

تنمية القيم التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الجمالية - تصور مقترح

أ.م.د. إيمان زغلول راغب أحمد د. أسامة عبد السلام علي عبد السلام
أستاذ مساعد بالمركز القومي للبحوث التربوية مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية
والتنمية كلية التربية- جامعة عين شمس

ملخص البحث

يهدف البحث تقديم تصور مقترح لتنمية القيم التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الجمالية، وتعرف "القيادة الجمالية" في سياق البحث بأنها أحد مداخل القيادة الجديدة، وتعتمد على المعرفة عن طريق الحواس، وتهتم بالأبعاد والخبرات الجمالية والأحاسيس والمشاعر، فضلاً عن اهتمامها بالجوانب العقلانية في الحياة التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة، وتسهم في تعزيز الأحاسيس السارة، والعلاقات الإنسانية المتناغمة داخل المجتمع المدرسي، من خلال إضفاء الطابع الجمالي على سلوكيات قادة المدرسة وممارساتهم، وأفكارهم، وأخلاقياتهم، ومظهرهم، والعمليات التنظيمية التي يقومون بها.

وتأسيساً على الإطار النظري للبحث، تم تحديد أربع آليات يمكن أن يتبناها القائد الجمالي لتنمية القيم التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة تتمثل في نمذجة دور القائد الجمالي، والتنشئة التنظيمية للأعضاء الجدد، وبناء علاقات متناغمة داخل المدرسة، وتهيئة بيئة مدرسية جمالية.

واعتمد البحث على المنهج الوصفي، وتم استطلاع آراء عدد من خبراء الإدارة والقيادة التربوية في المخطط المبدئي للتصور المقترح، وتم التوصل لصورته النهائية بعد إجراء التعديلات المقترحة.

الكلمات المفتاحية: القيم التنظيمية - المدرسة الثانوية العامة - القيادة الجمالية

Development of Organizational Values in The General Secondary School in Egypt in The Light of Aesthetic Leadership - A Suggested Proposal

***Dr. Iman Zaghloul
Ragheb Ahmad***

*Assistant Professor at the
National Center for
Educational Research &
Development*

***Dr. Osama Abdelsalam Ali
Abdelsalam***

*Lecturer in Comparative Education &
Educational Administration- Faculty
of Education- Ain Shams University*

Abstract

The research aims to introduce a suggested proposal for the development of organizational values in the Egyptian general secondary school in the light of aesthetic leadership. In the context of this research, “aesthetic leadership” is defined as one of the new leadership approaches which depends on sensory knowledge, and is concerned with aesthetic dimensions and experiences, sensations and feelings, as well as the rational aspects in the organizational life of the secondary school. It contributes to the promotion of pleasant feelings and harmonious human relations within the school community by aestheticizing the behaviors, practices, ideas, ethics, appearance of school leaders and the organizational processes they carry out.

Based on the theoretical framework of the research, four techniques have been identified that the aesthetic leader can adopt to develop organizational values in the general secondary school, namely: modeling the role of the aesthetic leader, organizational socialization of new members, building harmonious relationships within the school, and creating an aesthetic environment at school.

The research has depended on the descriptive method. A preliminary copy of the suggested proposal was presented to a number of educational administration and leadership experts to survey their opinions about it. A final copy of the suggested proposal was developed after applying the experts’ suggestions.

Key Words: Organizational values - General secondary school- Aesthetic leadership

تنمية القيم التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الجمالية - تصور مقترح

أ.م.د. إيمان زغلول راغب أحمد د. أسامة عبد السلام علي عبد السلام
أستاذ مساعد بالمركز القومي للبحوث التربوية مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية
والتنمية كلية التربية- جامعة عين شمس

القسم الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة

تهتم المنظمات المختلفة ومنها المدارس الثانوية بتشكيل ثقافتها التنظيمية وما تشمله من مقومات وعناصر أساسية، والتي من أهمها القيم التنظيمية حيث تعبر عن هويتها، وتوجه سلوك أعضائها، وتمثل المحرك الأساس لقيادتها في عملية صنع القرارات وتحديد رؤية المدرسة ورسالتها وتحقيق أهدافها.

وتسعى المنظمات الحديثة لتحقيق العديد من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية والثقافية والبيئية، وتتبنى قيم تنظيمية متعددة من أجل تحقيق تلك الأهداف إلى جانب تحقيق الغاية الأساسية من وجودها في ظل ظروف العمل الفعلية. (Malbasic et al., 2015, p.437)

ولقد وصف كتاب القيادة والمنظرون القيم بأنها مكون رئيس للقيادة الفعالة وصفة أساسية يجب أن يتحلى بها القادة، والفكرة الأساسية المشتركة هي أن القادة يجب أن يمتلكوا أساساً قوياً من القيم الشخصية أو المبادئ أو الأخلاق، وأن قيم القادة يجب أن تعكس قيم المنظمة، وبالتالي يتم نقلها إلى أعضاء المنظمة أو قبولها لديهم. (Graber & Kilpatrick, 2008, p.180)

ولما كانت القيم التنظيمية تمثل هذا القدر من الأهمية سواء لقادة المنظمة أو لأعضائها، فإن المدارس الثانوية كذلك تحرص على بناء قيمها التنظيمية، وتبحث عن أفضل الطرق لتنميتها، ومن ثم اتجه قادة المدارس إلى

تبنى أساليب قيادية غير تقليدية تساعدهم في تحقيق تلك الغاية، ومن أمثلة هذه الأساليب: القيادة الأخلاقية، والقيادة بالقيم، والقيادة الودودة، والقيادة الجمالية. ومن هذا المنطلق اتجهت العديد من المنظمات إلى تبني أسلوب القيادة الجمالية الذي يهتم بشكل أكبر بالأبعاد والخبرات الجمالية والأحاسيس والمشاعر في الحياة التنظيمية، إلى جانب اهتمامه بالجوانب العقلانية.

ولقد اتضح أن البحث في الجوانب الجمالية يقدم لممارسي القيادة بالمنظمات وسيلة للتعبير عن المعرفة الضمنية التي توجه الكثير من السلوك التنظيمي، (Taylor & Hansen, 2005, p.1226) كما أصبحت المنظمات ذات القيم الجمالية أحد السبل لتعزيز الجاذبية التنظيمية ومواجهة زيادة الظروف التنافسية، ومن ثم تأخذ القيادة الجمالية مكانة مهمة في دراسات القيادة. (Güven & Polat, 2016, p.110)

ويمكن للمنظمات على اختلافها، ومنها المدارس الثانوية، أن تتبنى عددًا من الآليات لتنمية قيمها التنظيمية ومن بين تلك الآليات: نمذجة دور القائد، والتنشئة التنظيمية للأعضاء الجدد، وبناء علاقات متناغمة داخل المنظمة، علاوة على تهيئة بيئة عمل جمالية.

وفي إطار الاهتمام بالقيم التنظيمية في المدارس الثانوية العامة بمصر، حدد قانون التعليم أهداف المرحلة الثانوية في: إعداد الطلاب للحياة جنبًا إلى جنب مع إعدادهم للتعليم العالي والجامعي، أو المشاركة في الحياة العامة، والتأكيد على ترسيخ القيم الدينية والسلوكية والقومية (جمهورية مصر العربية، قانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ بإصدار قانون التعليم، مادة ٢٢).

وحدد القرار الوزاري (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٦، قرار وزاري بشأن لائحة الانضباط المدرسي، ص٢) بعض أهداف تلك اللائحة في: تدعيم قيم التسامح والاحترام المتبادل بين الإدارة المدرسية والمعلمين والطلاب، وتعزيز السلوكيات الإيجابية والحد من السلوكيات السلبية، وتحقيق الانضباط المدرسي الفعال.

وكذلك حددت بطاقات الوصف الوظيفي عددًا من الواجبات والمسئوليات التي يقوم بها المعلمون في إطار من الالتزام بأخلاقيات المهنة والمنهج الحقوقي في التعليم، والالتزام بالقواعد المنظمة للعمل، وتوفير مناخ

يحقق العدالة بين التلاميذ، من بينها: استخدام استراتيجيات تعليم وتعلم حديثة ومتنوعة تعمل على تنمية القدرة على التفكير والإبداع لدى التلاميذ. وتهيئة مناخ في الفصل يشجع على الانفتاح والاحترام المتبادل بين التلاميذ بعضهم البعض. والمشاركة في تخطيط وتنفيذ بعض الأنشطة العامة المعززة للتعليم والداعمة للقيم السلوكية. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٦، قرار وزاري بشأن اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم)

ويشير ما سبق إلى إيمان المسؤولين بوزارة التربية والتعليم في مصر بأهمية نشر القيم التنظيمية ودعمها في جميع المدارس ومن بينها المدرسة الثانوية، وقد اتضح ذلك على مستوى الوثائق الرسمية التي أصدرتها الوزارة.

مشكلة البحث وأسئلته

على الرغم من وجود إطار تشريعي ينص على محورية القيم بالمنظومة التعليمية في مصر وضرورة نشرها وتميئتها بجميع أنواع المدارس، ومن بينها المدارس الثانوية العامة، إلا أن هناك من المؤشرات ما يدل على وجود بعض جوانب القصور والضعف في هذا الصدد، ويمكن تناولها في السياق التالي. بمراجعة الهدف العام للتعليم الثانوي الذي حدده قانون التعليم كشفت دراسة (أحمد ومنصر و خليل، ٢٠١٨، ص ٣٣٩) عن ضعف مستوى تحقق ما يتعلق بترسيخ القيم الدينية والسلوكية والقومية، حيث يقتصر واقع نظام التعليم على إكساب المعرفة فقط.

وتشير دراسة (خاطر، ٢٠١٦، ص ٥٢٠) إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس المصرية، والتي تترجم في مفاهيم ومعتقدات وقيم العاملين بها من قيادات ومعلمين وطلاب وحتى أولياء الأمور، لم تعد مناسبة لمقابلة التغيرات الحادثة على المستويين المحلي والعالمي، مما يؤكد على أن العناصر المكونة للثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس المصرية ومن أهمها القيم في حاجة إلى تنمية.

ومن الشواهد الدالة على ضعف القيم التنظيمية وغياب بعضها بالمدارس الثانوية العامة في مصر ما يلي:

- غياب الثقافة التنظيمية الداعمة لقيم المشاركة داخل المدرسة، (مصطفى والمعني وحسن، ٢٠١٩، ص٥٠) وهو ما أكدت عليه نتائج دراسة (نصر، ٢٠١٩، ص٧٦٢) من أن الثقافة التنظيمية السائدة بالمدرسة تحد من ترسيخ قيم العمل الجماعي والفريقي.
- لا تشجع إدارة المدرسة والعاملون بها على تنمية القيم الاجتماعية والسلوكية الإيجابية لدى الطلاب. (إبراهيم، إبراهيم، ٢٠١٨، ص٣٠١)
- ضعف القيم الأخلاقية والسلوكية بوجه عام داخل المدرسة، (نصر، ٢٠١٩، ص٧٦٦) الأمر الذي نتج عنه تدني المستوى الأخلاقي للطلاب. (إبراهيم، فاطمة، ٢٠١٨، ص٣١٥)
- غياب قيم العدالة الاجتماعية بمدارس التعليم الثانوي في مصر نتيجة تهميش بعض المعلمين لبعض الطلاب من الفقراء وذوي المستوى الاجتماعي المنخفض. (ظهران، ٢٠٢١، ص٢٧٨)
- تكرار حدوث عددًا من حالات التحرش والشذوذ ببعض المدارس، وانتشار ظاهرة الغش في الامتحانات بشكل غير مسبوق مما يعكس وجود تصدع في منظومة القيم، وانتشار التدخين بين المعلمين، (مجلس الوزراء، ٢٠١٤، ص١١) الأمر الذي يدل على غياب بعض القيم في المدرسة.
- ويعكس ما سبق اختلال القيم التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة في مصر، وقد يرجع ذلك إلى وجود بعض مواطن القصور والضعف في الآليات التي تتبناها القيادات المدرسية لتنمية القيم التنظيمية، ويمكن عرضها فيما يلي:
أولاً: فيما يتعلق بنمذجة دور القائد المدرسي الجمالي
- غياب القدوة لدى العاملين بالمدرسة الثانوية العامة، (نصر، ٢٠١٩، ص٧٦٦) فضلاً عن ضعف قدرة المعلم على أن يكون قدوة حسنة لطلابه من خلال ممارساته الصفية (عبد الله، ٢٠٢٠، ص١٨٢).
- اهتزاز صورة المعلم ومكانته في أذهان الطلاب فلم يعد قدوة، وقد يرجع ذلك إلى قلة التزامه بأدائه داخل الفصل، وضعف كفاءته، علاوة على ضعف

تقديره لمهنته بسبب تدني مستواه الاقتصادي ولجوئه إلى الدروس الخصوصية.
(ظهران، ٢٠٢١، ص٢٧٧)

ثانياً: فيما يتعلق بالتنشئة التنظيمية لأعضاء الجدد بالمدرسة الثانوية

- ضعف قدرة المدرسة على استثمار وتنمية مواردها البشرية بكفاءة وفعالية مما ترتب عليه ندرة وجود جدارات تنظيمية مؤهلة للعمل. (مندور، ٢٠١٨، ص١٦٣)

- قلة اهتمام الإدارات المدرسية في مدارس التعليم الثانوي العام بتنمية المهارات القيادية للمعلمين. (ظهران، ٢٠٢١، ص٣٠٩)

- نقص الدورات التدريبية التي تطور من أداء معلمي الثانوي العام وفقاً لاحتياجاتهم الوظيفية مما يدل على وجود فجوة بين تطلعاتهم نحو التطوير المهني وتلبية احتياجاتهم من التأهيل والتدريب، وبين الواقع الحالي لسياسة عقد الدورات التدريبية. (ظهران، ٢٠٢١، ص٣١٨)

- قلة الفرص المتاحة من قبل الإدارة المدرسية للعاملين بالمدرسة للحصول على المعلومات التي يحتاجونها لإنجاز عملهم، (مصطفى واللمعي وحسن، ٢٠١٩، ص٤٥) علاوة على قلة توافر أساليب مختلفة بالمدرسة لتحفيز وتشجيع العاملين على تبادل المعرفة والخبرات فيما بينهم. (ظهران، ٢٠٢٠، ص٣١٢-٣١٣)

ثالثاً: فيما يتعلق ببناء علاقات متناغمة داخل المجتمع المدرسي

- قصور في الممارسات المتعلقة بتوافر العلاقات بين العاملين في المدارس، فبالرغم من أن العلاقات بين العاملين داخل المدرسة تقوم على الاحترام المتبادل، إلا أن الوقت الممنوح للعاملين غير كاف للتفكير الجماعي بشأن قضايا العمل. (جاد الكريم، ٢٠١٨، ص٢٧٥)

- غياب الفرص المواتية للعمل الجماعي بالمدرسة، (ظهران، ٢٠٢٠، ص٣١٥) وانخفاض مستوى المشاركة والتعاون بين أعضاء المجتمع المدرسي، (أحمد ومنتصر وخليل، ٢٠١٨، ص٤٣٣) وقد يرجع ذلك إلى قلة تشجيع الإدارة المدرسية للعاملين على العمل الفريقي؛ (مصطفى واللمعي وحسن، ٢٠١٩،

ص ٥٠) حيث لا تهتم إدارة المدرسة بتهيئة الفرص لأعضاء المجتمع المدرسي للعمل الجماعي والفريقي، مما يؤدي إلى أدائهم لمهامهم الوظيفية بشكل فردي، الأمر الذي يضعف من تعزيز العلاقات فيما بينهم.

رابعاً: فيما يتعلق بتهيئة بيئة مدرسية جمالية

- نقص الإمكانيات المادية والبشرية بالمدرسة، (عبد النعيم، ٢٠٢١، ص ١٥٢) مما يعوق توفير بيئة مدرسية جمالية تسهم في جذب العاملين والطلاب والاحتفاظ بهم.

- الافتقار إلى أبنية مدرسية مناسبة وبنية تحتية ملائمة بالمدرسة، (مجاهد، ٢٠٢٠، ص ٣٣٢) حيث لا يتناسب المبنى المدرسي لمعايير الأبنية المدرسية، بالإضافة إلى وجود نقص في المرافق والمعامل، (إبراهيم، فاطمة، ٢٠١٨، ص ٣١٥) الأمر الذي يفقد البيئة المدرسية المقومات الجمالية.

وعلى ضوء ما سبق يطرح البحث الأسئلة التالية:

١. ما الأسس النظرية للقيم التنظيمية وآليات تنميتها في المدرسة الثانوية العامة على ضوء القيادة الجمالية؟
٢. ما واقع آليات القيادة الجمالية لتنمية القيم التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة في مصر؟
٣. ما آراء بعض خبراء الإدارة التربوية في المخطط المبدئي للتصور المقترح لتنمية القيم التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الجمالية؟
٤. ما التصور المقترح لتنمية القيم التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الجمالية؟

هدف البحث

يسعى البحث أساساً إلى تقديم تصور مقترح لتنمية القيم التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الجمالية.

أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث في النقاط التالية:

١. يأتي هذا البحث متزامناً مع تأكيد المسؤولين والقائمين على صنع القرار التعليمي على أهمية القيم التنظيمية ونشرها وترسيخها في جميع المدارس المصرية.
٢. قد يفيد التصور المقترح الذي توصل إليه البحث المسؤولين وصانعي القرار التعليمي كمحاولة للإسهام في تنمية القيم التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة في مصر.
٣. قد يسهم هذا البحث في إثراء المكتبة العربية في مجال الإدارة والقيادة التربوية؛ حيث إن هناك ندرة - على حد علم الباحثين - في الدراسات التي تناولت القيادة الجمالية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي.

حدود البحث

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

١. حدود موضوعية: يقتصر البحث على أربع آليات يتبناها قادة المدرسة الثانوية العامة لتنمية القيم التنظيمية بها على ضوء القيادة الجمالية، وهي:
 - نمذجة دور القائد الجمالي بالمدرسة الثانوية بمعنى أن يكون القائد قدوة أو نموذج يُحتذى.
 - التنشئة التنظيمية للأعضاء الجدد بالمدرسة الثانوية.
 - بناء علاقات متناغمة داخل المجتمع المدرسي.
 - تهيئة بيئة مدرسية جمالية.
٢. حدود بشرية: يقتصر البحث على فئة القيادات المدرسية؛ وتتضمن مديري المدارس الثانوية العامة ووكلائها ومعلميها الأوائل بدرجاتهم الوظيفية المختلفة (معلم خبير - كبير معلمين).
٣. حدود مرحلية: يقتصر البحث على المدارس الثانوية العامة؛ حيث تحظى باهتمام كبير من قبل المسؤولين وصانعي السياسات التعليمية نظراً لأنها تضم فئة عمرية من الطلاب تتطلب إكسابهم العديد من القيم وترسيخها، ومن ثم يسعى قادة المدرسة الثانوية

إلى البحث عن الوسائل المناسبة لتنمية القيم التنظيمية داخل المجتمع المدرسي.

مصطلحات البحث

يتبنى البحث المصطلحات الإجرائية التالية:

١. **القيم التنظيمية: Organizational values** وهي أحد العناصر التي تشكل الثقافة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة، وتعبّر عن المعتقدات الراسخة والمبادئ التوجيهية والقواعد التنظيمية المشتركة التي يتوافق عليها قادة المدرسة وأعضاء المجتمع المدرسي ويلتزمون بها كمعايير توجه سلوكهم وتحكم قراراتهم وتراقب أفعالهم وممارساتهم بالمدرسة.
٢. **القيادة الجمالية: Aesthetic leadership** وهي أحد مداخل القيادة الجديدة، وتعتمد على المعرفة عن طريق الحواس، وتهتم بالأبعاد والخبرات الجمالية والأحاسيس والمشاعر في الحياة التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة، فضلاً عن اهتمامها بالجوانب العقلانية، وتسهم في تعزيز الأحاسيس السارة، والعلاقات الإنسانية المتناغمة داخل المجتمع المدرسي، من خلال إضفاء الطابع الجمالي على سلوكيات قادة المدرسة وممارساتهم، وأفكارهم، وأخلاقياتهم، ومظهرهم، والعمليات التنظيمية التي يقومون بها.
٣. **نمذجة دور القائد الجمالي بالمدرسة الثانوية:** بمعنى أن يكون القائد قدوة أو نموذج يحتذى به أعضاء المجتمع المدرسي والطلاب، فيتعلمون منه ويحاولون محاكاته في سلوكياتهم.
٤. **التنشئة التنظيمية للأعضاء الجدد:** وهي العملية التي تدمج بها المدرسة الثانوية الأعضاء الجدد، وقد تشمل التأثير على الأعضاء الحاليين، ومن خلالها يتعرف الفرد على معايير المدرسة وقيمتها الأساسية، ويتقن سياساتها وإجراءاتها، والتفاصيل الفنية المرتبطة بأدواره ومهامه الوظيفية؛ بحيث يصبح عضواً فاعلاً في المدرسة.

٥. بناء علاقات متناغمة داخل المجتمع المدرسي، وتعني العلاقات بين قادة المدرسة الثانوية وأعضائها من جانب، وبين الأعضاء بعضهم البعض من جانب آخر، ويتم ذلك من خلال عدة ممارسات من بينها: دعم قادة المدرسة للعمل الجماعي، ومشاركة أعضاء المجتمع المدرسي في بناء رؤية المدرسة ورسالتها، وتحديد قيمها وأهدافها، وصنع قراراتها، وتوفير المعلومات المرتبطة بالعمل وتداولها، وفتح قنوات الاتصال المتبادل.

٦. تهيئة بيئة مدرسية جميلة: وتتم من خلال اهتمام قادة المدرسة بجماليات المكان والبيئة المادية، وتنمية السلوكيات الإيجابية، والتخلص من مفسدات الجمال؛ بحيث تكون مكانًا جاذبًا لأعضاء المجتمع المدرسي والطلاب، بما يسهم في تعزيز روح الفخر والانتماء للمدرسة، والحفاظ على ممتلكاتها.

منهج البحث وخطواته

اعتمد البحث على المنهج الوصفي لوصف وتشخيص واقع القيم التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة في مصر، كما تم تصميم استمارة لاستطلاع آراء بعض خبراء الإدارة والقيادة التربوية في المخطط المبدئي للتصور المقترح لتنمية القيم التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الجمالية.

ويسير البحث وفقاً للخطوات التالية:

- تحديد الإطار النظري ويتناول الأسس النظرية للقيم التنظيمية والقيادة الجمالية في المدرسة الثانوية العامة.
- دراسة واقع آليات القيادة الجمالية لتنمية القيم التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة في مصر.
- بناء تصور مقترح لتنمية القيم التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الجمالية.

القسم الثاني: الأسس النظرية للقيم التنظيمية والقيادة الجمالية بالمدرسة الثانوية العامة- إطار نظري

يسير العمل داخل المدارس الثانوية العامة، وفقاً لأطر مرجعية توضح الضوابط والأسس التي تحدد المسارات الملائمة لسلوك الأفراد وممارساتهم داخل المدرسة بهدف إحداث نوع من التناغم والاتساق في الأداء التنظيمي، وتتضمن تلك الأطر المرجعية القواعد والمعايير والقيم والتقاليد التي تحرص قيادة المدرسة على التمسك بها وتوسعي إلى تنميتها، وتأتي في مقدمتها القيم التنظيمية. وتعد القيم من العناصر الأساسية لثقافة المنظمة لارتباطها بحياة العاملين الخاصة والعملية، فالقيم تقوم بدور المراقب الداخلي الذي يراقب أفعال العامل وتصرفاته، وهي ما يعتبره العامل مهماً في حياته، ويسعى دائماً إلى اتساق سلوكه مع القيم التي يؤمن. (خنشور وخير الدين، ٢٠١٥، ص ٢٠٥)

وترتبط قيم المنظمة ارتباطاً وثيقاً بالقيادة وتطوير الثقافة التنظيمية ودافعية الأفراد العاملين، وكذلك زيادة جدارتهم والتزامهم. (Tuulik et al., 2016, p.152) والقيادة في الأصل هي مصدر المعتقدات والقيم التي تحرك الجماعة في التعامل مع مشكلاتها الداخلية والخارجية. (Schein, 2004, p.36) كما يؤثر القادة على أداء المنظمة بشكل غير مباشر من خلال بناء ثقافة تنظيمية قوية، والتوصل إلى إجماع بين الأفراد العاملين على مجموعة من القيم تعمل على تحسين أداء المنظمة، (Tsui et al., 2006, p.131) فالثقافات التنظيمية التي تحركها القيم هي نتيجة القيادة الملهمة وهي أعلى الثقافات أداءً، وعادة ما يتم تشكيل الثقافات المبنية على القيم بوعي؛ حيث يختار القائد وفريق القيادة قيم المنظمة ويعززونها من خلال الرجوع إليها باستمرار وجعلها جزءاً من كل نظام وعملية تنظيمية. (Barrett, 2006, p.81)

وفي المنظمات التعليمية، يتضح أن قادة المدارس توجههم القيم وتحركهم الثقة؛ حيث يسترشد مديرو المدارس الناجحون بمجموعة من القيم تتكون من عناصر مهنية واجتماعية وسياسية ينقلوها للآخرين، ويمكن اعتبار

ذلك فلسفتهم الشخصية، وهي سمة مشتركة للقادة في أجزاء مختلفة من العالم.
(Brauckmann et al., 2021, p.38)

وتأسيساً على ما سبق يتضمن هذا القسم ثلاثة محاور أساسية، يتمثل المحور الأول في القيم التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة، ويتمثل المحور الثاني في القيادة الجمالية بالمدرسة الثانوية العامة، بينما يتمثل المحور الثالث في آليات القيادة الجمالية لتنمية القيم التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة، وسيتم عرض كل محور على النحو التالي.

المحور الأول: القيم التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة

يتناول هذا المحور مفهوم القيم التنظيمية، وطبيعتها وخصائصها، وأهميتها، وتصنيفاتها، وذلك في السياق التالي.

أولاً: مفهوم القيم التنظيمية

تعرض مفهوم القيم إلى عدة تفسيرات وبشكل عام يمكن فهم القيم على أنها بناء سيكولوجي، أو أداة لفهم السلوك الإنساني، (Rickaby et al., 2020, p.2) وتم تعريفها على أنها نوع من المعرفة أو الوعي الاجتماعي الذي يسهل تكيف الفرد مع بيئته، ولها آثار على سلوكه، (Chatman, 1989, p.339) أو أنها شكل من أشكال الميل الانتقائي الذي يشير إلى تفضيلات الفرد واهتماماته ودوافعه واحتياجاته ورغباته وأهدافه وسلوكياته واتجاهاته. (Ertosun & Adiguzel, 2018, p.63)

ويتضح مما سبق أن القيم مرتبطة ارتباطاً كبيراً بسلوك الأفراد وميولهم وتفضيلاتهم وأهدافهم، حيث تعد بمثابة أداة لفهم هذا السلوك والتأثير عليه، بما يسهم في تكيف الأفراد مع بيئاتهم ومجتمعاتهم.

ولقد كانت البحوث العلمية الأولى لمفهوم القيم تركز على القيم الشخصية للأفراد، وكان عالم النفس الاجتماعي ميلتون روكيتش Milton Rokeach هو أول من درس القيم بشكل منهجي، ويعد تعريفه للقيم من أكثر التعريفات اقتباساً. (Malbasic et al., 2015, p.438)

ويشير تعريف روكيتش Rokeach للقيم: إلى أنها معتقدات راسخة بأن نمطاً معيناً من السلوك مفضل شخصياً أو اجتماعياً على نمط سلوك معاكس أو مخالف أو أنها غاية نهائية للوجود End-state of existence.

(Hitlin & Piliavin, 2004, p.362)

ووفقاً لعلماء الاجتماع، فإن القيم هي مثلٌ وعادات جماعة، ويعتبرها الناس ذات أهمية فعالة. ويمكن تعريفها بطريقة أكثر واقعية: بأنها المحركات النشطة لتطلعات الأفراد ومقاصدهم. (Barrett, 2017, p.60)

وتعددت تعريفات القيم حيث عرفها (الموسوي، ٢٠٢٠، ص٦) بأنها مجموعة المعتقدات الثابتة نسبياً يحملها الفرد (أو الجماعة أو المجتمع)، ويعدها مهمة ويلتزم بها، وتحدد له عادة الصواب من الخطأ، والجيد من السيئ، والمقبول من المرفوض في السلوك.

كما وصفتها دراسة (السيد، ٢٠٢٠، ص٦) بأنها المثل العليا والمعايير المجتمعية التي تساهم بشكل كبير في تشكيل وعي المجتمع ونشر الفضيلة بين أفرادها. وأنها مفهوم يدل على مجموعة من المعايير والأحكام تتكون لدى الفرد منذ نشأته الأولى وتتفاعل مع المواقف والخبرات الفردية الاجتماعية وتعد معياراً لاختيار بين بدائل التوجيه التي توجد في المواقف.

وعرفتها موسوعة نظرية الإدارة بأنها المبادئ التوجيهية التي يعتمد عليها الناس في طريقة تفكيرهم، وتصرفاتهم ودوافعهم، وأنها بمثابة معايير توجه تصرفات الناس وحكمهم والخيارات التي يتخذونها، بالإضافة إلى مواقفهم وسلوكياتهم. (Ramburuth, 2013, p.364)

وقد عرفها معجم مصطلحات العلوم الإدارية بأنها المنظومة السلوكية التي تشكل آلية تفكير الفرد وتوجه قراراته وسلوكياته في الحياة وفي العمل. (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧، ص٩٧١)

ويتفق تعريف (الزريدي والقيبي، ٢٠٢٠، ص٢٥٥) مع التعريفات السابقة للقيم بأنها عبارة عن نظام من المبادئ، والمعتقدات التي يحملها الفرد في حياته،

والتي تحدد موقفه في تحديد سلوكياته إذا كانت صحيحة أو خاطئة، وتصبح معاييرًا للحكم عليه.

ويشير ما سبق إلى أن القيم على المستوى الفردي عبارة عن نظام يتضمن مبادئ الأفراد ومعتقداتهم التي يلتزمون بها، وتعد بمثابة المعايير التي توجه سلوكياتهم وقراراتهم التي يتخذونها في حياتهم وأعمالهم.

ولما كانت القيم تحظى بتلك الأهمية على مستوى الفرد والجماعة والمجتمع، فقد ظهرت أهميتها كذلك على مستوى المنظمات المختلفة، وانتشرت العديد من الكتابات حول موضوع القيم في مجال السلوك التنظيمي، وأطلق عليها القيم التنظيمية.

وقد عرفها (Gagliardi, 1986, p.133) عمومًا على مستوى المنظمات بأنها إضفاء الطابع المثالي على خبرات نجاح جماعية وتغيير الشكل الوجداني للمعتقدات. كما تم تعريفها على أنها المعتقدات والاتجاهات التي يتبناها الأفراد أو الجماعات، وهي المبادئ التي توجه السلوك؛ حيث إن القيم التي يتم التمسك بها داخل جماعة أو منظمة هي القيم المشتركة بين أعضاء الجماعة، والتي تتجاوز القيم الفردية، ومن ثم أصبحت القيم التنظيمية هي المبادئ الأساسية والدائمة داخل المنظمات المستقرة. (Irby et al., 2006, p.1052)

وفي هذا السياق اعتبر (O'Reilly et al., 1991, p.47) أوريلي وزملاؤه أن القيم الأساسية هي بمثابة معتقدات معيارية داخلية يمكنها توجيه السلوك. وعندما يتشارك أعضاء الوحدة الاجتماعية تلك القيم، فقد يشكلون الأساس للتوقعات أو المعايير الاجتماعية، وإذا تم تقاسمها على نطاق أوسع عبر مجموعة اجتماعية أكبر، فقد تشكل ثقافة تنظيمية أو نظام قيمي.

وأشار باريت Barrett إلى أن القيم هي مبادئ راسخة لدى الأفراد يلتزمون بها عند اتخاذ القرارات، ويعبرون عنها من خلال سلوكياتهم، بينما تعبر المنظمات عن قيمها من خلال ثقافة العمل الخاصة بها. (Barrett, 2008, p.1) *Improving Your Business Through Values*, كما ذكر أن القيم التي تشكل ثقافة المنظمة هي إما انعكاس للمعتقدات الأساسية للقادة الحاليين أو

أنها انعكاس لتراث القادة السابقين. (Barrett, 2008, The Importance of Values in Building a High Performance Culture, p.3)

ويتضح من تعريف باريت أن القيم التنظيمية تمثل عنصرًا أساسيًا من ثقافة المنظمة، وأنها تتأثر إلى حد كبير بالمعتقدات والمبادئ التي يؤمن بها قادة المنظمة، ومن ثم تنعكس الأنماط والمداخل القيادية التي يتبناها هؤلاء القادة وما تتضمنه من أبعاد وخصائص على تشكيل القيم التنظيمية.

وإضافة لما سبق، فقد عرفت دراسة (عبد الرحيم، ٢٠١٤، ص ٣٠٦) بأنها مجموعة القناعات القيمية، التي توجه سلوك المديرين نحو تنظيم منظماتهم تنظيمًا متوازنًا، وفقًا للمعايير الفنية والتنظيمية والدينية والفكرية والتعليمية والاجتماعية والاقتصادية والوطنية والأخلاقية، التي تسهم في تنمية سلوك العاملين، وتطوير مستوى أدائهم وزيادة الوعي المعرفي لديهم.

