



جامعة الدول العربية
المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم
معهد الدراسات والبحوث العربية
قسم التربية

استراتيجية مقترحة للتنمية المهنية للقیادات الإدارية بمديریات التربية والتعليم في سلطنة عمان

بحث مقدم للحصول على
درجة دكتوراة الفلسفة في التربية
(تخصص إدارة تربوية)

إعداد
مسلم بن علی العبد المسهل

إشراف
أ.د / سعاد بسيوني عبد النبي
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية — جامعة عين شمس



جامعة الدول العربية
المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم
معهد الدراسات والبحوث العربية
قسم التربية

رسالة دكتوراه

أسم الباحث : مسلم بن علي العبد المسهلي
عنوان الرسالة : إستراتيجية مقترحة للتنمية المهنية للقيادات الإدارية بمديريات
التربية والتعليم في سلطنة عمان
أسم الدرجة : دكتوراه الفلسفة في التربية (تخصص إدارة تربوية) .
لجنة الإشراف :
أ.د. سعاد بسيوني عبد النبي - مشرفاً .
لجنة المناقشة :
١- أ.د. نادية يوسف كمال - رئيساً .
٢- أ.د. عادل عبد الفتاح سلامة - عضواً .
وقد أجازت الرسالة بتاريخ : ٢٣/٤/٢٠٠٩ م .

موافقة الإشراف

أ.د. / سعاد بسيوني عبد النبي

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية — جامعة عين شمس

بسم الله الرحمن الرحيم

سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا

بِمَا عَلمْنَا إِنَّكَ أَنْتَ

الْعَلِيمُ الْعَظِيمُ

صدق الله العظيم

سورة البقرة الآية (٣٢)

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي خلق ثم هدى والصلاة والسلام على نبينا المصطفى

بعد أن من علي المولى عز وجل بتوفيقه وكرمه وأعاني على إتمام هذه الرسالة فيطيب لي أن أتقدم بالشكر لأهل الفضل اعترافا بالجميل وعرفانا مني بأنه لولاهم لم يتم هذا العمل ومن هذا المنطلق يسعدني ويشرفني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير والامتنان لأستاذتي العزيزة أ.د/سعاد بسيوني عبد النبي أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية-كلية التربية- جامعة عين شمس على ما بذلته معي من جهد وما قدمته لي من عون وما أفاضته علي من علم وخبرة وطيب أخلاق كان له بالغ الأثر في اتجاز هذه الرسالة فكانت نعم القوة والمعين فدعائي لها أن يمدّها المولى العليّ التقدير بوافر الصحة وإن يجزيها عن ما قدمته لي خيرا جزاء.

كما يطيب لي إن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والامتنان إلى أ.د/نادية يوسف كمال أستاذة ورئس قسم أصول التربية -كلية البنات- جامعة عين شمس وأ.د/عادل عبد الفتاح سلامة أستاذ ورئس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية-كلية التربية - جامعة عين شمس اللذين تفضلا مشكورين بالقبول بمناقشة الرسالة والحكم عليها وعلى مأسوف يقدماه من ملاحظات ومقترحات سوف يكون لها الأثر الواضح في ظهور الرسالة بالشكل المرجو فلهما مني كل الشكر والاحترام والتقدير وجزاءهم الله خير الجزاء ومتعهم بالصحة والعافية كما أتقدم بالشكر والامتنان لكل من ساعدني ومد يد العون لي لإتمام هذه الرسالة وأخص منهم بالذكر الإخوة في المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية الدكتور عدنان محمد قطييط والدكتورة إيمان زغلول والدكتورة عزة جلال.

كما وأتقدم بالشكر والاحترام لأسرتي الكبيرة والدي العزيزين وأعمامي وإخواني الذين ساندوني بالتشجيع وتذليل الصعاب فلهم مني كل الشكر والتقدير والاحترام.

