

## تفعيل الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي

### بجمهورية مصر العربية: آليات مقترحة

#### إعداد

د. إيمان أحمد محمد عزب  
باحث بالمركز القومي  
للبحوث التربوية والتنمية

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

#### ملخص:

يهدف البحث إلى التوصل إلى آليات مقترحة لتفعيل الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر بما يسهم في تطوير أدائها. وتعرف الريادة التنظيمية في سياق البحث الحالي بأنها توجه عام تتبناه مؤسسات التعليم قبل الجامعي، وتسعى من خلاله إلى دعم الابتكار والتجديد داخلها، واستثمار الفرص والموارد المتاحة، وتعزيز الأنشطة والممارسات الريادية لأعضائها، بما يسهم في تطوير أدائها وتحقيق تميزها، الأمر الذي يتطلب دعم التوجه الريادي لدى قادتها وتبني ثقافة تنظيمية ريادية وهيكل تنظيمي ريادي وتطبيق سياسات تحفيز ريادية. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي في معالجة محاور البحث، مع الاستعانة بأداة استطلاع الرأي لتعرف آراء عدد من خبراء الإدارة التربوية فيما يتعلق بالآليات المقترحة لتفعيل الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر بهدف تحديد مدى فعاليتها وملاءمتها للتطبيق في واقع المجتمع المصري. وخلص البحث إلى طرح بعض الآليات المقترحة لتفعيل الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر وفقاً للعوامل التنظيمية الأربعة للريادة التنظيمية المحددة في البحث وهي: القيادة الريادية، الثقافة التنظيمية الريادية، الهياكل التنظيمية الريادية، وسياسات التحفيز الريادية.

**الكلمات المفتاحية:** الريادة التنظيمية، أداء مؤسسات التعليم قبل الجامعي، جمهورية مصر العربية.

## ***Activating Organizational Entrepreneurship In Pre- University Institutions in The Arab Republic of Egypt: Proposed Techniques***

***Dr. Iman Zaghloul Ragheb Ahmad***      ***Dr. Iman Ahmad Muhammad Azab***  
***Assistant Professor at the National Center for***      ***PhD Researcher at the National Center for***  
***Educational Research and Development***      ***Educational Research and Development (NCERD)***  
***(NCERD)***

### ***Abstract:***

*The research aimed to introduce some proposed techniques to activate organizational entrepreneurship in pre- university institutions in Egypt in order to improve its performance.*

*Organizational entrepreneurship, in the context of the research, is defined as a general orientation that pre- university institutions adopt in order to achieve certain goals namely, promoting innovation and renewal, investing in available opportunities and resource, encouraging members' entrepreneurial behaviours and practices which may lead to improving performance and achieving organizational excellence. To promote entrepreneurship in pre- university institutions, this requires enforcing the entrepreneurial orientation of its leaders, adopting an entrepreneurial organizational culture and organizational structure and applying entrepreneurial incentive policies.*

*The descriptive method was used and a questionnaire was applied o a number of educational administration experts in order to explore their points' of view concerning the techniques proposed to activate organizational entrepreneurship in pre- university institutions in Egypt and determine to how extent they are valid and applicable in the Egyptian context.*

*The research introduced the final version of the proposed techniques for activating organizational entrepreneurship in pre- university institutions in Egypt and divided them according to the four main factors affecting organizational entrepreneurship adopted by the researchers and defined in the limitations of the research namely, entrepreneurial leadership, entrepreneurial organizational culture, entrepreneurial organizational structure and entrepreneurial incentive policies.*

***Key words:*** *Organizational Entrepreneurship, Pre- university institutions' Performance, The Arab Republic of Egypt.*

## تفعيل الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي

### بجمهورية مصر العربية: آليات مقترحة

#### إعداد

د. إيمان أحمد محمد عزب  
باحث بالمركز القومي  
للبحوث التربوية والتنمية

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

#### مقدمة:

تسعى المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها إلى تحسين أدائها، وتحقيق تميزها وتفوقها في ظل بيئة تنافسية سريعة التغير تفرض عليها العديد من التحديات، وتتبنى في سبيل ذلك مداخل وأساليب عدة، لعل من بينها الريادة التنظيمية Organizational Entrepreneurship.

ولقد أدركت العديد من المنظمات اليوم الحاجة إلى التوجه نحو الريادة التنظيمية، حيث يأتي هذا التحول في استراتيجية المنظمة استجابة لثلاثة مطالب أساسية فرضت عليها، وهي (Gilaninia et al., 2013, p.277):

- 1- التزايد السريع للمنافسين الجدد.
- 2- سيادة شعور من عدم الثقة في الطرق الإدارية التقليدية داخل المنظمة.
- 3- خروج أفضل القوى العاملة من المنظمات، وتوجهها للعمل الريادي المستقل.

ويستخدم مصطلح الريادة التنظيمية ليصف السلوك الريادي داخل المنظمات الصغيرة أو الكبيرة، ويتضمن الجهود المبذولة بهدف تنفيذ أنشطة ابتكارية تظهر في صورة منتجات، أو خدمات، أو عمليات، وتتطلب تلك الجهود موارد تنظيمية متنوعة (Lukes, 2012, pp. 29-30).

وتجدر الإشارة إلى أن الريادة تعد عاملاً مهماً في تحسين أداء المنظمات، ودعم نموها، وبناء ثرواتها ومزاياها التنافسية (Bojca et al., 2010, p.209)، حيث ثبت أن الريادة بأبعادها المتمثلة في الاستقلالية، والإبداعية، والاستباقية، والتنافسية، وتحمل

المخاطر لها تأثير إيجابي على الأداء، فالمنظمات ذات التوجه الريادي لها القدرة على اكتشاف الفرص الجديدة، واستثمارها بما يسمح لها بتحسين مركزها التنافسي (متعبد وراضي، 2010، ص 229).

ولقد بات تعزيز الريادة داخل المنظمة، والسعي لبلوغ التميز والتفرد الشغل الشاغل لإدارة المنظمات المعاصرة وذلك عبر امتلاكها إمكانات تفوق المتاح في المنظمات المماثلة، وإدارة قادرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية (صالح، 2013، ص 139).

وعلى ضوء ذلك يمكن القول بأن تفعيل الريادة التنظيمية بأبعادها المتعددة داخل المنظمات على اختلافها، يسهم في تميزها، وتطوير أدائها، وينطبق ذلك على مؤسسات التعليم قبل الجامعي.

### مشكلة البحث:

على الرغم من اهتمام وزارة التربية والتعليم المصرية بالتوجه نحو تحقيق الريادة داخل مؤسسات التعليم قبل الجامعي والسعي نحو تميزها من خلال تبني سياسة اللامركزية ودعم الاستقلال الذاتي للمدارس، إلا أن الواقع الحالي يشير إلى العديد من جوانب القصور المرتبطة بعدد من العوامل التنظيمية التي تضعف من التوجه الريادي بتلك المؤسسات، الأمر الذي ينعكس سلباً على أدائها، وتتمثل تلك العوامل في: القيادة؛ والثقافة التنظيمية؛ والهيكل التنظيمي؛ وسياسات التحفيز، ويمكن رصد جوانب القصور بتلك العوامل على النحو التالي:

### فمن حيث القيادة:

يشير الواقع الفعلي إلى ضعف أداء القيادات التربوية مما لا يمكنهم من القيام بمهامهم ومسئولياتهم المهنية على المستوى المطلوب (عيد، 2012، ص 8). وقد يرجع الضعف في أداء القيادات إلى أسلوب اختيار القيادات التعليمية القائم على الأقدمية وليس الكفاءة مما يؤدي إلى غياب مفهوم القيادة التعليمية (وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030، ص 67).

كذلك تشير الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030 إلى أنه على الرغم من الجهود التي تبذلها الوزارة لترسيخ مفهوم اللامركزية - كأساس لدعم التوجه الريادي- في إدارة المؤسسات التعليمية من خلال إصدار العديد من التشريعات، ومنح صلاحيات للمدارس لتحقيق كفاءة النظم والإدارة، إلا إنه ما زالت هناك مركزية قوية في اتخاذ القرار، فالتطبيق الفعلي لسياسة اللامركزية لا يزال محدودًا (وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030، ص 66).