وينطبق ما سبق على المدرسة الثانوية، حيث تضم عددًا من الأعضاء يعملون في إطار ثقافة تنظيمية معينة تتضمن مجموعة من القيم والمعتقدات والمبادئ التي يحرص قادة المدرسة على التمسك بها والتوافق معها وتنميتها لدى الأعضاء، بحيث يتخذونها كمعايير توجه سلوكياتهم وممارساتهم وقراراتهم.

وفي هذا السياق أشار قاموس جرينوود للتربية Greenwood Dictionary of Education إلى أن ثقافة المدرسة تتشكل من المعتقدات والاتجاهات والقيم التي يلتزم بها أعضاء المدرسة، وأن القيم هي الصفات التي تستند إلى الأحكام المعيارية للخير والشر، وقد تكون أخلاقية أو غير أخلاقية بطبيعتها، وقد يتم التمسك بها بوعي أو بغير وعي من قبل الجماعات أو الأفراد، وتميل إلى التأثير على سلوكهم. (Collins & O'Brien, 2011, p.413,486)

واعتبر ميلر (Miller, 2018, p.23) أن القيم المدرسية تعني مجموعة من القواعد التنظيمية الضمنية والصريحة، التي تحدد أسلوب المدرسة وتزود قادتها بالقوة وتراقب أفعالهم وتوازنها. وأن فاعلية القيادة المدرسية تنبثق من القيم التي توجهها؛ حيث: توجه عملية صنع القرار التي يقوم بها القائد، وتدعم قدرته

على التأثير في مرؤوسيه، وتؤدي إلى الوضوح، وتقلل مستوى التوتر، وتوجه أعمال القائد.

وعرفت دراسة (صوفية، ٢٠١٤، ص ٤) القيم التنظيمية في المدرسة الثانوية بأنها جملة المعتقدات والمبادئ، والأحكام، والمعايير والقوانين التي يؤمن بها أعضاء التنظيم لمؤسسات التعليم الثانوي من إداريين وأساتذة، والتي طورها هؤلاء بمرجعية تنظيمية تخص قوانين المدرسة وطبيعة عملها أو بصفة ذاتية، من أجل تحديد السلوك المقبول والمرفوض من طرف كل عضو ينتمي إليها.

ويشير التعريف السابق إلى أن المدرسة الثانوية تحدد قيمها التنظيمية في ضوء التشريعات التي تحكم عمل المدرسة، وبمشاركة أعضاء المجتمع المدرسي بحيث يؤمنون بها ويعتمدون عليها في الحكم على سلوكهم بالمدرسة.

وفي ضوء ما سبق يمكن التوصل إلى تعريف إجرائي للقيم التنظيمية مؤداه أنها أحد العناصر التي تشكل الثقافة التنظيمية للمدرسة، وهي تعبر عن المعتقدات الراسخة والمبادئ التوجيهية والقواعد التنظيمية المشتركة التي يتوافق عليها قادة المدرسة وأعضاء المجتمع المدرسي ويلتزمون بها كمعايير توجه سلوكهم وتحكم قراراتهم وتراقب أفعالهم وممارساتهم بالمدرسة.

ثانيًا: طبيعة القيم التنظيمية وخصائصها

يكتسب الفرد قيمه كما يكتسب أنماط أفعاله وسلوكه عن طريق الملاحظة والتقليد، وهذا ما يطلق عليه التعلم الاجتماعي الناتج عن تفاعل الفرد مع متغيرات بيئته والتي تختلف بطبيعة الحال من فرد لآخر باختلاف المجتمعات. (فلوس وعرعور، ٢٠١٨، ص ٤٢٦)

ولقد أشار قاموس جرينوود للتربية Greenwood Dictionary of Education إلى أنه يتم اكتساب القيم أو تعلمها من خلال مجموعة معقدة من التأثيرات، عادة على مدى فترة طويلة من الزمن. (Collins & O'Brien, 2011, p.486)

ويشير ما سبق إلى أن القيم بطبيعتها مكتسبة، ويمكن تعلمها خلال فترة زمنية طويلة؛ فقد يكتسبها الفرد من خلال ملاحظته للأفراد الآخرين ومحاكاته لهم وتفاعله معهم، وذلك في إطار البيئة التي ينتمي إليها.

وتتسم القيم عموماً بأنها مستقرة وترافق الناس في كل جانب من جوانب الحياة: المجتمعية، والتنظيمية، والثقافية، والسياسية، والاقتصادية، والدينية، (Ramburuth, 2013, p.364) ومن ثم فهي تعمل على مستويات متعددة: مجتمعية وتنظيمية وشخصية للتأثير على السلوك التنظيمي. (Grojean et al., 2004, p.226) ومن الخصائص التي تميزها أنها تلازمها الإيجابية المتأصلة، وأنها تركز على المثل. (Hitlin & Piliavin, 2004, pp.361- 362)

كما تتميز القيم بأنها طريقة مختصرة لوصف ما هو مهم بالنسبة للفرد أو الجماعة (كمنظمة أو مجتمع أو أمة). حيث إن المفاهيم التي تمثلها القيم يمكن عادةً صياغتها في كلمة واحدة أو عبارة قصيرة؛ فعلى سبيل المثال، يمكن أن يكون الصدق، والانفتاح، والتعاطف، والمنظور طويل الأمد (التطلع للمستقبل)، وحقوق الإنسان قيماً. (Barrett, 2017, p.60)

وتختلف القيم التنظيمية في طبيعتها عن بقية الأنواع الأخرى من القيم سواء أكانت قيماً دينية أم سياسية أم اقتصادية أم غيرها، على الرغم من أنها تكملها وترتبط بها وتستمد منها بعض الخصائص، فالقيم التنظيمية تتصف بارتباطها المباشر بالسلوك التنظيمي، ومن ثم فهي تتحدد من خلال العلاقات التي تربط العاملين برؤسائهم ومرؤسيهم وبزملائهم والعاملين معهم. (الشايب، ٢٠١٣، ص١٦٩)

ولقد أشارت شاتمان (Chatman, 1989, p.339) إلى أن القيم التنظيمية هي منتج جماعي؛ على الرغم من أن جميع أعضاء الجماعة لن يكون لديهم نفس القيم، فإن غالبية الأعضاء الفعالين يوافقون عليها ويدعموها، كما يمكن وصف كل من القيم التنظيمية والفردية من حيث شدتها، أو مدى قوة التمسك بها، بالنسبة للقيم الأخرى.

وأشار أوريلي وزملاؤه (O'Reilly et al.,1991, p.47) إلى أن القيم، سواء كانت مدركة أو غير مدركة، تعمل عادة كعناصر محورية تدور حولها المعايير والرموز والطقوس والأنشطة الثقافية الأخرى. فقد ترغب المنظمات أولاً في بناء قيم شاملة، ثم تستخدمها كأساس لتحديد المعايير الرئيسية في إدارات أو وحدات مختلفة، باستخدام مدخل تشاركي للوصول إلى توافق معياري، (Graber & Kilpatrick, 2008, p.188) وبمجرد تضمين القيم التنظيمية ودمجها في الإجراءات الروتينية ومشاركتها من قبل أجيال من أعضاء المنظمة، فإنها تصبح أكثر ديمومة، ويمكن دمجها وتضمينها في القصص والرموز واللغة الخاصة بالمنظمة وبنيتها التنظيمية. (Scott, 2002, p.37)

كما أن القيم التنظيمية متجذرة بشكل طبيعي ودائمة ومستقرة، ومرتبطة بالأيدولوجيا أو الفلسفة السائدة في المنظمة، (Ertosun & Adiguzel, 2018, p.52) فبعد تحديد رؤية المنظمة ورسالتها، واختيار القيم التي تريد قيادة المنظمة وأعضائها العيش في إطارها، يتم ترجمة كل قيمة إلى سلوكيات يمارسها أعضاء المنظمة. (Barrett, 2006, p.112)

وتختلف ثقافات المهن المختلفة، بمعنى الافتراضات المشتركة التي يتبناها أعضاء تلك المهنة وبالتالي، يختلف المهندسون والأطباء والمحامون والمحاسبون، وما إلى ذلك عن بعضهم البعض في معتقداتهم الأساسية وقيمهم وافتراضاتهم الضمنية لأنهم يقومون بأشياء مختلفة اختلافاً جذرياً، وقد تم تدريبهم بشكل مختلف، واكتسبوا هوية معينة في ممارسة مهنتهم؛ لذلك سيجد المرء في كل مجال وظيفي مزيجاً من افتراضات القائد والافتراضات المرتبطة بتلك المجموعة الوظيفية / المهنية. (Schein, 2004, p.275) وقد أسفرت نتائج إحدى الدراسات عن أن مدة الخبرة في الوظيفة لن تغير أو تحدد القيم التي يعتبرها الأفراد كقيم تنظيمية. (Tuulik et al., 2016, p.157)

ويتضح مما سبق أن القيم التنظيمية تتسم بالثبات النسبي والاستقرار والاستمرارية والإيجابية، حيث إن كل منظمة تتميز بنظام قيمى خاص بها، كما أن لكل مهنة أو وظيفة قيمها التي تتميز بها ولا تتأثر بمدة الخبرة في تلك

الوظيفة، وأنه يتم ترجمة تلك القيم إلى سلوكيات يمارسها أعضاء المنظمة خلال حياتهم الوظيفية.

ولقد توصلت نتائج دراسة (السيد، ٢٠٢٠، ص١٢) إلى أن من أبرز خصائص القيم التنظيمية أنها نابعة من الثقافة السائدة في المجتمع، وأنها تقوم على العدل ومراعاة الحقوق.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن أهم الخصائص التي تتسم بها القيم التنظيمية في المدرسة الثانوية: أنها نابعة من الثقافة السائدة في المجتمع، ومرتبطة بالأيدولوجيا أو الفلسفة التي تؤمن بها المدرسة، وأنها مكتسبة، وتلازمها الإيجابية، وتقوم على العدل ومراعاة الحقوق، وأنها منتج جماعي حيث يشارك في تحديدها قادة المدرسة بالتوافق مع أعضاء المجتمع المدرسي، ويمكن صياغتها في كلمة واحدة أو عبارة قصيرة، كما أنها تتسم بالاستمرارية أو الديمومة والاستقرار النسبي ومن الصعب تغييرها، وأنها تختلف باختلاف المدرسة، ويتم ترجمتها إلى سلوكيات يمارسها أعضاء المجتمع المدرسي.

ثالثاً: أهمية القيم التنظيمية بالمدارس الثانوية

تؤدي القيم دوراً مهماً في حياة الفرد والمنظمة والمجتمع عامة؛ حيث تمثل المحرك والموجه الأساس للسلوك، والدليل والمرشد له، بل وأحياناً المنشئ له، كما تمثل المعاني التي من خلالها يحكم الفرد والمجتمع على مدى صواب وخطأ التصرفات والمواقف التي تصدر عن الآخرين، (الموسوي، ٢٠٢٠، ص٥) ومن ثم يمكن اعتبار نظام القيم كإطار دائم نسبياً يشكل الطبيعة العامة لسلوك الفرد ويؤثر عليها. (Ertosun & Adiguzel, 2018, p.52)

وللقيم مساران رئيسيان تؤثر من خلالهما على النتائج المرتبطة بالسلوكيات؛ فيمكن أن يكون للقيم تأثير مباشر على نتائج سلوك الفرد إلى الحد الذي يجعلها متشابهة أو متوافقة مع قيم "الجماعة أو التنظيم"، كما يمكن أن يؤثر تطابق القيم (التوافق بين قيم الفرد والقيم التنظيمية) على النتائج من خلال وضوح الاتصالات، وإزالة الغموض والصراع، وتعزيز التفاعلات. (Vveinhardt & Gulbovaite, 2017, p.114)

ويعني ما سبق أن القيم التنظيمية مهمة لأنها تؤثر على النتائج الفردية والتنظيمية؛ فقد تؤدي القيم التنظيمية إلى مستويات أعلى من الإنتاجية. كما أن التوافق بين القيم التنظيمية والفردية يؤثر على النتائج الفردية والتنظيمية؛ حيث ثبت أن ملاءمة القيم تؤثر على قرارات التقدم للوظيفة والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ومدة الوظيفة. ومن المهم أن يكون لدى الفرد تصورات واضحة للقيم التنظيمية من أجل التمكن من دراسة مدى ملاءمتها لقيمه الفردية. (Scott, 2002, p.34)

والقيم الفردية هي العناصر الأساسية التي تمكن الأفراد من الرقابة على أنفسهم وتمكن المجتمع من الرقابة على الأفراد. وبالتالي، فإن القيم مؤثرة في تحديد مكانة الأفراد داخل المجتمع. ومن خلال هذه القيم، يمكن للفرد التواصل بشكل فعال مع الآخرين وإنشاء بنية تحتية مناسبة لتحديد وضعه الاجتماعي. (Ertosun & Adiguzel, 2018, p.59)

وإذا كانت القيم الشخصية تعكس (وتعزز) تصرفات واهتمامات الأفراد والجماعات التي يعيشون فيها، فإن تحديد هذه القيم والأولويات يمكن أن يساعد في تفسير القرارات والعمليات والإجراءات التي يقومون بها والتنبؤ بها وربما تشكيلها. (Rickaby et al., 2020, p.3)

وتؤثر القيم بشكل كبير على القيم الشخصية للقادة وعلى التفكير الأخلاقي والسلوك القيادي، كما تؤثر بشكل عميق على اتخاذ القرارات الشخصية والتنظيمية. وتنتشر قيم القادة في المنظمات التي يقودونها، ويشكل القادة في المقام الأول ثقافات منظماتهم من خلال نمذجة القيم المهمة، ومن ثم تعد القيم بمثابة الجوهر التأسيسي للقيادة. (Russell, 2001, p.78)

وينطبق ما سبق على المنظمات التعليمية حيث تؤثر القيم الشخصية لقادة المدارس الثانوية على قيادة مدارسهم، وتنعكس كذلك على قراراتهم وسلوكياتهم وممارساتهم داخل المدرسة، وبالتالي على تشكيل الثقافة التنظيمية للمدرسة.

ومن أهمية القيم التنظيمية أنها تسهم في تحديد رسالة المنظمة والاتجاه الذي تريد الوصول إليه، وأنها معيار للتمييز بين السلوك المقبول وغير المقبول،

وأنها أداة للضبط والرقابة الفردية والتنظيمية والاجتماعية، وأنها أداة للاستقرار والاستمرارية الفردية والجماعية، وأن وجودها يعطي للإنسان حافزاً من أجل إشباع حاجاته وتحقيق ذاته، وأن لها أثراً كبيراً في المكونات التنظيمية، وأنها تسهم في تكوين أرضية عمل للتغيير المستقبلي، كما يمكن أن يساعد تدعيمها داخل المنظمات من تخفيف الحاجة للوائح. (الحكمي، ٢٠١٨، ص ٢٧٦)

كما تعد القيم التنظيمية إطاراً مرجعياً لتوجيه الأفعال التنظيمية، ولها مكانة بالنسبة للثقافة التنظيمية، حيث تعد أحد عناصرها الأساسية، بالإضافة إلى دورها وأهميتها بالنسبة للعاملين داخل البيئة التنظيمية؛ حيث تعمل على ضمان التسيير الإستراتيجي للمنظمة فيما يخص الخطط والأعمال والإنجازات والموارد كما أنها تقوم بتوجيه الأفراد العاملين نحو السلوك الصحيح الذي يتناسب مع سياسة المنظمة وفلسفتها، بالإضافة إلى أن هدفها النهائي هو تحقيق أهداف ومصالح وغايات المنظمة وأعضائها. (فلوس وعرعور، ٢٠١٨، ص ص ٤٠٨-٤٠٩)

ولكي يكون الفرد مرتبطاً بالمنظمة التي يعمل بها وراضياً عن وظيفته فيها، قد يحتاج إلى الكفاءة الوظيفية ونظام للقيم متوافق مع القيم الأساسية للمنظمة. أما بالنسبة للمنظمات، فهي بحاجة إلى اختيار الأفراد المناسبين لموقف معين، والذي من المحتمل أن يتضمن مزيجاً من المتطلبات الوظيفية والثقافية. وقد يؤدي عدم التوافق مع أي من البعدين إلى انخفاض رضا العاملين والتزامهم، وزيادة احتمالية مغادرتهم للعمل. (O'Reilly et al., 1991, p.66)

وتعمل القيم التنظيمية على ترسيخ فكرة الوعي بالالتزام وتحقيق أهداف المنظمة من خلال تحقيق الاتساق القيمي بين العاملين، فبقدر وحدة الجماعة يكمن تماسكها ومنه تحسن في أداء مواردها البشرية، وبقدر التفاوت والتباين في قيمها يكون تفككها مما يؤدي للصراع القيمي، وبالتالي تدهور في الأداء. (خنشور وخير الدين، ٢٠١٥، ص ٢٢٠)

كما ثبت أن القيم التنظيمية تؤدي دوراً كبيراً في تحقيق كفاءة الأداء التنظيمي، (الدليمي وحنظل وعبد، ٢٠١٤، ص ٢٤) فالمنظمات التي تركز بوعي

على قيمها تكون أكثر مرونة وأكثر استدامة ونجاحًا من المنظمات الأخرى، ومن ثم تعد القيم من أهم العوامل التي تسهم في توقع النجاح التنظيمي. (Barrett, 2008, The Importance of Values in Building a High Performance Culture, p.12)

ويشير ما سبق إلى أن ترسيخ القيم التنظيمية بأي منظمة يمثل أهمية كبيرة بالنسبة لها ولأعضائها؛ حيث يسهم في توفير خطوط إرشادية لسلوكيات العمل المقبولة وغير المقبولة، وتوجيه عملية صنع القرار، وتحديد رؤية ورسالة المنظمة وتحقيق أهدافها، وتحقيق الاستقرار التنظيمي، وتدعيم المنظمة في بناء مستقبلها المنشود، وتوقع نجاحها. وبالمثل فإن ترسيخ القيم التنظيمية بالمدرسة الثانوية يساعدها على تحقيق تلك الأهداف.

ولقد أسفرت نتائج دراسة (خنشور وخير الدين، ٢٠١٥، ص ٢٢٠) إلى عدد من النتائج المرتبطة بأهمية القيم التنظيمية، من بينها:

١. تسهم القيم التنظيمية في تحقيق الانسجام والتوافق بين العاملين، وبالتالي رفع معدلات الأداء.
٢. يؤدي تمسك العاملين بقيم المنظمة وإيمانهم بها إلى تحسين أداء الموارد البشرية.
٣. يؤدي ترسيخ قيمة العمل الجماعي إلى تحقيق الأهداف المرغوبة.
٤. ترفع المشاركة الجماعية في عملية صنع القرار من معنويات العاملين مما يسهم في تحسين أدائهم.
٥. تحسن قيمة الالتزام واحترام الوقت من أداء الموارد البشرية بالمنظمة.
٦. توفر قيمة الإبداع الفرص لإيجاد البدائل والحلول اللازمة لمشكلات المنظمة وتحقق للعاملين التميز والتفوق في عملهم.

وتتضح أهمية القيم التنظيمية في المنظمات التعليمية حيث تؤثر على أعضائها وتوجههم نحو الغايات والوسائل التي يفضلها مديرو المدارس في إنجاز أعمالهم، لذلك فإن القيم التنظيمية هي أساس ومحور الإبداع ولها دور أساس في تحديد الإطار العام للعمل في المنظمات التعليمية، كما أنها تعكس

بيئة العمل المدرسي المحفزة على الإبداع وليس القائمة على العمل الروتيني.
(بانعمة، ٢٠١٢، ص٢٩٨)

ويتطلب التغيير والابتكار في المدرسة إطار عمل دائم من القيم؛ لذلك تحتاج المدارس ثقافات التعلم التي تدعم عمليات التغيير الفعال. ومن خلال الاتصال المستمر والمتكرر والنشط والمتبادل، يمكن للمدارس تحقيق نتائج إيجابية للتغيير التنظيمي، وتؤثر القيم المرتبطة بثقافة التعلم على العلاقات الضمنية والصريحة داخل المدارس، وتشجع المشاركة في صنع القرار والانفتاح على المعلومات، من بين جوانب أخرى. (Gil et al.,2018, pp.703-704)

ويتضح مما سبق أهمية القيم التنظيمية في المنظمات بشكل عام، وفي المدارس الثانوية بشكل خاص، حيث تسهم في تحديد الإطار العام للعمل داخل المدرسة، وتوجه قادتها وأعضائها نحو أداء مهامهم بطرق مرغوبة، ومن هذا المنطلق يحرص قادة المدرسة الثانوية بمشاركة أعضائها على تحديد القيم التنظيمية التي تتوافق مع الثقافة التنظيمية للمدرسة مما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية للمدرسة وأعضائها.

رابعًا: تصنيفات القيم التنظيمية

تحتوي أدبيات علم النفس والأنثروبولوجيا والسلوك التنظيمي والإدارة وأخلاقيات العمل على قوائم متنوعة ومختلفة للقيم التنظيمية، (Scott, 2002, p.36) حيث وضع عالم النفس جوردون ألبورت Gordon Allport هو ومساعدته تصنيفًا للقيم عام ١٩٣١، وتقع هذه القيم في ستة أنواع رئيسية هي:
(أبو سمرة، ٢٠١٨، نقلاً عن Allport et al., 1931)

١. قيم نظرية: تهتم بالسعي وراء الحقيقة من خلال المنطق والتفكير المنهجي.
٢. قيم اقتصادية: تهتم بالمنفعة، بما في ذلك عملية الحصول على الثروة.
٣. قيم جمالية: تهتم بالجمال، والمظهر والتكوين، والانسجام والتناغم الفني.

٤. قيم اجتماعية: تهتم بالأشخاص والتودد إليهم وإقامة الروابط والعلاقات معهم.

٥. قيم سياسية: تهتم بالحصول على القوة والتأثير في الآخرين.

٦. قيم دينية: تهتم بتماسك الجماعة وفهم نظامهم والتناغم معهم.

ولقد طور أوريلي وزملاؤه (O'Reilly et al., 1991, pp.49-52) أداة أطلقوا عليها ملف الثقافة التنظيمية Organizational Culture Profile (OCP)، على أساس مراجعة شاملة للأدبيات والممارسات حول القيم والثقافة التنظيمية، وتحتوي هذه الأداة على ٥٤ عبارة قيم تتضمن القيم الفردية والتنظيمية. ويمكن استخدامها لوصف كل من الأفراد والمنظمات، وتقييم ملاءمة ثقافة الأفراد، واختبار العلاقة بين تفضيلات القيم التنظيمية ومتغيرات الشخصية الفردية. وترتبط درجة الملاءمة بمتغيرات النتائج الفردية للرضا الوظيفي والالتزام ونية ترك العمل والدوران الفعلي.

وحدد أوريلي وزملاؤه (O'Reilly et al., 1991, p.70) (٥٤) قيمة تنظيمية، تم قياسها من خلال ملف الثقافة التنظيمية، وهي: المرونة- التكيف- الاستقرار- القدرة على التنبؤ- القدرة على الابتكار- سرعة اغتنام الفرص- الاستعداد للتجربة المخاطرة- توخي الحذر- الاستقلالية - التوجه نحو اللوائح- التوجه نحو إجراء التحليل - الاهتمام بالتفاصيل- الدقة- التوجه نحو الفريق- مشاركة المعلومات بحرية- التأكيد على ثقافة واحدة في جميع أنحاء المنظمة- التوجه نحو الناس/العاملين- الإنصاف/العدالة- احترام حق الفرد- التسامح- غياب الشكليات- التقدم بسلاسة- الهدوء- تقديم الدعم- الاستعداد للمواجهة- الحسم- التوجه نحو الحركة/الفعل- أخذ المبادرة- التفكير التأملي- التوجه نحو الإنجاز- توافر المهارات المطلوبة - تحمل المسؤولية الفردية- وجود توقعات عالية للأداء- فرص للنمو المهني- أجر مرتفع مقابل الأداء الجيد- الأمن الوظيفي- تقديم الثناء على الأداء الجيد- مستوى منخفض من الصراع- المواجهة المباشرة للصراع- تنمية الصداقات في العمل- التوافق- العمل بالتعاون مع الآخرين- الحماس للعمل- العمل لساعات طويلة- عدم التقيد

بالعديد من القواعد- التركيز على الجودة- التميز والاختلاف عن الآخرين-
التمتع بسمعة طيبة- المسؤولية الاجتماعية- التوجه نحو النتائج- وجود فلسفة
إرشادية واضحة- التنافسية- مستوى عال من التنظيم.

وهناك أنواع كثيرة من القيم، وتحاول الأوصاف التالية تحديد وتعريف

قيم معينة قد يمتلكها الأفراد: (Hungerford et al., 1994, p.118)

١. الجمالية: إدراك الشكل أو التكوين أو اللون أو الصوت من خلال

الحواس.

٢. الثقافية: تتعلق باستمرارية المعرفة البشرية والمعتقدات والقيم والفنون

والعادات،.. إلخ، والحفاظ عليها.

٣. البيئية: الحفاظ على سلامة نظم الحياة الطبيعية.

٤. الاقتصادية: استخدام وتبادل الأموال والمواد.

٥. التربوية: تتعلق بتراكم المعرفة واستخدامها ونقلها.

٦. الفردية: تتعلق بالتركيز على الفرد؛ الرضا والوفاء بالذات الشخصية.

٧. الأخلاقية: تتعلق بالمسؤوليات الحالية والمستقبلية والحقوق والأخطاء

والمعايير الأخلاقية.

٨. الصحية: الحفاظ على الظروف الفسيولوجية البشرية الإيجابية.

٩. القانونية: تتعلق بالقوانين والقواعد واللوائح؛ صياغة القوانين واحترامها

وإنفاذها.

١٠. السياسية: أنشطة ووظائف وسياسات الحكومات ووكلائها.

١١. الترفيهية: تتعلق بالأنشطة الترفيهية.

١٢. الدينية: استخدام النظم العقائدية القائمة على الإيمان والعقيدة.

١٣. العلمية: تتعلق بتلك الصفات المرتبطة بالتجريبية والبحث التجريبي.

١٤. الاجتماعية: تتعلق بالتعاطف الإنساني المشترك، والمشاعر،

والمكانة، والتفاعل بين الأفراد.

ولقد حددت دراسة بوشكو (Buchko, 2007, p.42) (٧) سبع قيم تعد

أساسية أو جوهرية للمنظمة، وهي: الإبداع Creativity، ويُعرّف بأنه "السعى

المستمر إلى طرق جديدة ومبتكرة وأفضل لتحسين الأداء؛ "الإخلاص Dedication، ويُعرّف بأنه "الالتزام بفعل كل ما هو ضروري لتلبية احتياجات المستفيدين ودعم المنظمة؛ المبادرة Initiative، وتُعرّف بأنها "الحرية في اتخاذ الإجراءات اللازمة لجعل المنظمة أفضل وتحقيق نتائج أفضل للمستفيدين؛ الدافعية Motivation، وتُعرّف بأنها "حث الأفراد لتقديم أداء جيد للمستفيدين وأعضاء الفريق والمنظمة؛ الاحترام: Respect وتعنى معاملة الأفراد بعضهم البعض بتقدير وعناية؛ العمل الجماعي Teamwork، ويُعرّف بأنه "الإيمان بقيمة عمل الأفراد معاً؛ وأنه أفضل من أن يعملوا بمفردهم؛ والثقة Trust، وتُعرّف بأنها اعتماد الأفراد على بعضهم البعض للقيام بما هو أفضل للمستفيدين وللمنظمة.

ولقد حدد باريت (Barrett, 2006, p.113) عددًا من القيم التنظيمية والسلوكيات الداعمة لها كما يلي:

١. **المحاسبية**، ومن السلوكيات الداعمة لهذه القيمة: تحمل المسؤولية عن الأفعال - الاعتراف بالأخطاء والتعلم منها واتخاذ الإجراءات التصحيحية - اتساق الأفعال مع الأقوال - الوفاء بالالتزامات.
٢. **العمل الجماعي**، ومن السلوكيات الداعمة لهذه القيمة: المساهمة بنشاط ومشاركة المسؤولية عن النتائج - احترام آراء الآخرين والاستماع إليهم باهتمام - مطالبة أعضاء الفريق بالتعليقات والتغذية الراجعة.
٣. **الثقة**، ومن السلوكيات الداعمة لهذه القيمة: الانفتاح والصراحة - معاملة الآخرين بكرامة وعدالة - العمل بنزاهة ودعم الزملاء.

وتشير دراسة (Scott, 2002, p.33) إلى أن القيم التنظيمية المهمة التي يجب دراستها هي القيم الأخلاقية التنظيمية. وتحدد خمس قيم أخلاقية هي: (التواصل الصادق، واحترام الملكية، واحترام الحياة، واحترام الدين، والعدالة)، والتي تسمح ببناءات متوازنة على المستويين الفردي والتنظيمي. وفي السياق التعليمي حددت دراسة (صوفية، ٢٠١٤، ص ٤) عددًا من القيم التنظيمية تتمثل في ثمانية أنواع، هي: قيم السلطة واستخدام النفوذ داخل

المدرسة الثانوية، قيم الإنجاز والفعالية، قيم الانضباط والنظام، قيم العلاقات والتواصل، قيم التمكين والمشاركة، قيم التوجه بالعمل الجماعي، قيم التميز والإبداع، وقيم العدل.

كما حددت دراسة (الخريشا، ٢٠١٨، ص٢٧٦) القيم التنظيمية التالية بالمدرسة: القيم الإنسانية، العدالة التنظيمية، التسامح التنظيمي، الانتماء التنظيمي، الأمانة التنظيمية، الإبداع التنظيمي، الشورى التنظيمية، ومستواها لدى مديري المدارس الثانوية.

وعرضت دراسة (بانعمة، ٢٠١٢، ص٣٠٢) مجموعة من القيم التنظيمية المحفزة للاداء الإداري المبدع في مدارس التعليم الثانوي وهي:

١. الحرية والاستقلالية: ويقصد بها إتاحة الحرية والاستقلالية لأعضاء المجتمع المدرسي، والتي تحفزهم على المناقشة وتبادل الأفكار والمعلومات والتفويض لبعض المهام والمسئوليات مما يدفعهم إلى الاستمرار وبذل الطاقات والجهود لمزيد من الإنجازات والتطوير في الأداء الإداري.
٢. الدعم والتحفيز على الأداء: ويعني مساندة أعضاء المجتمع المدرسي ومكافأتهم.
٣. العمل الجماعي وروح الفريق: ويسهم في تبادل المعلومات بين أعضاء المجتمع المدرسي.
٤. إشاعة روح الود والعلاقات الإنسانية الإيجابية: عن طريق التعاون والتعاطف والأمانة وتنمية الانتماء وتبادل الثقة بين أعضاء المجتمع المدرسي.
٥. تكريم الإبداع وتقدير العاملين: من خلال تبني اسلوب الحوار، ودعم التجريب وتقديم حلول مبتكرة.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن هناك العديد من التصنيفات والأنواع للقيم التنظيمية، وقد يرجع ذلك إلى اختلاف مجال عمل المنظمات وطبيعتها، وثقافتها التنظيمية، ففي المدرسة الثانوية يتم تحديد القيم التنظيمية الملائمة

لطبيعة عملها وثقافتها التنظيمية، الأمر الذي يتطلب من قادة المدرسة الثانوية تبني آليات مناسبة تساعدهم على تنمية تلك القيم التنظيمية وترسيخها بالمجتمع المدرسي.

المحور الثاني: القيادة الجمالية بالمدرسة الثانوية العامة

يتطلب إنجاز العمل وتطويره في أي منظمة تضافر جهود الأفراد العاملين وتوفير بيئة إيجابية تسهم في تحسين العلاقات فيما بينهم، ويتوقف هذا الأمر إلى حد كبير على وجود قيادة واعية وفعالة يمكنها التأثير على الأفراد العاملين وتنمية قيمهم وتوجيه سلوكهم وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف المستقبلية للمنظمة وتحسين صورتها، وإظهارها بأفضل شكل بين المنظمات الأخرى المناظرة لها.

