضع البدائل وإنما للبقاء في وضع الجمود.

مشكلة البحث :

تعاني اليمن بشكل عام والمؤسسات التربوية والجامعة بشكل خاص لغياب الدور الاستراتيجي لقيادة المؤسسات التربوية مما أدى إلى التأثير على العملية التعليمية والتنموية حيث عانى منتسبو المؤسسات التربوية وعانى الطلاب من عدم توفر الخدمات العلمية والتعليمية إلا الحد الأدنى منها وسبب ذلك إلى وقوف عملية التنمية وإريك كبير للقيادة والعاملين في المؤسسات التربوية بشكل خاص وعلى المجتمع بشكل عام ما دفع الباحث للقيام بهذه الورقة كون الباحث أحد العاملين بالمؤسسات التربوية (جامعة إب) حيث بدأت بعض المؤسسات التربوية القيام بالتخطيط الاستراتيجي إلا انه لم يطبق بالشكل المطلوب وتتأثر المؤسسات التربوية بالتطورات العلمية السريعة في مختلف المجالات لذلك لابد على هذه المؤسسات ان تواكب هذه التطورات الامر الذي يفرض عليها للالتحاق بالتقدم العلمي والتنمي .

تحدد مشكلة البحث بالإجابة على السؤال الاتي :

ما دور القيادة الاستراتيجية في تنمية إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية ؟

أهمية الورقة:

تكمن أهمية الورقة في دور القيادة الاستراتيجية في تنمية إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية من خلال :

تشخيص واقع المؤسسات باستخدام أساليب جديدة كأسلوب سوات ، والاطلاع على بيئة هذه المؤسسات والكشف عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وكيفية الاستفادة منها ، فالمؤسسات التربوية هي مركز للتربية والتعليم والتنوير، وتطوير الأفكار وصقل المواهب للحصول على متخصصين في جميع الميادين العلمية والفكرية، والذين يؤدون الأدوار المنوطة بهم، بناءً على تخصصاتهم المختلفة ولمساهمة في ترقية مجتمعهم وتطويره وتحقيق التنمية المستدامة والتي لا يمكن تحقيقها إلا بتنمية رأس المال البشري، فخريجو الجامعات هم قادة المستقبل والذي ينتظر منهم الكثير لإخراج البلاد من الأزمات التي تعاني

منها إذا ما تمت الاستفادة منهم، وتوجيههم الوجهة السليمة للقيام بالأدوار المطلوبة منهم أدائها؛ لذا وجب إبراز الدور الذي من المفترض أن يؤديه القادة الاستراتيجيون في المؤسسات التربوية لتحقيق التنمية. وقللة الدراسات المتعلقة بذلك حسب علم الباحث تأتي هذه الورقة لمعرفة دور القيادة الاستراتيجية في تنمية إدارة المعرفة من حيث:

- 1- حاجات المؤسسات التربوية لتفعيل الدور القيادي الاستراتيجي فيها .
- 2- مواكبة التقدم العلمي والتطور التكنولوجي وتطبيق اسالي جديدة في الإدارة الاستراتيجية .
- 3- استفادة المؤسسات التربوية وعلى وجه الخصوص جامعة إب .

هدف الورقة :

تهدف هذه الورقة إلى معرفة دور القيادة الاستراتيجية في تنمية إدارة المعرفة بالمؤسسات التربوية من خلال :

- 1- التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تنمية إدارة المعرفة بالمؤسسات التربوية .
- 2- تسليط الضوء على خصائص القادة الاستراتيجيين في المؤسسات التربوية وبالدور الذي يجب ان يلعبه القادة الاستراتيجيون في تنمية المعرفة والمساهمة لتحقيق التنمية المستدامة المنشودة .
- 3- معرفة التحديات التي تواجه القادة الاستراتيجيون في عملية التنمية.
- 4- العوامل التي تساعد القادة الاستراتيجيون في عملية التنمية
- 5- توضيح أهمية التنمية .

حدود الدراسة :

الموضوعية : دور القيادة الاستراتيجية في تنمية إدارة المعرفة بالمؤسسات التربوية

المكانية : المؤسسات التربوية (جامعة إب)

الزمانية / 2018م

القيادة :

وحسب لسان العرب لابن منظور فالقيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، ويقال أقاده خيلا بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنه الانصياع بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد، فالقيادة عمل قائدا الجيش، ويقال قاد الجيش بمعنى رأسه وتدبر أمره هذا بالنسبة للتعريف اللغوي (لسان العرب : 315:2001)

هي النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعلمون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه (المسات:2003: 95)

ويرى بعض الكتاب أن القيادة الاستراتيجية ليست موهبة أو فنا فقط بل تستند إلى قواعد ومبادئ أساسية يجب على المدير أن يتسلح بها حتى يصل لوضع قيادي يمكنه من التأثير في الآخرين وتغيير سلوكهم الإدارية بالشكل المرغوب فيه كما تعرف على أنها محصلة تفاعلات بين فرد وجماعة (رضا، 2010: 140:151)

التنمية :

هي الانتقال من حالة غير مرغوبة إلى حالة أخرى مرغوبة يفترض فيها أن تكون أكثر إيجابية وتلقى قبولا لدى أغلبية العاملين (الهبيل، 2008، 37)

التنمية : هي عملية تحول تشمل سلوك الأفراد، وهياكل التنظيم، ونظم الأداء وتقييمها، والتكنولوجيا، وذلك بغرض التفاعل والتكيف مع متغيرات البيئة المحيطة (عماد الدين ، 2004 ، 12) .

التنمية : هي إحداث تعديلات في أهداف الإدارة وسياساتها أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي بقصد تحقيق أحد أمرين أساسيين هما ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من المنظمات.