ولقد أكدت العديد من الدراسات على سيادة المركزية في إدارة المؤسسات التعليمية، فأشارت دراسة (عبد العزيز، 2014، ص 191) إلى أن ضعف تطبيق اللامركزية كسياسة تعليمية قد ترتب عليه ضعف للمرونة في الإدارة، وسيادة مناخ مثبط للإبداع وللعقول البشرية المفكرة والمبتكرة. وأضافت دراسة (غنيم، 2012، ص 56) أن قلة الصلاحيات الممنوحة لإدارة المدرسة من العوامل التي تعوق تحقيق استقلالها الذاتي. ولاشك أن المركزية الشديدة تنعكس سلبًا على قدر الاستقلال والصلاحيات الممنوحة لقادة مؤسسات التعليم قبل الجامعي ومعلميها، والذي يعد أساسًا لحفز سلوكهم الريادي بمؤسساتهم.

كما أشارت دراسة أخرى إلى ضعف الاهتمام بتنمية الإبداع والابتكار لدى معلمي وقادة مؤسسات التعليم قبل الجامعي الأمر الذي أرجعته الدراسة إلى عدد من الأسباب كالمركزية الشديدة التي تعاني منها إدارة المدارس، وضعف المرونة داخلها، وضعف مشاركة العاملين بها في اتخاذ القرارات، أو اقتراح الحلول للمشكلات (عزب، 2016، ص 108).

وتوصلت دراسة (قرني، 2014، ص 75) إلى أن أقل ممارسات مديري المدارس الثانوية العامة هي تقديم المدير أساليب جديدة ومبتكرة لإنجاز الأعمال بالمدرسة.

ومن جوانب الخلل التي كشفت عنها دراسة (عشبية وأبو حلاوة، 2009، ص 366)، تمسك مديري المدارس بالتنفيذ الحرفي للقوانين والقرارات واللوائح في تسيير العمل

المدرسي، واستخدام المدير لسلطته في إدارة المدرسة دون اعتبار لآراء العاملين بالمدرسة.

كما أشارت إحدى الدراسات إلى وجود قصور شديد في الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية واختزاله في وضع الرؤية والرسالة، وإغفال كثير من عمليات التخطيط الاستراتيجي مثل: تحليل البيئة الداخلية والخارجية، ووضع الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى، (إبراهيم، 2013، ص ص 105 - 106)، مما يستدل منه على ضعف قدرة قادة مؤسسات التعليم قبل الجامعي على التخطيط الاستراتيجي واستشراف المستقبل، وتوقع التغيرات في بيئة العمل المدرسي والاستعداد لمواجهتها.

### ومن حيث الثقافة التنظيمية:

توصلت نتائج إحدى الدراسات إلى ضعف ثقافة التطوير بالمدرسة نتيجة لكثرة الأعباء بالمدارس مما يعوق التفكير في التطوير والتكيف مع البيئة الخارجية، إضافة إلى مقاومة الأفراد للتغيير، وميلهم إلى الثبات والاستقرار على ما هو قائم، مما يتطلب جهداً أكبر من مديري المدارس لتوجيه ثقافة المدرسة نحو التطوير والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية. كما أشارت الدراسة إلى أن بيئة المدرسة والثقافة التنظيمية السائدة بها تضعف من توظيف الإدارة المدرسية للموارد البشرية، وتضعف من الاستفادة من أفكارهم ومقترحاتهم لتطوير الأداء المدرسي (قرني، 2014، ص 80، 78). كذلك توصلت دراسة (عبد الرسول، 2012، ص 41) إلى عدم ملائمة المناخ العام بالمدرسة للإبداع والمبدعين.

وأشارت دراسة (الشناوي وعيد، 2010، ص 276) إلى ضعف انتشار وتقبل ثقافة العمل الجماعي نتيجة لعدم توفر الوسائل المحفزة على العمل الجماعي بالمدارس. كما أسفرت نتائج دراسة (راغب، 2009، ص 230) عن افتقار المدارس المصرية إلى ثقافة تنظيمية تدعم القيم الإيجابية مثل التعاون والنقمة والمصارحة بين أعضاء المجتمع المدرسي.

وأظهرت نتائج دراسة (زناتي وأحمد، 2013، ص 277، 282) ضعف ثقة بعض المديرين في المعلمين؛ الأمر الذي يتضح في ضعف مساحة الحرية الممنوحة لهم

في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم، كما بينت الدراسة أن بيئة المدرسة تفتقد إلى الاستقلالية والحرية مما يشير إلى محدودية تمكين المعلمين من أداء المهام المنوطة بهم، ويؤثر بالسلب على جودة حياة العمل.

ويشير ماسبق إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر تتسم بالجمود، وتحد من حرية العاملين وتمكينهم واستقلاليتهم، وتفتقر إلى المرونة والثقة والمصارحة فيما بينهم، وتقاوم التغيير والتجديد والابتكار، ولا تعزز العمل الجماعي والتعاون بين أعضاء المجتمع المدرسي، الأمر الذي يضعف من التوجه الريادي لتلك المؤسسات وينعكس سلباً على تطوير أدائها.

### ومن حيث الهياكل التنظيمية:

يشير الواقع الفعلي إلى عدد من جوانب القصور والضعف في الهيكل التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، ومن بينها: تضارب الاختصاصات والسلطات الحادث على جميع المستويات الإدارية وعلى المستويين المركزي واللامركزي نتيجة غياب هيكل تنظيمي يحدد الواجبات والمسؤوليات عبر المستويات الإدارية المختلفة، كما لا توجد آلية واضحة لتبادل الخبرات والمعلومات بين المستويات القيادية المختلفة (وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030، ص 67). فضلاً عن افتقار المدرسة إلى اللوائح الداخلية التي تنظم العمل بها (غنيم، 2012، ص 63).

وأشارت دراسة (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، 2016، ص 80) إلى القصور في تطبيق اللامركزية، وضعف تمكين الأفراد مما يؤدي بدوره إلى سيطرة المركزية على القرارات والحيلولة دون توسيع نطاق الديمقراطية.

ويستدل مما سبق على اتسام الهيكل التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي بالمركزية والجمود والهيراركية وتعدد المستويات الإدارية، وضعف الاتصالات وصعوبة تبادل المعلومات والخبرات بين الأعضاء، إلى جانب تعقد الإجراءات الإدارية نتيجة الالتزام الحرفي بالقوانين والقواعد التنظيمية، الأمر الذي يحول دون ممارسة أعضاء تلك المؤسسات لأنشطة والسلوكيات الريادية والابتكارية، ويعوقها عن تبني التوجه الريادي الذي يسهم في تطوير أدائها وتميزها.

**ومن حيث سياسات التحفيز:**

أسفرت نتائج إحدى الدراسات عن إحساس العاملين بالمدرسة بكثرة المهام الملقاة على عاتقهم دون حوافز إضافية، إلى جانب ضعف رضا المعلمين عن مساهمهم المهني وضعف تلبية طموحاتهم المستقبلية، وعزوف المتميزين عن الترشح للعمل بوظائف القيادات المدرسية نتيجة ضعف العائد الذي يعود منها (الهنداوي، 2012، ص 397).

وتؤكد بعض الدراسات على ضعف الاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي للعاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، بالإضافة إلى ضعف تحفيزهم على أفكارهم ومقترحاتهم المبتكرة والمبدعة مما يضعف من دافعيتهم للإنجاز، ورغبتهم في التطوير والتجديد (عيد، 2010، ص 169، عزب ومرسي، 2010، ص 314، عزب، 2016، ص 108). واتفقت دراسة (زناتي وأحمد، 2013، ص 285) مع هذا الأمر حيث أظهرت النتائج أن المدرسة تعاني من محدودية إشباع الاحتياجات المادية والمعنوية للمعلمين، وقلة تقدير المتميزين منهم.

ويتضح مما سبق ضعف التحفيز المادي والمعنوي للأعضاء العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر ولاسيما المتميزين منهم، الأمر الذي يحد من إقدامهم على تقديم الأفكار الجديدة؛ ومشاركتهم في الأنشطة الابتكارية مما يقلل فرص تلك المؤسسات لتحقيق الريادة والتميز.