وتعد القيادة نشاطاً إنسانياً، تتضمن الآليات المنطقية والعقلانية لإصدار الأحكام وصنع القرارات، وكذلك المعلومات غير الملموسة مثل الأحاسيس Sensitivity، والحدس Intuition. وترتكز أدبيات القيادة على السمات (القدرات والمهارات والخصائص الشخصية للقادة)، والعمليات (التفاعل مع المرؤوسين). إلا أنه كلما يتم الاهتمام بالجوانب الحسية والحدسية والفطرية في دراسات القيادة، والتي أشارت إليها الأدبيات بالجوانب الجمالية Aesthetics في القيادة. (Koeleman, 2014, pp.3-4)

وعندما أدرك الناس أن المعنى الجمالي Aesthetic meaning منتشر حولهم في الحياة اليومية، وأنهم يعتمدون عليه في توجيه سلوكهم وأفكارهم وأفعالهم بقدر ما يعتمدون على التفكير العقلاني والمنطقي، فقد أدركوا أيضاً أن المعاني الجمالية منتشرة في أماكن العمل كما هي في الحياة؛ حيث تتعدد الجوانب الجمالية في المنظمات، ولكن ثمة قصوراً كبيراً في تمثيل الجماليات في الدراسات التنظيمية. (Hansen et al., 2007, p.546)

ولقد تمت مراجعة قضية القيادة مؤخراً من خلال المناقشات حول جماليات المنظمات Organizational aesthetics منذ ٣٠ عام تقريباً، ومن ثم

أدخلت الكثير من الأبحاث المرتبطة بالمنظمات البعد الجمالي في مناقشاتها.
(Beau, 2016, p.62)

وفي هذا السياق تعد القيادة الجمالية منظورًا ناشئًا مهمًا في دراسات القيادة، حيث تؤكد على البعد الجمالي والحسي، وتعتمد على العمليات الفنية أو الحدسية للقيادة، وكذلك البصيرة الجمالية، والتي تختلف عن الفكر العقلاني.
(Schroeder & Fillis, 2010, p.9)

وبناءً على ما سبق يتناول هذا المحور ظهور القيادة الجمالية ونشأتها، ومفهومها، وعلاقة القيادة بالجماليات التنظيمية، وأهمية الجماليات في حياة المنظمة، وأبعاد القيادة الجمالية، وذلك على النحو التالي.

أولاً: ظهور القيادة الجمالية ونشأتها

لقد بدأ الاهتمام العلمي بمجال الجماليات وعلاقتها بالقيادة في أواخر الثمانينيات من القرن العشرين، ومن ثم تعددت التصورات المختلفة للقيادة الجمالية في الأدبيات. (Katz-Buonincontro, 2011, p.2)

وظهرت القيادة الجمالية من خلال اقتران حركتين حاليتين في بحوث القيادة، حيث بدأت الحركة الأولى بإدراك القيادة كإدارة للمعنى Management of Meaning واستمرت في النمو جنبًا إلى جنب مع الاهتمام بالمدخل البنائية الاجتماعية والذاتية والرمزية للقيادة، والتي تسلط الضوء على القيادة التحويلية والإلهامية Visionary، والكاريزمية، والأصيلة Authenticity. بينما تتجه الحركة الثانية نحو نماذج القيادة المتمركزة حول المرؤوسين Follower-centric models of leadership مثل تلك المتأصلة في نماذج التأثير الاجتماعي التي تعتمد على الفرضية الأساسية أنه لا توجد قيادة بدون مرؤوسين. ففي السابق، كان التركيز على القادة وسماتهم أو سلوكياتهم الأساسية، وليس على إدراكات الآخرين نحوهم. وفي نقطة الالتقاء بين هاتين الحركتين، يظهر منظور المرؤوسين لخصائص القيادة، والذي يعد أقوى مساهمة في ظهور القيادة الجمالية. (Hansen et al., 2007, p.548)

ومع التحول إلى نموذج التأثير الاجتماعي ودمج المرؤوسين في عملية القيادة، بدأ الاهتمام بالجوانب الجمالية والصفات والخصائص التي يتم بناؤها

بشكل مشترك بين القادة والمرؤوسين. فالخصائص لا توجد في القادة، بل في التفاعل بين القادة والمرؤوسين، (Hansen et al., 2007, p. 554) ونتيجة لذلك يبدو أن تحليل القيادة من خلال منظور الجماليات قد أثار الاهتمام بفهم ديناميات العلاقة بين القائد والمرؤوسين. (Beau, 2016, p.65)

ولقد تضمنت نظريات القيادة التي تعطي الأولوية للمرؤوسين في علاقاتهم بالقائد، عدة دراسات ذات منظورات جمالية في القيادة والتي تتناول تقييم المرؤوسين لصفات القائد من خلال الحواس الجمالية. (Dinh et al., 2014, p.56)

وعلى الرغم من الاختلافات المفترضة في أدوار القادة والمرؤوسين، إلا أن كلاً منهم يشارك في التأثير على تفكير وخيارات بعضهم البعض وهم يعملون من أجل التحسين. (Souchet & Moore, 2001, p.221)

ويتضح مما سبق أن ظهور القيادة الجمالية كان نتيجة الالتقاء بين المداخل التقليدية التي تركز على سمات القادة وسلوكياتهم الأساسية، والمداخل الجديدة التي تهتم بدمج أعضاء المنظمة في عملية القيادة، وإعطائهم الأولوية في علاقاتهم بالقادة، وتأثير كل منهم على تفكير الآخر وخياراته وقراراته التي تهدف إلى تحسين أداء المنظمة.

وتأتي نظريات القيادة الأساسية تحت أربعة عناوين رئيسية هي: نظرية السمات، والنظرية السلوكية، ونظرية الموقف، ونظريات القيادة الجديدة. وتعد القيادة الجمالية أحد مداخل القيادة الجديدة، حيث يحتاج القادة إلى مدخل جديد يتكون من قدرة على إصدار حكم جمالي، وموقف إدراكي، وتفسير صادق وواضح للأفراد. (Güven & Polat, 2016, p.110)

وتقدم القيادة الجمالية مدخلاً مهماً ومتكاملاً للبحوث التنظيمية ودراسات القيادة، بالإضافة إلى أن التفكير بطريقة جمالية يقدم للباحثين والممارسين بدائل عن طريقة التفكير التقليدية السائدة بالمنظمة. (Schroeder & Fillis, 2010, p.4) حيث يتجاوز مدخل القيادة الجمالية Aesthetic Approach النظريات العقلانية Rational Theories في القيادة، ويؤكد أن

"الإحساس" Sensitivity يعد عاملاً رئيساً لفهم ظاهرة القيادة. (Beau, 2016, p.63)

ويشمل البحث والتفكير في القيادة الجمالية عدة تخصصات، وغالبًا ما يشمل دراسات الإدارة، وتاريخ الفن، وعلم الاجتماع، وتمثل القيادة الجمالية فرعًا واحدًا في المجال المتنامي لعلم الجمال والإدارة. (Schroeder & Fillis, 2010, p.2)

وتزايدت في الآونة الأخيرة، أهمية بحوث القيادة الجمالية التي تركز على الجماليات والأبعاد العاطفية والفن والحواس. وبالنسبة للقيادة الجمالية، يتم التعامل مع الدراسات التنظيمية بمدخل بديل قائم على الحواس والقيم الأخلاقية بدلاً من المدخل العقلاني. فالإحساس الجمالي والاهتمام الجمالي والنقد الجمالي والذوق الجمالي، والتي تعتمد جميعها على المدخل الجمالي هي الظواهر التي ستتماى في العمليات التنظيمية بفضل القيادة الجمالية للمديرين. (Polat & Kavak, 2011, p.55)

ويشير ما سبق إلى أن المدخل الجمالي يتجاوز النظريات العقلانية في القيادة حيث يقوم على الحواس والأبعاد العاطفية والقيم الأخلاقية ويمكن أن تتبناه الدراسات التنظيمية التي تتناول القيادة في المدارس الثانوية.

ثانيًا: مفهوم القيادة الجمالية

تعد البداية الحقيقية لانتشار مفهوم القيادة الجمالية Aesthetic Leadership بشكل واسع في عام ٢٠٠٧ حين قدم هانز هانسون وزملاؤه Hansen et al. مصطلحًا جديدًا في علم القيادة، وهو القيادة الجمالية ليعني بذلك القيادة التي تقوم على القيم الجمالية داخل المنظمة وتعززها خارج المنظمة. (جلال وعبد الرحيم، ٢٠١٥، ص٣١٦)

وقد اعتبر مومفورد وفريد (Mumford & Fried, 2014, p.622) أن القيادة الجمالية تعد أحد النماذج الأيديولوجية أو المستندة إلى القيم والتي تهتم بوصف السلوك المثالي للقائد من منظور اجتماعي إيجابي، وتتضمن هذه النماذج القيادة الأصلية والقيادة الخادمة والقيادة الأخلاقية والقيادة الروحية

والقيادة القائمة على الشخصية، فضلاً عن القيادة الجمالية، وتهدف جميعها إلى تحسين أداء القادة.

وتتشابه القيادة الجمالية مع أساليب القيادة الأخرى مثل القيادة التحويلية والإلهامية والجاذبة والأصيلة من حيث بعض الخصائص. (Güven & Polat, 2016, p.110) وتختلف القيادة الجمالية عن الأشكال التقليدية للقيادة، إلا أنها تتفق على أنها مكمل ضروري لتلك الأشكال، كما أن القيادة الجمالية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالإبداع والبصيرة الفنية. (Schroeder & Fillis, 2010, p.2)

وما يضيفه مفهوم القيادة الجمالية إلى الأدبيات الحالية المرتبطة بالقيادة الأصيلة هو فكرة أن الأصالة يتم تحديدها من الناحية الجمالية، فضلاً عن كونها من السمات التي ينسبها المرؤوسون للقادة إذا كانوا يتصرفون وفقاً لقيمهم التي يتبنوها، بطريقة متسقة بمرور الوقت. (Ladkin, 2008, p.38)

ويتضح مما سبق أن القيادة الجمالية ترتبط بالقيم التنظيمية وممارسة السلوكيات الأخلاقية داخل أي منظمة، ومن ثم يمكن أن يؤثر تبني قادة المدرسة الثانوية للقيادة الجمالية على القيم التنظيمية وممارسة السلوكيات الأخلاقية بها.

كما تعد القيادة الجمالية مدخلاً مغايراً للمداخل الكمية للتطوير والتحسين المدرسي، حيث يؤكد على عملية تنمية الخصائص الإنسانية والتعبيرية. (Katz-Buonincontro, 2011, p.10) ويشير ذلك إلى اختلاف القيادة الجمالية وتميزها عن مداخل القيادة المدرسية الأخرى، من حيث اهتمامها بالجوانب الإنسانية والتعبيرية لدى قادة المدرسة.

ولقد عرفها (جلال وعبد الرحيم، ٢٠١٥، ص٣٠٧) بأنها "القدرة الملهمة للقائد الجمالي على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة في ضوء ثقافة الجمال وبما يحقق مناخاً تنظيمياً جمالياً ويعزز صحة تنظيمية جمالية".

كما تعرف القيادة الجمالية بأنها عملية مشاركة الرؤية الجمالية مع المرؤوسين والتأثير عليهم لإظهار السلوكيات الجمالية مثل: السعادة الجمالية والقلق والعاطفة والحساسية والنقد. وتعرف أيضاً بأنها جهد مبذول من قبل القائد للتأثير على مرؤوسيه أو الجهد المبذول لإحداث معنى جمالي لدى المرؤوسين، فالقائد الجمالي هو الشخص الذي يؤثر ويدعم الجهود endeavors الجمالية لمرؤوسيه من خلال سلوكه، اعتماداً على الحساسية الجمالية والصدق الجمالي والأسلوب الجمالي والتطبيقات الجمالية والتواصل الجمالي والمظهر الجمالي. (Polat & Kavak, 2011, p.52)

وتعرفها دراسة (الشرمان وعطاري، ٢٠١٧، ص٢١٧) بأنها: التأثير على سلوك الأفراد لإعدادهم لتذوق الجمال في صورته المتعددة التي تجعل الفرد جميلاً في إحساسه وأفكاره، ومظهره، وأخلاقه وسلوكه، مما ينعكس إيجابياً على تحقيق الأهداف المنشودة.

وفي ضوء ما سبق يمكن التوصل إلى تعريف إجرائي للقيادة الجمالية مؤداها أنها أحد مداخل القيادة الجديدة، وتعتمد على المعرفة عن طريق الحواس، وتهتم بالأبعاد والخبرات الجمالية والأحاسيس والمشاعر في الحياة التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة، فضلاً عن اهتمامها بالجوانب العقلانية، وتسهم في تعزيز الأحاسيس السارة، والعلاقات الإنسانية المتناغمة داخل المجتمع المدرسي، من خلال إضفاء الطابع الجمالي على سلوكيات قادة المدرسة وممارساتهم، وأفكارهم، وأخلاقياتهم ومظهرهم، والعمليات التنظيمية التي يقومون بها.

ثالثاً: علاقة القيادة بالجماليات التنظيمية

ترتبط القيادة الجمالية بشكل كبير بعلم الجمال Aesthetics وجماليات التنظيم، وتهتم بعناصر الجمال داخل المنظمات وخارجها، ومن ثم فمن الأهمية في هذا السياق التطرق إلى مفهوم علم الجمال والجماليات التنظيمية، وأهميتها.

يعد علم الجمال Aesthetics (أو الجماليات Esthetics) أحد فروع الفلسفة الذي يبحث في تعريف الجمال، ولقد تم استخدام كلمة الجماليات لأول مرة من قبل الفيلسوف الألماني في القرن الثامن عشر ألكسندر جوتليب بومجارتن Alexander Gottlieb Baumgarten، الذي اشتقها من Aisthanomai اليونانية، والتي تعني "الإدراك عن طريق الحواس"، وتشير الجماليات إلى مجال الإدراك والإحساس البشري، في مقابل مجال الفكر المفاهيمي. (Jenlink, 2006, p.32)

ويتعلق علم الجمال بدراسة الجمال أو الذوق، وله علاقة بالفنون، واستدعاء الجوانب الجذابة أو البارعة للخبرة، والتعامل مع معايير الذوق أو الجمال. (Collins & O'Brien, 2011, p.13) وبالتالي، فإن الجماليات التي تم تناولها ومناقشتها في النظريات التنظيمية هي التعبيرات التي أكدت في اليونانية القديمة على فعل الإدراك، والتي أشار إليها بومجارتن عند صياغة المصطلح الحديث "الجماليات". ويتعلق الأمر بالشعور بالعاطفة نحو الأعمال الفنية المادية وغير المادية للمنظمة، وإدراك جمال المنظمة، وتقدير قيمة بعض الممارسات التنظيمية، والشعور بالنفور من مسارات أخرى للعمل التنظيمي. (Strati, 2012, pp.20-21)

ويقدم علم الجمال رؤية جديدة للمنظمات، وإلقاء نظرة على طرق بديلة للتعبير وصنع المعاني التي تؤثر بعمق على التفاعلات التنظيمية والسلوكيات والإدراكات مما يساعد الباحثين على أن يكونوا أكثر وعياً بالطرق التي يتعاملون بها مع الجماليات التنظيمية. (Taylor & Hansen, 2005, p.1227)

وبدأ علماء التنظيم في الانتباه إلى الجماليات التنظيمية كمجال بحث ناشئ يمكنه تقديم مجموعة من الرؤى الجديدة والمفيدة في هيكل الأنشطة التنظيمية والحفاظ عليها، حيث إن الجماليات (أي المعنى المحسوس Felt Meaning الناتج عن التصورات أو الإدراكات الحسية التي تتطوي على معرفة ذاتية ضمنية مترسخة في الشعور والعاطفة) تسعى لتقديم طريقة مختلفة للمعرفة

في مقابل المعرفة الفكرية، وبالتالي تمكن الحدس من توجيه العمل بطريقة تلقائية. (Dogan et al., 2016, p.124)

وتهتم الجماليات التنظيمية بالأشياء المادية في الحياة اليومية للمنظمات، ويرجع هذا الاهتمام إلى أن المعرفة التنظيمية ليست مقتصرة فقط على الجانب الفكري، ولكنها متجذرة في جسد المعرفة الحسية، وتبحث في كيفية عمل الأفراد والجماعات بالمنظمة من خلال الاهتمام بأحاسيسهم ورغباتهم وأذواقهم ومواهبهم وعواطفهم، وعلاقاتهم مع غيرهم من الأفراد والجماعات. (Strati, 2008, p.38)

وتُعرف لادكين (Ladkin, 2006, p.168) الجماليات بأنها أحد أبعاد الخبرة الذي يعمل على التكامل بين الحواس والعواطف والفكر. وتشير إلى أن الأشياء، أو الأشخاص، أو حتى الأفكار التي تثير الحواس الجمالية تظهر خصائص معينة، ومن الأهمية أن يكون الشخص المدرك منفتحًا ومنتبهًا لتقدير قيمة تلك الخصائص. وبهذه الطريقة يمكن القول أن الخبرة الجمالية "يتم بناؤها بشكل مشترك" بين الشخص المدرك وموضوع الإدراك.

وتظهر الخبرة الجمالية إما كشكل من أشكال المعرفة الحسية الضمنية أو غير المقصودة بدلاً من المعرفة الفكرية، أو كشكل من أشكال السلوك التعبيري الصادق الذي يتشكل من خلال الدوافع والمشاعر، أو كشكل من أشكال الاتصال الذي ينقل أنواعًا معينة من المشاعر ويشاركها. (Schroeder & Fillis, 2010, p.3)

وترتبط الجماليات في الحياة التنظيمية بشكل من أشكال المعرفة البشرية؛ وتحديدًا المعرفة الناتجة عن القدرات الإدراكية للسمع والبصر واللمس والشم والتذوق والقدرة على إصدار حكم جمالي. (Strati, 1999, Introduction, p.3) وهي قدرات عقلية مدركة يتمكن الأفراد عن طريقها من التعرف على المنظمة والقيام بمهامهم فيها، وتتمتع هذه القدرات الإنسانية بلمح مميز وهو القدرة على صياغة أحكام جمالية حسية حول المعرفة المكتسبة في العمل؛ حيث يشعر الأفراد ويقومون بأعمالهم عن طريق استخدام أجسادهم ويصدرون أحكامًا،

ومن ثم يظهرون التنوع في الممارسات التنظيمية وفي معارفهم الخاصة.
(Strati, 2008, p.38)

ويعني ما سبق أن مصطلح الجماليات يتعلق بالإدراك عن طريق الحواس، وبالمعرفة التي تخضع للحواس، ويهدف إلى تحسين الإدراك الحسي، ويرتبط أيضًا بالسلوك الريادي وصنع القرار، وفي هذا الإطار يستشعر القائد مسارات العمل المناسبة التي عليه اتباعها، وعلى ذلك يشير مصطلح الجماليات إلى امتلاك مجموعة محددة من المعايير للحكم، وبالتالي لإصدار قرارات قيادية.
(Schroeder & Fillis, 2010, p.3)

ويشير ما سبق إلى أن القادة يمكنهم تبني طريقة مختلفة للفهم والإدراك داخل منظماتهم، وذلك من خلال توظيف حواسهم (من سمع وبصر وشم،...)، فضلاً عن الجوانب العاطفية والفكرية، ويطلق على هذه الطريقة المعرفة الجمالية Aesthetic Knowledge والتي تنعكس على أدائهم وسلوكياتهم وقراراتهم، وقد ينطبق ذلك على ممارسات قادة المدارس الثانوية وأعضائها.

وتعتبر المعرفة الجمالية عن شكل من أشكال المعرفة التي تستجيب لقواعد الفن في تحديد العمليات أو الأحداث التنظيمية مثل: فن صنع القرار التنظيمي، فن صنع المنتج، فن أداء الوظيفة، فن إدارة العلاقات التنظيمية اليومية. (Strati, 2008, p.39)

وتتهم المعرفة الجمالية بالمعرفة المستمدة من الخبرات الجمالية أو المعرفة المستخدمة لبناء المعاني المحسوسة والخبرات الحسية المتعلقة بالحياة التنظيمية والتعبير عنها وتفسيرها. (Hansen et al., 2007, p. 546)

وفي هذا السياق يعمل القائد الجمالي كمرجم لمشاعر المرؤوسين وأفكارهم، ويشاركهم الأحاسيس في ظل الظروف الضاغطة وغير المستقرة التي تواجه المنظمات، الأمر الذي يتطلب من القائد تفكيرًا عاطفيًا، وإضفاء طابع الجمالية على عملية القيادة. (Souchet & Moore, 2001, p.230)

وبالمثل ترتبط الجماليات بقيادة المدارس الثانوية، ويظهر ذلك من خلال توظيف قادة المدارس لحواسهم المتعددة، إلى جانب عواطفهم وفكرهم في

اكتساب خبرات جمالية تساعدهم على تحديد مجموعة من المعايير لاتخاذ القرارات المدرسية، وإنجاز مهامهم القيادية بصبغة جمالية.

رابعًا: أهمية الجماليات في حياة المنظمة

للجماليات التنظيمية دورٌ مهمٌ في تشكيل الحياة التنظيمية؛ حيث تستخدم المنظمات الجماليات كأدوات لبناء الفريق، والتدريب على الاتصال، وتنمية القيادة، والابتكار، كما يمكن للمنظمات تحسين أدائها التنظيمي من خلال جماليات العمل التنظيمي والهياكل ذات الحساسية الجمالية العالية، وتتميز تلك المنظمات بالقدرة على الإحساس بالتغير والاستجابة له من خلال التكيف مع بيئتها، (Dangmei, 2017, pp.153-154) كما يمكن للمنظمات توظيف الجماليات في تعزيز منتجاتها وخدماتها، وبناء هويتها بحيث يمكن توصيلها على الفور إلى الأطراف المستفيدة منها والمجتمع ككل. (Strati, 1999, Introduction, p.4)

ومن أجل تعزيز قوة القادة وتحقيق هدفهم المتمثل في القيادة الفعالة، فإنهم يتبنون القيادة الجمالية كإستراتيجية للتحويل على نقاط الضعف في قدراتهم وخبراتهم وكفاءاتهم، حيث تسهم القيادة الجمالية في تعزيز الأحاسيس السارة، والضبط الذاتي للمشاعر السلبية، والثقافة الإيجابية، والعلاقات الإنسانية المتناغمة. (Zhang et al., 2011, p.487)

وقد كشفت دراسة (Dangmei & Singh, 2017, p.205) عن أنه من خلال اتباع أسلوب القيادة الجمالية يمكن للمنظمة تحقيق الانسجام والتوازن، والحكم الأخلاقي، وبيئة العمل الإيجابية، والتعاطف، والانفتاح على اهتمامات الأعضاء، والنزاهة الأخلاقية في العمل، وتقديم حلول عادلة ونزيهة في أنشطة القيادة اليومية ودمج الهدف الأخلاقي، ودعم الروح المعنوية الإيجابية للعاملين اللازمة لتعزيز الأداء التنظيمي.

وقد ينعكس المنظور الجمالي على تدفق الحياة التنظيمية وهيكلية العمليات التنظيمية؛ حيث يُنظر إلى صنع القرار كعملية تنظيمية قادرة على توليد خبرة جمالية، وقد يجد صانعو القرار جمالاً في عملية صنع القرار التي

يمارسونها. وكذلك يتمتع القادة بالقدرة على تحديد رؤى تسهم في جذب انتباه أعضاء المنظمة وإثارة حماسهم بحكم خصائصها الجمالية. كما تتعكس الجماليات على الجوانب المادية للحياة التنظيمية؛ حيث يستجيب تصميم المنظمة نفسها، وتصميم منتجاتها لمعايير جمالية مثل التناسب والتناغم. وكذلك الجوانب غير الملموسة مثل أسلوب القادة والرضا الوظيفي للأعضاء، ورضاهم عن التقنيات والأدوات المستخدمة وأماكن عملهم من خلال إدراكهم الحسي لها. (Strati, 1999, Artefacts, Form and Aesthetic Categories, pp.4-5)

ويتضح مما سبق مدى أهمية الجماليات وانعكاسها على العمليات التنظيمية التي يقوم بها قادة أي منظمة وأعضائها ومنها المدرسة الثانوية، من صنع قرارات أو تخطيط أو تنظيم، بحيث تتحول إلى عمليات تنظيمية قادرة على توليد خبرة جمالية تسهم في تعزيز شعور الأعضاء بالسعادة والرضا الوظيفي. كما تتعكس الجماليات على الجوانب المادية مثل تصميم مبنى المدرسة والمنتجات التي تقدمها للمستفيدين، والأدوات والتقنيات التي يستخدمها أعضاء المجتمع المدرسي.

ويضاف إلى ما سبق أن ممارسات الجماليات التنظيمية يمكن أن تسهم في: إلهام وتحفيز أعضاء المنظمة لتجاوز التخطيط المسبق وصنع القرار الرشيد عن طريق استخدام الإدراكات الحسية، وتقدير الرؤى والقرارات العفوية التي يثيرها الخيال لتعزيز الإبداع والابتكار، وتقبل الاستجابات الحسية ثم توصيلها إلى أعضاء المنظمة. (Dogan et al., 2016, p.125) ويشير ذلك إلى تأثير ممارسة الجماليات على حياة المنظمة من حيث الارتجال والعفوية في صنع القرارات وتحديد الرؤى، الأمر الذي قد يؤدي إلى تنمية قيم الإبداع والابتكار لدى أعضاء المنظمة.

ولما كانت الرؤى التنظيمية تعبر عن المستقبل، وأنها غنية بالأحاسيس لأنها تفتقر إلى التفاصيل العقلانية والحجج الافتراضية، لذا فإن الوصف الفني للرؤية، والذي يحتكم إلى الحواس الجمالية أكثر فائدة من الوصف الدقيق الذي يحتكم إلى العقلانية أو المنطق، ويتطلب ذلك من القادة إلهام المرؤوسين من

خلال المعنى المحسوس للرؤية التنظيمية، وإقناعهم بالاحتكام إلى العاطفة بقدر العقلانية أو المنطق، وتنمية إحساسهم بما ستكون عليه حياة المنظمة إذا تم تحقيق الرؤية. (Hansen et al., 2007, p. 549)

ويتضح مما سبق أهمية توظيف الحواس الجمالية في صياغة القائد للرؤية المستقبلية لأي منظمة وحفز أعضائها على المشاركة فيها من خلال معناها المحسوس فضلاً عن العقلاني، مما ينعكس بشكل أفضل على حياة المنظمة، وقد ينطبق ذلك على قيادات المدرسة الثانوية.

ولما كانت الجماليات ترتبط بالحدس، وبالتالي الإبداع والريادة، فإن التحليل الجمالي للمنظمة قد يركز على عدد من القضايا بما في ذلك القيم الثقافية وهوية المنظمة وصورتها، لذلك يمكن أن ترتبط الجماليات التنظيمية بغرس وممارسة شكل إبداعي وريادي في مجال تنظيمي معين. (Schroeder & Fillis, 2010, p.5)

وقد تكون المعرفة الجمالية ذات قيمة بالنسبة لممارسة القيادة التربوية لأنها تربط الشعور والحدس بالمعلومات الإجرائية لإثراء عملية صنع القرار. (Katz-Buonincontro, 2011, p.2) وكذلك بينت نتائج دراسة (الشرمان وعطاري، ٢٠١٧، ص٢٢٧) وجود علاقة ارتباطية بين ممارسة القادة للجمال والرضا عن بيئة العمل، وقد لاقت هذه النتيجة دعماً بشكل عام في الأدبيات.

خامساً: أبعاد القيادة الجمالية

تشير دراسة (Mannix et al., 2015, p.2649) إلى أن القيادة الجمالية متعددة الأبعاد، وأن الدعم والتواصل الفعال ومراعاة مشاعر الزملاء هي أبعاد مهمة للقيادة الجمالية. ولقد حددت دراسة (Polat & Kavak, 2011)، ودراسة (جلال وعبد الرحيم، ٢٠١٥)، ودراسة (Güven & Polat, 2016)، ودراسة (Mannix et al., 2015) أبعاد القيادة الجمالية فيما يلي:

١. الحساسية الجمالية: Aesthetic Sensitivity

وتعني القدرة على إدراك التفاصيل في البيئة الطبيعية والاصطناعية، وتعرف أيضاً بأنها الوعي الجمالي الذي يمكن تحقيقه عندما يهتم المرؤوسون

بالتفاصيل. ففي السياق المدرسي، يستوعب القائد مدرسته جماليًا، ويكون حساسًا للمكونات الجمالية المحيطة، كما يدرك الاحتياجات الجمالية للمعلمين، ومن ثم يقوم القادة الجماليون بتوجيه رؤوسهم إلى التفاصيل الجمالية المتاحة في الأشياء والأحداث بشكل مستمر. (Polat & Kavak, 2011, p.53, 58)

ويفهم مما سبق أن القائد الجمالي بأي منظمة وكذلك بالمدرسة يكون على وعي بالجوانب الجمالية في مدرسته ويدرك الاحتياجات الجمالية لأعضاء المجتمع المدرسي، ويوجههم للاهتمام بالجوانب الجمالية في الحياة التنظيمية، ولتمييز الجماليات بشكل أكبر، فضلاً عن الاهتمام بالجانب العقلانية.

وتشير دراسة دانجمي (Dangmei, 2017, p.153) إلى أن القادة ذوي الحساسية الجمالية يبنون المشاعر الإيجابية حول المنظمات ويتبعون السلوك الإيجابي، ويتميزون بالقدرة على حل المشكلات دون إلحاق أي ضرر بأي شخص، ويتمون بالعدالة ويتصرفون بشكل أكثر إنسانية، مما يثير مشاعر إيجابية وحساسة تجاه البيئة التنظيمية.

وتؤكد دراسة جوفين وبولات (Güven & Polat, 2016, p.117) على أهمية بعد الحساسية الجمالية، حيث أعرب الطلاب عن أنهم يتأثرون جماليًا بمعلميهم عندما يكون لديهم حساسية تجاه الأحداث والأشياء. ومن ثم يمكن القول أن الطلاب يميزون الأحداث والأشياء بفضل الحساسية الجمالية التي تعلموها من معلمهم.

وبناءً على ما سبق يمكن القول أن القادة الجماليين بالمدرسة الثانوية يتمتعون بالحس الجمالي، والذي يمكن تدميته لدى أعضاء المجتمع المدرسي عندما يستثمر القادة المواقف المختلفة وعناصر البيئة المدرسية في لفت انتباه الأعضاء والطلاب لتفاصيل ومعاني جمالية معينة مرتبطة بتلك المواقف والعناصر، وينعكس ذلك على سلوكياتهم وممارساتهم داخل المدرسة وخارجها.

٢. الأسلوب الجمالي: Aesthetic Approach

ويقصد به الأسلوب الحقيقي لأداء المهام والوظائف المختلفة داخل المنظمة وخارجها، على عكس الطرق التقليدية التي تركز على الأداء الإداري

كميًا وكيفيًا، فالقيادة الجمالية تهتم بجمال الأداء بحيث يحقق السعادة والإنجاز لكل أطراف العملية الإدارية، حيث يبدع المرؤوسون في المنظمة في أدائهم بينما يستحث القادة جماليات الأداء، وذلك من خلال الجهود التي يمارسها القائد للتأثير على المرؤوسين وإلهامهم لإبداع الجمال بمنظمتهم، فالقائد الجمالي يدعم عمليات المشاركة في صنع القرارات من منظور جمالي، ويحترم النزعات الجمالية لدى المرؤوسين، ويحول معتقداتهم السلبية عن الجمالية إلى إيجابية، ويحول الصراعات بينهم إلى أغراض تنافسية جمالية، ويدعمهم في إظهار سلوكيات الجمال لديهم مثل السعادة والحساسية والمشاعر الأخلاقية داخل المنظمة وخارجها. (جلال وعبد الرحيم، ٢٠١٥، ص ٣٢٢، ٣٢١، ٣١٨)

ويحاول القادة الجماليون فهم الديناميكيات العاطفية والنفسية لأعضاء المنظمة ومن ثم، فالقيادة الجمالية هي عملية ملهمة ومتغيرة، حيث يكشف القائد الجمالي عن الشعور الجمالي لدى الإنسان. (Polat & Kavak , 2011, p.53) وفي السياق المدرسي يتوقع الطلاب أسلوبًا جماليًا من معلمهم في حل المشكلات عندما يظهر المعلمون سلوكًا هادئًا ومنضبطًا ومهنيًا، إلى جانب توطيد الشعور بالتعاطف وطرح حلول للمشكلات. ويرتبط الأسلوب الجمالي بمزيج من المشاعر لدى المعلمين مع توظيف خبراتهم. ومن ثم يمكن القول أن سلوكيات المعلمين التي يظهرونها مهنيًا مع التعاطف بطريقة منضبطة تساعد الطلاب على الشعور بالجمال. (Güven & Polat, 2016, p.110)

وينطبق ما سبق على القائد الجمالي بالمدرسة الثانوية حيث يعبر عن مشاعره لأعضاء المجتمع المدرسي بأسلوب جمالي، ويحرص على الإبداع في أداء مهامه، ويلهمهم بممارسة الإبداع في إنجاز أعمالهم، ويدعم مشاركتهم في صنع القرارات من منظور جمالي، ويتسم أسلوبه في التعامل معهم بالهدوء والانضباط والمهنية، مع إظهار شعوره بالتعاطف معهم، الأمر الذي يشير إلى توظيف القائد الجمالي لخبراته المهنية ودمجها بالمشاعر العاطفية المنضبطة، مما يؤدي إلى شعور الأعضاء بالسعادة والجمال، وينعكس على سلوكياتهم وممارساتهم داخل المدرسة.

٣. الاتصال الجمالي: Aesthetic Communication

يظهر بعد الاتصال الجمالي لدى القائد عندما ينشر الطاقة بين أعضاء المنظمة، ويعمل لصالح الجماعة بما يضمن للأعضاء بيئة متوافقة، كما يحافظ على الجماعة بمواقفه الرقيقة والهادئة والقوية والتحليلية، ويستخدم مشاعره الخاصة في عملية القيادة، ويستخدم لغة تحليلية ولطيفة للتحكم في الإيقاع وعملية القيادة، ويتمتع بقدرة عالية على الإقناع فيما يتعلق بالجماليات، (Polat & Kavak, 2011, p.53) وكذلك بقدرته الجمالية على تعزيز استخدام التشبيه والاستعارة في التواصل مع المرؤوسين. (Souchet & Moore, 2001, p.231) فعندما يستطيع قادة المدرسة نشر الطاقة الإيجابية بين أعضاء المجتمع المدرسي، واستخدام مشاعرهم ولغة تحليلية لطيفة في عملية القيادة، واستخدام بعض التشبيهات والاستعارات في تواصلهم مع الأعضاء، فإنهم يتمتعون بقدرات القائد الجمالي.