ويعرفها إدريس المشار إليه في (شفيق، 2005، 25) بأنها: عملية لازمة وضرورية للمؤسسات طالما انها تعمل في بيئة تتسم بالتنمية المستمرة والسريعة في القوى المؤثرة والتي يصعب التنبؤ بها والتحكم فيها ، ولا بد من التمييز بين التنمية كظاهرة (بيئة خارجية) وبين إدارة التنمية (بيئة داخلية) كمنهج تطبيقي له أسس وقواعد وأصول، ويمكن تعريف إدارة التنمية كما يلي:

يعرفها اللوزي بأنها: أي عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف وسياسات المؤسسات أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات فيها أو في الإمكانيات والموارد المتاحة لها أو في أساليب وطرق العمل ووسائله ويستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلفة لغرض زيادة فاعلية أداء هذه المؤسسات وتحقيق كفاءتها ، (مرجع السابق، 2005، 40)

إدارة التنمية : مصطلح إداري يقصد به إجراء تغيير في طريق العمل أو إدارة المؤسسة من خلال خطة استراتيجية واضحة المعالم لمواكبة التغيرات والتطورات الحديثة في محيط العمل بغرض الارتقاء بالإنتاجية وكفاءة العمل في المؤسسة (عرفة، 2012، 15)

كما يعرفها (عماد الدين) هي"إدارة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتنمية من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة للمؤسسة التعليمي) (عماد الدين، 2004، 18).

ومما سبق يمكن تعريفها بأنها: عملية مخططة (تخطيط استراتيجي) لزيادة فاعلية أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها بكفاءة من قبل القادة الاستراتيجيون استجابة لمتطلبات العصر ومتغيراته السريعة والتكيف مع البيئة المحيطة بها لإحداث التنمية.

وإدارة التنمية ليست عملية سهلة وبسيطة وإنما هي عملية متشابكة متداخلة في عناصرها ومكوناتها ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على العنصر البشري (القائد الاستراتيجي) الذي يتمثل في جانبين رئيسيين هما: حماس قادة التنمية من جهة والتزام المتأثرين بالتنمية بتنفيذها من جهة أخرى، لذا تعتبر التنمية قانون الحياة الذي لا يتوقف.

إدارة المعرفة :

- أنها القدرة على تفسير البيانات والمعلومات واستيعابها ، واستحضارها سواء أكانت ضمنية أم ظاهرة لأداء المهمات الموكلة للأفراد بإتقان وتميز عالٍ يساهم في ديمومة الميزة التنافسية للمنظمة بشكل عام (العاني ، 2004 : 45) .
- عملية تنظيمية متكاملة من أجل توجيه نشاطات المنظمة للحصول على المعرفة و تخزينها ومشاركتها وتطويرها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات من أجل تحقيق أهداف المنظمة . (Kinlow , 1999 : 3) .
- الجهود المبذولة من المديرين لغرض تنظيم وبناء رأس مال المنظمة من الموارد المعلوماتية أو ما يمكن أن نسميه برأس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمة . (Rastogi , P.N , 2000 :19) .

المعرفة :

- تناولت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير مفهوم المعرفة بصيغة (معرفة - كيف؟) و(معرفة لماذا؟) وعندها أكثر موجودات المنظمة - لأكثر أهمية من الموجودات المادة وعدها (Andrew.s:1998:160) على انها الموجودات التي لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق والتنمية للإنتاج السلع والخدمات .
- "مصطلح يستخدم لوصف فهم أي منا للحقيقة" ويمكن وصف المعرفة على أنها " مجموعة من النماذج التي تصف خصائص متعددة وسلوكيات ضمن نطاق محدد" ويمكن للمعرفة أن تسجل في أدمغة الأفراد أو يتم تخزينها في وثائق المجتمع أو المنظمة ومنتجاته وممتلكاته ونظمه ، وعملياته . (الصباغ ، 2003 :6) .

القيادة الاستراتيجية :

يعد موضوع القيادة الاستراتيجية من المواضيع الرئيسة في الإدارة لكونها ذات أثر كبير في حركة ونشاط المؤسسة وفي خلق التفاعل الإنساني لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة على حد سواء ويرجع ذلك إلى قدرة القيادة الاستراتيجية على التأثير في سلوك ومشاعر المرؤوسين وأن القيادة عبارة عن انعكاسات القوى الشخصية التي يتمتع بها القائد دون غيره في وضع الخطة الاستراتيجية وتوجيه ورقابة الآخرين وتحقيق إمكانية توافقيهم وتوجهاتهم

لتحقيق الهدف المرسوم ، وتعد القيادة من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير في حركة ونشاط المؤسسة وخلق التفاعل اللازم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد ؛ حيث أن القيادة أوسع من الإدارة و تعد الإدارة شكل من أشكال القيادة .

تهتم القيادة الاستراتيجية بالحاضر والمستقبل والاستفادة من الماضي في آن واحد وهي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، والذي يعني بأنه عملية تتبؤ لفترة طويلة الأجل ، والتتبؤ بما سيحدث وتخصيص الموارد والإمكانات الحالية ولكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة ، وما تقدمه القيادة الاستراتيجية هو تكوين البصيرة والقدرة على التفكير والتحليل الاستراتيجي وصنع القرارات الاستراتيجية في مرحلة استكشاف الحاضر أو التأثير في المستقبل على الأقل للتأكد من فرص البقاء أو النمو أو التوسع في ميدان الأعمال، فعلى صعيد المؤسسة ، تتولى الإدارة الاستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف الاستراتيجية لها وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الاستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، أما على صعيد وحدات الأعمال فأن الإدارة الاستراتيجية تتولى صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الخاصة بكل وحدة عمل انطلاقاً من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة والبيئة الخارجية المحلية وتحديد إمكانيات الوحدة والأهداف الاستراتيجية وتخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الاستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ ؛ أما على المستوى الوظيفي فأن القيادة الاستراتيجية تتولى وضع خطة استراتيجية على صعيد كل مستوى وظيفي كالإنتاج ، التسويق ، الأفراد ، المالية ، تتولى هذه الخطة عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة . (ياسين :2002: 33:34)

دور القيادة الاستراتيجية في التنمية :

يشمل دور القادة الاستراتيجيون الجانب التنظيمي ، و الثقافي والجانب الانفعالي وذلك علي

النحو الآتي:

1- جهود إعادة بناء وهيكله التنظيم المؤسسي وتتضمن إحداث التنمية في البناء الرسمي للمؤسسة بما فيها : التنظيم ، والجدول ، والأدوار الوظيفية ، والتي تتضمن تأثيراً غير مباشر على التحسين والتطوير في العملية التعليمية التعليمية.