وإجمالاً لما سبق، يمكن القول بأن هناك العديد من جوانب القصور والضعف في العوامل التنظيمية التي تعزز الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر والمتمثلة في: القيادة، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، وسياسات التحفيز، الأمر الذي ينعكس سلباً على تطوير أداء تلك المؤسسات وتميزها. وبناءً على ذلك يمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تفعيل الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر بما يسهم في تطوير أدائها؟



ويتفرع من هذا السؤال عدد من الأسئلة الفرعية تتمثل في:

- 1- ما الأسس الفكرية للريادة التنظيمية، وما انعكاساتها على أداء مؤسسات التعليم قبل الجامعي؟
- 2- ما واقع الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر؟
- 3- ما رأى خبراء الإدارة التربوية في الآليات المقترحة لتفعيل الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر؟
- 4- ما الآليات المقترحة لتفعيل الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر بما يسهم في تطوير أدائها؟

### حدود البحث:

يتضمن البحث الحدود المجالية التالية:

- 1- مؤسسات التعليم قبل الجامعي، وتقتصر على: مدارس التعليم الأساسي والثانوي العام الحكومية بجمهورية مصر العربية.
  - 2- العوامل التنظيمية التي تعزز الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، وتتضمن: القيادة الريادية- الثقافة التنظيمية الريادية- الهيكل التنظيمي الريادي- سياسات التحفيز الريادية. ولقد تم اختيار تلك العوامل من خلال استقراء الأدبيات المرتبطة بموضوع البحث.
- وتجدر الإشارة إلى أن تلك العوامل التنظيمية الأربعة مترابطة ومتداخلة إلى حد كبير، وكل منها يؤثر ويتأثر بالآخر، وقد تم الفصل بينهم لغرض الدراسة فقط.

### هدف البحث:

يهدف البحث إلى التوصل إلى آليات مقترحة لتفعيل الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر بما يسهم في تطوير أدائها.

### أهمية البحث:

تأتي أهمية هذا البحث مما يلي:

- 1- أنه يواكب التوجه نحو تطبيق الريادة التنظيمية كأحد المداخل الحديثة لتطوير الأداء في المؤسسات الخدمية، ومن ثم فهو يمثل إثراءً لمجال الريادة في القطاع العام.

2- أنه يسهم في إثراء المكتبة التربوية العربية، حيث توجد ندرة في الدراسات التي اهتمت بموضوع الريادة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية وتطبيقها على إدارة تلك المؤسسات؛ فقد اهتمت معظم الدراسات السابقة بتناول موضوع الريادة التنظيمية في منظمات الأعمال، في حين يهتم البحث الراهن بدراسة الريادة التنظيمية في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر.

3- أنه يأتي متزامناً مع الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم، والجهات المعنية في مصر لمواكبة الفكر الاستراتيجي والاهتمام بالبعد المستقبلي في تطوير أداء مؤسسات التعليم قبل الجامعي.

4- أنه يحاول أن يقدم للمسؤولين عن صنع القرار، وصياغة السياسات التربوية بعض الآليات المقترحة لتفعيل الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر بما يسهم في تطوير أدائها.

5- أنه يعد بداية لإجراء دراسات أخرى على مراحل تعليمية أو منظمات تربوية مختلفة.

### مصطلح البحث:

من خلال استقراء عدد من الأدبيات ذات الصلة بموضوع البحث، تم التوصل إلى تعريف إجرائي للريادة التنظيمية مؤداه أنها بمثابة توجه عام تتبناه مؤسسات التعليم قبل الجامعي، وتسعى من خلاله إلى دعم الابتكار والتجديد داخلها، واستثمار الفرص والموارد المتاحة، وتعزيز الأنشطة والممارسات الريادية لأعضائها، بما يسهم في تطوير أدائها وتحقيق تميزها، الأمر الذي يتطلب دعم التوجه الريادي لدى قادتها وتبني ثقافة تنظيمية ريادية وهيكل تنظيمي ريادي وتطبيق سياسات تحفيز ريادية.

### منهج البحث وأداته:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لطبيعة موضوع البحث، ويسير البحث في ضوئه وفقاً للخطوات التالية:

1- تحديد الأسس الفكرية للريادة التنظيمية في علاقتها بأداء مؤسسات التعليم قبل الجامعي وذلك بمراجعة الأدبيات والدراسات ذات الصلة.

2- دراسة واقع الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر من خلال رصد العوامل التنظيمية الداعمة لها.

3- صياغة عدد من الآليات المقترحة لتفعيل الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر بما يسهم في تطوير أدائها.

كما يستعين البحث بأداة استطلاع الرأي لتعرف آراء عدد من خبراء الإدارة التربوية فيما يتعلق بالآليات المقترحة لتفعيل الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر بهدف تحديد مدى فعاليتها وملاءمتها للتطبيق في واقع المجتمع المصري.

### أقسام البحث:

في ضوء ما تقدم يتوزع البحث الراهن على أربعة أقسام رئيسة بيانها على النحو التالي:

**القسم الأول:** الأسس الفكرية للريادة التنظيمية، وانعكاساتها على أداء مؤسسات التعليم قبل الجامعي - إطار نظري

**القسم الثاني:** واقع الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي والعوامل التنظيمية الداعمة لها - دراسة نظرية.

**القسم الثالث:** استطلاع آراء خبراء الإدارة التربوية بشأن الآليات المقترحة لتفعيل الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر.

**القسم الرابع:** الآليات المقترحة لتفعيل الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر.

وفيما يلي بيان تفصيلي لأقسام البحث.

**القسم الأول: الأسس الفكرية للريادة التنظيمية، وانعكاساتها على أداء مؤسسات التعليم قبل الجامعي - إطار نظري**

ويتناول هذا القسم محورين أساسيين هما: الريادة التنظيمية - إطار مفاهيمي، والريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي. وفيما يلي تفصيل لكل محور على حدة.

## المحور الأول: الريادة التنظيمية - إطار مفاهيمي

ويتضمن هذا المحور عددًا من العناصر تتمثل في مفهوم الريادة التنظيمية، وأهميتها، وأبعادها وسمات المنظمات الريادية. وفيما يلي عرض تفصيلي لتلك العناصر.

### أولاً: مفهوم الريادة التنظيمية *Organizational Entrepreneurship*

تجدر الإشارة قبل البدء في عرض مفهوم الريادة، إلى أنها لم تعد قاصرة على مجال الأعمال وإنشاء المشروعات الجديدة، بل تعدت ذلك في النصف الثاني من القرن العشرين إلى التطبيق في مجال إدارة التنظيم وهيكلته ومن ثم فهي تأخذ أشكالاً متنوعة؛ فهناك الريادة الاقتصادية، والريادة الاجتماعية، والريادة الثقافية وغيرها (عواطف، 2010، ص 3).

وبصفة عامة، تمثل الريادة التنظيمية إطارًا لتيسير التغيير والإبداع المستمر في المنظمات، حيث تقدم مخططًا للتعامل بفاعلية مع الواقع التنافسي الجديد الذي تواجهه تلك المنظمات (Kuratko & Morris, 2003, p.21).

وبصورة أكثر تحديدًا، تشير الريادة التنظيمية إلى العملية التي تتم داخل المنظمة مهما كان حجمها، لدعم مشروعات العمل الجديدة، والأنشطة والتوجهات الإبداعية مثل: تطوير منتجات وخدمات، وتكنولوجيات، وأساليب إدارية، واستراتيجيات جديدة (Zehir, Muceldidi & Zehir, 2012, p.924).

وبتعبير آخر، تعرف الريادة بأنها عملية يبذل من خلالها فرد أو مجموعة من الأفراد جهدًا منظمًا، للسعى نحو الفرص باستثمار الوسائل المتاحة بهدف إضافة قيمة للمنظمة، والاستجابة لرغبات المستفيدين وحاجاتهم من خلال الإبداع والتفرد (صالح، 2013، ص 142).

وكذلك ينظر إلى الريادة التنظيمية على أنها عملية تدرك المنظمة من خلالها فرص النمو والتطور بهدف تقديم قيم جديدة للمستفيدين من خلال الابتكار والتجديد، وإعادة توزيع الموارد لتحقيق معدلات مرتفعة من النمو (Chirani & Hasanzadah, 2013, p.66).

ولقد توصلت إحدى الدراسات إلى أن الريادة عملية ديناميكية تهدف إلى المبادرة والتفرد في تحقيق قيمة مضافة من خلال تخصيص الوقت والمال والجهد، والاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن ذلك الإقدام بل والتقليل من خسائرها (باسردة، 2009، ص 77).

وبمراجعة التعريفات السابقة يتضح أن الفكرة الأساسية التي تدور حولها الريادة التنظيمية هي كونها عملية تهتم بدعم التغيير والابتكار، وتعزيز الأنشطة والتوجهات الإبداعية داخل المنظمة من خلال إدراك فرص النمو والتطور، واستثمار الموارد المتاحة، بهدف إضافة قيمة للمنظمة، ومساعدتها على مواجهة الواقع التنافسي الجديد.