وتهتم القيادة الجمالية بكافة أنماط الاتصالات سواء أكانت أفقية أم رأسية، رسمية أم غير رسمية، مكتوبة أم شفوية، مع التركيز على جانب الجمال في كل منها، كما تهتم بلغة الجسد Body Language بمعنى استخدام الإيماءات وتأثيرات الوجه واللهجة التي تصاحب عملية الاتصال، حيث تهدف القيادة الجمالية إلى إظهار جماليات لغة الجسد في تجسيد الاتصال وتوضيحه. (جلال وعبد الرحيم، ٢٠١٥، ص ٣٢٠)

وتعد أجساد القادة بمثابة سمات معبرة عن سلوكهم، مما يؤكد على أهمية الارتباط الوثيق بين الحضور الجسدي للقائد وكيفية التواصل مع أعضاء المنظمة وما يتم توصليه لهم. كما أن حواس القائد وملكاته الإدراكية توجه مشاعره الداخلية التي تؤثر في صنع أو اختيار قرارته بالمنظمة التي يقودها. (Katz-Buonincontro, 2011, p.6)

ويتضح الجانب المادي للقيادة في دراسة الإيماءة بأشكالها المتعددة: كنص مكتوب، أو في الأداء، وكمجموعة من العلاقات التي يمكن دراستها معرفياً وعاطفياً. فعلى سبيل المثال، العلامات الموجودة على الصفحة، سواء وضعت

من قبل كاتب أو رسام أو مؤلف هي إيماءات مقصودة تدعو الأشخاص إلى الاستجابة والتفاعل مع هذا النص. (Bathurst & Cain, 2013, p.362) وقد أسفرت نتائج دراسة بيو (Beau, 2016, pp.73-75) عن أن العلاقات بين القائد الجمالي ومرؤوسيه لا تظهر فقط من خلال التعبيرات اللفظية ولكن أيضًا إيماءات الجسم التي تعد مؤشرًا مهمًا للتغيير في علاقات القائد ومرؤوسيه، بالإضافة إلى مدى استثارة تلك العلاقات للأحاسيس الجمالية، سواء بوعي أو بغير وعي.

وقد تكون الإيماءات بسيطة مثل الابتسامة أو الإشارة بالموافقة، أو تحريك الرأس أو حتى قول "مرحبًا" عندما يمر الناس ببعضهم البعض في الممرات. وقد تكون روتينية مثل مغادرة باب المكتب، أو أكثر تعمدًا في الامتناع عن الرد على الهاتف أو الرد على رسالة نصية أثناء المحادثات أو الاجتماعات. وتوفر هذه الإيماءات سياقًا يمكن من خلاله التعبير عن أفعال أخرى متعمدة، مما يدعو إلى التفاعل. (Bathurst & Cain, 2013, p.373)

وفي السياق المدرسي أشارت دراسة جوفين وبولات (Güven & Polat, 2016, p.117) إلى توافر بعد الاتصال الجمالي لدى المعلمين بوصفهم إحدى القيادات المدرسية التي تؤثر على الطلاب؛ حيث ذكر الطلاب أنهم يتخذوا المعلمين نموذجًا أو قدوة عندما يستخدم المعلمون لغة واضحة وبسيطة، وأن المعلمين يستخدمون عبارات لطيفة عندما يتواصلون بشكل جمالي وصادق وودود، ويعملون أيضًا على توطيد التعاطف مع الطلاب. وفي هذه الحالة، يمكن القول أن المعلمين يقدمون فرصًا غير متحيزة للطلاب، ويتعاملون معهم بصراحة ويظهرون نحوهم شعورًا بالثقة بفضل مهارات الاتصال الجمالية التي يمتلكونها.

ويشير ما سبق إلى أن ممارسات القيادات المدرسية التي تتسم بإضفاء مسحة جمالية على أسلوبهم في التواصل من خلال التعبيرات اللفظية أو الإيماءات أو لغة الجسد تسهم في تنمية قيم الثقة والصراحة والانفتاح بينهم وبين أعضاء المجتمع المدرسي والطلاب.

٤. المظهر الجمالي: Aesthetic Appearance

تعكس المنظمات الجمالية وجهة نظر جمالية، وعادة ما تعتمد المعرفة في القيادة الجمالية على الأحاسيس مثل التعاطف والغريزة، وتعد الخبرات الجسدية للناس هي أساس أو محور التعلم الجمالي؛ حيث يعكس جسم الإنسان مزاجه ومشاعره وعواطفه، كما أن مظهر الإنسان واهتمامه بملابسه وخصائصه البدنية يعكس شخصيته ومستوى إدراكه وصحته النفسية. وفي إطار القيادة الجمالية، إلى جانب الخصائص الداخلية، فإن لغة الجسد تمثل انعكاسًا خارجيًا للخصائص الداخلية. (Polat & Kavak, 2011, p.53, 58)

كما يتضح اهتمام القائد بالمظهر الجمالي في البيئة المادية لمكان العمل، ويتضمن ذلك الحرص على جمال تصميم الأبنية وشكلها والألوان والأثاث والتشطيبات المختلفة داخل مكان العمل، (Dangmei, 2017, p.152) وكذلك جمال المرافق المختلفة بالمنظمة ونظافتها، (الشرمان وعطاري، ٢٠١٧، ص ٢٢١) وتشير دراسة ستراتي (Strati, 2010, p.880) إلى أهمية مظهر وخصائص أماكن العمل من حيث: توافر الجماليات في الأثاث والمستلزمات المادية المناسبة لأذواق الأعضاء، والذي يعبر عن هوية المنظمة، والعناصر الرمزية لصورة المنظمة.

وكشفت دراسة جوفين وبولات (Güven & Polat, 2016, p.117) عن خصائص معلمي المدارس الثانوية التي تؤثر على الطلاب من الناحية الجمالية؛ حيث يرى الطلاب أن المعلمين الذين يرتدون ملابس عصرية ويستخدمون لغات أجسادهم بكفاءة يؤثرون على الطلاب بشكل جمالي، كما يرون أنهم مبتكرون ومبدعون، ومن ثم يمكن القول أن محاكاة الطلاب للمعلمين يعد من الأمثلة الجيدة لمظهرهم الجمالي.

يتضح مما سبق أن بُعد المظهر الجمالي يتضمن مظهر القائد المدرسي من حيث أناقته ولغته التي يتحدث بها واهتمامه بلباقته البدنية وملابسه، كما يتضمن جمال الجوانب المادية في البيئة المدرسية التي يعمل بها، ويؤثر ذلك بشكل إيجابي على أعضاء المجتمع المدرسي والطلاب.

٥. التطبيق الجمالي: Aesthetic Application

يشمل هذا البعد الجمالي تطبيق المهارات اللغوية ومهارات الاستماع والمظهر واللمس والمشاعر والعواطف كمصادر مهمة للمعرفة. ويتمتع القادة الذين يستخدمون التطبيقات الجمالية بإمكانات ذاتية كبيرة، وقد أعرب الطلاب عن تأثرهم الكبير بالمواقف التي يمكنهم ملاحظتها ورؤيتها بطريقة جمالية. والمعلمون الذين يحاولون تعزيز التطبيقات الجمالية من خلال القيام بأعمال فنية واجتماعية من أجل تطوير الوعي الاجتماعي يؤثرون كثيرًا على طلابهم. (Güven & Polat, 2016, p.117)

وعندما يكشف القائد المدرسي الجمالي عما لديه من المشاعر الداخلية، ويشاركها مع مرؤوسيه فإنه يشعر بالسعادة، وبالتالي فإنه يشارك الشعور الجمالي الداخلي مع مرؤوسيه ويتكامل معهم، كما يمكنه تنظيم الأنشطة الاجتماعية والفنية في ضوء الاهتمام الجمالي، ومن ثم فإن كلاً من سلوكيات القادة وجودة المنتجات التي تنتجها المدرسة تعكس بُعد تطبيق الجوانب الجمالية للقيادة، (Polat & Kavak, 2011, p.53, 58) فعلى سبيل المثال يمكن للقائد أن يشجع إجراء المسابقات التي تهتم بالجوانب الجمالية، وأن يستثمر الأحداث والمناسبات المختلفة لإبراز قيمة الجمال من خلال الأنشطة الفنية. وكذلك يحرص على جودة المكاتبات التي يصدرها- سواء لأعضاء المجتمع المدرسي أو للمستويات الإدارية الأعلى- بحيث تكون خالية من الأخطاء اللغوية وكل ما يشوبها من أشكال التشويه. (الشرمان وعطاري، ٢٠١٧، ص ٢٢١)

ويمكن إدراك بُعد التطبيق الجمالي في الحياة التنظيمية عن طريق الارتباط الوثيق بين جماليات الإدارة والبعد الأخلاقي للممارسات الاجتماعية التي يتم تفعيلها في إدارة المنظمة، (Strati, 2019, p.1) وقد يظهر ذلك من خلال مشاركة أعضاء المجتمع المدرسي في المناسبات الاجتماعية المختلفة مثل التهنئة بالأعياد والأفراح، والترقيات، والأحداث السارة، أو المواساة بالتعازي والأحداث المحزنة، الأمر الذي يسهم في إضفاء قيمة جمالية للإدارة المدرسية.

ويشير ما سبق إلى أن بُدُ التطبيقات الجمالية يرتبط بالجوانب الأخلاقية والسلوكيات التي يمارسها قادة المدرسة وأعضائها، وكذلك يرتبط بالمنتجات التي تنتجها المدرسة سواءً كانت منتجات ملموسة أو غير ملموسة.

٦. الدعم الجمالي Aesthetic Support

يعمل القادة الجماليون على تنمية القيم والعناصر الجمالية في منظماتهم ودعمها، وبالتالي سيمهدون الطريق أمام الأعضاء الجدد في المستقبل. ويمكن للقائد دعم الجوانب الجمالية من خلال تعزيز الثقة لدى المرؤوسين بما يتيح لهم حرية التفكير، والقدرة على الإنتاج، والإقدام على المخاطرة، والتوافق مع البيئة. وينطبق ذلك على قادة المنظمات التعليمية من حيث إتاحة الفرصة أمام أعضائها للتعبير عن أفكارهم المتعلقة بالجماليات ودعم تجاربهم. ويرتبط بناء القيم الجمالية الجديدة ارتباطاً وثيقاً بالإبداع، ومن ثم يغير القائد الجمالي بيئته كما يغير نفسه من ناحية أخرى، فالقائد الجمالي هو الذي يتسم بالقدرة على الإبداع ودعمه لدى مرؤوسيه، كما يعطي الأولوية للقيم والمبادئ الجمالية عندما يشكل بيئته. (Polat & Kavak , 2011, p.54, 57)

ويمكن للمعلمين كقادة لديهم خصائص جمالية أن يدعموا الطلاب جمالياً من خلال النظر إلى العالم بشكل مختلف عما يفعله الناس العاديون. (Güven & Polat, 2016, p.117)

وبالمثل يمكن لقادة المدرسة الثانوية دعم الجوانب الجمالية لدى أعضاء المجتمع المدرسي والطلاب، من خلال تعزيز الثقة لديهم بما يتيح لهم حرية التعبير عن آرائهم وأفكارهم الابتكارية والإبداعية وتجربتها، كما يمكن لهؤلاء القادة تهيئة بيئة مدرسية جمالية من خلال تنمية القيم والمبادئ الجمالية ودعمها بحيث تصبح جزءاً لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية للمدرسة، وبالتالي تنعكس على سلوك الأعضاء وممارساتهم.

٧. الصدق الجمالي Aesthetic Honesty

لكي يتمكن القائد الجمالي من زيادة مصداقيته والتأثير على مرؤوسيه، فعليه أن يكون صادقاً فيما يتعلق بالمسائل الجمالية، وأن تكون أفكاره وممارساته

متسقة، وأن يكون متواضعًا عند التفاعل مع مرؤوسيه وفي مظهره وفي جميع ممارساته. (Polat & Kavak, 2011, p.54)

وفي هذا الصدد أشارت لادكين (Ladkin, 2008, p.36,40) إلى أن مفهوم "القيادة الجميلة" يجذب الانتباه إلى كيفية تجسيد القادة لأدوارهم، ويظهر ذلك في تنمية الإلتقان الذاتي وتسريعه من خلال تطابق أفعال المرء مع تعبيراته، فبمجرد أن يتقن القادة التنظيميون مجالاً وظيفياً، يمكنهم تحويل انتباههم إلى التعرف على أفضل طريقة لاستخدام خبراتهم في حالة معينة.

ولقد أظهرت دراسة جوفين وبولات (Güven & Polat, 2016, p.117) أن الطلاب يتوقعون الصدق الجمالي من معلمهم، حيث يجد الطلاب معلمهم أكثر إقناعاً عندما تتسق أقوالهم مع أفعالهم، كما يتأثر الطلاب بمعلمهم الذين يثقون بهم، ومن ثم يمكن القول أن المعلم الذي يظهر الصدق الجمالي يساعد الطلاب على اكتساب الجانب الجمالي من خلال السلوك الصادق. وبشكل خاص، فإن المعلمين الذين يوجهون الطلاب من خلال السلوكيات الجمالية والإبداعات ويقودونهم من خلال تقييم إبداعاتهم وسلوكياتهم الجمالية ويؤثرون على الطلاب بشكل أكبر في الجوانب الجمالية.

وبناءً على ما سبق يمكن القول أن ممارسة قادة المدرسة للصدق الجمالي قد يسهم في تنمية عدة قيم منها: قيمة الصدق والالتقان لدى أعضاء المجتمع المدرسي والطلاب.

المحور الثالث: آليات القيادة الجمالية لتنمية القيم التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة

تأسيساً على ما تم عرضه في محوري القيم التنظيمية والقيادة الجمالية بالمدرسة الثانوية العامة، يتبين أن القائد الجمالي يعتمد على عدد من الآليات لتنمية القيم التنظيمية بالمدرسة، بما ينعكس على أداء أعضاء المجتمع المدرسي وسلوكياتهم وممارساتهم. ويمكن توضيح ذلك في السياق التالي.

تؤدي القيادة دوراً رئيساً في تنمية القيم التنظيمية، فعندما يأتي الفرد للمنظمة لا يأتي من العدم، وإنما يأتي وهو يحمل قيماً وأفكاراً وثقافة معينة،

والمنظمة بدورها تحقق التقارب بين مختلف أفرادها من خلال الثقافة التنظيمية والأهداف التنظيمية والسياسات والقوانين. (خنشور وخير الدين، ٢٠١٥، ص٢١٨) وتظهر القيم في ممارسات القيادة وسلوك القائد، وتشير نظرية القيادة التآزرية (SLT) Synergistic Leadership Theory لعام ٢٠٠٢ إلى أن التوافق بين اتجاهات القائد وقيمه ومعتقداته وتلك الخاصة بالمنظمة يعد أمراً مهماً لنجاح كل من القائد والمنظمة. وبالتالي، فإن القادة يتحملون مسؤوليتين: الأولى الإعلان عن القيم الأساسية للمنظمة ونمذجتها والتأكيد عليها كمعيار بحيث يعمل جميع الأعضاء في ضوءها لتحقيق الأهداف التنظيمية والثانية بذل الجهد لدمج قيم الأفراد العاملين بحيث يكون هناك توافق بين قيم المنظمة وقيم أعضائها. (Irby et al., 2006, p.1052)

ويؤثر القادة على المناخ التنظيمي فيما يتعلق بأخلاقيات منظماتهم من خلال: استخدام القيادة القائمة على القيم، وعرض القدوة أو النموذج، وتحديد توقعات واضحة للسلوك الأخلاقي، وتقديم الملاحظات والتدريب والدعم المرتبط بالسلوك الأخلاقي، والتعرف على السلوكيات التي تدعم القيم التنظيمية ومكافأتها، وإدراك الفروق الفردية بين المرؤوسين، وإعداد تدريب للقادة وتوجيههم. (Grojean et al., 2004, p.233)

وقد أشارت دراسة (صوفية، ٢٠١٤، ص٣) إلى أنه من العوامل التي تساعد على تنمية القيم التنظيمية وبقائها داخل المدرسة الثانوية: توافق قيم الأعضاء الجدد مع قيم التنظيم ما يعني حسن اختيار وتوظيف الأفراد الراغبين في الانضمام إلى المدرسة، والاهتمام بالتنشئة التنظيمية لكل عضو جديد والعمل على إكسابه مبادئ ومعتقدات المدرسة، واستخدام المحفزات الداعمة لاكتساب قيم التنظيم وتعزيزها ببعض الإجراءات والطقوس والمراسيم والشعائر التي تثبت هوية المدرسة.

ويتضح مما سبق أن القادة يستخدمون العديد من الآليات لتنمية القيم التنظيمية، إلا أن البحث سيقصر على عدد من الآليات يمكن أن يتبناها القائد الجمالي لتنمية القيم التنظيمية بالمدرسة الثانوية وهي: نمذجة دور القائد الجمالي

بمعنى أن يكون القائد قدوة أو نموذج يحتذى، والتشئة التنظيمية للأعضاء الجدد، وبناء علاقات متناغمة داخل المجتمع المدرسي، إلى جانب تهيئة بيئة جمالية في المدرسة الثانوية، ويمكن عرض تلك الآليات على النحو التالي:

أولاً: نمذجة دور القائد الجمالي بالمدرسة الثانوية

تعد النمذجة وسيلة مهمة لترسيخ قيم المنظمة، حيث يقوم القادة الفعالون بتنمية القيم من خلال الأفعال والكلمات. (Russell, 2001, p.78) وعندما يعلن القادة الفعالون عن قيمهم ومعتقداتهم ويُعبرون عنها من خلال سلوكياتهم، فإنهم يتصرفون وفقاً لأهدافهم وقيمهم المعلنة، ويعملون كنماذج يقتدي بها الأفراد العاملون بحيث يسلكون نفس سلوكيات القادة. (Kouzes & Posner, 2019, p.835)

وتشير دراسة نيجارد وزملائه (Nygaard et al, 2017, pp.133-134)

إلى أن المديرين الذين يقودون بالقدوة أو من خلال نموذج يحتذى *Lead by Example* سيعززون قيم الفريق، وأنه لا شيء يؤثر على العاملين أكثر من القدوة الحسنة. والقيادة من خلال نموذج يحتذى، أي "النموذج الجيد/القدوة الحسنة" *The Good Example* أو "الراعي الصالح" *The Good Shepherd* (المعروف أيضاً باسم القوة المرجعية) *Referent Power* هي أفضل طريقة لدعم القيم الأخلاقية وتعزيزها. والقيادة "كالراعي الصالح" أفضل بكثير من فرض التأثير، كما أن تطوير نماذج الأدوار الواضحة يعد أمراً بالغ الأهمية لتنمية القيم الأخلاقية في المنظمة. ولقد أسفرت نتائج الدراسة ذاتها (Nygaard, et al., 2017, p.138) عن أن قوة نموذج الدور الذي يحتذى (القوة المرجعية)

هي الأداة الحاسمة لتنمية القيم الأخلاقية والالتزام التنظيمي وتطوير الأداء.

وأشارت دراسة بوشكو (Buchko, 2007, p.48) إلى أن مطالبة أعضاء منظمة ما بممارسة أو إظهار مجموعة من القيم الأساسية دون تقديم نمط أو نموذج للسلوك المرغوب من المرجح أن يحقق نتائج محدودة ويكون تأثيره محدوداً على أداء المنظمة.

وإذا كانت ممارسات القادة متوافقة مع قيم المنظمة ورسالتها، فإنهم بذلك يصبحون جديرين بالثقة. وعلى هذا النحو، فإن نموذج الدور ينقل القيم المهمة للبيئة الاجتماعية للمنظمة، والتي تساعد على زيادة التوافق إما عن طريق إحداث تغيير في القيم الفردية لأعضاء المنظمة أو من خلال جذب واستبقاء الأعضاء الذين لديهم قيم مماثلة وملائمة للمنظمة. (Grojean et al., 2004, p.229)

والقادة هم النماذج أو القدوات التي يمكن أن يلاحظها الأفراد العاملون ويتعلمون منها، فعند مراقبة السلوك اليومي للقائد، يتأثر العاملون بالنموذج المحتذى؛ ويحددون اتجاهاتهم وقيمهم وسلوكياتهم جزئياً من خلال عملية التعلم الاجتماعي. (Zhang et al., 2020, p.890)

وتؤدي القيادة دوراً رئيساً في تنمية القيم الجمالية من خلال استخدام التعليم والفن كأدوات في العديد من المنظمات بما في ذلك التعليمية، وتمثل القيادات المدرسية نماذج حساسة ومبدعة فيما يتعلق بالجوانب الجمالية حيث تعمل على تعويض أوجه القصور في مستوى الوعي الجمالي والشعور بالسعادة في المدرسة. (Güven & Polat, 2016, p.109)

وينطبق ما سبق على القيادات الجمالية بالمدارس الثانوية العامة، سواء كانوا مديرين أو معلمين، فعندما يصبح القائد الجمالي نموذجاً يحتذى به أعضاء المجتمع المدرسي، فإنه ينقل لهم ما يتوافر لديه من أحاسيس جمالية، فيلاحظون سلوكياته وممارساته اليومية ويتعلمون منه، مما يؤدي إلى تنمية وعيهم الجمالي وينعكس على قيمهم وسلوكياتهم، وبالتالي على أدائهم وممارساتهم والتزامهم التنظيمي.

ومن المهم أن يكون لدى القادة وعي بالقيم الشخصية وأخلاقيات المهنة والأخلاق لأنها تؤثر على الخيارات التي يتخذونها والسلوكيات التي يمارسونها. والقادة الذين لا تدعم قيمهم وأخلاقياتهم قيم المنظمة قد يضعفون من غرس القيم لدى أعضاء المنظمة. (Grojean et al., 2004, p.226)

ويظهر هذا الأمر بوضوح من خلال إحدى سمات القائد الجمالي والتي تتمثل في تعزيز الهدف الأخلاقي؛ فهو يحرص على تحقيق قيمة الصدق عن طريق الاتساق بين أفكاره وأقواله وممارساته وسلوكياته، وبالتالي يسهم في تنمية تلك القيمة لدى أعضاء المنظمة لكونه نموذجًا أو قدوة.

ويمكن للقائد الجمالي أن يصبح قدوة لأعضاء منظمته عن طريق استخدام لغة تربوية واضحة ومنطقية للإقناع، واستخدام لغة الحوار الهادئ، وتجنب رفع الصوت والتهديد والمقاطعة، أو استخدام لغة تحتل معاني متضاربة، والالتزم بالأقوال التي تصدر عنه، والإنصات للآخرين ونقل مواقفهم بلغة تتسم بالدقة والمصداقية، (الشرمان وعطاري، ٢٠١٧، ص ٢٢٠) فضلاً عن أن يتحدث بأسلوب شيق مما يثير الإعجاب بتعبيره وأسلوبه في الاتصال والتواصل معهم، ويستخدم لغة الجسد بشكل جيد، ويستخدم لغة مهذبة في علاقاته، وينشر الطاقة الإيجابية حوله ويعيش في سلام وتصالح مع نفسه، ويضبط التعبير عن مشاعره ويوجهها بفضل آرائه الجمالية، ويحسم الصراعات من خلال آرائه الجمالية. (Polat & Kavak, 2011, p.56)

وبالمثل يمكن أن يصبح القائد الجمالي في المدرسة الثانوية العامة نموذجًا أو قدوة لأعضاء المجتمع المدرسي عن طريق توظيف الجماليات في التعبير اللفظي واستخدام حواسه وإيماءات ولغة جسده، مما يسهم في تنمية عدد من القيم التنظيمية من بينها: قيم الاحترام المتبادل، والثقة، والصدق.

ومن ممارسات نمذجة الدور التي يمكن أن يقوم بها مدير المدرسة الثانوية كقائد جمالي: أن يعمل كقدوة للمعلمين في مظهره وسلوكياته، وأن تتوافق أفكاره مع ممارساته، ويتجنب أي انتقاد محتمل بفضله المتوازن، (Polat & Kavak, 2011, p.57, 58) كما يتمتع بالثقة بالذات، والعدالة والاحترام، ويتوافر لديه أفكار ورؤية؛ وقدرة على الإبداع والتخيل. (Koeleman, 2014, p.77)

وبناءً على ما سبق يمكن القول أن نمذجة دور القائد الجمالي تعد من الآليات الأساسية لتنمية القيم التنظيمية بالمدرسة الثانوية، ويتم ذلك من خلال

اقتداء أعضاء المجتمع المدرسي بقائدهم الجمالي ومحاكاته بحيث يصبح نموذجًا لهم في ثقته بذاته، وأسلوبه في الحديث واستخدام حواسه وإيماءاته ولغة جسده، ومظهره، وأخلاقياته، والتزامه، وصدقه، وسلوكياته، واحترامه للآخرين، وتحقيق العدالة فيما بينهم، وتوجهه نحو المستقبل وما يرتبط بذلك من قدرة على الإبداع والتخيل.

ثانيًا: التنشئة التنظيمية لأعضاء الجدد بالمدرسة الثانوية

تسعى المنظمات إلى تعزيز الملاءمة بينها وبين العاملين بها من خلال اختيار الأفراد وتنشئتهم تنظيميًا. أي أن المنظمات تستقطب أعضاء لديهم القدرة على أداء المهام التنظيمية، وتعددهم للالتزام بالمعايير والقيم السائدة، مما يؤدي إلى الارتباط القوي بين الفرد والمنظمة والشعور بالاستقرار فيها. ويشار هنا إلى أن الوظيفة الرئيسة لعمليات الاختيار هي اختيار الأفراد الذين لديهم قيم متوافقة مع قيم المنظمة. (Chatman, 1989, p.344)

وقد يجذب الأفراد إلى المنظمات التي يرون أنها تمتلك قيمًا مماثلة لقيمهم، كما أن المنظمات تحاول اختيار الأعضاء الجدد الذين من المرجح أن تكون لديهم قيمًا مشتركة مع المنظمة، (O'Reilly et al., 1991, p.47) فيميل القادة إلى اختيار المتقدمين للوظيفة بحيث يشبهون الأعضاء الحاليين في أسلوبهم وافترضاياتهم وقيمهم ومعتقداتهم، حيث يُنظر إليهم على أنهم أفضل الأشخاص لتوظيفهم، ويتم تحديد خصائص معينة تبرر تعيينهم. (Schein, 2004, p.261)

وأشار أوريلي وزملاؤه (O'Reilly et al., 1991, pp.47-48) إلى أنه بعد اختيار الأعضاء الجدد يحدث نوع من التنشئة التنظيمية والاندماج الاجتماعي لهم، ويغادر أولئك الذين لا يتمتعون باللياقة. وبالتالي، فإن المنظمة تهتم بقيم الأفراد أو بتفضيلاتهم الأساسية لأنماط معينة من السلوك في الخيارات التنظيمية ثم يتم تعزيزها ضمن السياقات التنظيمية. ومن ثم تمثل القيم نقطة البداية، حيث تعد عمليات اختيار الأفراد وتنشئتهم تنظيميًا وسيلة تكميلية لضمان التوافق بين قيم الفرد وقيم المنظمة.

وتشير التنشئة التنظيمية إلى العملية التي تدمج بها المنظمة الأعضاء الجدد، كما يمكن أن تشمل التأثير على الأعضاء الحاليين. وتتضمن العناصر الرئيسية لهذه العملية وصف القيم والتوقعات الرئيسية للمنظمة، وتقديم التفاصيل الفنية الخاصة بالأدوار، والرؤى حول السياسات الداخلية للمنظمة، والتي غالبًا ما يتم نقلها بشكل غير رسمي من قبل أعضاء المنظمة الحاليين. (Sherman & Chatman, 2013, p.566)

وتعرف التنشئة التنظيمية بأنها نسق يمكن من خلاله تحويل أعضاء جدد من خارج المنظمة إلى أعضاء مقبولين داخليًا؛ بحيث يصبح العضو الجديد في المنظمة عضوًا فاعلاً يشارك التنظيم قيمه الأساسية ويتفهم سياساته وإجراءاته. (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧، ص ٥٠١)

كما عرفتھا تشاتمان (Chatman, 1989, p.345) بأنها العملية التي من خلالها يمكن للفرد فهم القيم والقدرات والسلوكيات المتوقعة، واكتساب المعرفة الاجتماعية الضرورية لتولي دورًا تنظيميًا والمشاركة كعضو في المنظمة. كما أنها تؤدي مباشرة إلى عديد من النتائج التنظيمية المرغوبة، حيث يتعرف الأفراد العاملون من خلالها على معايير المنظمة وقيمها.

وتعد عمليات التنشئة التنظيمية جزءًا لا يتجزأ من ضمان استمرارية الثقافة التنظيمية، حيث تسهم في الحفاظ على ثقافات المنظمات، حتى في مواجهة مغادرة العاملين أو التغييرات الحاسمة؛ مثل إعادة الهيكلة، وعمليات الدمج، والنمو، وذلك من خلال نقل المعايير والقيم والقواعد والتقاليد التي تميز المنظمة إلى العاملين الجدد. ويعد العضو التنظيمي قد تم تنشئته تنظيميًا عندما يحقق توازنًا مستدامًا بين أهدافه ومعتقداته وتلك الخاصة بمنظمته. (Sherman & Chatman, 2013, p.566, 568)

وتتضح أهمية التنشئة التنظيمية في تعريف الأفراد الجدد في المنظمة بالقيم السائدة فيها، علاوة على أنها الوسيلة لتحقيق تطابق القيم (التوافق بين قيم الفرد والقيم التنظيمية)، حيث تُستخدم التنشئة التنظيمية لدمج قيم الأفراد في القيم التنظيمية، كما يتم دمج الأفراد اجتماعيًا بالكامل في المنظمة عندما تصبح

القيم التنظيمية الأساسية جزءًا لا يتجزأ من تكوينهم. (Vveinhardt & Gulbovaite, 2017, p.122, 130)

ويتم الأفراد الذين يخضعون للتنشئة التنظيمية بمستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والإلتقان في أداء مهامهم، ونية للبقاء في المنظمة، وانخفاض القلق العام بشأن مكانهم في المنظمة. وقد ينتج عن التنشئة التنظيمية أفرادًا يتمتعون بقدرة أفضل على التفكير بشكل إبداعي، وتحدي الوضع الراهن، والأداء بطريقة مبتكرة. (Sherman & Chatman, 2013, p.567)

ونظرًا لأن التنشئة التنظيمية تمثل هذا القدر من الأهمية، فإن الأمر يتطلب من القادة إعداد برامج تنشئة تنظيمية فعالة لأعضاء المنظمة تعتمد على ثقافة منظماتهم وبيئة العمل والأهداف الاستراتيجية، (Sherman & Chatman, 2013, p.568) وتكون السلوكيات الأخلاقية هي المعيار في تلك الثقافة، فيتم التأكيد على القيم الأخلاقية والنزاهة والثقة؛ ومعاملة الأعضاء باحترام وكرامة؛ وتزويدهم بالاستقلالية؛ وتمكينهم من صنع القرارات، وإنشاء مواقف تتميز بمدخل عاطفية إيجابية بهدف تعديل عواطفهم وإثارة دافعيتهم للعمل وتحسين أدائهم الوظيفي. (Ouakouak et al., 2020, p.271)

وبالمثل تتضح أهمية التنشئة التنظيمية في تنمية القيم التنظيمية بالمدرسة الثانوية من خلال إعداد القائد الجمالي لبرامج تنشئة فعالة لأعضاء المجتمع المدرسي بحيث تتبنى ثقافة تنظيمية قوامها القيم الأخلاقية والنزاهة والثقة، والاحترام المتبادل بين القادة والأعضاء والحفاظ على كرامتهم، ومنحهم مزيدًا من الاستقلالية وتمكينهم من المشاركة في صنع القرارات المدرسية، وإتاحة الفرصة أمامهم للتعبير عن أفكارهم وآرائهم ودعم تجاربهم المرتبطة بالجماليات، بالإضافة إلى ابتكار مواقف متنوعة تثير مشاعرهم الجمالية وتزيد من دافعيتهم للعمل، وتسهم في تعديل سلوكياتهم وممارساتهم بالمدرسة، وبالتالي تحسين أدائهم الوظيفي.