2-إعادة النسق الثقافي في المؤسسة التعليمية ، وتتضمن إحداث تنمية في الأنظمة المتصلة بالنماذج والقيم والدوافع والمهارات والعلاقات التنظيمية مما يؤدي إلي تعزيز أساليب ووسائل جديدة للعمل الجماعي التعاوني ينعكس أثرها مباشرة في إحداث فرق ملموس في عمليتي التعلم والتعليم داخل المؤسسة ، وتتضمن مجالات عمل إدارة التنمية الغايات و الأهداف ، والثقافة المؤسسية ، والناس ، والبنية التنظيمية أو الهيكلية . (عماد الدين ، 2004 م: 21: 22)

خصائص القادة الاستراتيجيون:

- بيرز: (الهيل، 2008، 69) عدة خصائص يتطلب توفرها لدى القيادة الاستراتيجية من أهمها:
- 1- قيادة جادة قادرة على إحداث التنمية من منطلق استيعابها الواعي لمعطيات الحاضر واقتناعها بضرورة التنمية ومسوغاته.
 - 2- امتلاك القدرة علي المبادأة والإبداع والابتكار لإحداث التنمية والتطوير في عناصر المؤسسة التعليمية.
 - 3- القدرة على توفير المناخ الملائم للتنمية ووضع استراتيجيات فاعلة لإحداثه.
 - 4- الارتقاء بقدرات المؤسسة وأدائها لتكون قادرة على مواجهة المستجدات المتلاحقة واستيعاب متطلباتها والتعامل معها بإيجابية .

التحديات التي تواجه القيادة الاستراتيجية :

1. التحول من الاقتصاد الوطني إلى الاقتصاد العالمي .
2. التحول من التكنولوجيا المحدودة إلى التكنولوجيا الفائقة .
3. ندرة الموارد .
4. معايير الجودة العالمية .
5. حقوق الإنسان وحماية البيئة .

عوامل نجاح القادة الاستراتيجيون :

حدد كل من بالجون وهيلي (Balogun and Hailey) المشار إليه في (سعيغان، طيط، 2009، 13) و (عرفة، 2012، 51)

مجموعة من العوامل الرئيسية التي تؤثر في مدى نجاح القادة الاستراتيجيون، وهي:

1. المناخ العام الذي يقبل التنمية ولا يعارضه.
2. شرح الفوائد المادية والمعنوية المترتبة على عملية التنمية والدوافع والأسباب .
3. تأييد الإداريين لجهود التنمية مما يضمن الاستمرارية .
4. دور المؤسسات غير الرسمية لما لها من تأثير على.
5. الفترة الزمنية لإحداث التنمية :هناك علاقة مباشرة سوأاً طردية أم عكسية بين طول الفترة الزمنية أو قصرها وبين نجاح التنمية، ولا بد ان تكون فترة التغيير معتدلة .
6. ثقافات أو عادات العاملين ، فكلما مست التنمية هذه الجوانب كلما زادت مقاومة العاملين للتنمية. وكلما توطدت العلاقات بين المخططين والمنفذين كلما كان ادعى للنجاح .
7. تقييم التنمية واستمرارها وتوفير المعايير وأدوات القياس اللازمة لتحديد أثر التنمية على فاعلية المؤسسة .

8. التحفيز والمكافئة على استمرارية جهود التنمية وتشجيع دعم النتائج .

دور القادة الاستراتيجيون في التنمية والتطوير :

كلا المفهومين يهدفان إلى زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة بالتنمية تشمل محور الوضع الراهن وإحلال وضع جديد مكانه أما التطوير فهو الإبقاء على الوضع مع القيام بمجموعة من التعديلات .
التنمية سنة كونية وحتمية طبيعية فمنذ ان خلق الله الكون جعل من خصائصه التنمية فهي سنة كونية (ولن تجد لسنة الله تبديلا) ولا تحويلا ، بل ان التحولات البيئية قد تعدد وفقاً لمعيار الزمن حول طرق قيادة التنمية وتطوراتها (Barabel,2006, 387: 391):

لأن التنمية حالة مستمرة، فالمؤسسات بما فيها النظم التعليمية هي نظم مفتوحة مع البيئة تؤثر فيها وتتأثر بها ، لذا توجب على القادة الاستراتيجيون في المؤسسات التربوية التوجه نحو التنمية والاستفادة منها باستمرار لتحقيق هدف التأقلم والتكيف وهدف الاستمرارية والبقاء ويمكن ان نبلور دور القادة الاستراتيجيون التنمية في الآتي (عرفة ، 2012 ، 25):

1- الحفاظ على الحيوية الفاعلة داخل المؤسسة وتخفيف الروتين للإنتاج والإبداع.

2- تنمية قدرة القائمين به على الابتكار في التعامل مع التغيرات التنموية المتسارعة.

3- التحفيز وتشجيع المرؤوسين في التطوير والتحسين المستمر في المؤسسة.

4- التوافق مع التنمية كالعولمة والتكنولوجيا.

5- الوصول إلى التميز بالأداء والكفاءة .

الأهداف المنشودة من القادة الاستراتيجيون :

يهدف القادة الاستراتيجيون إلى تحقيق العديد من الأهداف منها(سعيفان، الطيط، 2009، 10)

: تحقيق التطوير التنظيمي (البيئة الداخلية) في المنظمة و العمل على تعزيز مقدرتها من خلال:

1-تأقلم المنظمة مع الظروف المحيطة بها (البيئة الخارجية) .

2-تحسين أداء المؤسسة، وزيادة فاعليتها، وقدرتها على البقاء، والنمو، وذلك من خلال تحقيق

التوازن بين المؤسسة وبيئتها المحيطة .