ومن ناحية أخرى، تعرف الريادة التنظيمية بأنها مدخل للإدارة الاستراتيجية *strategic management approach* يتم في سياقه السعي وراء الفرص بغض النظر عن الموارد المتاحة، ومن ثم يضع هذا التعريف الريادة التنظيمية في الإطار الواسع للإدارة الاستراتيجية بتركيزها على اكتشاف الفرص واستثمارها (Dyduch, 2008, p.17).

ويرى (Kuratko & Morris, 2003, p.24) أن الريادة التنظيمية لا تقتصر على كونها عملية، بل إنها طريقة للتفكير وأداء الأعمال، وسلوكيات تهدف للتجديد أو الابتكار التنظيمي تتم داخل المنظمة أو خارجها.

وعرفها (Zahra, Neubaum & Huse, 2000, p.947) بأنها مجموعة من المشروعات والأنشطة الابتكارية التي تساعد المنظمة في اكتساب قدرات جديدة، وفي تحسين أدائها.

ويؤكد على هذا المعنى وصف الريادة التنظيمية بأنها ممارسة أنماط مختلفة من السلوك الريادي داخل المنظمات التي تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية، وذلك من خلال حفز الابتكار سواء على مستوى المنظمة، أو الأقسام أو الوحدات التنظيمية، أو الوظائف، أو فرق العمل (Paunovic & Constantin, 2014, p.270).

ويرى بعض الباحثين أن ممارسة السلوك الريادي داخل المنظمة يتطلب إجراء بعض التعديلات على القواعد التنظيمية، واستثمار للموارد المتاحة، بهدف تقديم أنماط مختلفة من الإبداعات القيمة، وقد يكون الإبداع منتجاً أو خدمة أو نظاماً إدارياً جديداً، أو خطة أو برنامجاً جديداً مرتبطاً بأعضاء المنظمة، وفي هذا السياق تركز الريادة التنظيمية على تنشيط وتعزيز قدرة المنظمة على تنمية مهارات أعضائها بما يمكنهم من الإبداع والابتكار، ومن ثم ترتبط الريادة التنظيمية بجهود المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة كأساس لنموها. (Kuratko, Ireland, & Hornsby, 2004, p.9)

ومهما كانت السلوكيات التي يمارسها العاملون بالمنظمة، فإن الريادة التنظيمية تتضمن تدعيم قدرات العاملين وتعزيزها من أجل إضافة قيمة إبداعية داخل المنظمة (Holt, Rutherford & Clohessy, 2007, p.42).

وبتحليل التعريفات السابقة، يتضح أنها قد أضافت عدة جوانب مهمة لمفهوم الريادة التنظيمية حيث وصفها بأنها طريقة للتفكير بمعنى توجه يتبناه أعضاء المنظمة أو أنها مجموعة من السلوكيات والأنشطة الابتكارية التي يمارسها أعضاء المنظمة بهدف إكسابها ميزة تنافسية، الأمر الذي يتطلب إجراء بعض التعديلات في قواعدها وبنيتها وثقافتها التنظيمية، وتعزيز قدرات أعضائها وتنمية مهاراتهم وحفزهم بما يمكنهم من الابتكار والإبداع، ويسهم في تحسين أداء المنظمة.

وينطبق ذلك إلى حد بعيد على مؤسسات التعليم قبل الجامعي، حيث إنها تمثل إحدى المنظمات المجتمعية التي يمكنها تطوير أدائها، وتحقيق ميزة تنافسية من خلال تفعيل الريادة التنظيمية داخلها بما تتضمنه من أنشطة وسلوكيات متنوعة.

وباستقراء التعريفات السابقة، يمكن التوصل إلى تعريف إجرائي للريادة التنظيمية مؤداه أنها بمثابة توجه عام تتبناه مؤسسات التعليم قبل الجامعي، وتسعى من خلاله إلى دعم الابتكار والتجديد داخلها، واستثمار الفرص والموارد المتاحة، وتعزيز الأنشطة والممارسات الريادية لأعضائها، بما يسهم في تطوير أدائها وتحقيق تميزها، الأمر الذي يتطلب دعم التوجه الريادي لدى قادتها وتبني ثقافة تنظيمية ريادية وهيكل تنظيمي ريادي وتطبيق سياسات تحفيز ريادية.

## ثانياً: أهمية الريادة التنظيمية:

أثار موضوع الريادة التنظيمية اهتمام العديد من العلماء والباحثين في مجال الإدارة والتنظيم، حيث تسهم في الارتقاء بأداء المنظمة، وتحقيق ميزة تنافسية تضمن لها الاستمرار والتفوق على مثيلاتها من المنظمات الأخرى.

وتظهر أهمية الريادة التنظيمية في العديد من الجوانب، حيث تلعب دوراً مهماً في المنظمات على اختلاف أحجامها، وذلك لمواجهة جوانب الضعف في أساليب الإدارة التقليدية التي تتبعها تلك المنظمات، فهي تحتاج إلى إحداث تغييرات، وتجديدات لحل تلك المشكلات، ومن ثم تبحث عن طرق جديدة لإنجاز العمل، وتطوير تكنولوجيات ومنتجات جديدة، وتعد الريادة التنظيمية بمثابة الحل الذي تلجأ إليه المنظمات من أجل البقاء واستمرارية النمو والمنافسة (Zehir, Muceldidi & Zehir, 2012, p.925).

وتمثل الريادة التنظيمية أحد المتغيرات الاستراتيجية في المنظمات الناجحة، فهي ترتبط إيجابياً بنمو المنظمات وربحياتها، حيث ثبت أن المنظمات التي تتبنى أنشطة ريادية تحقق مستويات عالية من النمو والربحية أكثر من المنظمات التي لا تتبنى تلك الأنشطة، كما أن الريادة التنظيمية تسهم في تدعيم الأداء التنظيمي، ومن ثم تحقق مستويات مرتفعة من الأداء (Rojas, Morales & Sánchez, 2011, p.989).

وتوضح الدراسات الحديثة أن المنظمات التي تستخدم الاستراتيجية الإبداعية والاستباقية (والتي يشار إليها بالتوجه الريادي)، غالباً ماتظهر أداءً أفضل (Iakovleva, 2010, p.236).

وتكتسب الريادة التنظيمية أهمية خاصة من خلال ارتباطها بعلاقة إيجابية مع سلوك المواطن التنظيمية للعاملين، ويتوسط تلك العلاقة الالتزام التنظيمي الفعال والمستمر (Zehir, Muceldidi & Zehir, 2012, p.24).

وجدير بالذكر أن ممارسة الريادة في جميع أنواع المنظمات، سواء الهادفة أو غير الهادفة للربح تظهر بوضوح في السلوكيات الريادية بتلك المنظمات. وقد ثبت أن لممارسة الريادة أهمية خاصة في المنظمات التي تواجه المتغيرات السريعة في احتياجات العملاء، والقيم المجتمعية (Kuratko & Morris, 2003, p.25).

ولقد أصبح دور الريادة التنظيمية أكثر أهمية في المنظمات حيث تسهم في توفير بيئة عمل جيدة؛ يكون لها تأثير إيجابي على تدريب الأفراد والقادة، وتدعيم الابتكار، والأفكار الريادية. (Maktabi & Babakhanian, 2015, p.941)

وثمة إشارة في الأدبيات إلى أن الريادة التنظيمية تعد وسيلة فعالة في بناء المعرفة، من خلال سلوكيات الابتكار، والاستباقية، والمخاطرة، ويتطلب ذلك أن تكون المنظمة مستعدة للتعلم والاحتفاظ بالمعرفة من خلال تصميم ذاكرة تنظيمية (Holt, Rutherford & Clohess, 2007, p.43).

ولقد أثبتت إحدى الدراسات التي أجريت على عدد من المدارس الفنية بإيران أن الريادة التنظيمية ترتبط بعلاقة إيجابية مع العوامل الهيكلية كالموارد المادية، والمالية، والعوامل السلوكية المرتبطة بالعلاقات الإنسانية بين العاملين بالمنظمة، والعوامل البيئية المحيطة بالمنظمة، ومن ثم، خلصت الدراسة إلى أن اهتمام المدارس بتلك العوامل يسهم في تهيئة مناخ صالح للمنظمة الريادية (Maktabi & Babakhanian, 2015, pp. 944-947).