وعن طريق التنشئة التنظيمية يسعى القائد الجمالي إلى ترسيخ الهدف الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة بحيث يكون ركيزة أساسية لاستثارة الرغبة

الإنسانية لديهم في تبني قيم تنظيمية معينة مثل النزاهة والصدق والتعاون والعدل والصلاح. (Katz-Buonincontro, 2011, p.8)

ومن الممارسات التي يمكن أن يقوم بها مدير المدرسة الثانوية كقائد جمالي لإحداث التنشئة التنظيمية لأعضاء المجتمع المدرسي: الكشف عن إمكاناتهم الجمالية، ومحاولة فهم توقعاتهم الجمالية، وتزويدهم بوجهات نظر جديدة في علم الجمال، واستخدام آرائه الجمالية لتغيير معتقدات الأعضاء من حوله، وتحويل سلوكهم المعارض للإدارة إلى اتفاق وفهم للجماليات، (Polat & Kavak, 2011, p.56, 57) وكذلك تنمية الوعي الجمالي لديهم عن طريق استخدام الطقوس والقصص والرموز، وإشراكهم في مبادرات تنظيمية مختلفة، واستخدام طرق مبتكرة للتعليم، (Katz-Buonincontro, 2011, p.8) فضلاً عن توجيههم للاهتمام بالجوانب الجمالية في الحياة التنظيمية، وإثارة انتباههم إلى التفاصيل والمعاني الجمالية في المواقف والأحداث التي تمر بهم.

وبناءً على ما سبق يمكن القول أن التنشئة التنظيمية للأعضاء الجدد تعد من الآليات الأساسية التي يعتمد عليها القائد الجمالي لتنمية القيم التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة، وقد يتم ذلك من خلال استخدام طرق مبتكرة للتعليم، أو إعداد برامج تدريبية متنوعة، أو ابتكار مواقف متنوعة تثير مشاعرهم الجمالية، أو سرد القصص المعبرة أو استخدام الرموز والطقوس المختلفة، أو عقد مبادرات تنظيمية متميزة وإشراكهم فيها.

ثالثاً: بناء علاقات متناغمة داخل المجتمع المدرسي

يسعى قائد المنظمة الفعال إلى دعم العلاقات بينه وبين أعضاء منظمته من خلال إتاحة الفرصة أمامهم للمشاركة في تحديد القيم الأساسية للمنظمة، وألا يكون هو المصدر الوحيد للقيم التنظيمية، وبمجرد أن يتم تحقيق ذلك، عليه توصيل قيم المنظمة باستمرار، وتفعيلها داخل المنظمة. (Graber & Kilpatrick, 2008, p.180)

وبالمثل فإن قائد المدرسة الثانوية العامة يسعى لتحديد القيم الأساسية للمدرسة بمشاركة أعضائها والإعلان عنها، الأمر الذي يساهم في دعم العلاقات بينه وبين أعضاء المجتمع المدرسي.

وكذلك يستخدم القادة قوة القيم المشتركة بينهم وبين أعضاء المنظمة لبناء كل من العلاقات والثقافة التي تطلق المواهب الفكرية لزملاء العمل وتساهم في تمييزها، وتحفزهم على العمل المشترك، لأن قيمهم المشتركة تجعل أدائهم للعمل المطلوب متوافقاً مع أهدافهم الخاصة. (Fairholm, 2015, pp.14-15)

ويقوم القادة الملهمون ببناء رؤية المنظمة ورسالتها بحيث تلهم العاملين والمستفيدين على حدٍ سواء، ويعمل هؤلاء القادة على تعزيز مجموعة مشتركة من القيم وإظهار السلوكيات المتطابقة التي توجه عملية صنع القرار في المنظمة، فهم يحققون التكامل من خلال إحداث التوافق بين قيم المنظمة ورسالتها، وبذلك فهم يسعون لتهيئة بيئة من الانفتاح والعدالة والشفافية، ويعززون قدرة المنظمة على العمل الجماعي، كما إنهم يبنون الثقة والالتزام بين الأفراد، ومن ثم فالثقافة التي يشكلونها تطلق العنان للحماس والعاطفة والإبداع على جميع مستويات المنظمة. (Barrett, 2006, p.94)

ويبدو أن المنظمات التي تتيح مستويات عالية وملحوظة من مشاركة العاملين في صنع القرار وإتاحة المعلومات وتداولها، والاستقلالية، قد تساعد على ترسيخ قيمها التنظيمية الأساسية وتنميتها بشكل واضح. (Graber & Kilpatrick, 2008, p.191, 194)

وينطبق ما سبق على القيادة الجمالية بالمدرسة الثانوية العامة حيث يسعى القائد الجمالي إلى بناء علاقات متعاظمة بينه وبين أعضاء المجتمع المدرسي من جانب، وبين الأعضاء بعضهم البعض من جانب آخر، من خلال حفزهم على المشاركة في بناء رؤية المدرسة ورسالتها وصنع قراراتها، وتشجيعهم على العمل المشترك، وإطلاق العنان لمواهبهم وأفكارهم الإبداعية، وإتاحة المعلومات المرتبطة بالعمل أمامهم ومشاركتها، الأمر الذي يترتب عليه تنمية

العديد من القيم التنظيمية بالمدرسة مثل قيم العمل الجماعي، والشفافية، والثقة المتبادلة، والالتزام، والإبداع التنظيمي.

والقيادة الجمالية هي وسيلة فعالة يستخدمها القادة للحفاظ على الانسجام في علاقاتهم مع أعضاء المنظمة من خلال إظهار العواطف الإيجابية نحوهم، واتقان التعامل mastering مع المواقف، والفهم الواضح لأنفسهم وللبيئة المحيطة بهم، والسعي لتحقيق الأهداف الجماعية، وغيرها من السلوكيات الأخلاقية الإيجابية، (Zhang et al., 2011, p.486) ومن ثم فإن القائد الجمالي يتسم بالقدرة على استخدام الوعي والتقارب العاطفي (بمعنى القدرة على فهم مشاعر الآخرين وتبادلها) بهدف المشاركة الإيجابية مع الأعضاء والتماثل معهم في الدور القيادي، وعندما يكون القائد متعاطفًا، فمن المرجح أن يظل منفتحًا على فهم وجهات نظر متعددة ومتنافسة. (Katz-Buonincontro, 2011, p.5) ويمكن إسقاط ما سبق على المدرسة الثانوية العامة؛ حيث يمكن للقائد المدرسي الجمالي أن يدعم علاقاته بأعضاء المدرسة من خلال استثمار قدرته على الوعي والتقارب العاطفي وفهم مشاعر الأعضاء وإظهار العواطف الإيجابية نحوهم، والانفتاح على وجهات نظر متعددة ومتنافسة، الأمر الذي يترتب عليه تحقيق أهداف جماعية، وبالتالي تنمية قيمة المشاركة الإيجابية مع أعضاء المجتمع المدرسي والتماثل معهم.

كما أن قدرة القائد على الاتصال والتواصل بطريقة مهنية وبأسلوب يتميز بالتعبير الواضح والدقة والإيجاز، والاعتماد على تسلسل منطقي مناسب للموضوع، يجعل من السهل بناء علاقات تبادلية عالية الجودة بين الأعضاء والقادة، الأمر الذي يؤثر بشكل مباشر على الالتزام العاطفي للأفراد العاملين بالمنظمة؛ حيث يمكنهم أن يفهموا توجيهات القادة بوضوح، إلى جانب فهم رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها، والذي من شأنه أن يؤدي إلى قبولها والالتزام بها. (Brown et al., 2019, p.251)

وبالمثل يمكن للقائد الجمالي بالمدرسة الثانوية بناء علاقات متناغمة داخل المجتمع المدرسي من خلال إتاحة الاتصال المتبادل، بحيث يتمكن القائد

من نقل توجيهاته وتعليماته والمعلومات المرتبطة بالعمل إلى الأعضاء بطريقة واضحة ودقيقة، وكذلك يتمكن الأعضاء من توصيل مقترحاتهم وأفكارهم وشكاواهم إلى القائد بسهولة ويسر، الأمر الذي يسهم في تنمية قيم الثقة والالتزام في المجتمع المدرسي.

وبناءً على ما سبق يمكن القول أن بناء علاقات متناغمة داخل المجتمع المدرسي يعد من الآليات الأساسية التي يعتمد عليها القائد المدرسي الجمالي لتنمية القيم التنظيمية لدى أعضاء المجتمع المدرسي.

رابعاً: تهيئة بيئة مدرسية جمالية

يسعى قادة المنظمة إلى بناء بيئة أخلاقية بها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إضفاء الطابع المؤسسي على السياق الأخلاقي، وتوفير التدريب الذي يلخص القيم الأخلاقية المهمة، ويؤكد على أخلاقيات العمل، الأمر الذي يؤدي إلى بناء مثل هذه البيئة الأخلاقية، وقد تفكر المنظمات أيضاً في إجراء عمليات تدقيق أو مراجعة دورية للأخلاقيات باستخدام آراء كل من الإدارة والعاملين. (Valentine et al., 2011, p.518)

وبالمثل يمكن للقائد الجمالي بالمدرسة الثانوية أن يعمل على تهيئة بيئة أخلاقية يتم فيها إضفاء الطابع المؤسسي على السياق الأخلاقي، والتأكيد على أخلاقيات المهنة وتدريب أعضاء المجتمع المدرسي عليها، بالإضافة إلى إجراء عمليات مراجعة دورية لتلك الأخلاقيات.

وكذلك يمكن أن يتم تهيئة بيئة عمل جمالية في المنظمة من خلال اهتمام القادة بجماليات المكان أو شكل البيئة المحيطة، ويتضمن ذلك الاهتمام بالبيئة المادية بحيث تكون مكاناً جاذباً ومريحاً للمستفيدين من داخل المنظمة وخارجها، كالاهتمام بلون طلاء الجدران، والأثاث الحديث النظيف المريح. (Mannix et al., 2015, p.2655)

ولما كان الجمال التنظيمي يرتبط بما يشعر به الفرد من سعادة وتناغم تجاه عمله، فعلى القائد أن يساعد الأعضاء على الاستمتاع بمكان عملهم وخاصة فيما يتعلق بتصميم البيئة المادية المحيطة، بما يسهم في تعزيز روح

الفخر والانتماء للمنظمة، والحفاظ على ممتلكاتها. (Katz-Buonincontro, 2011, p.7,12)

ومن الممارسات التي يمكن أن يقوم بها مدير المدرسة الثانوية كقائد جمالي لتهيئة بيئة مدرسية جمالية: أن ينشر ثقافة استثمار الإمكانيات والموارد المتاحة بالمدرسة، وأن يسعى لتجهيز الأماكن المناسبة للأبنية المدرسية بمواد جمالية (صورة، طاولة، زهور ناضرة...)، وترتيب الأماكن الخالية في المدرسة بطريقة جمالية، وتنظيم الأنشطة الفنية مثل الموسيقى والمسرح والرسم. (Polat & Kavak, 2011, p.56, 57)

ويضاف إلى الممارسات السابقة أن يقوم القائد بتزويد المبنى بكل ما يضيف عليه مسحة جمالية، وأن يتخذ التدابير والإجراءات المناسبة للتخلص من مفسدات الجمال في بيئة العمل، (الشرمان وعطاري، ٢٠١٧، ص ٢٢١) مثل وجود بعض المخلفات وبعض أشكال التخريب في الأثاث وعلى الجدران وفي الأبنية والملاعب وحجرات الدراسة.

ويشير ما سبق إلى أن القيادة الجمالية يمكن أن تسهم في تنمية القيم الأخلاقية والجمالية المرتبطة ببيئة ومكان العمل لدى أعضاء المجتمع المدرسي والطلاب مثل قيم الانتماء والولاء للمدرسة، والحفاظ على الممتلكات العامة، والرضا العام عن بيئة العمل. وبناءً على ذلك يمكن القول أن تهيئة القائد المدرسي لبيئة جمالية في المدرسة الثانوية العامة تعد من الآليات الأساسية التي يعتمد عليها القائد الجمالي لتنمية القيم التنظيمية بالمجتمع المدرسي.

ويمكن التعبير عن الآليات التي تتبناها القيادة الجمالية لتنمية القيم التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة من خلال الشكل التالي:



شكل (١) آليات القيادة الجمالية لتنمية القيم التنظيمية بالمدرسة الثانوية "إعداد الباحثين" يتضح من شكل (١) أن الآليات التي تتبناها القيادة الجمالية لتنمية القيم التنظيمية بالمدرسة الثانوية تشمل أربع آليات تتمثل الآلية الأولى في نمذجة دور القائد الجمالي وتترجم إلى عدة ممارسات منها: اتساق أقواله مع أفعاله وسلوكياته، وتوظيف الجماليات في تعبيراته اللفظية، واستخدام حواسه المتعددة وإيماءاته ولغة جسده، وظهوره بمظهر لائق من حيث ملابسه ولياقته البدنية بحيث يصبح قدوة أو نموذج لأعضاء المجتمع المدرسي يكتسبون منه القيم التي تنعكس على سلوكياتهم بالمدرسة، وتتمثل الآلية الثانية في التنشئة التنظيمية للأعضاء الجدد بالمدرسة وتشمل عدة ممارسات منها: إعداد برامج فعالة لتنشئتهم تنظيمياً بهدف تعريفهم بمهام وظائفهم وإكسابهم المهارات اللازمة لأدائها، وسرد القصص واستخدام الرموز التي تسهم في تعريفهم على ثقافة المدرسة وقيمها التنظيمية، وابتكار مواقف تسهم في تعديل قيمهم وسلوكياتهم بحيث تتوافق مع القيم التنظيمية للمدرسة، وتتمثل الآلية الثالثة في بناء علاقات متناغمة داخل المجتمع المدرسي، ويتم ذلك من خلال عدة ممارسات منها: دعم العمل الجماعي والفريقي، ومشاركة الأعضاء في تحديد القيم التنظيمية للمدرسة وأهدافها وبناء رؤيتها وصنع قراراتها، وتوفير المعلومات المرتبطة بالعمل

وتداولها بين الأعضاء، وفتح قنوات الاتصال المتبادل بين القادة والأعضاء ومشاركتهم في المناسبات العامة والخاصة، أما الآلية الرابعة فتمثل في تهيئة بيئة مدرسية جمالية، ويتم ذلك من خلال عدة ممارسات منها: إضفاء الطابع المؤسسي على السياق الأخلاقي بالمدرسة بمعنى تحديد القيم والسلوكيات الأخلاقية والجمالية المرتبطة بالبيئة المدرسية وتقنينها وتنميتها، والاهتمام بجماليات البيئة المادية للمدرسة وعناصرها من أبنية وحجرات دراسة ومرافق وأفنية ومعامل، واتخاذ الإجراءات اللازمة للتخلص من مفسدات الجمال في البيئة المدرسية.

القسم الثالث: واقع آليات القيادة الجمالية لتنمية القيم التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة في مصر

يهدف هذا القسم إلى رصد جوانب القوة ومواطن الضعف المرتبطة بالآليات التي تتبناها القيادة الجمالية للمدرسة الثانوية العامة لتنمية القيم التنظيمية بها، والتي تم تحديدها في الإطار النظري للبحث وهي: نمذجة دور القائد الجمالي بالمدرسة بمعنى أن يكون القائد قدوة أو نموذج يُحتذى، وعملية التنشئة التنظيمية للأعضاء الجدد، وتبني علاقات متناغمة داخل المجتمع المدرسي، إلى جانب تهيئة بيئة جمالية في المدرسة الثانوية، وذلك من خلال مراجعة الوثائق الرسمية والدراسات المرتبطة على النحو التالي:

أولاً: نمذجة دور القائد الجمالي بالمدرسة الثانوية العامة

أصدرت وزارة التربية والتعليم في مصر العديد من الوثائق التي تشير إلى اهتمامها بالقيادات المدرسية من حيث اختيارها وإعدادها وتحديد مسؤولياتها وتنميتها لتكون بمثابة قدوات أو نماذج يمكن أن يحتذى بها أعضاء المجتمع المدرسي.

وفي هذا الإطار حددت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠ في مصر عددًا من الأهداف التنفيذية لبرنامج الإصلاح المتمركز حول المدرسة، ومن بينها: وضع وتطبيق معايير وأسس موضوعية وصادقة لاختيار القيادات المدرسية، وبناء قدراتهم القيادية وتزويدهم بمهارات

التواصل الفعال والمهارات التكنولوجية وإدارة التغيير والتنمية المهنية الذاتية وكيفية تحقيق تكافؤ الفرص بين الطلاب وبين العاملين، وتحقيق العدالة في توزيع الموارد وربطها بالأداء. (وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، ص ١٠٣)

كما حددت لائحة الانضباط المدرسي عددًا من المسؤوليات لإدارة المدرسة من بينها: تحقيق العدالة في التعامل مع المعلمين وعدم التمييز بينهم في الحقوق والواجبات، وكذلك حددت بعض الصلاحيات للمعلمين من بينها: معاملة الطلاب بأدب واحترام وبما يحفظ كرامتهم وبمراعاة عدم التمييز بينهم. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٦، قرار وزاري بشأن لائحة الانضباط المدرسي، ص ٣، ٤) يتضح من خلال عرض الوثائق السابقة أن وزارة التربية والتعليم في مصر تحرص على تحسين صورة قادة المدرسة سواءً مديريها أو وكلائها أو معلميها، وذلك من خلال تحديد معايير لاختيارهم، وتنمية قدراتهم وإكسابهم المهارات التي تؤهلهم لأداء أدوارهم باتقان وعدالة ونزاهة، بحيث يصبحون نماذجًا يتأثر بها أعضاء المجتمع المدرسي ويتعلمون منها ويحاولون محاكاتها في سلوكياتهم.

وعلى الرغم من الاهتمام الذي ظهر من خلال الوثائق التي أصدرتها الوزارة فيما يتعلق بهذا الأمر، إلا أن الواقع الفعلي يؤكد وجود العديد من مواطن الضعف والقصور التي تؤثر سلبًا على صورة القيادات المدرسية أمام أعضاء المجتمع المدرسي والطلاب، ويتضح ذلك في السياق التالي.

فقد أسفرت نتائج دراسة (إبراهيم، هدوء، ٢٠٢٠، ص ٩٠٢) عن غياب المعايير الدقيقة في اختيار القيادات بالمدرسة الثانوية العامة، ويرتبط بذلك ما أسفرت عنه نتائج دراسة (عبد النعيم، ٢٠٢١، ص ١٧٤) من افتقار نظام الترقيات الحالي إلى العدالة والموضوعية.

ويتضح من خلال نتائج تلك الدراسات أنه قد يتم اختيار أو ترقية قادة لا يكونون على مستوى المسؤولية، وقد يفتقرون إلى الجدارات والمهارات التي تؤهلهم لأداء المهام والمسؤوليات المنوطة بهم في المدرسة بجودة عالية، وقد

يفتقرون إلى قيم أساسية كالعدالة والموضوعية، مما ينعكس سلبيًا على سلوكهم وتعاملهم مع رؤسيتهم وبالتالي، لا يصبحون نموذجًا ولا يمثلون قدوة يمكن أن يحتذي بها أعضاء المجتمع المدرسي.

وقد توصلت بعض الدراسات إلى عدد من النتائج التي قد تمثل أسبابًا لغياب القائد النموذج أو القدوة التي يمكن أن يقتدي بها أعضاء المجتمع المدرسي بالمدرسة الثانوية في مصر، ومن بين تلك الأسباب ما يلي:

- ضعف ثقة عدد كبير من المعلمين في قياداتهم من حيث قدرتهم على التصرف السليم. (خاطر، ٢٠١٦، ص ٥٢٠)

- افتقار المدرسة الثانوية إلى قيادات قادرة على التغيير المستقبلي والاستشعار عن بعد. (الشحنة، ٢٠١٧، ص ٤٦١)

- ضعف استجابة معظم مديري مدارس التعليم الثانوي العام للتغيرات الجذرية ذات الفوائد المستقبلية، (معوض وأبو الوفا وحسين، ٢٠١٦، ص ٤٠٩) وحرصهم على البعد عن مخاطر التجريب. (ظهران، ٢٠٢٠، ص ٢٩٨)

- افتقار كثير من القيادات لمهارات التجديد والإبداع. (خاطر، ٢٠٢١، ص ٢٢٤)

- ضعف قدرة كثير من القيادات المدرسية على ترسيخ قيم التميز. (خاطر، ٢٠١٦، ص ٥١٧)

- ضعف إيمان بعض المديرين بفكرة العمل الجماعي، وبالتالي ضعف قدرتهم على توضيح الجوانب الإيجابية المترتبة على العمل كفريق. (الشحنة، ٢٠١٧، ص ٤٦٠)

ويؤكد ما سبق على افتقار قادة المدرسة الثانوية العامة إلى الخصائص والسمات التي تؤهلهم لكي يكونوا قدوةً أو نموذجًا يمكن لأعضاء المجتمع المدرسي محاكاته والتأثر به.

وعلاوة على ما سبق، أشارت دراسة (ظهران، ٢٠٢١، ص ٣١٤) إلى قلة اهتمام الإدارة المدرسية بتطبيق معايير موضوعية في تقييم أداء العاملين، فقد تتأثر تلك العملية بعدة عوامل مثل ميل مدير المدرسة وتفضيله لأفراد معينين أو

لتأثره بعلاقات الزمالة أو الصداقة. ومن الشواهد الدالة على ذلك ما أسفرت عنه دراسة (ظهران، ٢٠٢٠، ص ٣١٩) من تهاون إدارة المدرسة مع المقصرين، وكثرة الشكاوى والتظلمات بين العاملين، والاعتماد على المحاباة والمجاملات الشخصية بين العاملين على حساب العمل، فضلاً عن المساواة بين المجتهد والمهمل.

ويشير ما سبق إلى غياب قيمة النزاهة لدى بعض القيادات المدرسية مما يؤثر سلباً على صورة مدير المدرسة أمام أعضاء المجتمع المدرسي ويضعف من كونه قدوة أو نموذج يُحتذى.

وكذلك اتضح أنه من بين العوامل التي تؤدي إلى الافتقار إلى القدوة في المدرسة الثانوية أن المعلم بوصفه أحد القيادات المدرسية لا يستطيع أداء واجباته المهنية في المدرسة بالجهد المطلوب مما يعد إهمالاً وتقاعساً عن أداء مهامه الوظيفية، بالإضافة إلى الآثار السلبية على الطلاب مثل عدم تكيفهم مع الجو المدرسي وفقدان احترامهم للنظام المدرسي وكثرة الغياب. (ظهران، ٢٠٢١، ص ٢٨٦)

ثانياً: التنشئة التنظيمية لأعضاء الجدد بالمدرسة الثانوية العامة

من خلال مراجعة بعض الوثائق التي أصدرتها وزارة التربية والتعليم في مصر، يتضح أنها تحاول الاهتمام بالتنشئة التنظيمية لأعضاء المجتمع المدرسي؛ حيث حددت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي عدداً من الأهداف لبرنامج التنمية المهنية وإدارة الموارد البشرية من بينها: مجتمع تعليمي (معلمين وغير معلمين) متنامي معرفياً ومهارياً، متنامي القدرة والكفاءة الذاتية من خلال برامج تنمية مهنية موجهة للطاقات. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، ص ٩٦)

كما حددت لائحة الانضباط المدرسي عدداً من المسؤوليات لإدارة المدرسة من بينها: رفع وعي المعلمين على كيفية استخدام أساليب التهذيب الإيجابي داخل الفصول بدلاً من العقاب البدني أو النفسي. (وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري بشأن لائحة الانضباط المدرسي، ٢٠١٦، ص ٣)

وكذلك حددت بطاقات الوصف الوظيفي عددًا من الواجبات والمسئوليات التي يقوم بها قادة المدرسة من مديريين ووكلاء ومعلمين أوائل وخبراء وكبيري معلمين، ومن بينها: القيام بدور المعلم المرشد للمعلمين الجدد ومن يحتاجون إلى الإرشاد، وتقديم النصح والإرشاد التربوي وتفعيل سبل التغذية الراجعة المستمرة، ودعم مجتمع المعلومات داخل المدرسة من خلال توليد ونشر المعلومات، ودعم المعلمين وحثهم على التجريب والابتكار واستخدام الاستراتيجيات الجديدة. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٦، قرار وزاري بشأن اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم)

يتضح مما سبق أن ثمة محاولات من قبل وزارة التربية والتعليم في مصر للإسهام في التنشئة التنظيمية لأعضاء المجتمع المدرسي، وذلك على مستوى الوثائق الرسمية التي تصدرها.

وعلى الرغم من تلك المحاولات التي تقوم بها الوزارة في سبيل التنشئة التنظيمية لأعضاء المجتمع المدرسي، إلا أن الواقع الفعلي يشير إلى وجود عدد من مواطن الضعف والقصور التي قد تعوق تلك العملية، ويمكن عرضها على النحو التالي.

أشارت دراسة (خاطر، ٢٠٢١، ص ٢٢٦) إلى تعميم آلية تعيين المعلمين على مستوى الجمهورية، فليس من صلاحية أي مدرسة أن تستقطب أو تتخير العناصر المجددة والتي يمكن أن تطلق مبادرات تجديدية وإبداعية داخلها. ويشير ما سبق إلى أن تعيين المعلمين يتم بشكل مركزي، ومن ثم فإن القيادات المدرسية لا يمكنها استقطاب أو اختيار أعضاء يتميزون بالاستعداد للتعلم وبالقدرة على التجديد بحيث يمكن تعديل سلوكياتهم وتنمية مهاراتهم.

ولقد اتضح من خلال مراجعة بعض الدراسات المرتبطة بالمدرسة الثانوية أنه من العوامل التي قد تعوق التنشئة التنظيمية لأعضاء المجتمع المدرسي ما يلي:

- قلة اهتمام القيادات المدرسية بتوعية معلمي التعليم الثانوي بأهداف المرحلة التعليمية والتي تسعى إلى تحقيقها بمشاركة أعضاء المجتمع المدرسي،

وقلة وعي القيادات بأهمية تحديد سلوكيات العمل المتوافقة مع الثقافة التنظيمية للمدرسة، (ظهران، ٢٠٢١، ص٢٢٤) الأمر الذي قد يؤدي إلى عزوف أعضاء المجتمع المدرسي عن المشاركة في تحقيق تلك الأهداف، وقيامهم بسلوكيات لا تتلاءم مع الثقافة التنظيمية للمدرسة، مما يحول دون تنشئتهم تنظيمياً.

- افتقار المدرسة إلى نظام يوفر النشرات والدوريات المختلفة لتعريف العاملين بالمدرسة بمهامهم، (ظهران، ٢٠٢٠، ص٣١٢) مما يشير إلى قصور الدور الذي ينبغي أن تقوم به المدرسة نحو أعضائها فيما يتعلق بتعريفهم بمهامهم المحددة في بطاقات الوصف الوظيفي، مما يؤثر سلباً على تنشئتهم التنظيمية.

- ندرة تحديد إدارة المدرسة لمعايير واضحة ومعلنة لتوزيع المسؤوليات والمهام في ضوء مهارات العاملين بالمدرسة، وندرة وضع نظام للمراجعة الدورية لتنفيذ المسؤوليات والمهام المنوط بها كل فرد في المدرسة. (أحمد ومحمد، ٢٠١٧، ص١٠١) وهو ما يتعارض مع التنشئة التنظيمية لأعضاء المجتمع المدرسي، حيث تغفل إدارة المدرسة توزيع المهام والمسؤوليات عليهم في ضوء معايير محددة بما يتناسب مع مهاراتهم، وكذلك لا تهتم إدارة المدرسة بتوفير نظام لمتابعة أدائهم ومدى تنفيذهم لمسئولياتهم ومهامهم المنوطة بهم، مما قد يؤدي إلى تقاعسهم عن أدائها، الأمر الذي يضعف من تنشئتهم التنظيمية.

- قلة توافر آليات في المدرسة تسهم في نشر المعرفة والمعلومات بين المعلمين والعاملين بكفاءة وفاعلية. (ظهران، ٢٠٢٠، ص٣٠٧)، مما قد يقلل من فرص تعلمهم الذاتي، وفرص تمهينهم وتنشئتهم التنظيمية.

- لا يهتم مدير المدرسة بتقديم النصح والإرشاد للعاملين بالمدرسة، (الشحنة، ٢٠١٧، ص٤٥٧) مما يشير إلى إغفال القادة لأحد الأساليب المهمة لتنشئة أعضاء المجتمع المدرسي تنظيمياً.

- قلة اهتمام المدرسة بتوفير نظام من البيانات والمعلومات للعاملين بها لتساعدهم في وضع الخطط المدرسية، إلى جانب ضعف اهتمام المديرين بتوفير نظام يتم من خلاله مشاركة العاملين بها في وضع الخطط المدرسية، (ظهران،

٢٠٢٠، ص ٣٠٩-٣١٠) وقد يحول ذلك دون إكسابهم المهارات الضرورية لأداء مهامهم والقيام بمسئولياتهم الوظيفية، مما ينعكس سلبًا على تنشئتهم التنظيمية.

- لا يتم السماح للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات بصورة تمكنهم من التعلم والتجريب، (مصطفى والمعني وحسن، ٢٠١٩، ص ٤٦) علاوة على ضعف قدرة المدرسة على توظيف خبرات العاملين وتجاربهم في العمل المدرسي. (مندور، ٢٠١٨، ص ١٦٣) الأمر الذي يؤدي إلى ضعف تمكين العاملين، وقلة الفرص المتاحة أمامهم للتعلم وتجريب أفكارهم والاستفادة منها في تطوير العمل المدرسي، مما يقلل من فعالية تنشئتهم التنظيمية.

- قلة دعم الإدارة المدرسية للمبادرات البناءة من قبل العاملين ماديًا ومعنويًا. (مصطفى والمعني وحسن، ٢٠١٩، ص ٤٦) مما يشير إلى ضعف تحفيز القيادات المدرسية لأعضاء المجتمع المدرسي سواء ماديًا أو معنويًا على الأداء الجيد وتقديم الأفكار والمبادرات المتميزة، الأمر الذي يضعف من تنشئتهم تنظيميًا.

- ضعف تبني ثقافة الابتكار من قبل الإدارة المدرسية بسبب قلة اقتناع بعض المديرين بها. (مصطفى والمعني وحسن، ٢٠١٩، ص ٤٢) مما يؤدي بدوره إلى غياب السلوك الابتكاري لدى أعضاء المجتمع المدرسي في أدائهم للمهام والمسئوليات المنوطة بهم ويؤثر سلبًا على تنشئتهم تنظيميًا.

- لا تقارن المدرسة أدائها بمستوى أداء المدارس المناظرة لها، ويرجع ذلك إلى قلة وعي مدير المدرسة بأهمية المنافسة بين المدارس وهو ما يساعد على نقل الخبرات وعلى التطوير، (الشحنة، ٢٠١٧، ص ٤٥٧) مما يشير إلى إغفال إدارة المدرسة أحد الأساليب الفعالة لتنشئة أعضاء المجتمع المدرسي تنظيميًا.

- افتقار المدرسة إلى نظام لتوثيق الإنجازات والخبرات التي مرت بها، (ظهران، ٢٠٢٠، ص ٣٠١) مما يدل على قلة اهتمام الإدارة المدرسية بالحفاظ على إرثها الثقافي الذي يتشكل من خبرات وإنجازات وتاريخ قادتها وأعضائها

المتميزين والذين يمثلون رموزاً أو قدوات أو نماذج يمكن أن تسهم في التنشئة التنظيمية لأعضاء المجتمع المدرسي.

- ضعف دور إدارة المدرسة فيما يتعلق بتشجيع وإقناع العاملين بجدوى البحوث ونتائجها، والافتقار إلى خطة بحثية إجرائية للبحوث، وغياب مشاركة العاملين في البحوث بالمدرسة، ومن المرجح أن تكون أسباب ذلك افتقار مديري المدارس إلى ثقافة البحوث وجدواها، وضعف وعي المديرين بالبحوث الأمر الذي يصعب معه إقناع المعلمين بتغيير ما سبق التعود عليه، (أحمد ومحمد، ٢٠١٧، ص ٨٧) مما يؤدي إلى غياب ثقافة المعلم الباحث في المدرسة وينعكس سلباً على التنشئة التنظيمية للمعلمين وتفعيل دورهم كباحثين.

ثالثاً: بناء علاقات متناغمة داخل المجتمع المدرسي

من خلال الاطلاع على بعض الوثائق التي أصدرتها وزارة التربية والتعليم في مصر، يتضح أن من أهداف برنامج التنمية المهنية وإدارة الموارد البشرية التي حددتها الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي: إيجاد بيئة عمل ملهمة ومحفزة على الإبداع، والعمل التعاوني والجماعي. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، ص ٩٦)

كما حددت لائحة الانضباط المدرسي عدداً من المسؤوليات لإدارة المدرسة من بينها: متابعة مشكلات المعلمين والعمل على معالجتها بما يراعي ظروفهم ويشعرهم بالطمأنينة والاستقرار الوظيفي. (وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري بشأن لائحة الانضباط المدرسي، ٢٠١٦، ص ٣)

وكذلك حددت بطاقات الوصف الوظيفي عدداً من الواجبات والمسؤوليات التي يقوم بها قادة المدرسة من مديريين ووكلاء، ومن بينها: إرساء مبادئ العمل الجماعي، وترسيخ روح الفريق، ودعم التواصل وتوفير قنواته داخل المدرسة. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٦، قرار وزاري بشأن اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم)

ويتضح من خلال استقراء الوثائق السابقة محاولة الوزارة لتعزيز العلاقات بين القادة وأعضاء المجتمع المدرسي، وبين الأعضاء بعضهم

البعض، عن طريق العمل الجماعي والتعاوني، وبناء فرق العمل، ودعم التواصل فيما بينهم.