كما أتوجه بالشكر وبالاعتذار إلى أسرتي الصغيرة زوجتي وأولادي ،طفول ،وماجد، وسعيد، وعمر، وفاطمة ،وكوثر الذين تحملوا الأم الفراق والبعد على الرغم من حاجتهم الي فاهدي لهم هذا الجهد.

وأخيرا إن هذا الجهد المتواضع الذي أتقدم به إن كنت قد وفقت فيه فهو من الله ثم من جهة الأشراف وأما إن كنت قد قصرت فحسبي أنني قد اجتهدت وسعيت بكل جهدي

وما توفيقني إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب

(سورة هود آية ٨٨)

محتويات البحث

رقم الصفحة	الموضوع
	الفصل الأول : الإطار العام للبحث
٣٨-١	المقدمة
٢	مشكله البحث
٩	حدود البحث
١٠	أهداف البحث
١٠	أهمية البحث
١١	منهج البحث
١١	أدوات البحث
١٢	مصادر البحث
١٢	مصطلحات البحث
١٣	الدراسة السابقة
١٧	خطوات البحث
٣٨	
١٢٤-٣٩	الفصل الثاني: التنمية المهنية للقيادات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر (إطار نظري)
	أولاً : القيادة الإدارية في الفكر الإداري المعاصر
٤٠	١. ماهية القيادة
٤١	٢. الفرق بين القيادة والإدارة
٤٣	٣. مصادر قوة التأثير لدى القيادة
٤٥	٤. أهمية القيادة الاستراتيجية
٤٦	٥. الأنوار المستقبلية للقيادات الإدارية وما تتطلبه من مهارات
٤٨	٦. نظريات القيادة
٥٠	٧. أنماط القيادة
٥٢	٨. العوامل التنظيمية المؤثرة على القيادات الإدارية
٥٥	أ. الهيكل التنظيمي
٥٥	ب. الاتصالات الإدارية
٥٥	ج. المناخ التنظيمي
٥٧	د. الثقافة التنظيمية
٥٨	هـ. التحفيز
٦٠	و- التمكين
٦٢	ز- اللامركزية الإدارية والتنظيمية
٦٥	
٦٦	ثانياً: التنمية المهنية للقيادات الإدارية
٦٦	١. مفهوم التنمية المهنية
٧١	٢. أهمية التنمية المهنية
٧٦	٣. أهداف التنمية المهنية
٧٩	٤. أسس التنمية المهنية
٨٠	٥. مجالات التنمية المهنية
٨٢	٦. أساليب التنمية المهنية
٨٣	أ- أساليب مؤسسية

٩٠	ب- أساليب تدريبية
٩٤	ج- أساليب ذاتية
٩٦	ثالثاً: الاتجاهات العالمية المعاصرة للتنمية المهنية
٩٧	١. التدريب : كأحد ركائز التنمية المهنية للقيادات الإدارية
١٠٣	٢. المسار الوظيفي كعامل من عوامل التنمية المهنية
١٠٩	٣. المنظمة المتعلمة كأحد ركائز التنمية المهنية
١١٣	٤. تكنولوجيا المعلومات كأحد ركائز التنمية المهنية
١٢٠	٥. التطوير الذاتي كأحد العوامل للتنمية المهنية
٢٠٠-١٢٥	الفصل الثالث: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للقيادات الإدارية بمديريات التربية والتعليم بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.
١٢٦	أولاً: تطور التعليم في سلطنة عمان
١٢٩	ثانياً: تطور الهيكل التنظيمي لوزارات التربية والتعليم
١٣٩	ثالثاً: تحليل الواقع النظري للبيئة الداخلية للقيادات الإدارية بمديريات التربية والتعليم
١٣٩	١. العناصر البشرية
١٣٩	أ- الإعداد
١٤٠	ب- الاختيار والتعيين
١٤٢	ج- الترقية
١٤٣	د- التنمية المهنية
١٥٢	٢. العناصر المادية
١٥٢	أ- الوحدات والتجهيزات الموجودة في المديريات
١٥٥	ب- الموارد المالية
١٥٦	ج- نظم العمل المتبعه
١٥٨	د- استخدام التقنية الحديثة
١٦١	٣. العناصر المعنوية
١٦١	أ- المناخ والثقافة التنظيمية
١٦٢	ب- الحوافز
١٦٤	ج- التمكين
١٦٦	د- النمط القيادي السائد في المديريات التربية والتعليم
١٦٧	هـ- نقاط القوة في البيئة الداخلية
١٦٨	و- نقاط الضعف في البيئة الداخلية
١٦٨	رابعاً: تحليل البيئة الخارجية للقيادات الإدارية بمديريات التربية والتعليم
١٦٩	أ- البيئة الخارجية القريبة
١٦٩	١. وزارة التربية والتعليم
١٧٤	٢. المدارس أو الحقل التربوي
١٧٦	٣. أولياء الأمور
١٧٨	٤. مؤسسات القطاع الخاص
١٨١	٥. مؤسسات حكومية ذات علاقة للتنمية المهنية للقيادات الإدارية لمديريات التربية
١٨٦	٦. مكتب التربية لدول الخليج العربي
١٨٧	ب- البيئة الخارجية البعيدة
١٨٧	١. المتغيرات الإدارية
١٩٠	٢. المتغيرات التكنولوجية
١٩٢	٣. المتغيرات الاجتماعية والثقافية