ويتضح مما سبق مدى أهمية توجه المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها - ومنها مؤسسات التعليم قبل الجامعي - نحو تفعيل الريادة التنظيمية بهدف تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، والارتقاء به في ظل المتغيرات السريعة، والمنافسة الشديدة التي تواجهها تلك المنظمات، حيث تسهم الريادة فيما يلي:

- 1- مواجهة الضعف في أساليب الإدارة التقليدية التي تتبعها المنظمات.
- 2- توفير بيئة عمل جيدة تدعم الابتكار، والأفكار الريادية.
- 3- بناء المعرفة التنظيمية من خلال سلوكيات الابتكار، والاستباقية، والمخاطرة.
- 4- تهيئة مناخ صالح لعمل المنظمة.
- 5- البحث عن طرق وأساليب جديدة لإنجاز العمل.
- 6- تطوير تكنولوجيات ومنتجات جديدة.



وعليه يمكن القول أن تفعيل الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي من خلال توظيف استراتيجيات الابتكار، والاستباقية، وممارسة السلوكيات الريادية، يسهم في تطوير أدائها، واستمرار بقائها، وتميزها.

### ثالثاً: أبعاد الريادة التنظيمية:

يختلف الباحثون في تحديد أبعاد الريادة التنظيمية وفقاً لطبيعة الدراسة أو البحث الذي يتم تناوله، فمن خلال استقراء بعض الأدبيات المرتبطة بالريادة التنظيمية، يتضح أنها بناء متعدد الأبعاد، حيث أشارت عدة دراسات إلى أنها تتكون من عدد من الأبعاد، من بينها: الاستعداد للابتكار، والإقدام على المخاطرة، واستشراف المستقبل أو الاستباقية والسعي نحو الفرص، والتجديد الذاتي، والتنافسية، والنزوع نحو الاستقلالية (Grande, 2010, p.265, Davis, 2006, p.6, Zehir, Muceldili & Zehir, 2012, p.926 متعب، وراضى، 2010، ص ص 236-237).

ومن الملاحظ أن معظم الدراسات التي تقيس أثر الريادة التنظيمية على الأداء تتفق على ثلاثة أبعاد أساسية للريادة التنظيمية، يمكن وصفها على النحو التالي:

#### 1- بعد الابتكارية: Innovativeness Dimension

تهتم الريادة التنظيمية بصفة أساسية بالابتكار، ويعرف الابتكار بأنه تقديم أفكار جديدة يتم تنفيذها من قبل الأفراد الذين يقيمون علاقات مع غيرهم في السياق المؤسسي أو التنظيمي (Van de Ven & Engelman, 2004, p.48).

ويشير الابتكار إلى الجهود المبذولة من قبل الفرد، أو الفريق، أو المنظمة لاكتشاف الفرص الجديدة أو الحلول الاستثنائية، وهي درجة الابتكار في النمط المعرفي للفرد أي الطريقة التي يعالج بها الأفراد المعلومات، وعلى ضوءها يتخذون القرارات التي تقدم حلولاً للمشكلات (متعب، وراضى، 2011، ص 236).

ويتضمن هذا البعد توجه المنظمة نحو التخلي عن الممارسات التقليدية، وتبنى ودعم الابتكار والإبداع والتجريب، والأساليب التكنولوجية الحديثة، والبحث والتطوير في تقديم المنتجات والخدمات والعمليات (Grande, 2010, p.265)، ويعنى ذلك نزوع المنظمة نحو ابتكار منتجات أو خدمات أو تحسين العمليات التكنولوجية، ودعم الأفكار الجديدة

والمستحدثة وتجريبها (Zehir, Muceldili & Zehir, 2012, p.926). وفي ظل المناخ السائد اليوم، والذي يتميز بالتغير السريع يصبح تقديم الإبداعات وسيلة مهمة لتحقيق الميزة التنافسية (متعب، وراضى، 2011 ص 237).

وقد أشارت دراسة (Dyduch, 2008, p.27) في سياقها إلى أن الابتكارية تتضمن الممارسات التالية:

- أ- تقديم منتجات، وخدمات، وتكنولوجيات جديدة.
- ب- تحقيق معدل مرتفع من الإبداعية والأفكار الجديدة.
- ج- التوجه نحو التحديث، والإنتاج المستمر.

وفي هذا الصدد، أشارت إحدى الدراسات التي تناولت تطبيق الريادة في السياق المدرسي، إلى أن ممارسة الابتكار تتمثل في تقديم منتجات، وأدوات، وعمليات جديدة يمكن دعمها من أجل تحقيق فائدة، أو إضافة قيمة للمدرسة، الأمر الذي يمكن الأفراد من تحقيق ما لا يمكن توقعه من قبل. ومن ثم، فإن الابتكار يتضمن توقعات جديدة للتغيير والتحسين قد تفرض مسؤوليات متعددة الأبعاد على مدير المدرسة (Yemini & Sagie, 2015, p. 549).

## 2- بعد المخاطرة : Risk Dimension

ويعكس بعد المخاطرة قبول المنظمة للغموض (uncertainty)، والقيام بالأنشطة المحفوفة بالمخاطر، كما أنه يتميز بقدرة المنظمة على استثمار الموارد المتاحة للحصول على نتائج وأنشطة غير متوقعة. (Grande, 2010, p.265)

ويؤكد مفهوم المخاطرة أنها لا تعنى المقامرة، وإنما هي مخاطرة محسوبة، ويحاول القائد التقليل من خطورتها قدر الإمكان، ويديرها بفعالية ( Morris, Kuratko & Covin, 2011, p.13).

وتشير النزعة نحو المخاطرة إلى الأنشطة الريادية التي تدعم الإقدام، والقدرة على إدارة المخاطر حيث تمثل كل من النزعة نحو المخاطرة، والقدرة على الابتكار خصائص الممارسات الريادية في المنظمات العالمية (Zehir, Muceldili & Zehir, 2012, p.926).

وقد أشارت دراسة (Dyduch, 2008, p.27) في سياقها إلى أن المخاطرة تتضمن الممارسات التالية:

أ- اتخاذ قرارات جريئة وغير مؤكدة نتائجها.

ب- استثمار قدر كبير من الموارد المتاحة.

ج- المبادرة من أجل البحث عن الفرص واكتشافها.

وكذلك أشارت إحدى الدراسات التي تناولت تطبيق الريادة في السياق المدرسي إلى أن إقدام مدير المدرسة على المخاطرة، وتوقع نتائجها يعد أحد العوامل المهمة في المشروعات الريادية، كما أن المدارس التي ترغب في تحسين نتائجها، تبحث عن الطرق الابتكارية، واستثمار الفرص لتحقيق ذلك (Yemini & Sagie, 2015, p. 558).

### 3- بعد الاستباقية/استشراف المستقبل: Proactiveness Dimension

ويرتبط هذا البعد بالمنظور المستقبلي، حيث تسعى المنظمات بصورة حثيثة، إلى المبادرة من خلال ترقب فرص جديدة واكتشافها، وتحديد الحاجات المستقبلية للعملاء، وتوقع التغيرات في مطالبهم، فضلاً عن المشكلات التي يمكن أن تظهر فجأة والتي يمكن أن تتحول إلى فرص جديدة، كما يتضمن هذا البعد تحقيق السبق في تقديم الخدمات أو المنتجات. ويعد بعد الاستباقية من المجالات المهمة للمنظمات التي تبحث عن تبوء المركز الريادي في مجال عملها (Grand, 2010, pp.265-266, Zehir, Muceldidi & Zehir, 2012, p.926)، (متعب، وراضى، 2010، ص 237).

وقد أشارت دراسة (Dyduch, 2008, p.27) في سياقها إلى أن الاستباقية تتضمن الممارسات التالية:

أ- التنبؤ بالتهديدات والفرص.

ب- البحث عن حلول جديدة و متميزة.

ج- البحث النشط عن الفرص.

د- اجتياز الحالة الراهنة.

هـ- ممارسة أنشطة غير تقليدية.

وقد عرضت إحدى الدراسات التي تناولت تطبيق الريادة في السياق المدرسي مفهوم الاستباقية كأحد الأبعاد الأساسية للريادة بأنها السعى الجاد نحو الفرص الجديدة، ومن ثم فهي تختلف عن الصور السلبية للسلوك مثل مقاومة التغيير الحادث، أو تجاهله. وفي هذا الإطار يقع مديرو المدارس تحت ضغط شديد في سبيل تحقيق النجاح، وبذلك فهم يبادرون باكتشاف الفرص، واستثمارها (Yemini & Sagie, 2015, pp.556-557).