وعلى الرغم من أن ما ورد في الوثائق الرسمية يشير إلى اهتمام الوزارة بتعزيز العلاقات بين أعضاء المجتمع المدرسي، إلا أنه قد اتضح من خلال مراجعة بعض الدراسات التي أجريت على واقع المدرسة الثانوية العامة وجود عدد من جوانب الضعف والقصور التي قد تنعكس سلبًا على تلك العلاقات، ويمكن عرضها على النحو التالي.

- غياب العمل الجماعي أو التعاون بين العاملين بالمدرسة الثانوية، (إبراهيم، فاطمة، ٢٠١٨، ص ٣١٥) وقد يرجع ذلك إلى قلة تدريب المديرين والعاملين معه على العمل في فريق، وقلة تطبيق المشاركة الجماعية للعاملين في الإدارة، (إبراهيم، هدوء، ٢٠٢٠، ص ٩٨١) وندرة قيام إدارة المدرسة بتشكيل فرق عمل لتنفيذ خطط التغيير، (أحمد ومحمد، ٢٠١٧، ص ٨٨) الأمر الذي يؤدي إلى عزوف العاملين عن التعاون مع إدارة المدرسة في تنفيذ مهامها، وبالتالي تصدع العلاقات بين أعضاء المجتمع المدرسي.

- سيادة العمل الفردي والانعزالي، والمناخ المدرسي ملئ بالمشاحنات؛ (محمد حمدي زكي محمد، ٢٠١٧، ص ٥١١) حيث إن علاقات العمل يسودها التنافس على موارد محدودة، (ظهران، ٢٠٢٠، ص ٣١٠) مما يؤدي إلى إحداث نوع من الصراع بين أعضاء المجتمع المدرسي، الأمر الذي قد يفسد العلاقات فيما بينهم.

- قلة توافر وسائل اتصال مناسبة لتبادل الخبرات والمعلومات بين المعلمين بعضهم البعض داخل المدرسة الثانوية وخارجها، (عبد النعيم، ٢٠٢١، ص ١٥٠) علاوة على انتقال المعلومات المرتبطة بالعمل داخل المدرسة بشكل هرمي، مما يؤدي إلى صعوبة نقل المعرفة والمعلومات وتداولها بين كل الأقسام والأفراد العاملين بها، (ظهران، ٢٠٢١، ص ٣٠١) الأمر الذي يشير إلى غياب الشفافية، (نصر، ٢٠١٩، ص ٧٦٦) وشيوع ثقافة سرية المعلومات غير المبررة، (إبراهيم، هدوء، ٢٠٢٠، ص ٩٨٠) كما يشير إلى أن الاتصال على مستوى

المدرسة يقتصر على الاتجاه الهابط الذي يتم من خلاله نقل التوجيهات والتعليمات من القادة إلى أعضاء المجتمع المدرسي، وقلما يتم توصيل شكاوى الأعضاء ومقترحاتهم وأفكارهم الجديدة إلى القيادات المدرسية، وهو ما يؤدي إلى ضعف الثقة بين القادة وأعضاء المجتمع المدرسي، ويعوق بناء العلاقات القوية بينهم.

- المناخ المدرسي يكرس التمسك بالمألوف، ويثبط الأفكار الجديدة الابتكارية، (ظهران، ٢٠٢٠، ص٣٠٧) حيث أكدت نتائج دراسة (أحمد ومحمد، ٢٠١٧، ص٨٨) على أن إدارة المدرسة لا تتيح مناخاً لتحفيز العاملين على إبداعهم، ولا توثق أو تعلن عن أعمالهم الإبداعية على المواقع الإلكترونية، كما أشارت نتائج دراسة (جاد الكريم، ٢٠١٨، ص٢٧٤) إلى غياب نظم تحفيزية فعالة تُمنح لذوي الأداء المتميز، وبالتالي فهم لا يشعرون بالعدالة. ويدل ذلك على أن القيادات المدرسية لا تسعى إلى تبني آليات مختلفة لتحفيز أعضاء المجتمع المدرسي على إبداعاتهم وأفكارهم الابتكارية مما يؤثر سلباً على علاقاتهم بالقادة.

- تصميم مدير المدرسة على تصعيد المشكلات التي قد تحدث بينه وبين المعلمين، أو بين المعلمين بعضهم البعض إلى الإدارة العليا، (الشحنة، ٢٠١٧، ص٤٣٣) مما يؤدي إلى إفساد العلاقات فيما بينهم.

- قلة تعاون المعلمين مع زملائهم للتخطيط للأنشطة والمناسبات في المدرسة، (يوسف، ٢٠١٩، ص٤٩) مما يشير إلى إغفال المعلمين لأحد الدعائم المهمة التي تسهم في تقوية العلاقات بين العاملين، حيث يؤدي عزوفهم عن المشاركة في تلك الأنشطة والمناسبات سواء العامة أو الاجتماعية إلى ضعف الروابط والعلاقات فيما بينهم.

رابعاً: تهيئة بيئة مدرسية جميلة

في إطار اهتمام وزارة التربية والتعليم في مصر بتهيئة بيئة مدرسية جميلة، حددت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠ عدداً من الأهداف الإستراتيجية للتعليم الثانوي، من بينها تحسين جودة الحياة المدرسية لطلاب مرحلة التعليم الثانوي، كما حددت من بين أهداف برنامج

الإصلاح المتمركز حول المدرسة: توفير بيئة تربوية جاذبة وآمنة، ومرحبة تحقق تكافؤ الفرص وتدعم الإصلاح الذاتي للمدرسة. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، ص ٧٥، ١٠٣)

وانطلاقاً من حرص وزارة التربية والتعليم بمصر على توفير بيئة تعليمية جاذبة آمنة تسهم بدورها في جعل الطالب يستمتع بعملية التعلم في جو من الالتزام والانضباط، تتمكن معه المدرسة من القيام بدورها التربوي والقيمي والعلمي، أصدرت الوزارة لائحة الانضباط المدرسي (وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري بشأن لائحة الانضباط المدرسي، ٢٠١٦، ص ٢) التي حددت مسؤوليات وصلاحيات إدارة المدرسة والعاملين بها تجاه الطلاب من جانب، وحقوق وواجبات الطلاب وأولياء الأمور من جانب آخر، مما يشير إلى الاهتمام بتوفير بيئة مناسبة سواء للطلاب أو لأعضاء المجتمع المدرسي.

ومن بين الأهداف التي نصت عليها اللائحة: توفير بيئة مدرسية آمنة وداعمة تساعد الطلاب على تحقيق النمو الاجتماعي والأكاديمي الصحيح وتساعدهم في إقامة علاقات إيجابية قائمة على التفاعل القائم على الاحترام المتبادل مع الآخرين. ومن بين المسؤوليات التي حددتها اللائحة لإدارة المدرسة: توفير المناخ المناسب للطلاب والمعلمين على نحو يتيح لهم استثمار قدراتهم ويشجعهم على الإبداع. فضلاً عن توفير وسائل التعلم المختلفة والتقنيات الحديثة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لاستبعاد أي أشخاص من خارج المنظومة التعليمية ممن يثيرون الاضطرابات أو يعرقلون العمل أو يعتدون على ممتلكات الغير أو المباني التعليمية (وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري بشأن لائحة الانضباط المدرسي، ص ٢، ٣)

وكذلك حددت بطاقات الوصف الوظيفي عددًا من الواجبات والمسؤوليات التي يقوم بها قادة المدرسة من مديريين ووكلاء، ومن بينها: تهيئة بيئة آمنة تدعم التحسين المستمر للأداء والابتكار، وتجذب المتعلمين وأولياء الأمور. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٦، قرار وزاري بشأن اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم)

ويشير ما سبق إلى حرص وزارة التربية والتعليم بمصر على توفير بيئة مدرسية جمالية، ويظهر ذلك فيما أصدرته من وثائق رسمية سواء الاستراتيجية، أو لائحة الانضباط المدرسي، أو بطاقات الوصف الوظيفي التي تحدد مسؤوليات القادة وأعضاء المجتمع المدرسي، وذلك بهدف تحسين صورة المدرسة لدى العاملين والطلاب وأولياء الأمور واجتذابهم إليها.

وعلى الرغم من اهتمام الوزارة على مستوى الوثائق الرسمية بتهيئة بيئة مدرسية جمالية، إلا أنه من المشكلات التي رصدتها الخطة الاستراتيجية في واقع التعليم قبل الجامعي: ضعف قدرة المدرسة على الاحتفاظ بالطلاب، وانخفاض جاذبية المدرسة، (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، ص ٥٢) الأمر الذي قد يؤدي إلى تسرب الطلاب، ويشير ذلك إلى الإخفاق في توفير بيئة مدرسية جمالية.

ولقد رصدت إحدى الدراسات التي أجراها مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء، عددًا من المشكلات التي يعاني منها المجتمع المدرسي من بينها: ارتفاع كثافة الفصول الأمر الذي يؤدي إلى ظهور مجموعة من السلوكيات السلبية مثل العنف والتوتر نتيجة الزحام، علاوة على وجود مصادر متنوعة من التلوث البصري والسمعي، وتراجع جودة المباني المدرسية، مما ينتج عنه كراهية الطلاب للبيئة المدرسية، (مجلس الوزراء، ٢٠١٤، ص ٦) ويشير في مجمله إلى غياب بيئة مدرسية جمالية.

كما أسفرت دراسة (مجاهد، ٢٠٢٠، ص ٣٣٢) عن أن استراتيجية التعليم الجديدة المتعلقة بإصلاح وتطوير التعليم لم تتضمن خطة واضحة بجدول زمني محدد بآليات تنفيذية للتغلب على المشكلات التي تتعلق بالبنية التحتية للمدارس وتوفير الأبنية المدرسية، مما يشير إلى ضعف الاهتمام بالبنية التحتية للمدارس على المستوى القومي.

وكذلك كشفت بعض الدراسات التي أجريت على واقع المدرسة الثانوية العامة في مصر عن عدد من جوانب الضعف التي تؤكد افتقارها إلى بيئة مدرسية جمالية، ومن تلك الجوانب ما يلي:

- أن كثيرًا من المدارس تجاوز أغلبها العمر الافتراضي ولم تعد مناسبة ولا تمثل بيئة آمنة وصالحة لمتطلبات المدرسة العصرية أو الجاذبة للطلاب، (البيلي، ٢٠١٦، ص ٢٥٤) ومن مؤشرات ذلك: تردي أوضاع المباني المدرسية مثل وجود عدد من المباني غير الصالحة وتحتاج إلى إصلاحات بجانب مدارس أخرى آيلة للسقوط، وبعض المرافق الصحية غير صالحة، (مجاهد، ٢٠٢٠، ص ٣٢٨) الأمر الذي يؤدي إلى افتقاد البيئة المدرسية للمظاهر والسمات الجمالية.
- ضعف قدرة الإدارة المدرسية على تحديد احتياجات المدرسة من فصول دراسية جديدة وسبورات وشبابيك ومراوح، وضعف قدرتها على ترميم المباني المدرسية أو تغطية سور المدرسة، والصيانة المستمرة للمعامل المختلفة بالمدرسة، (محمد، محمد، ٢٠١٧، ص ٥٠٦) مما يؤثر سلبًا على البيئة الجمالية للمدرسة.
- أن بيئة المدرسة الثانوية غير قادرة على توفير مشاركة فعالة للطلاب في الحياة المدرسية، كما أنها غير جاذبة وغير محفزة، ولا تثير قدراتهم وإمكاناتهم وطاقتهم؛ (محمد، حسام، ٢٠١٦، ص ١٨٤) حيث تقتصر على التنوع والتجديد والأنشطة المختلفة، مما أدى إلى ارتفاع نسبة الفاقد التعليمي والهدر في العملية التعليمية، ومن ثم تحولت المدرسة إلى بيئة طاردة للطلاب ومرفوضة من قبل أولياء أمورهم. (البيلي، ٢٠١٦، ص ٢٤٧، ٢٤٥)
- افتقار فصول المدرسة الثانوية العامة بوضعها الحالي للمقومات الأساسية التي تمكن المعلم من تكوين فرق عمل من الطلاب، نظرًا للكثافة العالية للطلاب داخل الفصول، الأمر الذي قد يقف حائلًا دون تكوين فرق تعاونية تدعم لدى الطلاب مجموعة من المهارات والقيم كالتعاون، والمشاركة، والتكامل، والتفاعل، وإبداء الرأي، والابتكار، والإبداع، وحل المشكلات باستخدام طرق غير تقليدية، (عبد الله، ٢٠٢٠، ص ١٨٠) مما يضعف من فعالية المدرسة كبيئة جمالية جاذبة للطلاب تسهم في تنمية مهاراتهم وقيمهم.
- ضعف الدور الرقابي للإدارة المدرسية لرقابة سلوكيات الطلاب أثناء أوقات الفراغ خلال اليوم الدراسي، والمتابعة الدورية لرصد مظاهر العنف

بالمدرسة، علاوة على ضعف قدرة الإدارة على تعزيز السلوك الإيجابي لدى الطلاب والذي يقوم على تبني ثقافة اللاعنف في تعاملهم مع زملائهم، (الشعراوي ومحمود ومتولي، ٢٠٢٠، ص٤٢٧) الأمر الذي قد يعوق توفير بيئة مدرسية جمالية خالية من العنف، ومواتية لتنمية السلوكيات الإيجابية لدى الطلاب.

القسم الرابع: النتائج والتصور المقترح

في ضوء ما تم عرضه في الأقسام الثلاثة السابقة من البحث من أسس نظرية مرتبطة بالقيم التنظيمية والقيادة الجمالية بالمدرسة الثانوية العامة، والآليات التي يتبناها القائد الجمالي لتنمية القيم التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة، وما تم عرضه لواقع تلك الآليات بالمدرسة الثانوية العامة في مصر، يتناول هذا القسم نتائج البحث، والتصور المقترح لتنمية القيم التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الجمالية، وذلك على النحو التالي:

أولاً: نتائج البحث:

يمكن تقسيم نتائج البحث إلى نتائج مرتبطة بالإطار النظري، وأخرى مرتبطة بالدراسة النظرية للواقع، كما يلي:

١. نتائج مرتبطة بالإطار النظري للبحث:

- تتمثل أهم النتائج المرتبطة بالإطار النظري للبحث فيما يلي:
- تسهم القيم التنظيمية في تحديد الإطار العام للعمل داخل المدرسة الثانوية، وتوجيه قادتها وأعضائها نحو أداء مهامهم وممارسة أعمالهم بطرق مرغوبة.
- تنعكس الأنماط والمداخل القيادية التي يتبناها قادة المدرسة وما تتضمنه من أبعاد وخصائص على تشكيل القيم التنظيمية بالمدرسة.
- يؤدي التوافق بين القيم التنظيمية للمدرسة وقيم أعضائها إلى تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي للعاملين والتزامهم، وقلة احتمالات مغادرتهم للعمل.
- يؤثر تبني قادة المدرسة الثانوية للقيادة الجمالية على القيم التنظيمية وممارسة السلوكيات الأخلاقية بها.

- يمارس قادة المدرسة الثانوية القيادة الجمالية من خلال توظيف حواسهم المتعددة، إلى جانب عواطفهم وفكرهم في اكتساب خبرات جمالية تسهم في إضفاء الطابع الجمالي على مهامهم القيادية، والعمليات التنظيمية بالمدرسة.
- يتبنى القائد الجمالي عددًا من الآليات لتنمية القيم التنظيمية بالمدرسة الثانوية وهي: نمذجة دور القائد الجمالي بمعنى أن يكون قدوة أو نموذج يُحتذى، والتنشئة التنظيمية للأعضاء الجدد، وبناء علاقات متناغمة داخل المجتمع المدرسي، وتهيئة بيئة مدرسية جمالية.

٢. نتائج مرتبطة بالدراسة النظرية للواقع:

- تتمثل أهم النتائج المرتبطة بالدراسة النظرية للواقع فيما يلي:
 - اهتمام وزارة التربية والتعليم في مصر بإصدار الوثائق الرسمية التي تحدد معايير لاختيار قادة المدرسة سواءً مديريها أو وكلائها أو معلميها، وسعيها لتنمية قدراتهم وإكسابهم المهارات اللازمة لأداء أدوارهم الوظيفية، وذلك بهدف تحسين صورتهم أمام أعضاء المجتمع المدرسي والطلاب.
 - إصدار وزارة التربية والتعليم بمصر عددًا من الوثائق الرسمية تتضمن بعض المحاولات للإسهام في التنشئة التنظيمية لأعضاء المجتمع المدرسي، ومنها الأهداف الواردة في برنامج التنمية المهنية وإدارة الموارد البشرية بالخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، وكذلك المسؤوليات التي حددتها لائحة الانضباط المدرسي وبطاقات الوصف الوظيفي لقادة المدرسة.
 - محاولة وزارة التربية والتعليم بمصر من خلال ما تصدره من وثائق رسمية التأكيد على أهمية تعزيز العلاقات الإيجابية داخل المجتمع المدرسي.
 - اهتمام وزارة التربية والتعليم بمصر في إطار وثائقها الرسمية بتوفير بيئة جاذبة ومناسبة للطلاب ولأعضاء المجتمع المدرسي.

- افتقار بعض قادة المدرسة الثانوية إلى السمات والجدارات والمهارات التي تؤهلهم لكي يكونوا قدوة أو نموذج يحاكيه أعضاء المجتمع المدرسي.
- غياب قيم أساسية كالعدالة والموضوعية والنزاهة لدى بعض القيادات المدرسية مما يؤثر سلباً على صورتهم أمام أعضاء المجتمع المدرسي ويضعف من كونهم قدوة أو نموذج يُحتذى.
- تعيين المعلمين بشكل مركزي، فلا تتمكن القيادات المدرسية من استقطاب أو اختيار أعضاء يتميزون بالاستعداد للتعلم وبالقدرة على التجديد بحيث يمكن تعديل سلوكياتهم وتنمية مهاراتهم.
- قصور دور إدارة المدرسة نحو أعضائها فيما يتعلق بتعريفهم بمهامهم المحددة في بطاقات الوصف الوظيفي.
- إغفال بعض قادة المدرسة تقديم النصح والإرشاد لأعضاء المجتمع المدرسي كأحد الأساليب المهمة للتنشئة التنظيمية.
- ضعف تمكين العاملين بالمدرسة، وقلة الفرص المتاحة أمامهم للتعلم وتجريب أفكارهم والاستفادة منها في تطوير العمل المدرسي.
- ضعف تحفيز القيادات المدرسية لأعضاء المجتمع المدرسي سواء مادياً أو معنوياً على الأداء المتميز وتقديم الأفكار الابتكارية والأعمال الإبداعية.
- إغفال إدارة المدرسة إجراء المقارنات المرجعية بين المدرسة والمدارس المناظرة لها كأحد الأساليب الفعالة التي تساعد على نقل الخبرات وعلى التطوير.
- قلة اهتمام الإدارة المدرسية بالحفاظ على إرثها الثقافي الذي يتشكل من خبرات وإنجازات وتاريخ قادتها وأعضائها المتميزين الذين يمثلون رموزاً أو قدوات أو نماذج يمكن أن تسهم في التنشئة التنظيمية لأعضاء المجتمع المدرسي.

- غياب ثقافة المعلم الباحث بالمدرسة مما ينعكس سلبيًا على التنشئة التنظيمية للمعلمين وعلى تفعيل دورهم كباحثين.
- اقتصار الاتصال على مستوى المدرسة على الاتجاه الهابط الذي يتم من خلاله نقل التوجيهات والتعليمات من القادة إلى أعضاء المجتمع المدرسي، وقلما يتم توصيل شكاوى الأعضاء ومقترحاتهم وأفكارهم الجديدة إلى القيادات المدرسية، مما يؤدي إلى ضعف الثقة بين القادة وأعضاء المجتمع المدرسي.
- عزوف بعض أعضاء المجتمع المدرسي عن التعاون مع إدارة المدرسة في تنفيذ مهامها، وعن المشاركة في الأنشطة والمناسبات العامة والاجتماعية بالمدرسة، مما يؤدي إلى ضعف العلاقات داخل المجتمع المدرسي.
- ضعف الاهتمام بالبنية التحتية للمدارس على المستوى القومي.
- افتقاد البيئة المدرسية للمظاهر والسمات الجمالية في المباني المدرسية، والمعامل، والأفنية، والمرافق....
- ضعف قدرة الإدارة المدرسية على توفير بيئة مدرسية جمالية جاذبة للطلاب، ومواتية لتنمية مهاراتهم وقيمهم وسلوكياتهم الإيجابية.

ثانياً: التصور المقترح:

في ضوء ما تم عرضه في الإطار النظري للبحث فيما يتعلق بالقيم التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة من حيث مفهومها، وطبيعتها وخصائصها، وأهميتها، وتصنيفاتها، وكذلك القيادة الجمالية بالمدرسة الثانوية العامة من حيث ظهورها ونشأتها، ومفهومها، وعلاقة القيادة بالجماليات التنظيمية، وأهمية الجماليات في حياة المنظمة، وأبعاد القيادة الجمالية، وأخيرًا الآليات التي يتبناها القائد الجمالي لتنمية القيم التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة وتتمثل في: نمذجة دور القائد الجمالي، والتنشئة التنظيمية للأعضاء الجدد، وبناء علاقات متناغمة داخل المجتمع المدرسي، وتهيئة بيئة مدرسية جمالية، وما أسفرت عنه دراسة واقع تلك الآليات بالمدرسة الثانوية العامة في مصر من جوانب قوة ومواطن

ضعف، تم التوصل إلى مخطط مبدئي للتصور المقترح (ملحق ١) لتنمية القيم التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة في مصر علي ضوء القيادة الجمالية، وتم عرضه على عدد من الخبراء في مجال الإدارة والقيادة التربوية بصورة إلكترونية من خلال البريد الإلكتروني لاستطلاع آرائهم حوله، بهدف الوصول إلى صورته النهائية. وقد بلغ عدد الخبراء محكمي التصور المقترح (٩) خبراء (ملحق ٢) ومن أبرز مقترحاتهم ما يلي:

١. تعديل عبارة "بمدارس التعميم الثانوي العام" إلى "بالمدرسة الثانوية العامة" في جميع محاور التصور المقترح.

٢. تعديل صياغة بدايات العبارات المكونة للمنطلقات المحلية للتصور المقترح بحيث تبدأ بمصدر بدلاً من الفعل.

٣. تعديل صياغة بعض العبارات.

٤. حذف عدد من العبارات وبعض الكلمات.

٥. إضافة بعض الكلمات والعبارات الفرعية.

٦. نقل عدد من العبارات وتعديل ترتيبها.

٧. اختصار عدد عبارات المنطلقات النظرية، وبعض عبارات محاور التصور المقترح.

وفي ضوء ما أبداه السادة الخبراء من آراء ومقترحات، يمكن عرض

التصور المقترح في صورته النهائية وفقاً للمحاور التالية:

- منطلقات التصور المقترح.
- مكونات التصور المقترح.
- متطلبات تنفيذ التصور المقترح.
- معوقات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها.

المحور الأول: منطلقات التصور المقترح

وتتضمن منطلقات نظرية ومنطلقات محلية كما يلي:

١. المنطلقات النظرية: تتحدد المنطلقات النظرية للتصور المقترح في:

- أ- تعد القيم التنظيمية بمثابة معايير توجه سلوك القادة وأعضاء المجتمع المدرسي وتحكم قراراتهم وتراقب أفعالهم وممارساتهم داخل المدرسة.
- ب- تتحدد القيم التنظيمية من خلال العلاقات التي تربط أعضاء المجتمع المدرسي بقادتهم وزملائهم وطلابهم.
- ج- يتم ترجمة كل قيمة إلى سلوكيات يمارسها أعضاء المجتمع المدرسي خلال حياتهم الوظيفية.
- د- تقوم القيادة الجمالية على توظيف الحواس، وتهتم بالأبعاد والخبرات الجمالية، والأحاسيس والمشاعر في الحياة التنظيمية للمدرسة، فضلاً عن اهتمامها بالجوانب العقلانية.
- هـ- ترتبط القيادة الجمالية بالقيم التنظيمية وممارسة السلوكيات الأخلاقية داخل المدرسة الثانوية.
- و- تعد نمذجة دور القائد الجمالي من الآليات الأساسية لتنمية القيم التنظيمية بالمدرسة الثانوية، حيث يمثل قدوة أو نموذج يحتذى به أعضاء المجتمع المدرسي.
- ز- تعد التنشئة التنظيمية لأعضاء الجدد من الآليات الأساسية التي يعتمد عليها القائد الجمالي في تنمية القيم التنظيمية بالمدرسة الثانوية.
- ح- يعد بناء علاقات متناغمة داخل المجتمع المدرسي من الآليات الأساسية لتنمية القيم التنظيمية بالمدرسة الثانوية.
- ط- تعد تهيئة بيئة مدرسية جمالية من الآليات الأساسية التي يعتمد عليها القائد الجمالي في تنمية القيم التنظيمية بالمدرسة الثانوية.
٢. **المنطلقات المحلية:** تتحدد المنطلقات المحلية للتصور المقترح في:
- أ- وجود إطار تشريعي ينص على أهمية نشر القيم التنظيمية ودعمها في جميع المدارس المصرية ومن بينها المدرسة الثانوية العامة.
- ب- اهتمام وزارة التربية والتعليم في مصر من خلال الوثائق الرسمية التي تصدرها بتحسين صورة قادة المدرسة سواءً مديريها أو وكلائها أو معلميها؛ بحيث يصبحون نماذج يحتذى بها أعضاء المجتمع المدرسي.

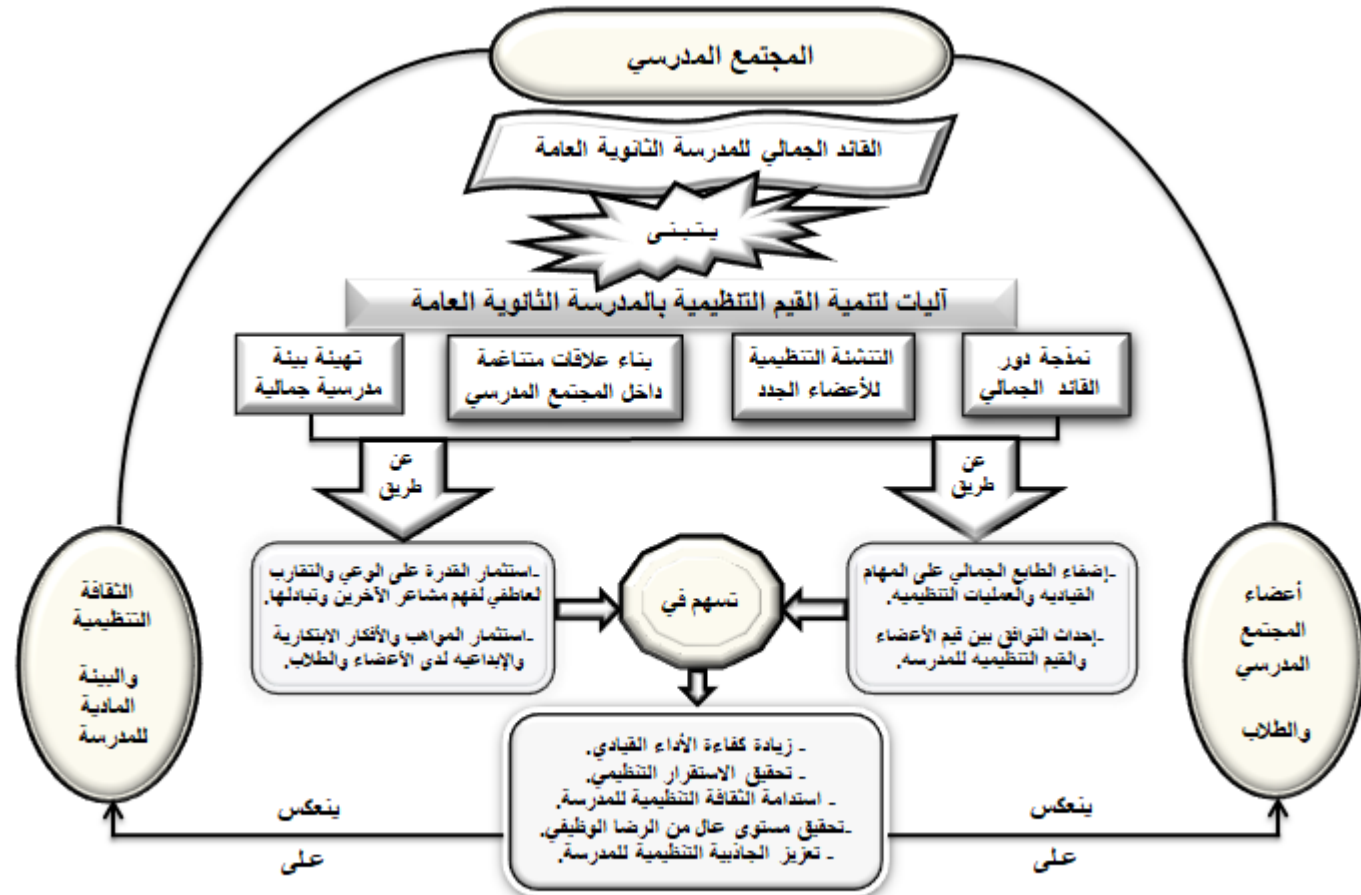
ج- محاولات وزارة التربية والتعليم في مصر الإسهام في التنشئة التنظيمية لأعضاء المجتمع المدرسي، وذلك على مستوى الوثائق الرسمية التي تصدرها.

د- اهتمام الوثائق الرسمية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم في مصر بتعزيز العلاقات داخل المجتمع المدرسي.

هـ- حرص وزارة التربية والتعليم في مصر على تهيئة بيئة مدرسية جمالية؛ بحيث تكون جاذبة للعاملين والطلاب، وذلك وفقاً لما أصدرته من وثائق رسمية.

المحور الثاني: مكونات التصور المقترح

يمكن عرض التصور المقترح لتنمية القيم التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الجمالية من خلال الشكل (٢) التالي:



شكل (٢) التصور المقترح إعداد الباحثين

يتضح من الشكل (٢) أن القائد الجمالي يتبنى أربع آليات لتنمية القيم التنظيمية بالمدرسة الثانوية على ضوء القيادة الجمالية، وتشمل نمذجة دور القائد الجمالي، والتنشئة التنظيمية للأعضاء الجدد، وبناء علاقات متناغمة داخل المجتمع المدرسي، وتهيئة بيئة مدرسية جمالية، ويتم توظيف تلك الآليات عن طريق: إضفاء الطابع الجمالي على المهام القيادية والعمليات التنظيمية التي يقوم بها قادة المدرسة سواء كانوا مديرين أو وكلاء أو معلمين، وكذلك إحداث التوافق بين القيم الفردية لأعضاء المجتمع المدرسي والقيم التنظيمية للمدرسة، إلى جانب استثمار قدرة القائد على الوعي والتقارب العاطفي لفهم مشاعر أعضاء المجتمع المدرسي وتبادلها والانفتاح على وجهات نظر متعددة ومتنافسة، وكذلك استثمار المواهب والأفكار الابتكارية والإبداعية لدى أعضاء المجتمع المدرسي والطلاب، الأمر الذي يسهم بدوره في تحقيق العديد من النتائج الإيجابية التي تنعكس على المكونات الأساسية للمجتمع المدرسي من قادة وأعضاء وطلاب وثقافة تنظيمية وبيئة مادية للمدرسة، ويظهر ذلك في زيادة كفاءة الأداء القيادي من حيث صياغة القائد الجمالي للرؤية المستقبلية للمدرسة وصنع قراراتها وتحقيق أهدافها، وكذلك تحقيق الاستقرار التنظيمي للمدرسة واستدامة ثقافتها التنظيمية والحفاظ على إرثها الثقافي وهويتها التنظيمية، إلى جانب تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي لأعضاء المجتمع المدرسي، فضلاً عن تعزيز الجاذبية التنظيمية للمدرسة لدى الأعضاء والمستفيدين من الطلاب وأولياء أمورهم من خلال تنمية القيم والسلوكيات الأخلاقية المرتبطة بالبيئة المدرسية، والاستجابة لمعايير جمالية مثل التناسب والتناغم في تصميم بيئتها المادية.

ويتضمن التصور المقترح أربع آليات على النحو التالي:

أولاً: نمذجة دور القائد الجمالي بالمدرسة الثانوية: ويمكن تفعيل هذه الآلية من خلال:

١. تحديد معايير دقيقة وموضوعية لا تعتمد على الأقدمية لاختيار القيادات

بالمدرسة الثانوية، ويتم ذلك عن طريق:

- اجتياز المرشحين لمقابلات شخصية واختبارات تقيس مستوى قدراتهم

ومهاراتهم الإدارية والقيادية اللازمة لأداء مهامهم الوظيفية، مثل: القدرة

على المبادرة والابتكار، القدرة على الإبداع والتخيل، القدرة على العمل

الجماعي والتعاوني، القدرة على تحقيق العدالة في التعامل مع أعضاء المجتمع المدرسي واحترامهم وتبني معايير موضوعية في تقييم أدائهم، القدرة على حفظ النظام والانضباط ومتابعة الأداء المدرسي، القدرة على توفير بيئة مدرسية جميلة.

- اجتياز المرشحين لدورات تدريبية تكسيهم مهارات بناء فرق العمل، ومهارات دعم العلاقات والتواصل الفعال مع الأطراف المعنية، وتدريبهم على إجراء بحوث الفعل للمبادرة بحل المشكلات المدرسية، وتؤهلهم لنشر القيم التنظيمية وترسيخها بالمدرسة الثانوية.