١٩٥	٤. المتغيرات الاقتصادية
١٩٧	٥. المتغيرات السياسية
١٩٨	خامساً : الفرص و التهديدات في البيئة الخارجية
٢٣٦-٢٠١	الفصل الرابع: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للقيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لدراسة الميدانية
٢٠٢	أولاً: اجراءات الدراسة الميدانية
٢٠٢	١. أهداف الدراسة الميدانية
٢٠٣	٢. أدوات الدراسة الميدانية خطوات إعدادها
٢٠٧	٣. وصف عينه الدراسة
٢١١	٤. الأسلوب الإحصائي المستخدم
٢١٢	ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية
٢٣٠	ثالثاً: التعليق على نتائج الدراسة الميدانية
٢٣١	رابعاً: عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات للدراسة الميدانية
٢٣٤	خامساً: مقترحات للتطوير
٢٣٧-٢٣٧	الفصل الخامس: الاستراتيجية المقترحة للتنمية المهنية للقيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بسلطنة عمان
٢٣٨	أولاً: أهم نتائج الدراسة النظرية والميدانية
٢٣٩	١. عناصر القوة
٢٣٩	٢. عناصر الضعف
٢٤٠	٣. الفرص
٢٤١	٤. التهديدات
٢٤٢	ثانياً: منطلقات الاستراتيجية المقترحة
٢٤٢	١. المنطلقات النظرية
٢٤٣	٢. المنطلقات المحلية
٢٤٦	ثالثاً: مرتكزات وعناصر الاستراتيجية
٢٤٧	١. مصفوفة التحليل الرباعي
٢٥٤	٢. تحليل الفجوات
٢٥٦	٣. صياغة الرؤية الاستراتيجية
٢٥٦	٤. الأهداف الاستراتيجية والإجرائية
٢٦٠	٥. بدائل إستراتيجية للتنمية المهنية للقيادات الإدارية
٢٦٣	٦. المواءمة بين البدائل الاستراتيجية
٢٦٥	٧. تبني وتطبيق البديل الأمثل
٢٦٦	٨. معوقات محتملة
٢٦٦	٩. سبل التغلب على المعوقات
٢٦٨	مراجع البحث
٢٩٠	ملاحق البحث