ولقد اتضح أن ثمة ارتباطاً إيجابياً بين المنظمات التي تمارس الابتكار، والمخاطرة، والفعل الاستباقي وبين نمو تلك المنظمات، وتطوير أدائها (Iakovleva, 2010, p. 236). (240).

ووفقاً لطبيعة البحث الحالي، يمكن القول أن الريادة التنظيمية تنعكس بصورة إيجابية على أداء مؤسسات التعليم قبل الجامعي من خلال ممارسة الابتكار، والإقدام على المخاطرة، والمبادرة لاكتشاف الفرص الجديدة، واستثمارها، الأمر الذي يسهم في تطوير هذا الأداء، ويحقق الميزة التنافسية المبتغاه لتلك المؤسسات.

#### رابعاً: سمات المنظمات الريادية

ليس من السهولة وصف المنظمة بأنها ابتكارية أو ريادية، بل من الممكن أن تتميز عن المنظمات التقليدية بما لديها من إمكانيات وقدرات تتفوق بها على المنظمات المنافسة (صالح، 2013، ص 142).

وفي هذا السياق يمكن المقارنة بين سمات المنظمات التقليدية في مقابل المنظمات الريادية، وذلك في الجدول التالي (Kuratko & Morris, 2003, p. 27):

#### جدول (1)

##### مقارنة بين سمات المنظمات التقليدية والريادية

سمات المنظمات الريادية	سمات المنظمات التقليدية
الإقدام على المخاطرة والابتكار الوظيفي	الأمن والحفاظ على الوظيفة
التعلم المستمر مدى الحياة	تعلم مهارة واحدة
السرعة، والتغيير، والتكيف، والرشاقة	الثبات على الوضع القائم، والتقليدية والجمود في الأداء والبيروقراطية

سمات المنظمات التقليدية	سمات المنظمات الريادية
هيكل تنظيمي هيراركي	هيكل تنظيمي مسطح
رأس المال يتمثل في الأجهزة والمعدات	رأس المال يتمثل في المعرفة لدى الأفراد (know-how)
الالتزام الحرفي بالقوانين والقواعد التنظيمية	التحرر من القوانين والقيود التنظيمية الجامدة
الإنعزال والفردية في العمل	التكامل والتعاون
اتباع أساليب الرقابة والتحكم التقليدية على كافة الإجراءات والعمليات والتعاملات	التوجه نحو تمكين العاملين
عزو المكانة التي حققتها المنظمة لجهات بعينها	عزو المكانة التي حققتها المنظمة إلى جميع أعضائها
ندرة العقول المبتكرة	توافر العقول المبتكرة

وباستقراء الجدول السابق يتضح أن الثقافة السائدة في المنظمات التقليدية تتسم بالجمود والثبات، ومقاومة التغيير والتجديد، وغياب العمل الجماعي، كما تعتمد تلك المنظمات على هيكل تنظيمي هيراركي متعدد المستويات يصعب فيه الاتصالات بين أعضائها، وسيطر عليه الرقابة الشديدة من قبل القيادات العليا، وتتخذ فيه الإجراءات الإدارية نتيجة الالتزام الحرفي بالقوانين والقواعد التنظيمية، ولا تهتم تلك المنظمات بتنمية رأس المال الفكري لديها، وفي المقابل تتسم المنظمات الريادية بسيادة ثقافة الابتكار والتجديد، وتحث الأفراد على العمل الجماعي، والتعلم المستمر، والإقدام على المخاطرة، والابتكار الوظيفي، وتعتمد على هيكل تنظيمي مسطح يتسم بسهولة الاتصالات بين الأفراد، وسرعة الإجراءات الإدارية نتيجة التحرر من القوانين والقواعد التنظيمية الجامدة، كما تهتم تلك المنظمات بتمكين الأفراد وتنميتهم المستمرة.

وفي هذا الصدد، يتفق (صالح، 2013، ص 142) مع آراء بعض الباحثين في تحديد أهم سمات المنظمات الريادية، حيث عرضها فيما يلي:

1- تبني هياكل تنظيمية مرنة، وإجراءات تشغيلية مناسبة.

2- الرغبة في تغيير الوضع الحالي وأساليب العمل، والتأكيد المستمر على التحسين.

3- الانفتاح على الأفكار الإبداعية.

4- اختيار أفكار وطرائق جديدة للعمل وقبولها.

5- تطوير المهارات الفردية، ومهارات الفريق لحل المشكلات.

6- التأكيد على التجريب والاستكشاف، والتعليم المستمر، والتدريب والتطوير التنفيذي.

7- التأكيد على المنهجيات البديلة لحل المشكلات، والنماذج البديلة لاتخاذ القرارات.

ومن الخصائص التي تتسم بها المنظمات الريادية كذلك، أنها تعيد النظر في ثقافتها، وهيكلها، ونظمها من أجل تحقيق المرونة، والمواءمة مع الاتجاه نحو العولمة، وإدخال التكنولوجيات الجديدة، والانفجار المعرفي (Kuratko&Morris, 2003, p.41).

وتجدر الإشارة إلى أن المنظمات الريادية تتسم بخصائص المنظمات المتعلمة التي تعمل في البيئات المضطربة، والتي تسعى إلى تحسين رغبة أعضائها، وزيادة قدراتهم لفهم المتغيرات البيئية والتأقلم معها، بل ومحاولة تكيفها لزيادة كفاءة المنظمة. وبمعنى آخر، فإن التغيير يعد من سمات المنظمات الريادية حيث يقود إلى تعلم منظمي يفجر الطاقات الكامنة لدى الأفراد العاملين، ويؤدي إلى زيادة تراكم المعلومات ذات القيمة، والمعارف التي تستخدمها الإدارة لتحقيق الأهداف الريادية للمنظمة. بالإضافة إلى خاصية أخرى للمنظمات الريادية تتمثل في قدرة تلك المنظمات على إدارة المعرفة التي تساهم في إيجاد بيئة مناسبة تشجع على الابتكار، وممارسة عملية العصف الذهني التي تساعد على استخراج الأفكار الخلاقة لدى العاملين، والمعارف الكامنة في عقولهم ومزجها بالمعارف والمعلومات الظاهرة في المنظمة، وحسن إدارتها، والاستفادة منها لتحقيق الارتقاء والنمو والريادة للمنظمة (باسردة، 2009، ص 78).

وفي ذات السياق، تؤكد إحدى الدراسات على أن اكتساب المعرفة مرتبط إيجابياً بكل أبعاد الريادة التنظيمية، كما أن القاعدة المعرفية knowledge base في المنظمة مرتبطة

بالأداء، وكذلك بمستوى الابتكار بالمنظمة، فقد كشفت عدة دراسات عن العلاقة الإيجابية بين المعرفة والنشاط الابتكاري للمنظمة، حيث إن القاعدة المعرفية الثرية وإدارتها بطريقة مناسبة تعد بمثابة المبدأ الأساسي للتعامل مع المخاطر المصاحبة للأنشطة الاستباقية، ومن ثم فإن المنظمات ذات التوجه الريادي تميل إلى تطوير قواعدها المعرفية، والتي تترجم بدورها إلى أداء تنظيمي مرتفع (Bojca et al., 2010, pp. 200-201).

ويعد الابتكار والتفكير الريادي من العوامل الأساسية في استراتيجيات تلك المنظمات، فالمنظمة الريادية هي تلك المنظمة التي يتجه فيها المديرون إلى الإقدام على المخاطرة في مجال العمل، وإلى تدعيم الابتكار والتغيير لتحقيق أهداف المنظمة، إلى جانب التنبؤ بردود فعل المستفيدين، والمنافسين، وأصحاب المصالح، والاستجابة السريعة لها (Kuratko & Morris, 2003, p.41).

بالإضافة إلى ماسبق، تتميز المنظمات الريادية بدمج الروح الريادية في رسالة المنظمة، وأهدافها، واستراتيجيتها، وهيكلها، وعملياتها، وقيمتها (Kuratko & Morris, 2003, p.41)، كما تتسم بأنها حيوية ومتجددة يتوافر فيها التوجيه البناء للعاملين، وتقدم فيها الخدمة للمستفيدين بطرق متميزة ومبدعة، ويتميز هيكلها التنظيمي بالمرونة الكافية (صالح، 2013، ص 142).