٢. تصميم الأكاديمية المهنية للمعلمين برامج تدريبية لقادة المدرسة الثانوية تتضمن موضوعات حول المداخل والأساليب القيادية غير التقليدية مثل: القيادة بالقيم، والقيادة الودودة، والقيادة الأخلاقية، والقيادة الجمالية، وكيفية ممارستها في المدرسة الثانوية.

٣. تنمية مهارات قادة المدرسة الثانوية التي تؤهلهم لأداء أدوارهم باتقان وعدالة ونزاهة عن طريق حضورهم دورات تدريبية وورش عمل تنظمها الأكاديمية المهنية للمعلمين، وبمشاركة جهات أخرى مثل: الجامعات ومراكز البحوث ومنظمات المجتمع المدني.

٤. تعزيز الفرص المتاحة أمام أعضاء المجتمع المدرسي لملاحظة السلوك اليومي لقادة المدرسة الثانوية وممارساتهم بهدف نقل خبراتهم ومعارفهم وقيمهم، والتعلم منهم ومحاسنتهم.

٥. ظهور قادة المدرسة أمام أعضاء المجتمع المدرسي بمظهر لائق فيما يتعلق بملابسهم وسلوكياتهم، ولياقتهم البدنية، واللغة التي يتحدثون بها، والتعبيرات اللفظية أو الإيماءات أو لغة الجسد التي يستخدمونها.

٦. ممارسة قادة المدرسة للحوار والنقاش الهادئ في طرح القضايا والمشكلات المرتبطة بالعمل، والإنصات لأعضاء المجتمع المدرسي.

٧. التزام قادة المدرسة بالأقوال التي تصدر عنهم بحيث تتسق مع أفعالهم وسلوكياتهم وممارساتهم.

ثانياً: التنشئة التنظيمية للأعضاء الجدد بالمدرسة الثانوية: ويمكن تفعيل هذه الآلية من خلال:

١. تمكين قادة المدرسة الثانوية من اختيار أعضاء يتميزون بالاستعداد للتعلم بحيث يمكن تعديل سلوكياتهم وتنمية مهاراتهم وإكسابهم القيم المتوافقة مع المدرسة.
٢. عقد قادة المدرسة الثانوية ندوات تعريفية للأعضاء الجدد بالمدرسة توضح لهم مسؤولياتهم والمهام المنوطة بهم الواردة في بطاقات الوصف الوظيفي لكل وظيفة، وكذلك في النشرات والتعليمات المرتبطة.
٣. توزيع قادة المدرسة الثانوية للمهام والمسؤوليات على أعضاء المجتمع المدرسي بعدالة في ضوء معايير محددة بما يتناسب مع مهاراتهم.
٤. تقديم قادة المدرسة الثانوية النصح والإرشاد لأعضاء المجتمع المدرسي.
٥. الاحتفاظ بالإرث الثقافي للمدرسة الثانوية عن طريق إنشاء نظام لتوثيق الإنجازات والخبرات التي مرت بها (بناء ذاكرة تنظيمية) تتضمن خبرات وإنجازات وتاريخ قادتها وأعضائها المتميزين والذين يمثلون رمزاً أو قذوات أو نماذج بما يسهم في التنشئة التنظيمية لأعضاء المجتمع المدرسي.
٦. متابعة قادة المدرسة الثانوية لأثر التدريبات وورش العمل التي اجتازها أعضاء المجتمع المدرسي ومدى انعكاسها على تنمية مهاراتهم المرتبطة بأداء مهامهم الوظيفية.
٧. توفير قادة المدرسة الثانوية نظام من البيانات والمعلومات لمساعدة أعضاء المجتمع المدرسي في وضع الخطط المدرسية ومشاركتهم في تنفيذها.
٨. إتاحة قادة المدرسة الثانوية فرص التعلم الذاتي أمام أعضاء المجتمع المدرسي عن طريق:

- تزويدهم بمصادر المعرفة وآليات البحث فيها.
- تمكينهم من المشاركة في صنع القرارات المرتبطة بالعمل، وتوظيف خبراتهم وتجاربهم في العمل، وتجريب أفكارهم والاستفادة منها في تطوير العمل المدرسي.

- توجيههم نحو تنظيم منتديات فكرية عبر استخدام الموقع الإلكتروني للمدرسة ووسائل التواصل الاجتماعي بهدف تبادل الخبرات وتشارك المعارف فيما بينهم.
 - مساعدتهم على عقد لقاءات دورية فيما بينهم تحفزهم على تبادل الآراء والمعارف والخبرات المهنية وتعزز تعلمهم المشترك.
 - ٩. تنظيم قادة المدرسة مؤتمرات مشتركة وندوات وورش عمل افتراضية بين القادة وأعضاء المجتمع المدرسي على مستوى المدرسة، وبين مدارس أخرى في إدارات تعليمية مختلفة مما يساعدهم على تبادل المعارف والخبرات.
 - ١٠. عقد قادة المدرسة مقارنات بين مستوى أداء المدرسة ومستوى أداء المدارس المناظرة لها بما يساعد على المنافسة ونقل الخبرات وتطوير الأداء.
 - ١١. تبني قادة المدرسة الثانوية نظام موضوعي لمتابعة أداء أعضاء المجتمع المدرسي، ومدى تنفيذهم لمسئولياتهم ومهامهم المنوطة بهم.
 - ١٢. نشر ثقافة المعلم الباحث في المدرسة الثانوية عن طريق تصميم قادة المدرسة خريطة بحثية إجرائية، وتشجيع أعضاء المجتمع المدرسي على إجراء البحوث وإقناعهم بجدوى نتائجها.
- ثالثاً: بناء علاقات متناغمة داخل المجتمع المدرسي:** ويمكن تفعيل هذه الآلية من خلال:

١. صياغة قادة المدرسة الثانوية لرؤية المدرسة ورسالتها وتحديد قيمها وصنع قراراتها بمشاركة أعضاء المجتمع المدرسي.
٢. إعداد ميثاق أخلاقي يشارك فيه قادة المدرسة الثانوية مع أعضائها يتضمن القيم التنظيمية التي توجه سلوك القادة والأعضاء داخل المدرسة، ويحدد سلوكيات العمل المتوافقة مع الثقافة التنظيمية للمدرسة.
٣. نشر قادة المدرسة الثانوية لثقافة العمل الفريقي والجماعي بها عن طريق:
 - توفير مناخ مدرسي يتسم بالثقة والانفتاح ويتيح لأعضاء المجتمع المدرسي حرية التعبير وإبداء الرأي والمشاركة.
 - تنظيم ندوات ولقاءات وورش عمل تدور حول أهمية العمل الجماعي.

- تشكيل فرق عمل لإجراء أنشطة وبحوث مشتركة.
٤. تطبيق قادة المدرسة الثانوية لمبدأ الشفافية عن طريق إتاحة المعلومات المرتبطة بالعمل ونشرها بين أعضاء المجتمع المدرسي عبر الموقع الإلكتروني للمدرسة.
٥. تحديد قادة المدرسة الثانوية لاحتياجات أعضاء المجتمع المدرسي المرتبطة بالعمل، ورصد المشكلات والتغييرات الحادثة في بيئة العمل عن طريق:
- تنظيم اجتماعات ولقاءات مستمرة قائمة على الحوار مع أعضاء المجتمع المدرسي.
- تصميم استبيانات وتوزيعها على أعضاء المجتمع المدرسي للتعرف على احتياجاتهم ومشكلاتهم المرتبطة بالعمل ومناقشة الحلول الممكنة.
٦. تبنى قادة المدرسة الثانوية آليات مختلفة لتحفيز أعضاء المجتمع المدرسي مادياً ومعنوياً على إبداعاتهم وأفكارهم الابتكارية ومبادراتهم المتميزة وتوثيقها والإعلان عنها عبر الموقع الإلكتروني للمدرسة.
٧. تشكيل قادة المدرسة لجنة بسمى "لجنة القيم والأخلاقيات" تختص بحل الصراعات والنزاعات بين أعضاء المجتمع المدرسي، ويشترك فيها بعض رموز المدرسة ممن يُشهد لهم بالنزاهة والالتزام والعدالة والكفاءة.
٨. مشاركة قادة المدرسة لأعضاء المجتمع المدرسي في المناسبات الاجتماعية واللقاءات الجماعية فيما بينهم.
- رابعاً: تهيئة بيئة مدرسية جميلة:** ويمكن تفعيل هذه الآلية من خلال:
١. مشاركة قادة المدرسة الثانوية مع القيادات التعليمية العليا في تصميم خطة عمل واضحة بجدول زمني محدد وآليات تنفيذية للتغلب على المشكلات المتعلقة بالبنية التحتية، وتوفير الأبنية المدرسية الصالحة.
٢. نشر ثقافة استثمار الإمكانات والموارد المتاحة بالمدرسة لتجميل بيئتها المادية، عن طريق عرض بعض التجارب الناجحة محلياً وإقليمياً ودولياً عبر وسائل التواصل الاجتماعي، والإذاعة المدرسية، ومجلات الحائط، والملصقات.

٣. تشكيل قادة المدرسة الثانوية لجنة متابعة دورية من أعضاء المجتمع المدرسي لتحديد احتياجات المدرسة من بنية تحتية: فصول دراسية جديدة، ومقاعد وسبورات ومراوح ونوافذ وأدوات ومستلزمات، ومرافق صحية...
٤. تكليف قادة المدرسة الثانوية أخصائيي التكنولوجيا والمعامل بتحديد احتياجات المدرسة من أجهزة الكمبيوتر والأدوات المعملية، وحصر الأجهزة التي تحتاج إلى صيانة، وتوفير تلك الاحتياجات سواء من موارد المدرسة المتاحة أو من جهات تطوعية: كأولياء أمور، رجال أعمال، منظمات أهلية...
٥. استعانة قادة المدرسة الثانوية بخبرات المتخصصين من أولياء الأمور أعضاء مجلس الآباء والأمناء والمعلمين، أو أعضاء المجتمع المحلي في الكشف عن المباني غير الصالحة، والأسوار التي تحتاج إلى ترميم أو صيانة، وإعداد المدرسة تقارير لتقديمها إلى هيئة الأبنية التعليمية.
٦. متابعة قادة المدرسة لسلوكيات أعضاء المجتمع المدرسي وأساليب تعاملهم مع زملائهم، ومع الطلاب داخل الفصول وخارجها، وإعداد تقارير بنتائج المتابعة ونشرها بين أعضاء المجتمع المدرسي.
٧. تشكيل قادة المدرسة لجنة من الأخصائيين الاجتماعيين والنفسيين وبعض معلمي المدرسة تقوم بالمتابعة الدورية ورقابة سلوكيات الطلاب أثناء أوقات الفراغ خلال اليوم الدراسي، ورصد سلوكياتهم السلبية، واقتراح أساليب لتقويمها.
٨. مشاركة الطلاب الموهوبين في تخطيط الأنشطة المدرسية الجمالية وتنفيذها، مثل: تجهيز الأماكن المناسبة للأبنية المدرسية بمواد جمالية (صور، زهور ناضرة، طلاء للجدران)، وترتيب الأماكن الخالية في المدرسة بطريقة جمالية، وتنظيم الأنشطة الفنية مثل الموسيقى والمسرح والرسم، ومنحهم جوائز من قبل قادة المدرسة.
٩. تشكيل قادة المدرسة فرق من الطلاب تحت إشراف عدد من المعلمين لرصد مظاهر التلوث السمعي والبصري (مفسدات الجمال) في البيئة المدرسية مثل: الأصوات الصاخبة، وأشكال التخريب في أثاث المدرسة، وعلى جدرانها، وفي الأبنية والملاعب وحجرات الدراسة، وتقديم مقترحاتهم للتغلب عليها.

١٠. تنظيم قادة المدرسة مسابقات بين عمال المدرسة لتجميل ونظافة الأبنية المدرسية، وتخصيص مكافآت وجوائز عينية، وشهادات تقدير لتكريم الفائزين منهم بأجمل مبنى مدرسي.

المحور الثالث: متطلبات تنفيذ التصور المقترح

تتنوع المتطلبات اللازمة لتنفيذ التصور المقترح لتنمية القيم التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الجمالية، ويمكن إجمالها في النقاط التالية:

١. مراجعة المسؤولين عن صنع السياسة التعليمية للتشريعات الصادرة بشأن معايير اختيار القيادات المدرسية وتحديثها بحيث تواكب التغيرات الحادثة في مجالات الإدارة والقيادة التربوية ومتابعة تنفيذها.
٢. بناء مقاييس واختبارات موضوعية لقياس مستوى القدرات والمهارات الإدارية والقيادية لمرشحي المناصب القيادية بالمدرسة الثانوية واللازمة لأداء مهامهم الوظيفية.
٣. تمكين قادة المدرسة الثانوية من خلال منحهم مزيداً من الصلاحيات الإدارية والمالية، والاستقلالية في اتخاذ القرارات المدرسية، وأداء مهامهم الوظيفية.
٤. تطوير البرامج التدريبية التي تقدمها الأكاديمية المهنية للقيادات المدرسية بحيث تتضمن موضوعات حول المداخل والأساليب غير التقليدية في القيادة.
٥. توفير الإمكانيات البشرية والمادية والتكنولوجية اللازمة لتنفيذ برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية من مدربين مؤهلين، وشبكات اتصال، وأجهزة، وبرمجيات، وتطبيقات.
٦. التحديث المستمر للمواقع الإلكترونية للمدارس الثانوية وتزويدها بالبيانات والمعلومات المرتبطة بالعمل: قوانين، قرارات وزارية، لوائح، نشرات...
٧. الإعلان عن الميثاق الأخلاقي الذي يتضمن القيم التنظيمية للمدرسة الثانوية عبر موقعها الإلكتروني.
٨. تفعيل العلاقة بين قادة المدارس الثانوية وقادة هيئة الأبنية التعليمية.

المحور الرابع: صعوبات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها:

تتمثل صعوبات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها في النقاط التالية:

١. ارتفاع التكلفة المادية والتكنولوجية اللازمة من أجهزة وأدوات وتطبيقات وبرمجيات، وتصميم برامج تدريبية وتنظيم ندوات ولقاءات، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تفعيل دور مجلس الآباء والأمناء والمعلمين، والاستفادة من مؤسسات المجتمع المدني لتوفير التمويل اللازم.
٢. سيادة المركزية الإدارية وجمود الإجراءات التنظيمية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال منح مزيد من الاستقلالية والصلاحيات لقادة المدارس لاتخاذ القرارات المرتبطة باختيار المعلمين، وشراء الأجهزة والأدوات وصيانتها.
٣. مقاومة أعضاء المجتمع المدرسي للتغيير، ويمكن التغلب على ذلك عن طريق نشر ثقافة التغيير والتجديد بتنظيم الندوات واللقاءات المستمرة بين القادة وأعضاء المجتمع المدرسي، وعقد دورات تدريبية لتأهيلهم لتقبل التغيير.
٤. ضعف التنسيق بين صلاحيات قادة هيئة الأبنية التعليمية وقادة المدرسة الثانوية، ويمكن التغلب على ذلك عن طريق وضع وزارة التربية والتعليم ضوابط وأسس لتنظيم العلاقة بينهما.

مراجع البحث

أولاً: المراجع العربية

١. إبراهيم، إبراهيم أحمد السيد (٢٠١٨) تصور مقترح لمواجهة العنف المدرسي بالمدارس الثانوية العامة في ضوء المحاسبة التعليمية، *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، رابطة التربويين العرب، ع ٩٨، يونيو، مصر.
٢. إبراهيم، فاطمة أحمد زكي (٢٠١٨) تحسين جودة مدارس التعليم الثانوي العام بمجمهورية مصر العربية باستخدام مدخل نشر وظيفة الجودة QFD مع التطبيق على مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة القليوبية، *دراسات تربوية واجتماعية*، كلية التربية- جامعة حلوان، مح ٢٤، ع ٤٤، أكتوبر، مصر.
٣. إبراهيم، هدوء السيد عبد الحى (٢٠٢٠) متطلبات تطبيق الحوكمة بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية: دراسة ميدانية، *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، ع ١٠٩، ج ٥، مصر.
٤. أبو سمرة، زيدون (٢٠١٨) القيم التنظيمية، *فلاولفيا المعرفة*، ٢٨ ديسمبر، الإدارة، المقالات <http://arknowledge.net/articles/878> accessed 20/4/2021
٥. أحمد، أحمد محمد ومحمد، محمد حمدي زكي (٢٠١٧) تطوير القيادة والحوكمة في مدارس التعليم العام في ضوء المعايير القومية للتقويم والاعتماد: دراسة حالة محافظة المنيا، *المجلة التربوية*، كلية التربية- جامعة سوهاج، ج ٥٠، أكتوبر، مصر.
٦. أحمد، محمد جاد حسين ومنتصر، محمد عبد الصبور وخليل، عبد الناصر أحمد محمد (٢٠١٨) الممارسات الديمقراطية لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر الواقع وتطلعات المستقبل، *مجلة العلوم التربوية*، كلية التربية بالغرندقة - جامعة جنوب الوادي، ع ٢٤، ديسمبر، مصر.
٧. بانعمة، فوزية بنت عبد الرحمن سالم (٢٠١٢) القيم التنظيمية المحفزة للإبداع الإداري لدى مديرات مدارس التعليم الثانوي العام (الحكومي والأهلي) بمدينة مكة المكرمة، *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، رابطة التربويين العرب، ع ٢٤، ج ١، أبريل، مصر.
٨. البيلي، سهير حسين أحمد (٢٠١٦) تصور مقترح لتطوير البيئة المدرسية في التعليم الثانوي العام في مصر، *المؤتمر الدولي الأول: توجهات إستراتيجية في التعليم- تحديات المستقبل*، كلية التربية- جامعة عين شمس، مح ٣، القاهرة، سبتمبر، مصر.
٩. جاد الكريم، أسامة عبد الفتاح محمد (٢٠١٨) تهيئة المناخ التنظيمي لتطبيق عمليات إدارة المعرفة: دراسة حالة على مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة القليوبية، *مجلة الإدارة التربوية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع ٢٠، ديسمبر، مصر.

١٠. جلال، أبو بكر أحمد صديق وعبد الرحيم، محمد عباس محمد (٢٠١٥) نموذج مقترح لتطوير وظائف الجامعات المصرية في ضوء أبعاد القيادة الجمالية، *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، رابطة التربويين العرب، ٥٧٤، ج٢، يناير، مصر.
١١. جمهورية مصر العربية، **قانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١** بإصدار قانون التعليم.
١٢. الحكمي، عبدالله بن محسن (٢٠١٨) القيم التنظيمية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي: دراسة مقارنة بين المؤسسات الأمنية والمدنية، *مجلة البحوث الأمنية*، كلية الملك فهد الأمنية - مركز البحوث والدراسات، مج٢٧، ع٦٩٤، يناير.
١٣. خاطر، محمد إبراهيم عبد العزيز (٢٠١٦) معايير مقترحة للتميز التنظيمي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر على ضوء بعض النماذج الأجنبية، *مجلة التربية المقارنة والدولية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س٢، ع٤٤، فبراير، مصر.
١٤. خاطر، محمد إبراهيم عبد العزيز (٢٠٢١) الريادة الاستراتيجية: مدخل لدعم مبادرات التجديد الذاتي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، *مجلة كلية التربية*، كلية التربية - جامعة بني سويف، ج١، إبريل، مصر.
١٥. الخريشا، سعود (٢٠١٨) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى قيمها التنظيمية من وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن، *دراسات - العلوم التربوية*، الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، مج٤٥، ع٤٤، الأردن.
١٦. خنشور، جمال وخير الدين، جمعة (٢٠١٥) دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، *أبحاث اقتصادية وإدارية*، جامعة محمد خيضر بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ع١٧٤، جوان، الجزائر.
١٧. الدليمي، حامد تركي وحنظل قاسم أحمد و عبد، غسران فيصل (٢٠١٤) أثر القيم التنظيمية في كفاءة الأداء: دراسة ميدانية في المديرية العامة لتربية صلاح الدين، *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كركوك، مج٤، ع٢٤، العراق.
١٨. الزريدي، الصديق سليمان والقي، الطيب محمد (٢٠٢٠) أثر القيم التنظيمية على جودة الخدمات التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية على الكليات التقنية بمدينة مصراته، *مجلة الدراسات الاقتصادية - كلية الاقتصاد - جامعة سرت*، مج٣، ع٣٤، ليبيا.
١٩. السيد، منيرة محمد ساتي (٢٠٢٠) أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي، *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات*، ع٢٦٤، يوليه. <https://www.eimj.org/>

٢٠. الشايب، ممتاز (٢٠١٣) الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي الحكومية في مدينة دمشق، *مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس*، كلية التربية، جامعة دمشق، مج ١١، ع ١٤.
٢١. الشحنة، عبد المنعم الدسوقي حسن (٢٠١٧) تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، *مجلة كلية التربية*، جامعة بورسعيد، ٢١٤، يناير، مصر.
٢٢. الشمران، حنان يوسف وعطاري، عارف توفيق محمد (٢٠١٧) درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للقيادة الجمالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها برضاهم عن بيئة العمل، *مجلة اتحاد الجامعات العربية*، مج ٣٧، ع ١٤، فبراير.
٢٣. الشعراوي، محمد علي حسن ومحمود، حسن عبد المالك ومتولي، التهامي محمد (٢٠٢١) دور الإدارة المدرسية في مواجهة العنف المدرسي بمرحلة التعليم الثانوي العام في جمهورية مصر العربية: دراسة ميدانية، *مجلة التربية* - كلية التربية جامعة الأزهر، ع ١٩٠، ج ٢، أبريل، مصر.
٢٤. صوفية، علطي (٢٠١٤) قيم الثقافة التنظيمية السائدة داخل مؤسسات التعليم الثانوي في الجزائر، *مجلة العلوم الاجتماعية*، جامعة محمد ملين دباغين سطيف، ع ١٨ جوان، الجزائر.
٢٥. ظهران، إيمان حمدي رجب (٢٠٢٠) تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة، *مجلة الإدارة التربوية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٨٤، أكتوبر، مصر.
٢٦. ظهران، إيمان حمدي رجب (٢٠٢١) الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر: دراسة ميدانية، *مجلة الإدارة التربوية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ج ٣٠، إبريل، مصر.
٢٧. عبد الرحيم، عاطف جابر طه (٢٠١٤) أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي وقيم العمل (دراسة كمية على عدد من المديرين) *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية*، جامعة القدس المفتوحة، ع ٣٣، حزيران.
٢٨. عبد الله، ولاء السيد (٢٠٢٠) القيادة الودودة لتفعيل القيادة الصفية بالمدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية، *مجلة الإدارة التربوية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٦٤، إبريل، مصر.
٢٩. عبد النعيم، إيمان محمود محمد (٢٠٢١) التمكين الإداري ودوره في تحقيق الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية في محافظة أسوان، *مجلة الإدارة التربوية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ج ٣٠، إبريل، مصر.

٣٠. فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية (٢٠٠٧)، **معجم مصطلحات العلوم الإدارية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
٣١. فلوس، مسعودة وعرعور، مليكة (٢٠١٨)، **تصورات العاملين للقيم التنظيمية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع**، جامعة محمد خيضر بسكرة- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢٦٤، مارس، الجزائر.
٣٢. مجاهد، فايزة أحمد الحسيني (٢٠٢٠) **التعليم المصري إلى أين؟ نظرة مستقبلية، المجلة الدولية للبحوث والدراسات**، أكاديمية رواد التميز للتدريب والاستشارات بالقاهرة، مج ٢، ٦٤، إبريل.
٣٣. مجلس الوزراء، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار (٢٠١٤) **ورقة سياسات مستقبل منظومة القيم في مصر: منظومة التعليم والقيم**، القاهرة، نوفمبر.
٣٤. محمد، حسام الدين السيد (٢٠١٦) **ملخص دراسة تنمية مشاركة الطلاب في الحياة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء بعض النماذج العالمية، مجلة المعرفة التربوية**، الجمعية المصرية لأصول التربية، مج ٤، ٧٤، يناير، مصر.
٣٥. محمد، محمد حمدي زكي (٢٠١٧) **تصور مقترح لتطبيق الإدارة المتمركزة حول المدرسة لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية ٢٠١٤-٢٠٣٠**، دراسة استشرافية، **المجلة التربوية**، كلية التربية- جامعة سوهاج، ج ٤٩، مصر.
٣٦. مصطفى، أميمة حلمي والمعني، فاطمة محمد منير محمد وحسن، هبة زكي زكي (٢٠١٩) **دور الإدارة المدرسية في تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر، مجلة كلية التربية**، كلية التربية- جامعة طنطا، مج ٧٣، ١٤، يناير، مصر.
٣٧. معوض، أشواق عبد الجليل علي وأبو الوفا، جمال محمد وحسين، سلامة عبد العظيم (٢٠١٦) **الممارسات الديمقراطية لمعلمي التعليم الثانوي العام في مصر الواقع وتطلعات المستقبل، مجلة كلية التربية**، كلية التربية- جامعة بنها، مج ٢٧، ١٠٨٤، أكتوبر، مصر.
٣٨. مندور، هناء شحنته السيد (٢٠١٨) **تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء أبعاد الكساد الإداري، مجلة الإدارة التربوية**، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ١٩٤، سبتمبر، مصر.
٣٩. الموسوي، علي سعد (٢٠٢٠) **السلوك التنظيمي**، كلية الكوت الجامعة، محافظة واسط- العراق.
٤٠. نصر، عزة جلال مصطفى (٢٠١٩) **رؤية مقترحة للإصلاح الإداري بالمدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل ماكنزي 7S، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية**، كلية التربية- جامعة عين شمس، مج ٤٣، ٤٤، مصر.

٤١. وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤) *الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠*، مصر.
٤٢. وزارة التربية والتعليم (٢٠١٦) قرار وزاري رقم ١٦٤ بتاريخ ٢٠١٦/٥/٣١ بشأن اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم.
٤٣. وزارة التربية والتعليم (٢٠١٦) قرار وزاري رقم ٢٨٧ بتاريخ ٢٠١٦/٩/١٩ بشأن لائحة الانضباط المدرسي.
٤٤. يوسف، سلوى حلمي علي (٢٠١٩) سيناريوهات بديلة للإصلاح المدرسي بالتعليم الثانوي العام بمصر في ضوء نظرية "الشبكة والمجموعة الثقافية": نظام الثانوية العامة الجديد نموذجاً، *العلوم التربوية*، كلية الدراسات العليا للتربية- جامعة القاهرة، مج ٢٧، ع ١٤، ج ٢، يناير، مصر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

45. Allport, Gordon W., Vernon, Philip E., & Lindzey, Gardner (1931) *Study of values, A scale for measuring the dominant interests of personality*, Boston, Houghton Mifflin Company.
46. Barrett, Richard (2006) *Building a Values-Driven Organization: A Whole System Approach to Cultural Transformation*, Butterworth-Heinemann, Boston.
47. Barrett, Richard (2008) *Improving Your Business Through Values*, Barrett Values Centre, https://www.cebano.co.za/wp-content/uploads/2012/01/CTT_Marketing_Document.pdf, accessed: 27/4/2021
48. Barrett, Richard (2008) *The Importance of Values in Building a High Performance Culture*, Barrett Values Centre https://www.valuescentre.com/wp-content/uploads/Resources/Additional_Articles/Article_Importance_of_Values.pdf accessed: 27/4/2021
49. Barrett, Richard (2017) *Leadership and Values*, in: Joan Marques & Satinder Dhiman (Eds.) *Leadership Today: Practices for Personal and Professional Performance*, Springer International Publishing, Switzerland.
50. Bathurst, Ralph & Cain, Trudie (2013) *Embodied leadership: The aesthetics of gesture*, *Leadership*, Vol.9, No.3.
51. Beau, Gaelle (2016) *Beyond the leader-centric approach Leadership phenomena and aesthetics in a conductorless orchestra*, *Society and Business Review*, Vol.11, No.1.
52. Brauckmann-Sajkiewicz, Stefan, Pashiardis, Petros & Goldring, Ellen (2021) *Comparing School Leadership Practices in Germany and the United States: Contexts, Constructs and Constraints*. in: Annika

-
- Wilmers & Sieglinde Jornitz (Editors) International Perspectives on School Settings, Education Policy and Digital Strategies, Verlag Barbara Budrich, JSTOR., <https://www.jstor.org/stable/j.ctv1gbrzf4.4> , accessed: 11/4/2021
53. Brown, Ofelia, Paz-Aparicio, Carmen & Revilla, Antonio J. (2019) Leader's communication style, LMX and organizational commitment, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 40, No.2.
 54. Buchko, Aaron A. (2007), The effect of leadership on values-based management, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 28 No.1
 55. Chatman, Jennifer A. (1989) Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit, *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 3.
 56. Collins, John W. & O'Brien, Nancy Patricia (Eds.), (2011) *The Greenwood Dictionary of Education*, 2nd ed., Greenwood, Santa Barbara.
 57. Dangmei, Jianguanglung & Singh, Amarendra Pratap (2017) How Aesthetic Leadership Style might Relate to Employee Morale at Workplace? An Analytical Study, *Asia Pacific Journal of Research*, Vol. I. Issue LV, Sept.
 58. Dangmei, Jianguanglung (2017) Organizational Aesthetics and Its Implications for Managing Human Resources at Workplace, *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, Vol. 7, No. 3, March.
 59. De Cooman, Rein (2013) Attraction-Selection-Attrition Model in: Eric H. Kessler (Editor) *Encyclopedia of management theory*, Vol.1, SAGE Publications, Inc, Los Angeles.
 60. Dinh, Jessica E., Lord, Robert G., Gardner, William L., Meuser, Jeremy D., Liden, Robert C., & Hu, Jinyu (2014) Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives, *The Leadership Quarterly*, Vol.25.
 61. Dogan, Derya, Keskin, Halit, & Akgün, Ali E. (2016) Organizational Aesthetic Capability and Firm Product and Process Innovativeness, *International Business Research*, Vol. 9, No. 7.
 62. Ertosun, Ozgur Gulen & Adiguzel, Zafer (2018) Leadership, Personal Values and Organizational Culture, in: Hasan Dincer, Ümit Hacıoglu & Serhat Yüksel (Eds.), *Strategic Design and Innovative Thinking in Business Operations*, Springer International Publishing AG, Cham, Switzerland.
 63. Fairholm, Gilbert W. (2015) *Overcoming Workplace Pathologies: Principles of Spirit-Based Leadership*, Springer International Publishing, Switzerland.

64. Gagliardi, Pasquale (1986) The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework, *Organization Studies*, Vol.7, No.2.
65. Gil, Alfonso J., Rodrigo-Moya, Beatriz & Morcillo-Bellido, Jesús (2018) The effect of leadership in the development of innovation capacity: A learning organization perspective, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 39, No. 6.
66. Graber, David R. & Kilpatrick, Anne Osborne (2008) Establishing Values-based Leadership and Value Systems in Healthcare Organizations, *Journal of Health and Human Services Administration*, Vol. 31, No. 2 , Fall.
67. Grojean, Michael W., Resick, Christian J., Dickson, Marcus W. & Smith, D. Brent (2004), Leaders, Values, and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate regarding Ethics, *Journal of Business Ethics* , Dec., Vol. 55, No.3.
68. Güven, Ejder & Polat, Soner (2016) Aesthetic Leadership Perceptions of High School Students Regarding Their Teachers, *Journal of Education and Training Studies*, Vol. 4, No.11, Nov.
69. Hansen, Hans, Ropo, Arja & Sauer, Erika (2007) Aesthetic Leadership, *The Leadership Quarterly* , No.18.
70. Hitlin, Steven & Piliavin, Jane Allyn (2004), Values: Reviving a Dormant Concept, *Annual Review of Sociology*, Vol. 30.
71. Hungerford, Harold R., Volk, Trudi L.& Ramsey, John M. (1994) *A Prototype Environmental Education Curriculum for the Middle School* (Revised), UNESCO-UNEP International Environmental Education Programme , Environmental Education Series, 29, UNESCO
72. Irby, Beverly, Brown, Genevieve, & Yang, Ling Ling (2006), Values of Organizations and Leadership, *Encyclopedia of educational leadership and administration*, Fenwick W. English, [Editor], Vol.2, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks.
73. Jenlink, Patrick M. (2006) Aesthetics in Education, in Fenwick W. English, [Editor], *Encyclopedia of Educational Leadership and Administration*, Vol.2, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks.
74. Katz-Buonincontro, Jennifer (2011) How might aesthetic knowing relate to leadership? A review of the literature, *International Journal of Education & the Arts*, Vol. 12, No. 1, 3.
75. Koeleman, Marcel (2014) Aesthetics at the heart of leadership: an exploration of business meaning and practices, Master-thesis Business Administration, Rotterdam School of Management, 25 August.
76. Kouzes, Tae Kyung & Posner, Barry Z. (2019) Influence of managers' mindset on leadership behavior, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 40, No. 8.