3- إدخال الأساليب التكنولوجية الحديثة إلى المنظمة ، وتعزيز العلاقات التعاونية بين العاملين

في المنظمة.

4- زيادة مقدرة العاملين على الإبداع وتحقيق الرضى الوظيفي لهم تحسين إجراءات العمل في

المؤسسة.

5-تنمية سلوكيات الأفراد في المؤسسة لتتسجم مع التغييرات المحيطة بها، كالانتقال من العمل

الفردى الى العمل الجماعي وروح الفريق الواحد.

6-تنمية الأنماط القيادية في المؤسسات التربوية من انماط تسلطية أو نفعية إلى انماط تهتم

بالعاملين وبمشاركتهم.

القادة الاستراتيجيون وعملية التنمية هي: (العطيات، 2007، 100)

للقيادة الاستراتيجية دور كبير في عملية التنمية من حيث:

- 1- موضوع المؤسسة : الموضوع الذي تتناوله التنمية.
- 2- القادة الاستراتيجيون المسؤولون عن التنمية .
- 3- مساندة عملية التنمية .
- 4- المحاييد : الذي لا يبدي أي رأي لا الموافقة ولا الرفض .
- 5- المقاوم: من يرفض العملية ويقاومها بالتشويش والسعي لإفشالها.
- 6- مقاومة المقاومة : وهي العملية التي يقوم من خلالها قادة التغيير بالقضاء على المقاومة.

القادة والاستراتيجيون والخطوات المتبعة :

تقتضي العملية التنموية مجموعة من الخطوات كالتالي (صقر، ب. ت، 6):

- 1- التدرج في إجراء التنمية.
- 2- معرفة تكلفة التنمية مقابل تكلفة عدم إجرائها فالتنمية لها ثمن أما ان ندفع ثمن التنمية وإلا سندفع ثمن عدم التنمية.
- 3- مناقشة ردود الأفعال واكتشاف أعراض ما بعد التنمية وتعتبر ظاهرة صحية يحسن الاستعادة منها.
- 4- الاستعانة بجهات خارجية لتسهيل عملية التنمية.

انواع التنمية .

تتعدد انواع التنمية وتختلف باختلاف الأساس الذي ينظر منه إليها فهناك التنمية العشوائية والمخططة ، وهناك التنمية الجذرية والتدرجية وغير ذلك من التصنيفات المتعددة والمختلفة وهو ما يستوجب على القائد الاستراتيجي تحديد نوع التغيير المطلوب إحداثه ، كما في الجدول التالي: (الفائز، 2008، 16)

المجال	استخدامه
وفقًا للضرورة والأهمية	تنمية ضرورية عاجلة ، تنمية غير عاجلة
وفقًا للمرحلة	تنمية أولية ابتدائية، تنمية ثانوية تكميلية ، تنمية نهائية
وفقًا للزمن	تنمية قصيرة الأجل ، ومتوسطة الأجل ، طويلة الأجل
وفقًا للمجال والنشاط	تنمية اقتصادية ، سياسية، اجتماعية، تشريعية، فكرية، تكنولوجية
وفقًا للنطاق	تنمية شاملة ، تنمية جزئية محدودة
وفقًا للمضمون والعمق	تنمية هيكلية رئيسية عميقة ، تنمية شكلية غير عميقة
وفقًا للعقيدة	تنمية دوافعها ذاتية، تنمية محفزاتها خارجية

القادة الاستراتيجيون واسباب ودواعي التنمية:

ويرى (الهبيل ، 2005 ، 41) انه عندما لا تعد الأساليب والممارسات مناسبة للأهداف لأن الزمن قد تجاوزها أو لأنها لم تكن مناسبة أصلاً في أي وقت مضى ، هنا تزداد دواعي وضع استراتيجية من قبل القادة الاستراتيجيون وتصبح أكثر إلحاحاً عما كانت عليه من أي وقت مضى لأنه إذا كان ثمن التنمية باهظاً فإن ثمن عدم التنمية يزداد فداحة ، ومن تلك الأسباب ما يلي :

- 1- العولمة التي جعلت العالم كقرية صغيرة.
 - 2- الثورة التكنولوجية الضخمة .
 - 3- التقدم العلمي السريع.
 - 4- ظهور وسائل الاتصال الحديثة والسريعة جداً كالأنترنت.
 - 5- فشل الأنظمة الإدارية التقليدية (السلطوية) وعدم قدرتها على تحقيق الأهداف بالشكل المطلوب.
 - 6- الفرصة المتاحة للمؤسسة بأن التنمية ستكون الأفضل .
 - 7- القدرة على التنبؤ بالمستقبل وأثره على المؤسسة أما سلباً أو إيجاباً .
- ويرى جين (Jean،2003، 422) ان هناك عدة دواعي هي:

1- القوى الخارجية المحفزة

- طلبات الزبائن (الطالب + المجتمع) .
- المنافسة (العولمة).
- التنمية السريعة في التكنولوجيا والتقنيات.
- التغيرات السياسية والقانونية.
- الفرص والتهديدات .
- التنبؤ حول مستقبل المؤسسة.

2- القوى الداخلية المحركة:

- الهياكل العمالة ، والوظائف ، وعلاقات العمل.
- التغيير في إجراءات العمل .
- ظهور مشكلات سلوكية لدى العاملين أو مشكلات تتعلق بالعمليات .
- الحاجة إلى تخفيض التكلفة بشكل ملحوظ .
- الأساليب الإدارية من التخطيط والتنظيم والتنسيق، والتوجيه ، والرقابة.
- الأرباح و الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء بمستوى الأداء .

مجالات القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية :

يرى (السيد، 2007، 59) ان عملية هناك عدة مجالات للتنمية تطراً على المؤسسات التربوية وعلى النحو الاتي:

الأنشطة والأعمال: إحداث أعمال وأنشطة جديدة، أو دمج أنشطة مع أنشطة أخرى، أو إلغاء أعمال قائمة.