وفي ضوء ماسبق يمكن إجمال أهم السمات التي تتميز بها المنظمات الريادية فيما يلي:

- 1- دمج مفهوم الريادية في رسالة المنظمة، وأهدافها، واستراتيجيتها، وهيكلها، وعملياتها، وقيمتها.
- 2- تبني هيكل تنظيمية لامركزية تتسم بالمرونة الكافية لإعادة البناء والهيكلة.
- 3- التحرر من القوانين والقيود التنظيمية الجامدة.
- 4- الرغبة في تغيير الوضع الحالي، وأساليب العمل.
- 5- الاهتمام بتمكين الأفراد وتمييزهم المستمرة.
- 6- التكيف مع المشهد المتغير من خلال بناء القدرات المؤسسية الدينامية الفعالة.
- 7- توفير بيئة تنظيمية تشجع على الابتكار والتعلم المنظمي.
- 8- سيادة ثقافة الابتكار والتجديد في المنظمة.

- 9- الحرص على استخراج الأفكار الإبداعية الخلاقة لدى العاملين، والاستفادة منها لتحقيق الارتقاء والنمو للمنظمة.
- 10- استثمار الابتكار والمعرفة لدى العاملين.
- 11- تدعيم الإبداع والتجديد لتحقيق أهداف المنظمة.
- 12- الانفتاح على الأفكار الإبداعية.
- 13- التأكيد على التجريب والاستكشاف، والتعليم المستمر مدى الحياة.
- 14- اتجاه القادة والعاملين بالمنظمة إلى الإقدام نحو المخاطرة في العمل.
- 15- التأكيد على المنهجيات البديلة لحل المشكلات.
- 16- تطوير القواعد المعرفية التي تسهم في أداء تنظيمي مرتفع.
- 17- التنبؤ بردود أفعال المستفيدين، والمنافسين، والأطراف المعنية، والاستجابة لها.

### المحور الثاني: الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي:

يتم تناول هذا المحور من خلال عرض بعض النماذج التي توضح العلاقة بين الريادة التنظيمية والأداء المؤسسي، وكذلك بيان العوامل الداعمة للريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، وسيتم تفصيل ذلك على النحو التالي.

#### أولاً: العلاقة بين الريادة التنظيمية والأداء المؤسسي

تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين الريادة التنظيمية والأداء المؤسسي، إلا أنها لا تتفق فيما بينها في تحديد العوامل التي قد يكون لها الدور الأكبر في تدعيم الريادة التنظيمية في المؤسسات المختلفة. وتجدر الإشارة إلى تعدد النماذج التي توضح هذه العلاقة ويمكن عرضها على النحو التالي:

#### 1- نموذج موغامد Moghaddam

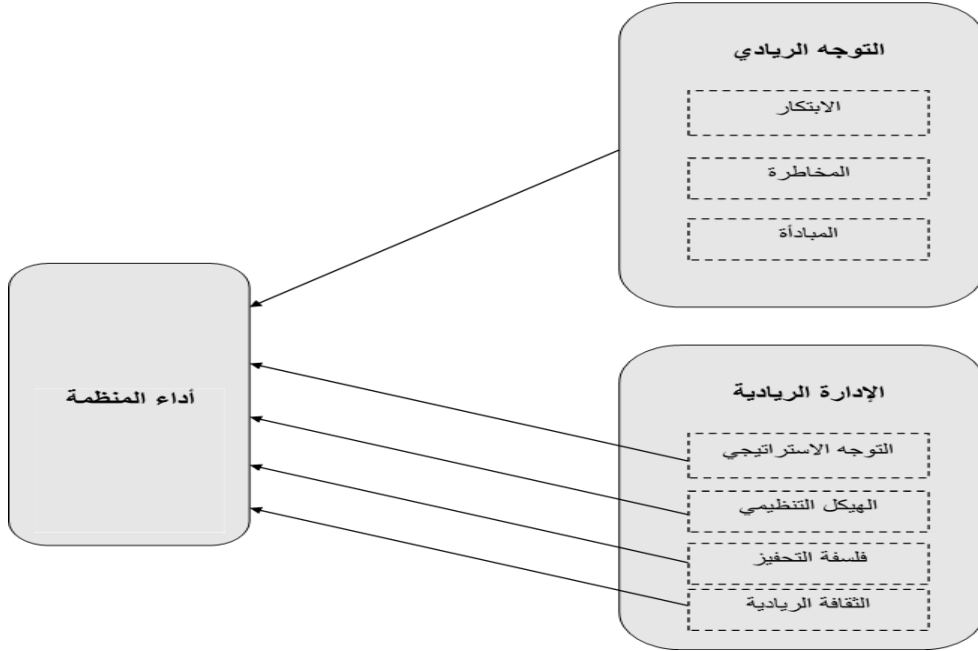
يتضمن هذا النموذج العديد من المقومات الأساسية للريادة التنظيمية مقسمة وفق محورين رئيسيين: يمثل أولهما التوجه الريادي ويتضمن عناصر الابتكار والمخاطرة والمبادأة، بينما يمثل المحور الثاني الإدارة الريادية وتتضمن عناصر التوجه الاستراتيجي، والهيكلة التنظيمية، وفلسفة التحفيز، والثقافة الريادية. ويوضح هذا النموذج الأثر الإيجابي لتلك المقومات على أداء المنظمة. ويوضح الشكل التالي نموذج العلاقة بين الريادة



التنظيمية والأداء التنظيمي الذي تتبناه دراسة موغامد (Moghaddam et al., 2014, p.80).

شكل رقم (1)

نموذج موغامد Moghaddam للعلاقة بين الريادة التنظيمية وأداء المنظمة



ومن الشكل السابق يتضح تأكيد النموذج على الأبعاد الرئيسة للريادة التنظيمية -كتوجه عام تتبناه المنظمة- والتي تتمثل في الابتكار والمخاطرة والمبادأة. كما يتضح تأكيده على التوجه الاستراتيجي، والهيكل التنظيمي وفلسفة التحفيز والثقافة الريادية كمقومات رئيسة تسهم في تعزيز هذا التوجه داخل المنظمات بما يسهم في تطوير أدائها وتحقيق تميزه.

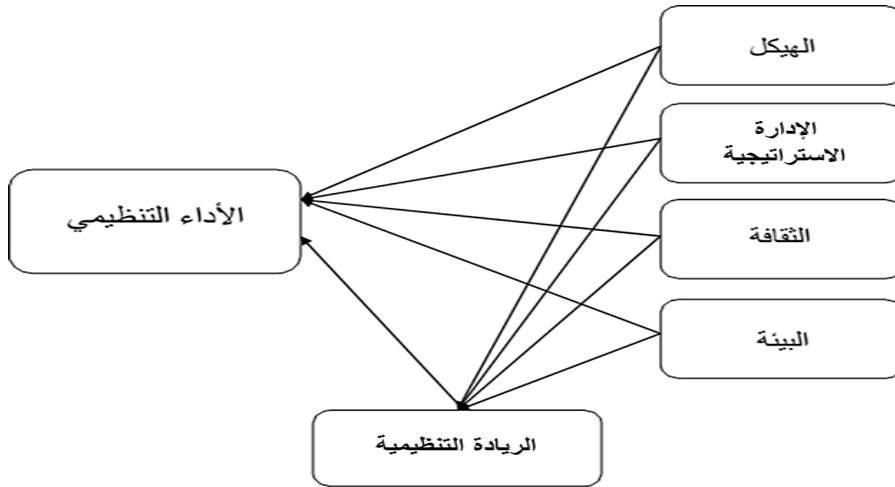
## 2- نموذج نايار وناقفي Nayyar & Naqvi

يسعى هذا النموذج إلى استكشاف العلاقة بين أربعة أبعاد للأداء التنظيمي في علاقتها بدعم السمات الريادية لمؤسسات التعليم العالي في باكستان، وتمثلت تلك الأبعاد الأربعة في: الهيكل التنظيمي، والإدارة الاستراتيجية، والثقافة التنظيمية، والبيئة التنظيمية؛ ويشير النموذج إلى وجود أثر كبير للهيكل التنظيمي على التوجه الريادي للمؤسسة، وذلك فيما يتعلق بمرونته، وعدم جموده، وتوزيع السلطة بين المستويات التنظيمية. وتدعم

الإدارة الاستراتيجية السمات الأساسية للتوجه الريادي للمؤسسة. أما بالنسبة لبعث الثقافة التنظيمية، فيمثل أحد العوامل المهمة لفهم المستوى الريادي بالمنظمة وتطويره والمحافظة عليه، وأخيراً، يتعلق بعث البيئة التنظيمية بقدرة المنظمة على اكتشاف الفرص المتاحة واستثمارها لتطوير الأداء الاستراتيجي للمنظمة ودعم الريادة داخلها. ويمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل التالي (Nayyar & Naqvi, 2013, pp. 167-169, 174):

### شكل رقم (2)

نموذج نايار وناقفي Nayyar & Naqvi للعلاقة بين الريادة التنظيمية والأداء التنظيمي



ويتضح من الشكل السابق، الأثر الإيجابي للعوامل التنظيمية المتمثلة في الهيكل التنظيمي والإدارة الاستراتيجية والثقافة السائدة بالمنظمة وبيئة العمل على تحقيق الريادة التنظيمية الأمر الذي يؤثر بدوره على تطوير الأداء التنظيمي.