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
شكل (١)	الأدوار الثمانية للقيادة والإدارة	٤٥
شكل (٢)	دائرة التدريب والتنمية	٧٩
شكل (٣)	مكونات عملية تحديد الاحتياجات التدريبية	٩٩
شكل (٤)	دورة المسار الوظيفي	١٠٥
شكل (٥)	توزيع برامج التنمية المهنية على المستويات الوظيفية	١٠٨
شكل (٦)	نموذج مايون ولانك للمنظمة المتعلمة	١١٠
شكل (٧)	نموذج التعلم التحويلي كبعد من أبعاد التنمية المهنية	١٢٢
شكل (٨)	عناصر نموذج التغيير والتقييم الذاتي	١٢٣
شكل (٩)	الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان	١٣٢
شكل (١٠)	هيكل وزارة التربية بسلطنة عمان وفق المرسوم السلطاني رقم (٢٠٠٨/٣٧)	١٣٤
شكل (١١)	هيكل مديريات المناطق التعليمية الكبيرة	١٣٦
شكل (١٢)	هيكل مديريات المناطق التعليمية الصغيرة	١٣٧
شكل (١٣)	مرتكزات وعناصر الإستراتيجية	٢٤٦

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٤٤	الفرق بين القيادة والإدارة	جدول (١)
٦٠	أهمية الحوافز في ظل نظريات الإدارة	جدول (٢)
٦٩	تطور مفهوم نحو التنمية المهنية	جدول (٣)
٧٠	مقارنة بين الإتجاه التقليدي في التدريب والإتجاه الحديث	جدول (٤)
١٢٨	الفروقات في أعداد المدارس والطلاب والشعب والمعلمون	جدول (٥)
١٢٩	الفروقات في أعداد المدارس والطلبة للأعوام ٧٧/٧٦ و ٨١/٨٠	جدول (٦)
١٢٩	الفروقات في أعداد المدارس والطلبة للأعوام الدراسية ٢٠٠٢/٢٠٠١ و ٢٠٠٦/٢٠٠٥	جدول (٧)
١٤٤	برامج الإنماء المهني المركزية وفق خطة الإنماء لعام ٢٠٠٥	جدول (٨)
١٤٥	الدوائر التي قامت بتنفيذ برامج الإنماء المهني التربوي لعام ٢٠٠٥	جدول (٩)
١٤٧	أعداد البرامج والدورات الخارجية وعدد المشاركين فيها لعامي ٢٠٠٥/٢٠٠٤	جدول (١٠)
١٨٢	أهم المجالات التدريبية التي تقدمها وزارة الخدمة المهنية وأعداد الملتحقين بها من الجهاز الإداري الحكومي	جدول (١١)
١٩٣	نسب الالتحاق بالتعليم في جميع المراحل التعليمية	جدول (١٢)
٢٠٧	توزيع العينة من حيث التبعية	جدول (١٣)
٢٠٨	توزيع العينة تبعاً للمناطق التعليمية	جدول (١٤)
٢٠٩	توزيع العينة تبعاً للمناطق التعليمية	جدول (١٥)
٢٠٩	توزيع العينة من حيث الوظيفة	جدول (١٦)
٢١٠	توزيع العينة من حيث الخبرة	جدول (١٧)
٢١٠	توزيع العينة من حيث حصولهم على الدورات التدريبية	جدول (١٨)
٢١٢	الكشف عن درجة الفروق بين المجموعات (الوزارة، المناطق التعليمية)	جدول (١٩)
٢١٤	دلالة كا ^٢ بين متغيرات الاستبانة (المؤهل بالوظيفة، الخبرة، التدريب قبل وبعد الخدمة) وبين الاستجابات على المحاور المختلفة.	جدول (٢٠)
٢١٦	الوزن النسبي لاستجابات القيادات الإدارية تجاه العنصر البشري	جدول (٢١)
٢١٨	الوزن النسبي لاستجابات القيادات الإدارية تجاه العنصر المادي	جدول (٢٢)
٢٢٠	الوزن النسبي لاستجابات القيادات الإدارية تجاه العنصر المعنوي	جدول (٢٣)
٢٢	الوزن النسبي لاستجابات القيادات الإدارية تجاه البيئة الخارجية	جدول (٢٤)
٢٢٥	متوسط الوزن النسبي لنتائج تحليل (SWOT)	جدول (٢٥)

قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
ملحق (١)	استبيان قبل التحكيم	٢٩١
ملحق (٢)	قائمة بأسماء المحكمين	٢٩٩
ملحق (٣)	استبيان بعد التحكيم	٣٠٠
ملحق (٤)	استمارة المقابلة الشخصية	٣٠٨

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

مقدمة :

أصبحت التغيرات والتطورات هي سمة هذا العصر الذي يشهد في الألفية الثالثة ثورة من التحولات العالمية التي تؤثر على كل المجتمعات والمؤسسات والأفراد على حد سواء وتتميز هذه التغيرات بالسرعة في إيقاعها والكثافة في محتواها والامتداد في اتساعها والشمول لكل مناحي الحياة، وهذا الواقع يضع أمام مجتمعاتنا العربية بكل مؤسساتها وهيئاتها كثيرا من التحديات لكيفية التعامل مع هذه التطورات والتغيرات من حيث الاستيعاب والتكيف والمشاركة. ولن يتأتى ذلك إلا من خلال بناء استراتيجيات واضحة تضع في اعتبارها الأول تنمية الموارد البشرية وتهيئة الفرد بما يجعله قادرا على مواكبة هذه المتطلبات الجديدة وتمكينه من المعرفة بأدوات التقنية الحديثة.

ويطلق على هذا العصر (عصر المعرفة) لتميزه بسمات تجعله مختلفا عما سبقه من عصور وتتجلى هذه السمات في:

- الاهتمام المكثف بالإنسان وتنميته واستثمار قدراته واعتباره المحور الأساسي لأي تقدم
- توظيف المعرفة في التحسين المستمر في العمليات والانشطة الانتاجية والخدمية والسعي الدائم للتجديد.
- أصبحت صناعة المعرفة هي العمل الأكثر أهمية وجدى في مجتمع المعرفة وبالتالي. ضرورة مشاركة افراد المجتمع في تكوين وتنمية وتوظيف واستثمار الرصيد المعرفي وهي علامة التقدم.^(١)

ولما كان النظام التعليمي هو النظام الذي يتم من خلاله إعداد الثروة البشرية القادرة على الإنتاج المعرفي لذا تحرص الدول وخاصة المتقدمة منها على تطوير التعليم وفق معايير تحقق لها المنافسة العالمية^(٢).

وليس ذلك فحسب بل أيضا باعتبار التعليم ركيزة التقدم وأنه خط الدفاع والهجوم الذي من خلاله تواجه الدول تحديات العصر وتحمي به أمنها القومي^(٣). ولقد أصبحت المنظمات بما فيها الحكومية في ظل هذا العصر الحافل بالمتغيرات العالمية يحمل خصائص متشابهة يمكن ذكر أهمها في الآتي:

(١) علي السلمي، التنمية المهنية لاساتذ الجامعة في عصر المعلوماتية، من بحوث المؤتمر السادس للتنمية المهنية لاساتذ الجامعي في عصر المعلوماتية، ٢٣-٢٤ نوفمبر ١٩٩٩، كلية التربية، جامعة عين شمس، ص ١١٨

(٢) ناهد عدلي شانلي، هاني عبد الستار فرج، تجديد نظام التعليم في ضوء التحديات الحضارية المعاصرة، مجلة التربية والتنمية، السنة الثانية عشر، ع ٣١٤، ديسمبر ٢٠٠٤، ص ١٧٤

(٣) سامي فتحي عمارة، معوقات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بكليات الإسكندرية. من بحوث المؤتمر السادس للتنمية المهنية لاساتذ الجامعي في عصر المعلوماتية، ٢٣-٢٤ نوفمبر ١٩٩٩، كلية التربية، جامعة عين شمس، ص ١٦