1- العنصر البشري

- زيادة في حجم القوى العاملة عن طريق الاختيار والتعيين.
- تخفيض حجمها عن طريق التسريح والفصل.
- زيادة مهاراتها من خلال برامج التدريب والتنمية .
- التغيير في سلوك العاملين لتحقيق الولاء التنظيمي والروح المعنوية.

2- الموارد المادية

- كتغيير الآلات.
- رفع المستوى التكنولوجي المستخدم.
- تغيير نوع المواد الأولية.

3- السياسات

- إلغاء سياسات قائمة
- أو إدخال أخرى جديدة
- أو تعديل سياسات معمول بها.

4- طرق وإجراءات العمل

- تبسيط الإجراءات لتحقيق السرعة في الأداء
- أو إدخال طرق جديدة.

5- الهيكل التنظيمي: إعادة تقسيم الوحدات الإدارية والتنظيمية تغيير في المركزية واللامركزية ، ومؤشرات قياس أداء المنظمة كيف يكون ؟ هل تتحول من التركيز على الإنتاجية إلى النوعية من الربحية الى رضا العميل ، سياسات وإجراءات العمل.

وقد ذكر (الكبيسي، ب.ت، 11) ثلاث مجالات كالآتي :

- 1- إذابة الجليد : ويقصد بها تحليل الأوضاع السابقة للمؤسسة ومعرفة المشاكل التي تحيط بها، ثم تهيئة الظروف لتقبل العاملين للتنمية ، وإيجاد الاستعداد والدافعية للتنمية .
- 2-إحداث التنمية : بعد تحليل الوضع الحالي واختيار الخيار الأنسب ، يتم تغيير الأوضاع السابقة بأوضاع جديدة مناسبة، فيتم تعديل الأهداف والمهام.

3-إعادة التجميد: ويقصد بها تثبيت الأوضاع الجديدة ، وجعلها تأخذ صفة الثبات تدريجياً مع ضمان عدم عودة الأوضاع السابقة، فيتم استخدام التدعيم أو التعزيز الإيجابي.

المجالات كما ذكرها (صميلي، 2015، 83).

- 1- تحليل وتشخيص الوضع الحالي وتحديد المشكلة التي تواجه المؤسسة.
- 2-تحديد الوضع المرغوب فيه ، وصياغة الاستراتيجية المناسبة.
- 3- تهيئة أفراد المنظمة للالتفاف حول البرنامج التنظيمية .
- 4- البدء والتدخل الفعلي لمعالجة مشاكل المقاومة التي أظهرتها المراحل الأولى من التطبيق.
- 5- تقييم أثر التنمية في علاج مشاكل المؤسسة التي ظهرت في مرحلة التشخيص.
- 6- إدخال التنمية إضافية إذا ما لزم الأمر، أو في حالة فشل التنمية الأولية .

القادة الاستراتيجيون وخطوات التغير في المؤسسات التربوية

1- التخطيط

ويتم في هذه المرحلة الآتي (صقر، ب. ت، 10: 14):

- أ- تحديد المجالات.
- ب- تحديد الأهداف.
- ج- تحديد الأسلوب والسياسة.
- د- إعداد الجدولة الزمنية متى تبدأ كل مرحلة ومتى تنتهي .
- هـ- تحديد الاحتياجات المادية والبشرية اللازمة.
- و- تحديد الميزانية التقديرية لتكلفة البرنامج.
- ز- تحديد المنفذون للخطة .
- ح- الحصول على موافقة الإدارة العليا.

2- تنفيذ الخطة

بعد ان يتم التخطيط ينبغي على القادة الاستراتيجيون تنفيذ هذه الخطة وفق المراحل

التالية:

- أ- شرح المبررات وفوائدها للمؤسسة وللعاملين والإجابة على استفساراتهم .
- ب- التجربة على نطاق ضيق إذا كانت جذرية، لمعرفة العوامل التي لم تظهر في اثناء التخطيط وظهرت اثناء التطبيق لأجراء التعديلات اللازمة .
- ج- التنفيذ على نطاق الخطة الموضوعية وحسب الجدولة الزمنية .

- د- تدعيم تنفيذ الخطة من قبل القيادات العليا لإزالة العقبات التي قد تعترض التنفيذ، وتقديم الحوافز للملتزمين والمتفاعلين تجاه التحديث لضمان الحيوية والاستمرار .
- هـ- التقييم والمتابعة والتوجيه والتغذية الراجعة لتوجيه أي انحراف قد يحدث أثناء التطبيق .

الاستراتيجيات:

- ووضع كاين وبينيه (Chin & Bennay) المشار إليه في (سعيان، والطيط، 2009، 11) عدة استراتيجيات في المؤسسات ، من أهمها:
- 1-الاستراتيجية العقلانية:وتقوم على افتراض ان أهم المعوقات هي الجهل ، وبالتالي فإنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على انها العامل الرئيسي الذي تقوم عليه.
- 2-استراتيجية التثقيف والتوعية التوجيه (الإقناع) :تقوم على افتراض ان الحاجز الرئيس أمام جهود عدم اقتناع الأشخاص وعدم رغبتهم في التنمية أو خوفهم منها، فقد يكون تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم ، وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه، فلا بد من ان يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وازالة المخاوف،
- 3- تنمية الولاء بحيث يصبح الناس قابلين للتغيير وراغبين فيها بدلا من ان يكونوا رافضين ومقاومين لها.
- 4-استراتيجية القوة القسرية (الإجبار) : حيث يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث الاستراتيجيات ، تفرض على الأفراد ويتم تنفيذها بالقوة ويتم كذلك التغلب على كافة أشكال المقاومة بالعقوبة والجزاء لكل من يخالف أو يقاوم، وهذه الاستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها غير مقبولة وغير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم.