77. Ladkin, Donna (2006) The Enchantment of the Charismatic Leader: Charisma Reconsidered as Aesthetic Encounter, *Leadership*, Vol. 2, No.2.
78. Ladkin, Donna (2008) Leading Beautifully, *The Leadership Quarterly*, Vol. 19, No.1.
79. Malbasic, Ivan, Rey, Carlos & Potočan, Vojko (2015) Balanced Organizational Values: From Theory to Practice, *Journal of Business Ethics*, August, Vol. 130, No. 2.
80. Mannix, Judy, Wilkes, Lesley & Daly, John (2015) Grace under fire: aesthetic leadership in clinical nursing, *Journal of Clinical Nursing*, Vol.24, No.17-18.
81. Miller, Paul W. (2018) *The Nature of School Leadership Global Practice Perspectives*, Palgrave Macmillan, Springer International Publishing AG, Cham, Switzerland.
82. Mumford, Michael D. & Fried, Yizhak (2014) Give them what they want or give them what they need? Ideology in the study of leadership, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.35, No.5.
83. Nygaard, Arne, Biong, Harald, Silkoset, Ragnhild & Kidwell, Roland E. (2017) Leading by Example: Values-Based Strategy to Instill Ethical Conduct, *Journal of Business Ethics*, Vol. 145, No.1, Sept.
84. O'Reilly, Charles A., Chatman, Jennifer & Caldwell, David F. (1991) People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-organization Fit, *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3.
85. Ouakouak, Mohammed Laid, Zaitouni, Michel Georges & Arya, Bindu (2020) Ethical leadership, emotional leadership, and quitting intentions in public organizations, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 41, No. 2.
86. Polat, Soner & Öztoprak-Kavak, Zehra (2011) Aesthetic leadership (AL): Development and implementation of aesthetic leadership scale (ALS) of the school directors, *Educational Research and Reviews* Vol. 6, No.1, Jan.
87. Ramburuth, Prem (2013) Individual Values, in Eric H. Kessler (Editor) *Encyclopedia of management theory*, Vol.1, SAGE Publications, Inc., Los Angeles.
88. Rickaby, Mohammad A., Glass, Jacqueline & Fernie, Scott (2020) Conceptualizing the Relationship between Personal Values and Sustainability-A TMO Case Study, *Administrative Sciences*, Vol.10, No.15.
89. Russell, Robert F. (2001) The role of values in servant leadership, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.22, No.2.

90. Schein, Edgar H. (2004) *Organizational Culture and Leadership*, 3rd Edition, John Wiley & Sons, Inc., San Francisco.
91. Schroeder, Jonathan E. & Fillis, Ian (2010) "Aesthetic Leadership" in: Richard A. Couto (Editor) *Political and Civic Leadership: A Reference Handbook*, SAGE Publications, Inc. Thousand Oaks, <http://dx.doi.org/10.4135/9781412979337.n119>, accessed: 15/6/ 2020.
92. Scott, Elizabeth D. (2002) Organizational Moral Values, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 12, No. 1, Jan.
93. Sherman, Eliot L. & Chatman, Jennifer A. (2013) Organizational socialization, in Eric H. Kessler (Editor) *Encyclopedia of management theory*, Vol.2, SAGE Publications, Inc., Los Angeles.
94. Souchet, Theresa & Moore, Linda Hamman (2001) Evaluating the Aesthetic Face of Leadership, *Visions of Quality*, Vol. 7.
95. Strati, Antonio (1999), "Artefacts, Form and Aesthetic Categories" in: *Organization and Aesthetics*, SAGE Publications Ltd., London, <http://dx.doi.org/10.4135/9781446217191.n1> Accessed: 6/6/ 2020
96. Strati, Antonio (1999), "Introduction" in: *Organization and Aesthetics*, SAGE Publications Ltd., London, <http://dx.doi.org/10.4135/9781446217191.n1> Accessed: 6/6/ 2020.
97. Strati, Antonio (2008) Aesthetics of Organization, in: S. Clegg, J.R. Bailey (Eds.) *International Encyclopedia of Organization Studies*, Vol.1, SAGE Publications.
98. Strati, Antonio (2010) Aesthetic Understanding of Work and Organizational Life: Approaches and Research Developments, *Sociology Compass*, Vol. 4, No.10.
99. Strati, Antonio (2012) Knowing in Practice: Aesthetic Understanding and Tacit Knowledge, in Gherardi, S. Strati, A., *Learning and Knowing in Practice-based Studies*, Cheltenham: Elgar.
100. Strati, Antonio (2019) Beauty of responsible management: The lens and methodology of organizational aesthetics, in Laasch, O., Jamali, D., Freeman, E., & Suddaby, R. (Eds.) *The Research Handbook of Responsible Management*, Edward Elgar, Cheltenham.
101. Taylor, Steven S. & Hansen, Hans (2005) Finding Form: Looking at the Field of Organizational Aesthetics, *Journal of Management Studies*, Vol. 42, No.6.
102. Tsui, Anne S., Zhang, Zhi-Xue, Hui, Wang, Xin, Katherine R. & Wu, Joshua B. (2006) Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture, *The Leadership Quarterly*, Vol.17, No.2.
103. Tuulik, Krista, Öunapuu, Tauno, Kuimet, Karin, & Titov, Eneken (2016) Rokeach's instrumental and terminal values as

- descriptors of modern organization, values, *International Journal of Organizational Leadership*, Vol.5.
104. Valentine, Sean, Godkin, Lynn, Fleischman, Gary M., Kidwell, Roland E. & Page, Karen (2011) Corporate Ethical Values and Altruism: The Mediating Role of Career Satisfaction, *Journal of Business Ethics* , Vol. 101, No. 4 July.
105. Vveinhardt, Jolita & Gulbovaite, Evelina (2017) Models of Congruence of Personal and Organizational Values: How Many Points of Contact are There Between Science and Practice?, *Journal of Business Ethics*, Vol. 145, No. 1, September, Springer.
106. Zhang, Haina, Cone, Malcolm H., Everett, Andre´ M. & Elkin, Graham (2011) Aesthetic Leadership in Chinese Business: A Philosophical Perspective, *Journal of Business Ethics*, No. 101.
107. Zhang, Zhenduo, Zhang, Li, Xiu, Jing & Zheng, Junwei (2020) Learning from your leaders and helping your coworkers: the trickle-down effect of leader helping behavior, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 41, No. 6.

ملحق (١)

تحكيم مخطط مبدئي للتصور المقترح

السيد الأستاذ الدكتور/

تحية تقدير واحترام،،،،

يطيب للباحثين طرح هذا المخطط المبدئي للتصور المقترح على حضراتكم بهدف تحكيمه، وقد تم التوصل إليه من خلال إجراء بحث بعنوان " تنمية القيم التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر على ضوء القيادة الجمالية (تصور مقترح)".

وتعرف "القيم التنظيمية" في سياق البحث بأنها أحد العناصر التي تشكل الثقافة التنظيمية للمدرسة الثانوية، وهي تعبر عن المعتقدات الراسخة والمبادئ التوجيهية والقواعد التنظيمية المشتركة التي يتوافق عليها قادة المدرسة وأعضاء المجتمع المدرسي، ويلتزمون بها كمعايير توجه سلوكهم وتحكم قراراتهم وتراقب أفعالهم وممارساتهم بالمدرسة.

وتعرف "القيادة الجمالية" في سياق البحث بأنها أحد مداخل القيادة الجديدة، وتعتمد على المعرفة عن طريق الحواس، وتهتم بالأبعاد والخبرات الجمالية والأحاسيس والمشاعر في الحياة التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة، فضلاً عن اهتمامها بالجوانب العقلانية، وتسهم في تعزيز الأحاسيس السارة، والعلاقات الإنسانية المتناغمة داخل المجتمع المدرسي، من خلال إضفاء الطابع الجمالي على سلوكيات قادة المدرسة وممارساتهم، وأفكارهم، وأخلاقياتهم، ومظهرهم، والعمليات التنظيمية التي يقومون بها.

وتأسيساً على الإطار النظري للبحث، تم التوصل إلى أربع آليات يمكن أن يتبناها القائد الجمالي لتنمية القيم التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام تتمثل فيما يلي:

١. نمذجة دور القائد الجمالي بالمدرسة الثانوية: بمعنى أن يكون القائد قدوة أو نموذج يحتذى به أعضاء المجتمع المدرسي والطلاب، فيتعلمون منه ويحاولون محاكاته في سلوكياتهم.

٢. التنشئة التنظيمية لأعضاء الجدد: وهي العملية التي تدمج بها المدرسة الثانوية الأعضاء الجدد، وقد تشمل التأثير على الأعضاء الحاليين، ومن خلالها يتعرف الفرد على معايير المدرسة وقيمها الأساسية، ويتفهم سياساتها وإجراءاتها، والتفاصيل الفنية المرتبطة بأدواره ومهامه الوظيفية؛ بحيث يصبح عضواً فاعلاً في المدرسة.

٣. بناء علاقات متناغمة داخل المجتمع المدرسي: وتعني العلاقات بين قادة المدرسة الثانوية وأعضائها من جانب، وبين الأعضاء بعضهم البعض من جانب آخر، ويتم ذلك من خلال عدة ممارسات من بينها: دعم قادة المدرسة للعمل الجماعي، ومشاركة أعضاء المجتمع المدرسي في بناء رؤية المدرسة ورسالتها، وتحديد قيمها وأهدافها، وصنع قراراتها، وتوفير المعلومات المرتبطة بالعمل وتداولها، وفتح قنوات الاتصال المتبادل.

٤. تهيئة بيئة مدرسية جميلة: وتتم من خلال اهتمام قادة المدرسة بجماليات المكان والبيئة المادية، وتنمية السلوكيات الإيجابية، والتخلص من مفسدات الجمال؛ بحيث تكون مكانًا جاذبًا لأعضاء المجتمع المدرسي والطلاب، بما يسهم في تعزيز روح الفخر والانتماء للمدرسة، والحفاظ على ممتلكاتها.

وفي ضوء ما تتمتعون به حضراتكم من خبرات أكاديمية وعلمية في مجالات الإدارة والقيادة التربوية، يرجى من سيادتكم التكرم بتحكيم هذا المخطط المبدئي للتصور المقترح، وذلك بهدف الاستفادة من مقترحاتكم وآرائكم في التوصل إلى صورته النهائية. ويتقدم الباحثان لسيادتكم سلفًا بجزيل الشكر والامتنان لما تتفضلون به من آراء ومقترحات تسهم في إثراء البحث وتحقيق أهدافه.

بيانات السادة المحكمين

الاسم	الوظيفة الحالية	الكلية	الجامعة

الباحثان

د. أسامة عبد السلام علي عبد السلام
مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية- جامعة عين شمس

أ.م.د. إيمان زغلول راغب أحمد
أستاذ مساعد بالمركز القومي للبحوث التربوية
والتنمية

المحور الأول: منطلقات التصور المقترح:

أولاً: المنطلقات النظرية: تتحدد المنطلقات النظرية للتصور المقترح في النقاط التالية:

١. تعد القيم التنظيمية بمثابة معايير توجه سلوك القادة وأعضاء المجتمع المدرسي وقراراتهم وتراقب أفعالهم وممارساتهم داخل المدرسة.
٢. تتحدد القيم التنظيمية من خلال العلاقات التي تربط أعضاء المجتمع المدرسي بقادتهم وزملائهم وطلابهم.
٣. يتم ترجمة كل قيمة إلى سلوكيات يمارسها أعضاء المجتمع المدرسي خلال حياتهم الوظيفية.
٤. يسهم ترسيخ القيم التنظيمية للمدرسة في إتاحة مستويات عالية من مشاركة العاملين في صنع القرار، وتداول المعلومات، والاستقلالية.
٥. تؤثر القيم التنظيمية على الأساليب التي يتبعها قادة المدارس الثانوية في قيادة مدارسهم.
٦. تقوم القيادة الجمالية على توظيف الحواس، وتهتم بالأبعاد والخبرات الجمالية، والأحاسيس والمشاعر في الحياة التنظيمية للمدرسة، فضلاً عن اهتمامها بالجوانب العقلانية.
٧. يتبنى مديرو المدارس الثانوية القيادة الجمالية من خلال إضفاء الطابع الجمالي على العمليات التنظيمية التي يقومون بها.
٨. يؤثر تبني القيادة الجمالية على القيم التنظيمية بالمدرسة الثانوية وممارسة السلوكيات الأخلاقية بها.
٩. تعد نمذجة دور القائد الجمالي من الآليات الأساسية لتنمية القيم التنظيمية بالمدرسة الثانوية، حيث يمثل قدوة أو نموذج يحتذى به أعضاء المجتمع المدرسي.
١٠. تعد التنشئة التنظيمية لأعضاء الجدد من الآليات الأساسية التي يعتمد عليها القائد الجمالي في تنمية القيم التنظيمية بالمدرسة الثانوية.
١١. يعد بناء علاقات متناغمة داخل المجتمع المدرسي من الآليات الأساسية لتنمية القيم التنظيمية بالمدرسة الثانوية.
١٢. تعد تهيئة بيئة جمالية في المدرسة الثانوية من الآليات الأساسية التي يعتمد عليها القائد الجمالي في تنمية القيم التنظيمية بالمدرسة.

ثانياً: المنطلقات المحلية: تتحدد المنطلقات المحلية للتصور المقترح في النقاط التالية:

١. يوجد إطار قانوني وتشريعي ينص على أهمية نشر القيم التنظيمية ودعمها في جميع المدارس المصرية ومن بينها المدرسة الثانوية العامة.
٢. تهتم وزارة التربية والتعليم في مصر من خلال الوثائق الرسمية التي تصدرها بتحسين صورة قادة المدرسة سواءً مديريها أو وكلائها أو معلمها؛ بحيث يصبحون نماذج يحتذى بها أعضاء المجتمع المدرسي.
٣. تحاول وزارة التربية والتعليم في مصر الإسهام في التنشئة التنظيمية لأعضاء المجتمع المدرسي، وذلك على مستوى الوثائق الرسمية التي تصدرها.
٤. تشير الوثائق الرسمية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم في مصر إلى اهتمامها بتعزيز العلاقات داخل المجتمع المدرسي.
٥. تحرص وزارة التربية والتعليم في مصر على تهيئة بيئة مدرسية جمالية؛ بحيث تكون جاذبة للعاملين والطلاب، وذلك وفقاً لما أصدرته من وثائق رسمية.

المحور الثاني: مكونات التصور المقترح:

يتضمن التصور المقترح أربع آليات لتنمية القيم التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي العام المصري على ضوء القيادة الجمالية على النحو التالي:

م	العبارة	ملائمة	غير ملائمة	ملاحظات
أولاً: نمذجة دور القائد الجمالي بالمدرسة الثانوية: يمكن تفعيل هذه الآلية من خلال:				
١	تحديد معايير دقيقة وموضوعية لا تعتمد على الأقدمية لاختيار القيادات بمدارس التعليم الثانوي العام، ويتم ذلك عن طريق: - اجتياز المرشحين لمقابلات شخصية واختبارات تقيس مستوى قدراتهم ومهاراتهم الإدارية والقيادية اللازمة لأداء مهامهم الوظيفية، مثل: القدرة على المبادرة والابتكار، القدرة على الإبداع والتخيل، القدرة على العمل الجماعي			

م	العبارة	ملائمة	غير ملائمة	ملاحظات
	<p>والتعاوني، القدرة على تحقيق العدالة في التعامل مع أعضاء المجتمع المدرسي واحترامهم وتبني معايير موضوعية في تقييم أدائهم، القدرة على حفظ النظام والانضباط ومتابعة الأداء المدرسي، القدرة على توفير بيئة مدرسية جمالية.</p> <p>- اجتياز المرشحين لدورات تدريبية تكسبهم مهارات بناء فرق العمل، ومهارات دعم العلاقات والتواصل الفعال مع الأطراف المعنية، وتدريبهم على إجراء بحوث الفعل للمبادرة بحل المشكلات المدرسية، وتؤهلهم لنشر القيم التنظيمية وترسيخها بالمدرسة الثانوية.</p>			
٢	<p>إعداد الأكاديمية المهنية للمعلمين برامج تدريبية لقادة المدرسة الثانوية تتضمن موضوعات حول المدخل والأساليب القيادية غير التقليدية مثل: القيادة بالقيم، والقيادة الودودة، والقيادة الأخلاقية، والقيادة الجمالية، وكيفية ممارستها في المدرسة الثانوية.</p>			
٣	<p>تنمية مهارات قادة المدرسة الثانوية التي تؤهلهم لأداء أدوارهم باتقان وعدالة ونزاهة عن طريق حضورهم دورات تدريبية وورش عمل تنظمها الأكاديمية المهنية للمعلمين، وجهات أخرى مثل: الجامعات ومراكز البحوث ومنظمات المجتمع المدني.</p>			
٤	<p>إتاحة الفرصة أمام أعضاء المجتمع المدرسي لملاحظة السلوك اليومي لقادة المدرسة الثانوية وممارساتهم بهدف نقل خبراتهم ومعارفهم وقيمهم، والتعلم منهم ومحاكاتهم.</p>			
٥	<p>ظهور قادة المدرسة أمام أعضاء المجتمع المدرسي بمظهر لائق فيما يتعلق بملابسهم وسلوكياتهم، ولباقتهم البدنية، واللغة التي يتحدثون بها، والتعبيرات اللفظية أو</p>			

م	العبارة	ملائمة	غير ملائمة	ملاحظات
	الإيماءات أو لغة الجسد التي يستخدمونها.			
٦	استخدام قادة المدرسة للحوار والنقاش الهادئ في طرح القضايا والمشكلات المرتبطة بالعمل، والإنصات لأعضاء المجتمع المدرسي.			
٧	التزام قادة المدرسة بالكلام الذي يصدر عنهم بحيث تتسق أقوالهم مع أفعالهم وسلوكياتهم وممارساتهم.			
	عبارات أخرى يمكن إضافتها.....			
ثانياً: التنشئة التنظيمية لأعضاء الجدد: ويمكن تفعيل هذه الآلية من خلال:				
١	تمكين قادة المدرسة الثانوية من اختيار أعضاء يتميزون بالاستعداد للتعلم وبالقدرة على التجديد بحيث يمكن تعديل سلوكياتهم وتنمية مهاراتهم وإكسابهم القيم المتوافقة مع المدرسة.			
٢	عقد قادة المدرسة الثانوية ندوات/دورات تعريفية لأعضاء الجدد بالمدرسة توضح لهم مهامهم ومسئولياتهم المنوطة بهم، وتوزيع بطاقات الوصف الوظيفي الخاصة بكل وظيفة، وكذلك النشرات والدوريات المرتبطة.			
٣	توزيع قادة المدرسة الثانوية للمهام والمسئوليات على أعضاء المجتمع المدرسي بعدالة في ضوء معايير محددة بما يتناسب مع مهاراتهم.			
٤	تقديم قادة المدرسة الثانوية النصائح والإرشاد لأعضاء المجتمع المدرسي.			
٥	الاحتفاظ بالإرث الثقافي للمدرسة الثانوية عن طريق إنشاء نظام لتوثيق الإنجازات والخبرات التي مرت بها (بناء ذاكرة تنظيمية) تتضمن خبرات وإنجازات وتاريخ قادتها وأعضائها المتميزين والذين يمثلون رموزاً أو قدوات أو نماذج بما يساهم في التنشئة التنظيمية لأعضاء المجتمع المدرسي.			
٦	متابعة قادة المدرسة الثانوية لأثر التدريبات وورش العمل			

م	العبارة	ملائمة	غير ملائمة	ملاحظات
	التي اجتازها أعضاء المجتمع المدرسي ومدى إنعكاسها على تنمية مهاراتهم المرتبطة بأداء مهامهم الوظيفية.			
٧	توفير قادة المدرسة الثانوية لنظام من البيانات والمعلومات لمساعدة أعضاء المجتمع المدرسي في وضع الخطط المدرسية ومشاركتهم في تنفيذها.			
٨	إتاحة قادة المدرسة الثانوية لفرص التعلم الذاتي أمام أعضاء المجتمع المدرسي عن طريق: - تمكينهم من المشاركة في صنع القرارات المرتبطة بالعمل، وتوظيف خبراتهم وتجاربهم في العمل، وتجريب أفكارهم والاستفادة منها في تطوير العمل المدرسي. - توجيههم نحو تنظيم منتديات فكرية عبر استخدام الموقع الإلكتروني للمدرسة ووسائل التواصل الاجتماعي بهدف تبادل الخبرات والمعارف فيما بينهم. - مساعدتهم على عقد لقاءات دورية فيما بينهم تحفزهم على تبادل الآراء والمعارف والخبرات المهنية وتعزز تعلمهم المشترك.			
٩	تنظيم إدارة المدرسة لمؤتمرات مشتركة وندوات وورش عمل افتراضية بين القادة وأعضاء المجتمع المدرسي على مستوى المدرسة، وبين مدارس أخرى في إدارات تعليمية مختلفة مما يساعدهم على تبادل المعارف والخبرات.			
١٠	تبني قادة المدرسة لنظام موضوعي لمتابعة أداء أعضاء المجتمع المدرسي، ومدى تنفيذهم لمسئولياتهم ومهامهم المنوطة بهم.			
١١	عقد قادة المدرسة لمقارنات بين مستوى أداء المدرسة ومستوى أداء المدارس الأخرى المناظرة لها بما يساعد على المنافسة ونقل الخبرات وتطوير الأداء.			

م	العبارة	ملائمة	غير ملائمة	ملاحظات
١٢	نشر ثقافة المعلم الباحث في المدرسة الثانوية عن طريق تصميم قادة المدرسة لخريطة بحثية إجرائية للبحوث، وتشجيع أعضاء المجتمع المدرسي وإقناعهم بجدوى إجراء البحوث ونتائجها.			
	عبارات أخرى يمكن إضافتها.....			
ثالثاً: بناء علاقات متناغمة داخل المجتمع المدرسي: ويمكن تفعيل هذه الآلية من خلال:				
١	إعداد ميثاق أخلاقي يشارك فيه قادة المدرسة الثانوية مع أعضائها يتضمن القيم التنظيمية التي توجه سلوك القادة والأعضاء داخل المدرسة، ويحدد سلوكيات العمل المتوافقة مع الثقافة التنظيمية للمدرسة.			
٢	نشر قادة المدرسة الثانوية لثقافة العمل الفريقي والجماعي بها عن طريق: - توفير مناخ مدرسي يتسم بالثقة والانفتاح ويتيح لأعضاء المجتمع المدرسي حرية التعبير وإبداء الرأي والمشاركة. - تنظيم ندوات ولقاءات وورش عمل تؤكد على أهمية العمل الجماعي. - تشكيل فرق عمل لإجراء أنشطة وبحوث مشتركة.			
٣	تطبيق قادة المدرسة الثانوية لمبدأ الشفافية عن طريق إتاحة المعلومات المرتبطة بالعمل ونشرها بين أعضاء المجتمع المدرسي عبر الموقع الإلكتروني للمدرسة.			
٤	صياغة قادة المدرسة الثانوية لرؤية المدرسة ورسالتها وتحديد قيمها وصنع قراراتها بمشاركة أعضاء المجتمع المدرسي.			

م	العبارة	ملائمة	غير ملائمة	ملاحظات
٥	تحديد قادة المدرسة الثانوية لاحتياجات أعضاء المجتمع المدرسي المرتبطة بالعمل، ورصد مشكلات العمل والتغيرات الحادثة في بيئة العمل عن طريق: - تنظيم اجتماعات ولقاءات مستمرة قائمة على الحوار مع أعضاء المجتمع المدرسي. - تصميم استبيانات وتوزيعها على أعضاء المجتمع المدرسي للتعرف على احتياجاتهم ومشكلاتهم المرتبطة بالعمل ومناقشة الحلول الممكنة.			
٦	تبنى قادة المدرسة الثانوية آليات مختلفة لتحفيز أعضاء المجتمع المدرسي مادياً ومعنوياً على إبداعاتهم وأفكارهم الابتكارية ومبادراتهم المتميزة وتوثيقها والإعلان عنها عبر الموقع الإلكتروني للمدرسة.			
٧	تشكيل قادة المدرسة الثانوية "اللجنة القيم والأخلاقيات" تختص بحل الصراعات والنزاعات بين أعضاء المجتمع المدرسي، ويشارك فيها بعض رموز المدرسة ممن يُشهد لهم بالنزاهة والالتزام والعدالة والكفاءة.			
٨	مشاركة قادة المدرسة الثانوية لأعضاء المجتمع المدرسي في المناسبات الاجتماعية واللقاءات الجماعية فيما بينهم.			
	عبارات أخرى يمكن إضافتها.....			
رابعاً: تهيئة بيئة جمالية في المدرسة الثانوية: ويمكن تفعيل هذه الآلية من خلال:				
١	مشاركة قادة المدرسة الثانوية مع القيادات العليا في تصميم خطة واضحة بجدول زمني محدد بآليات تنفيذية للتغلب على المشكلات المتعلقة بالبنية التحتية للمدارس وتوفير الأبنية المدرسية الصالحة.			
٢	نشر ثقافة استثمار الإمكانيات والموارد المتاحة بالمدرسة لتجميل بيئتها المادية، عن طريق عرض بعض التجارب			

م	العبارة	ملائمة	غير ملائمة	ملاحظات
	الناجحة محليًا وإقليميًا ودوليًا عبر وسائل التواصل الاجتماعي، والإذاعة المدرسية، ومجلات الحائط، وتوزيع المصقات.			
٣	تشكيل قادة المدرسة الثانوية للجنة متابعة دورية من أعضاء المجتمع المدرسي لتحديد احتياجات المدرسة من بنية تحتية: فصول دراسية جديدة، ومقاعد وسبورات ومرابح ونوافذ وأدوات ومستلزمات، ومرافق صحية....			
٤	تكليف قادة المدرسة الثانوية للأمناء وأخصائيي التكنولوجيا والمعامل والفنيين بتحديد احتياجات المدرسة من أجهزة الكمبيوتر والأدوات العملية المختلفة، وحصر الأجهزة التي تحتاج إلى صيانة لتوفير تلك الاحتياجات سواء من موارد المدرسة المتاحة أو من جهات تطوعية: أولياء أمور، منظمات أهلية...			
٥	استعانة قادة المدرسة الثانوية بخبرات أولياء الأمور المتخصصين من أعضاء مجلس الآباء والأمناء والمعلمين، ومن أعضاء المجتمع المحلي في الكشف عن المباني المدرسية غير الصالحة، والمباني والأسوار التي تحتاج إلى ترميم أو صيانة، وإعداد تقارير لرفعها إلى هيئة الأبنية التعليمية.			
٦	متابعة قادة المدرسة لسلوكيات أعضاء المجتمع المدرسي وأساليب تعاملهم مع زملائهم، ومع الطلاب داخل الفصول وخارجها، وإعداد تقارير بنتائج المتابعة ونشرها بين أعضاء المجتمع المدرسي.			
٧	تشكيل قادة المدرسة لجنة من الأخصائيين الاجتماعيين والنفسيين وبعض المعلمين تقوم بالمتابعة الدورية ورقابة سلوكيات الطلاب أثناء أوقات الفراغ خلال اليوم الدراسي، ورصد سلوكياتهم السلبية، واقتراح أساليب لتقويمها.			
٨	مشاركة الطلاب في تخطيط الأنشطة المدرسية وتنفيذها،			

م	العبارة	ملائمة	غير ملائمة	ملاحظات
	مثل: تجهيز الأماكن المناسبة للأبنية المدرسية بمواد جمالية (صور، زهور ناضرة، طلاء للجدران)، وترتيب الأماكن الخالية في المدرسة بطريقة جمالية، وتنظيم الأنشطة الفنية مثل الموسيقى والمسرح والرسم، ومنحهم جوائز من قبل قادة المدرسة.			
٩	تكليف قادة المدرسة لفرق من الطلاب تحت إشراف عدد من المعلمين برصد مظاهر التلوث السمعي والبصري (مفقدات الجمال) في البيئة المدرسية مثل: الأصوات الصاخبة، وأشكال التخريب في أثاث المدرسة، وعلى جدرانها، وفي الأبنية والملاعب وحجرات الدراسة، وتقديم المقترحات للتغلب عليها.			
١٠	تنظيم قادة المدرسة الثانوية لمسابقات بين عمال المدرسة لتجميل ونظافة الأبنية المدرسية وما بها من حجرات وفصول دراسية ومعامل وأبنية وملاعب ومرافق صحية، وتخصيص مكافآت وجوائز عينية، وشهادات تكريم للفائزين منهم بأجمل مبنى مدرسي.			
	عبارات أخرى يمكن إضافتها.....			

المحور الثالث: متطلبات تنفيذ التصور المقترح

م	العبارة	ملائمة	غير ملائمة	ملاحظات
١	مراجعة التشريعات الصادرة بشأن معايير اختيار القيادات المدرسية وتحديثها بحيث تواكب التغيرات الحادثة في مجالات الإدارة والقيادة التربوية ومتابعة تنفيذها.			
٢	بناء مقاييس واختبارات موضوعية لقياس مستوى القدرات والمهارات الإدارية والقيادية لمرشحي المناصب القيادية بالمدرسة الثانوية والالتزام لأداء مهامهم الوظيفية.			
٣	تطوير البرامج التدريبية التي تقدمها الأكاديمية المهنية			

م	العبرة	ملائمة	غير ملائمة	ملاحظات
	للقائدات المدرسية بحيث تتضمن موضوعات حول المداخل والأساليب غير التقليدية في القيادة.			
٤	توفير الإمكانيات البشرية والمادية والتكنولوجية اللازمة لتنفيذ برامج التنمية المهنية للقائدات المدرسية من مدربين مؤهلين، وشبكات اتصال، وأجهزة، وبرمجيات، وتطبيقات.			
٥	تمكين قادة المدرسة الثانوية من خلال منحهم مزيداً من الصلاحيات الإدارية والمالية، والاستقلالية في اتخاذ القرارات المدرسية، وأداء مهامهم الوظيفية.			
٦	التحديث المستمر للمواقع الإلكترونية للمدارس الثانوية وتزويدها بالبيانات والمعلومات المرتبطة بالعمل: قوانين، قرارات وزارية، لوائح، نشرات.....			
٧	الإعلان عن الميثاق الأخلاقي الذي يتضمن القيم التنظيمية للمدرسة الثانوية عبر موقعها الإلكتروني.			
٨	تفعيل العلاقة بين قادة المدارس الثانوية وهيئة الأبنية التعليمية.			
	عبارات أخرى يُقترح إضافتها.....			

المحور الرابع: صعوبات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها:

م	العبرة	ملائمة	غير ملائمة	ملاحظات
١	ارتفاع التكلفة المادية والتكنولوجية اللازمة لتنفيذ التصور المقترح من أجهزة وأدوات وتطبيقات وبرمجيات، وتصميم برامج تدريبية وتنظيم ندوات ولقاءات، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تفعيل دور مجلس الآباء والأمناء والمعلمين، والاستفادة من مؤسسات المجتمع المدني لتوفير التمويل اللازم.			
٢	سيادة المركزية الإدارية وجمود الإجراءات التنظيمية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال منح مزيد من الاستقلالية			

م	العبرة	ملائمة	غير ملائمة	ملاحظات
	والصلاحيات لقادة المدارس لاتخاذ القرارات المرتبطة باختيار المعلمين، وشراء الأجهزة والأدوات وصيانتها.			
٣	مقاومة أعضاء المجتمع المدرسي للتغيير، ويمكن التغلب على ذلك عن طريق نشر ثقافة التغيير والتجديد بتنظيم اللقاءات المستمرة بين القادة وأعضاء المجتمع المدرسي، وعقد ندوات ودورات تدريبية لتأهيلهم لتقبل التغيير.			
٤	ضعف التنسيق بين صلاحيات قادة هيئة الأبنية التعليمية وقادة المدرسة الثانوية، ويمكن التغلب على ذلك عن طريق وضع وزارة التربية والتعليم لضوابط وأسس لتنظيم العلاقة بينهما لمنع حدوث أي تضارب أو ازدواجية في مسؤوليات كل من الطرفين.			
	عبارات أخرى يمكن إضافتها.....			

ملحق (٢)

أسماء السادة خبراء الإدارة والقيادة التربوية محكمي المخطط المبدئي للتصور المقترح (مرتبة ترتيبًا هجائيًا)

م	الإسم	الوظيفة
١	أ.م.د/ أحمد محمد غانم	أستاذ الإدارة التعليمية المتفرغ وقائم بعمل رئيس قسم الإدارة التعليمية والتربية المقارنة كلية التربية- جامعة بني سويف
٢	أ.د/ جمال أحمد السيسي	أستاذ أصول التربية- كلية التربية- جامعتي القصيم ومدينة السادات
٣	أ.د/ رشيدة السيد أحمد الطاهر	أستاذ ورئيس قسم أصول التربية - كلية التربية- جامعة حلوان
٤	أ.د/ فؤاد أحمد حلمي	أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي- المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
٥	أ.د/ محمد ماهر الجمال	أستاذ أصول التربية - كلية التربية- جامعة حلوان
٦	أ.د. مرفت صالح ناصف	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية - جامعة عين شمس
٧	أ.د/ نهلة سيد حسن	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية- كلية التربية- جامعة حلوان
٨	أ.د. نهلة عبد القادر هاشم	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية - جامعة عين شمس
٩	أ.د/ نوال أحمد إبراهيم نصر	أستاذ أصول التربية- كلية البنات- جامعة عين شمس