- أن المعلومات أصبحت قيمة مهمة بموجبها يتم توجيه وإدارة المنظمات وذلك يحتم توافر أدوات وأساليب إنتاج المعلومات وأن يتم استخدام هذه المعلومات الناتجة في اتخاذ القرارات بحيث تتحول المعلومات إلى معرفة تستخدم في الإنتاج.
- أنها منظمات عضوية من خلال التفاعل المتبادل بين بيئتها الداخلية والخارجية من جهة ومن خلال تحليل آثار هذه المتغيرات والاستجابة لها بتبني سياسات وهيكل تتلاءم معها.
- تتسم المنظمات المعاصرة بالتنوع في المهارات على حساب التشابه الذي كان سائداً في السابق.
- تسعى المنظمات إلى التعلم المستمر وذلك للاستفادة من التطورات العلمية والتكنولوجية للتكيف مع التحولات المتسارعة والتعامل مع التقانات الجديدة.
- التحول إلى الهياكل الأفقية التي تقوم على فرق العمل ووحدات الأعمال وبالتالي التحول من رأس المال التنظيمي إلى الرأس المال البشري.^(١)
- هذا بالإضافة إلى الجانب التنافسي حيث تواجه وزارات التربية والتعليم منافسة من قبل القطاع الخاص وهذا التهديد أن لم يقابله تحسين الخدمات وترشيد النفقات من قبل مؤسسات التعليم فقد تتوجه الدولة والمجتمع إلى زيادة المساحة الممنوحة للقطاع الخاص وتقليص دور الأجهزة الحكومية.^(٢)
- وفي ظل هذه المستجدات التي تعيشها المنظمات في وقتنا الحاضر والتي أصبح معها التغيير بطلاً على كل جوانبها وأصبح رأس المال الفكري في عصر المعرفة يمثل الركيزة والعنصر الحاسم بالنسبة لبقاء وتطوير هذه المؤسسات الأمر الذي أصبح معه أدوار جديدة للقيادات الإدارية ويمكن تحديد أهم هذه الأدوار في الآتي:^(٣)
- تحديد الرؤية المستقبلية: فالدور الأساسي للقائد هو خلق الرؤية المستقبلية للمنظمة.
- ترسيخ قيم التميز: فالقائد الذي لا يستطيع غرس قيم التميز في قلوب مرؤوسيه في الحاضر لن يحصد إلا الفشل في المستقبل.
- تدعيم السلوك المتميز: ينبغي على القيادة تبني قيم التميز من خلال تخفيض عدد اللوائح المكبلة للأداء المتميز وتدعيم السلوك التنظيمي المتميز من خلال احترام الذات والثقة المتبادلة بين القائد والعاملين.
- تنمية الموارد البشرية: تتولى القيادة تنمية الموارد البشرية من خلال تفويض السلطة وتطوير وتنمية قدرات العاملين.
- ولا شك إن هذه التحديات التي يفرضها عصر ثورة المعلومات والاتصالات والتقدم التكنولوجي وغيرها من المستجدات العلمية والإدارية تمس بشكل كبير كافة جوانب العمل

(١) إيمان صالح عبد الفتاح، المستجدات العالمية وأثرها على أنماط القيادة الإدارية، ورقة مقدمة إلى ندوة تنمية المهارات القيادية لمديري الشركات العامة والخاصة، القاهرة، ١٩-٢٣ مارس ٢٠٠٦، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية)، ص ١٩-٢٠.

(٢) عبد العزيز مخيمر، دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٥) ص ٢٥.

(٣) عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٥) ص ١٦.

التربوي وعلى رأسها دور القيادات الإدارية وبالتالي يجب أن تكون هذه التغيرات حافزا لوزارات التربية في بلادنا العربية نحو الاهتمام بوضع خطط استراتيجية وبناء أساليب حديثة وفعالة لتنمية هذه القيادات بما يسهم في الوصول الى تحقيق الجودة في اداء الادوار المناطة بهم.

وتحتل القيادات الإدارية مكان القلب في المنظومة التعليمية والتربوية وتتوقف فعالية العملية التعليمية على كفاءتها وحسن أداءها، فمن باب أولى أن يلزم ذلك الدور القائمين على النظام التعليمي ضرورة اتخاذ القرارات الرسمية التي توجب وضع الخطط الاستراتيجية للتنمية المهنية تضمن لهؤلاء القادة القدرة على تجاوز المشكلات ونقاط الضعف وذلك من أجل الانطلاق بالأجيال والمجتمع نحو عصر العولمة والمعرفة^(١).