القادة الاستراتيجيون ومقاومة التجديد:

تعد مقاومة التجديد من قبل الأفراد أو المجتمع أمراً طبيعياً يعرف بأنه استجابة عاطفية سلوكية نحو خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي . فقد يكون إما خوفاً على تدني أحول المؤسسة ، أو خوفاً من انتهاء مصالح معينة، أو الخوف من الفشل في أداء الأعمال بسبب تعود العاملين على العمل الروتيني، وإجراءات الوظيفة القديمة ، أو الخوف من المهام الإضافية والتي تحدث ، وله عدة صور منها : قلة الإنتاجية ، البطء في العمل ، الاغتراب التنظيمي ، الصراعات المكشوفة ، عدم استقرار الكوادر الإدارية ، الاستقواء ببعض المنظمات المهنية أو وسائل الإعلام ، أو الإضراب والاعتصام (عرفة، 2012، 50) .

معوقات التي تواجه القادة الاستراتيجيون :

ان إدارة المعرفة ليست عملية سهلة أو بسيطة وإنما هي عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها ، وتعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على العنصر الإنساني الذي يتمثل في حماس قادة

التغير من جهة والتزام المتأثرين بتنفيذها من جهة أخرى، ولأنها عملية معقدة ونشطة ومركبة ، فقد تواجه العديد من المعوقات التي تحد أو تعشل النجاح المنشود من إدارة المعرفة ومن هذه المعوقات ما يلي (الهبيل، 2008، 52: 53)

- 1- الافتقار لوجود الرؤية الواضحة والشاملة ومبرراتها ونواتجها المتوقعة وكيفية تحقيقها.
- 2- الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي للمؤسسة وحدوث نوع من التراخي في أداء العمل، لأن التغير تتطلب إحساساً بضرورة المعرفة والسرعة في انجازها.
- 3- الارتياح للمألوف والخوف من المجهول.
- 4- خوف العاملين من الخسارة المادية أو المعنوية والخشية من فقدان السلطة أو المصالح المرتبطة بالوضع الحالي.
- 5- مقاومة الناس للجديد ومعارضتها وإعاقة الجهود المبذولة لإحداثها.
- 6- عدم تحقيق نجاحات وإنجازات ملموسة على المدى القصير ليستند إليها كأدلة على أفضلية التغير .
- 7- عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي ، وعدم القدرة على إدراك مزايا الوضع الجديد الذي سيتحقق نتيجة لعملية المعرفة.
- 8- وجود مجموعة من العقبات الإدارية مثل : البيروقراطية السائدة في المؤسسات ونظامها القائم، وكذلك وجود مراكز قوى داخل المؤسسة أو خارجها ذات نفوذ كبير تعارض التغير كونها تتعارض مع مصالحهم الخاصة.
- 9- عدم وصول المعرفة إلى جذور ثقافة المؤسسة ، وبالتالي فإن الجهود المبذولة لإحداث التغير لن تحقق النجاح المنشود.
- 10- غياب الانسجام بين الإدارة والأفراد.

إيجابيات وسلبيات مقاومة التنمية:

هناك العديد من الايجابيات والسلبيات تجاه التنمية : (الفايز، 2008، 31)

ولمقاومة التنمية ايجابيات مثل: توضيح الأهداف والنتائج المتوقعة ، كشف ضعف عملية الاتصال ، الكشف عن نقاط الضعف في اتخاذ القرارات وتفحصها ،بالإضافة الى التنبؤ بالسلوك وإثارة وجهات النظر المختلفة والمساهمة في التوصيل إلى قرارات جيدة.

اما سلبيات المقاومة فتتمثل ب : التشكيك في مدى فاعلية برامج التنمية ، والإطالة بالمدة اللازمة لتطبيق برامج التنمية ، تتحول الجهود من تنفيذ برامج التنمية إلى البحث عن أساليب التغلب على المقاومة ، تدني مستوى العمل وكفاءته، تؤدي إلى تفشي آثار نفسية واجتماعية سلبية ، عدم التنمية واحتمال انهيار وتدهور المنظمة لعدم استجابتها مع متطلبات العصر، الجمود ومحاربة التطور والتجديد.

ثقافة التنمية:

أن مفهوم الثقافة بالمفهوم الواسع و الذي يشمل أسلوب الحياة بجوانبها المادية و غير المادية، بما في ذلك من انساق قيمية و معيارية و سلوكية، و ما يرتبط بها من مسائل الهوية الحضارية و الشخصية القومية، وعليه نأخذ بتعريف للثقافة بأنها" كل ما صنعه يد الإنسان وعقله من مظاهر البيئة المجتمعية،(الهبوب،2012، 6)

والثقافة شيء مهم للفرد و المجتمع ، فالإنسان المثقف يصبح أكثر فعالية وأكثر إنتاجية في مجتمعه من غير المثقف، كذلك فالثقافة وسيلة هامة لتنمية المجتمع نحو الأفضل ، و هي خط دفاع و حائط صد متين ضد النيل من الهوية القومية و الذاتية الحضارية. وترتبط الثقافة بالتربية ارتباطاً قوياً، فالنظام التربوي أما أن يعمل على إدامة واستمرارية الثقافة السائدة وأما أن يكون أداة لتنميته وتحديثه، (رضا، 2006، 18).

ثقافة التنمية: لقد أضحي مفهوم ثقافة التنمية من المفاهيم المستحدثة و المهمة في حياة الإنسان المعاصر، و نتيجة لحدثة هذا المفهوم، فقد حدث بعض الخلط و اللبس في استخدامه وفي علاقته بمفهوم التنمية الثقافية. لذلك ينبغي ان نوضح ان هناك فرقاً جوهرياً بين المفهومين ، فمفهوم "ثقافة التنمية يعني ان للثقافة دور هام في تنمية الواقع إلى الأفضل ، بينما مفهوم "تنمية الثقافة يعني التخلي عن مقومات الثقافة الحالية ، و محاولة اكتساب مقومات ثقافة أخرى كسبيل للتنمية و التطوير(الهبوب، 2012، 5) .

وثقافة التنمية بالغة الأهمية، سواءاً للفرد أو للمجتمع .

وتجلى أهمية ثقافة التنمية للفرد لكونها:

- تنمي وعي الفرد بمضمون حركة التنمية و ثقافته و مغزى التحولات السريعة في التطورات العلمية و تأثيرها في حياته و مدى ملاءمتها لعالم الإنسانية .
- تزود الأفراد بقواعد أساسية تستند إلى مرجعية الثقافة و القيم ، يحتكم إليها في تقدير المضمون الاجتماعي و الإنساني لحركة التنمية في المجتمع .
- تكسب الفرد كيفية التعامل مع المستجدات و التطورات الطارئة بما يتوافق مع شخصيته و مع ما يرتضيه المجتمع .
- تساعد الفرد على النهوض بفكره و مجتمعه من خلال نظريته الشمولية لعملية التنمية الثقافية .

أهمية ثقافة التنمية للمجتمع :

- تؤكد على نظرة المجتمع و رؤيته المنهجية لعملية التنمية و التي تحدد وضعية المجتمع في تفاعله مع المستجدات العالمية و القيم المرتبطة بها بما يؤكد على المرجعية المعيارية لثقافة المجتمع .

- تؤكد عناصر التواصل بين هوية المجتمع و مستجدات التطور العالمي و التي تعمل على توجيه حركة التنمية نحو تحقيق مطالب المجتمع و تنمية قيم البناء الحضاري و الإنساني.
- تهيئ أفراد المجتمع لاستقبال نواتج عملية التنمية المجتمعية و تفعيلها لصالح المجتمع .
- تزيد من فرص انتقاء بعض آليات التنمية و جوانبها بحيث تتوافق مع نظرة المجتمع وثقافته .
- تعمل على تحريك ثقافة المجتمع نحو التأكيد على أهمية التنمية من أجل تحقيق ارتقاء المجتمع في ظل التنمية والتسارع الحادث في العصر الحديث عصر التكنولوجيا والانفجار المعرفي ومجتمع المعرفة واقتصاد المعرفة حيث يتوجب على المؤسسات التعليمية أن تغير من نظمها لمواجهة التحديات العصرية بما فيها العولمة، وحتى يتسنى للنظم التعليمية بمؤسساتها الاستمرار والبقاء والمحافظة على تكاملها وتوازنها فلا بد أن تتلاءم التنمية والتعليم في المنظمة مع التنمية في البيئة الداخلية و الخارجية،(الفائز، 2008، 81)

ثقافة التنمية ودوره في المؤسسات التربوية:

أوضحت قضايا التنمية ساخنة اليوم في البلدان العربية، غير أن استجابة المؤسسات التربوية لدواعي التنمية لازالت متواضعة ولا ترقى الى مستوى معطيات اللحظة التاريخية الفارقة، و أن من أهم مظاهر التخلف عن مواكبة التنمية في الوطن العربي، انما يتمثل بتخلف المؤسسات التربوية عن دورها التنموي ، فدور التنمية في المؤسسات التربوية تتبع أهميتها من أهمية المؤسسات التربوية في النسق التعليمي ، حيث أن هذه المؤسسات معنية بشريحة هامة من الطلبة، التي تعتبر مرحلة غاية في الأهمية لسير عملية التنمية. فهذه الشريحة هي التي ترسم مستقبل المجتمع، لكونها القوة البشرية القادرة على النهوض، لصناعة التنمية وإحداث التطوير، و ذلك على نحو ما تبينه النقاط التالية: (الهبوب، 2012، 6: 7).

-الثقافة توجه توظيف العلم: العلم أساساً أداة و الثقافة هي العامل الأساسي ليس فقط في تعزيز أو إضعاف الدافع لتوظيف العلم و إنما أيضا في تحديد وجهة أو هدف توظيفه أو استخدامه سلبيًا أو إيجابيًا. فبناءً على طبيعة الثقافة يحرص أو لا يحرص الإنسان على توظيف العلم و الاستعانة به في تحقيق أهدافه، و الثقافة الإيجابية القيمة نحو الإنسان والمجتمع تدفع صاحبها إلى الحرص على توظيف العلم لمصلحة الإنسان والمجتمع و عدم استخدامه في ما يضرهما، بينما الثقافة السلبية القيم نحو الإنسان والمجتمع قد تولد لدى صاحبها عدم الاكتراث بما إذا كان ما يوظف علمه فيه ذا مردود خير أو شر على الإنسان و المجتمع طالما كان يحقق له بعض اغراضه الشخصية، حيث يمكن - مثلا- أن تركز مهمة البحث العلمي تشجيع الاكتشافات و الاختراعات التي تضر المجتمع و هو ما يتعارض مع مهمة خدمة المجتمع المناطة بالمؤسسات التعليمية .

- العلم يكرس عقلانية الثقافة: بقدر ما أن الثقافة توجه العلم، يوجه العلم أيضا الثقافة حتى لا تقع هذه الاخيرة في براثن الخرافة و الاساطير او تنهيه في متهاتات اللاعقلانية. و يختل توجيه العلم للثقافة إما لأن حظ هذه الثقافة من العلم قليل أي أن الكسب العلمي لأهلها ضعيف، كما كان هو حال الشعوب البدائية، و إما لحدوث شرح في العلاقة بين العلم و الثقافة يضعف توجيه العلم للثقافة المعنية بالرغم من توافر حظ اهلها من الكسب العلمي. فنتيجة لعدم تجذر البعد العلمي في البنية الثقافية في مجتمعاتنا العربية قد ادى الى ظهور ما يمكن تسميته بالثنائية الثقافية التي تتجلى في إظهار البعض عقليتين و سلوكين متناقضين، حيث نجدهم يفكرون تفكيرًا علميًا دقيقًا في مجالات معينة مثل مجالات الدراسة و البحث العلمي، بينما يفكرون تفكيرًا تقليديًا لا صلة له بالعلم في مجالات أخرى، مثل المجال الديني و المجال الاجتماعي والمجال السياسي، و يسلكون سلوكًا عقلانيًا في مجالات معينة مثل المجال المهني العلمي، بينما يسلكون سلوكًا لاعقلانيًا بل خرافيًا في مجالات أخرى مثل مجال العادات والتقاليد الاجتماعية (رضا ، 2006 ، 17).