ولتأكيد دور القائد الإداري في المنظمة تشير الدراسات الإدارية إلى أن أحد أركان نجاح المنظمة هو القائد الإداري الاستراتيجي ولا بديل لدوره في الوصول إلى ذلك، وباتت الحاجة إلى الكفاءة القيادية موازية، أو ربما تفوق الحاجة إلى الثقافة المتقدمة، إذ أنها تمثل أحد أدوات التغيير الإيجابي للواقع ولا سيما في الدول النامية، ومع تأكيد ضرورتها المستمرة في الدول المتقدمة^(٢).

وهنا تأتي أهمية ودور التنمية المهنية باعتبارها عملية تحسين مستمر لكل القيادات الإدارية والعاملين على حد سواء حيث أن التنمية المهنية المستمرة تعد مطلباً جوهرياً لإجراء التطوير في أي منظمة ومن خلالها يستطيع أعضاء المنظمة غرس سياسات ورؤية المنظمة كما تعمل التنمية المهنية على خلق المنظمة المتعلمة^(٣).

وتشير التنمية المهنية للقيادات الإدارية إلى أي نشاط يدعم جودة القيادة سواء على المستوى الفردي أو على مستوى المنظمة حيث يركز نشاط تنمية المهنية للقيادات الإدارية على القدرات والاتجاهات القيادية لدى الأفراد وهناك سمات فردية متنوعة يمكنها دعم أو إعاقة فعالية القيادة وتتطلب برامج رسمية منظمه لتنمية الكفايات القيادية وترتكز نجاح جهود التنمية المهنية للقيادات الإدارية على ثلاثة عناصر هي:^(٤)

- السمات الفردية للقيادات الإدارية.
- جودة برامج التنمية المهنية لهذه القيادات الإدارية.
- دعم تغيير السلوك من قبل المشرفين على برامج التنمية المهنية للقيادات الإدارية.

ولقد أثبتت الدراسات التي قام بها خبراء في الإدارة من وجود علاقة استراتيجية بين التنمية المهنية للأفراد وبين نمو وازدهار المؤسسة التي يعمل بها الأفراد كما أكدوا على ضرورة تنمية جميع جوانب الشخصية بحيث يصبح الشعور بضرورة التطوير والتحديث محور تفكيرهم وأساساً لحياتهم المهنية وهذه الآراء تنطبق على المؤسسات التعليمية مثلها مثل أي مؤسسة^(٥).

(١) علي السلمي، استراتيجية إعداد وتدريب عضو هيئة التدريس، من بحوث المؤتمر السادس للتنمية المهنية للأستاذ الجامعي في عصر المعلوماتية، ٢٤-٢٣ نوفمبر ١٩٩٩، كلية التربية، جامعة عين شمس، ص ١١٦

(٢) طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقادة، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٥)، ص ٩٨
(٣) Jon, C. Marshal & Ruie Jan Pritchard, Professional Development In Healthy Vs. Unhealthy Districtes", School Leadership & Management, Vol. 22. No. 2, 2002 P.116

(٤) يمكن الرجوع إلى : http://en.Wikipedia.org/wiki/leadership_development

(٥) د. جون كاربنتر، مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم، ترجمة، عبدالله أحمد شحاتة، (القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، ٢٠٠١)، ص ٤٤

ونظراً للأهمية التي تمثلها التنمية المهنية فتسعى المؤسسات على مستوى العالم لبناء مناهج تتبعها في تطبيق التنمية المهنية وذلك في البيانات التي تؤمن بأن التجديد المستمر للكفاءة المهنية يعد من العوامل الهامة للنجاح بالنسبة للأفراد. وكذلك المؤسسات وقد أكد سنج، (1990, seng) في محاولته إثبات أن الميزة الوحيدة التنافسية الباقية تتبع من القدرة على التعلم العميق المستمر وأكد أن من الأدوات المهمة في التنمية المهنية هي التعلم الإلكتروني حيث يعد من أهم الوسائل الحديثة في نقل المعرفة.⁽¹⁾