الاستنتاجات والتوصيات :

الاستنتاجات:

- 1- ضعف دور القيادات الاستراتيجية في تنمية إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية .
- 2- غياب تطبيق الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في معظم المؤسسات التربوية.
- 3- عدم تطبيق رؤية ورسالة المؤسسة التربوية .
- 4- عدم تطبيق التخطيط الاستراتيجي لما يلبي تنمية وطموحات المؤسسات التعليمية .
- 5- عد الاستفادة من البيئة المحيطة لتنمية ولخدمة المؤسسة التربوية .

التوصيات:

- 1- تفعيل دور القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية .
- 2- تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأساليب الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية .
- 3- مواجهة المشاكل والتعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية في المؤسسات التربوية.
- 4- تطبيق الإدارة الاستراتيجية لأنها الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة ولمواجهة المشاكل والتعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية.
- 5- التحسين المستمر للمنتجات (الطلبة) والخدمات وأساليب الإنتاج والتطوير المستمر لأنشطة التسويق والترويج والتوزيع وخدمات البيع باعتبارها عوامل جوهرية في نجاح أو فشل المنظمة.
- 6- مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتطور التكنولوجي لاكتساب المزيد من التعلم والخبرة في إدارة التنمية بطريقة فعالة تستند على مشاركة واعية وواسعة من قبل كل افراد المؤسسة التعليمية .
- 7- القيام بإجراء التغييرات والتعديلات على الخطط الاستراتيجية للمؤسسات التربوية بما لا يتعارض مع الواقع .
- 8- القيام بعمل رؤية مستقبلية واضحة المعالم وقدرة على التنبؤ بما قد يحدث في المستقبل.

المقترحات

- 1- إجراء دراسات مماثلة
- 2- إجراء دراسات تتناول تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية .

قائمة المراجع

1. ابن منظور، (2001) لسان العرب، المجلد 12 ط1 دار صادر، بيروت ، لبنان .
2. رضا ، محمد جواد : (2006) ، لإصلاح التربوي العربي: خارطة طريق ، مركز دراسات الوحدة، بيروت، لبنان .
3. سعيفان، تغريد صالح، الطيط، أحمد عدنان،(2009)، ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني ، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية /جامعة الزرقاء الخاصة بعنوان تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال للفترة 3-5 نوفمبر 2009 .
4. السيد، رضا، (2007) ، قياس وتطوير اداء المؤسسات العربية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة ، مصر.
5. شفيق، منير، (2005)، في نظريات التغيير، الدار العربية للعلوم بالاشتراك مع المركز الثقافي العربي، بيروت، لبنان.
6. الصباغ ، عماد ، (2003) : " إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات " ، ندوة علمية ، جامعة قطر .
7. صقر، اسماعيل، (ب.ت) ، إدارة التغيير، تقرير مقدم لكلية الاقتصاد، جامعة دمشق ، سوريا.
8. صميلي، أحمد علي، (2015)، القيم التنظيمية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي دراسة مقارنة بين المؤسسات الامنية والمدنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، السعودية .
9. العاني ، مها ، وأسعد العطار، (2004) : " تقويم أداء الدراسات العليا في جامعة بغداد ، الندوة العلمية حول الدراسات العليا في الجامعات العربية ، عدن ، الجمهورية اليمنية .
10. عرفة ، سيد سالم، (2012)، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، الراية ، منتدى زور الاوزبكية، www Books 7All.net
11. العطيّات، محمد يوسف النمران،(2006)، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
12. عماد الدين ، منى مؤتمن (٢٠٠٤) قيادة التغيير في المؤسسات التربوية ، وزارة التربية والتعليم ، عمان ، الأردن.
13. الفائز ، صالح سليمان،(2008)، الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومة ، رسالة دكتوراه ، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية.
14. القاضي، جنان محمد عبد السلام، (2015) ، إدارة التنظيم وعلاقته بإدارة التغيير، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض' السعودية
15. الكبيسي،عامر خضير،(ب.ت) ،إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته و في الفكر الإداري المعاصر، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، السعودية.
16. محجوب ، بسمان فيصل ، (2004) : " عمليات إدارة المعرفة - مدخل للتحويل إلى جامعة رقمية " جامعة الزيتونة ، المؤتمر العلمي السنوي الرابع ، عمان ، الأردن .
17. محمود المسات، (2003) الإدارة الفعالة، ط1مكتبة لبنان، ناشرون ، لبنان .
18. الهبوب،أحمد غالب (2012) ، الجامعة وثقافة التغيير دراسة تحليلية نقدية لواقع ثقافة التغيير في الجامعات اليمنية، دراسة مقدمة إلى: المؤتمر الدولي السابع عشر لجامعة فيلادلفيا ثقافة التغيير(الأبعاد الفكرية - العوامل - التمثلات) 6-8 تشرين الثاني/ نوفمبر 2012 ،عمان الأردن

19. الهليل، أحمد عيسى أحمد،(2008)، واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين،رسالة الماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين
20. ياسين، سعد غالب، (2002) الادارة الاستراتيجية الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان

المراجع الأجنبية:

- 21 Barabel, Michel, Olivier Meier (2006)(Manageor: Les Meilleurs Pratiques De Management),Dunod, Paris,.
- 22 Gerard Monpin(2008)(Conduire Le Changement ,Du Diagnostic A L'action, Du Pourquoi Au Comment).
- 23 Jean Brillman(Les Meilleurs Pratiques De Management) Editions D'organisations, Paris France, Quatrième Edition, 2003.
- 24 Kidwell, Jillinda, Linde, Karen M. Vander, and Johnson , Sandra L.(2000). **Applying Corporate Knowledge Management Practices In Higher Education**, EDUCAUSE QUARTERLY, November, No. 4. PP.28-33
- 25 Kinlow, D.C. How to be a Star at Work Through Strategies You Need to Success, Times Business, New York, 1999, P : 3.
- 26 Rastogi, P.N.(2000) " **Knowledge Management and Intellectual Capital- The New Virtuons Reality of Competitiveness.** " HSM 19.