كما ينبغي أن يدرك الجميع سواء المستفيدين أو القائمين على عملية التنمية المهنية بأنها أي التنمية المهنية ليست ترفاً يمارس أو مجرد نشاط أو برنامج إضافي بل هي من صميم وجوهر العملية التعليمية حيث يكون التعليم المستمر بالنسبة للمسئول جزء أساسي من حياته ويشكل له الأساس الراسخ في استمرارية تقدمه المهني.⁽²⁾

ومن دواعي التنمية المهنية للقيادات الإدارية تملك الأدوات التي من خلالها يتمكنون من اتخاذ القرارات حيث يؤكد كثير من الخبراء الإداريين على أنه كلما كانت هناك تنمية مهنية كلما ساعد ذلك على اتخاذ قرارات صائبة وذلك نظراً لأن القرار يعتمد على ٩٠% من المعلومات و ١٠% من الإلهام وسرعة البديهة.

فمن المؤكد أنه لا يمكن الارتقاء بالعملية التعليمية وتطوير نوعيتها وتحسين جودة التعليم إلا إذا توفرت قيادات تملك الكفاءة والإدارة التربوية الناجحة التي تؤثر بشكل إيجابي على جميع عناصر العملية التعليمية التربوية.

ولقد أصبحت التنمية المهنية المستمرة للقيادات الإدارية أمر لا يمكن التهاون فيه ولا الركون إلى الخبرة التي حصل عليها من الأقدمية في العمل الوظيفي حيث إن أي قصور في هذا الجانب سينعكس سلباً، وسوف يكون له ثمناً باهظاً يحصداه الأفراد والمجتمع، وسوف ينخفض المردود التعليمي. وبالتالي فإن التنمية المهنية المستمرة هي الضمان الوحيد الذي يحول دون عجز هذه القيادات عن ممارسة المهام والمسؤوليات بالشكل المرضي.⁽³⁾

هذا إلى جانب أن العصر الذي نعيش فيه يحمل كثيراً من التحديات في كل جوانب الحياة ففي كل حين تظهر معطيات تكنولوجية ومعرفية جديدة تحتاج إلى خبرات وأساليب ومهارات وآليات جديدة للتعامل معها، وذلك يحتاج إلى تجاوز الواقع الحالي إلى واقع أكثر تقدماً، ولن يتم ذلك إلا من خلال السعي الحثيث نحو تخطيط استراتيجي لتنمية مهنية.

حيث إن القائد في هذا العصر وهو يعيش وسط هذه المتغيرات والتجديدات المتلاحقة لابد وأن يتبنى منهج التنمية المهنية وذلك حتى يستطيع أن ينمي من خلالها مهاراته وإمكاناته الإدارية والسلوكية وبالتالي يتطور هو ومؤسساته والإدارة.⁽⁴⁾

(1) Anne Herbert and Virpi Slotte, "Putting Professional Development Online: Integrating Learning as Productive Activity, *Journal of Workplace Learning*, Vol. 18 No.4, 2006

(2) علي السلمي، التنمية المهنية لاستاذ الجامعة في عصر المعلوماتية، مرجع سابق، ص ١٢١

(3) محمد بشير حداد، التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، (القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٤)، ص ٧٥

(4) سعيد بن حمد الربيعي، التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في دول مجلس التعاون الخليجي: نموذج سلطنة عمان، ورقة عمل قدمت في ورشة عمل طرق تفعيل وثيقة الآراء للأمير عبدالله بن عبدالعزيز حول التعليم العالي، ٢٠ يناير - ١ فبراير ٢٠٠٥، (مسقط: وزارة التعليم العالي) ص ١٩