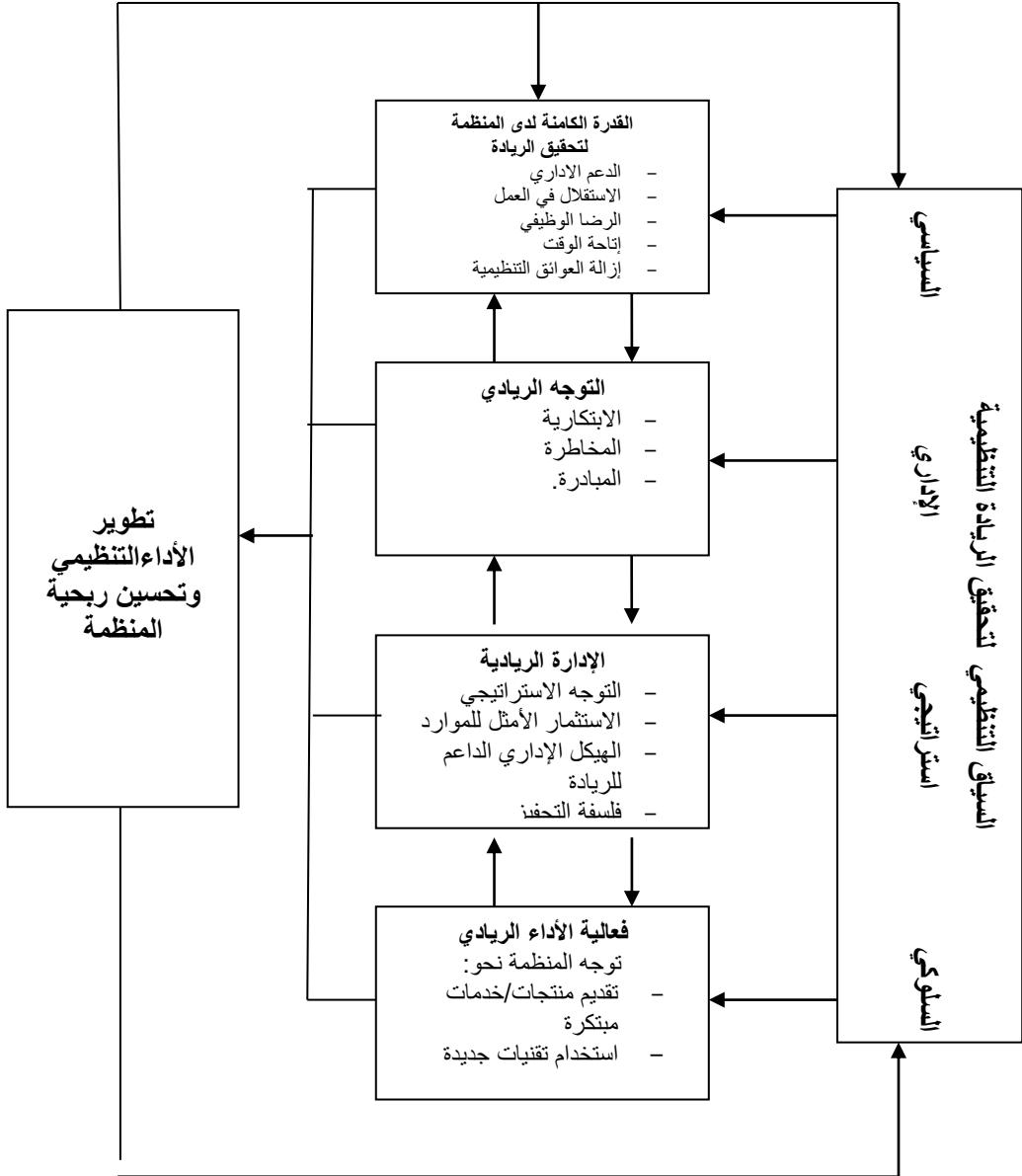
### 3- نموذج دايدوتش Dydych

في نموذج دراسة العلاقة بين الريادة التنظيمية والأداء التنظيمي، ينظر دايدوتش Dydych إلى الريادة التنظيمية بشكل أكثر شمولية كمفهوم أساسي يتكون من أربعة عناصر متداخلة، تعمل بشكل متكامل، وتؤثر معاً تأثيراً إيجابياً على الأداء التنظيمي والمالي كمتغير تابع، والذي يمكن قياسه بمقاييس مالية أو غير مالية. وتمثلت العناصر الأربعة للريادة التنظيمية في: القدرات الريادية الكامنة لدى المنظمة entrepreneurship potential، والتوجه الريادي entrepreneurial orientation، والإدارة الريادية entrepreneurial management، والأداء الريادي entrepreneurial performance.

ويوضح الشكل التالي النموذج النظري الذي تبناه الباحث لتوضيح العلاقة بين الريادة التنظيمية والأداء التنظيمي (Dyduch, 2012, pp.21-22):

### شكل رقم (3)

نموذج دايدوتش Dyduch للعلاقة بين الريادة التنظيمية والأداء التنظيمي



ويتضح من الشكل السابق أن العناصر الأربعة المشكلة لمفهوم الريادة تعكس السياقات الداخلية لبيئة المنظمة التي تهدف إلى تحقيق الريادة التنظيمية؛ وتتمثل تلك السياقات في السياق الاستراتيجي والإداري والسياسي والسلوكي. كما يظهر من الشكل وجود عدد من المؤشرات لتقييم تلك العناصر؛ فعنصر القدرة الكامنة للمنظمة على تحقيق الريادة يمكن تقييمه من خلال قدر الدعم المقدم من قبل الإدارة العليا للعاملين وقدر الاستقلال الممنوح لهم، ودرجة توافر الوقت اللازم لإنجاز مهامهم بشكل مبدع، ومدى حرص الإدارة على تحقيق رضاهم الوظيفي. ويتم تقييم عنصر التوجه الريادي من خلال مدى قدرة الأفراد وفرق العمل على تبني سلوكيات تتسم بالابتكارية والمخاطرة والمبادرة.

وبالنسبة لعنصر الإدارة الريادية فيتم تقييمه من خلال عدد من المؤشرات تتمثل في التوجه الاستراتيجي، والاستثمار الأمثل للموارد، والهيكل الإداري الداعم للريادة، وفلسفة التحفيز، ودعم النمو المهني للأفراد والثقافة الريادية. أما عنصر الأداء الريادي فيتم تقييمه من خلال قدرة المنظمة على تقديم خدمات/ منتجات جديدة ومبتكرة، وكذلك قدرتها على توظيف تقنيات جديدة في سبيل تحقيق ذلك. كما يتضح من الشكل السابق أن كافة تلك العناصر تتفاعل وتتكامل معاً لتحقيق الريادة التنظيمية ومن ثم تطوير الأداء التنظيمي.

وباستقراء النماذج السابقة تتضح العلاقة الوثيقة بين الريادة التنظيمية وتطوير الأداء التنظيمي، وفي ضوء ذلك يمكن القول أن هناك عدداً من العوامل التنظيمية والتي تمثل عواملاً مشتركة في النماذج السابقة كافة، التي في حال الاهتمام بها وتفعيلها تسهم في تحقيق الريادة التنظيمية ودعم الابتكار داخل المنظمة، ومن ثم تطوير الأداء التنظيمي. وتتمثل هذه العوامل في القيادة الريادية Entrepreneurial Leadership، والثقافة التنظيمية الريادية Entrepreneurial Organizational Culture، والهيكل التنظيمي الريادي Entrepreneurial Organizational Structure، وسياسات التحفيز الريادية Entrepreneurial Motivation Policies.

## ثانياً: العوامل الداعمة للريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي

يمكن تحديد العوامل الداعمة للريادة التنظيمية؛ ومن ثم تطوير أداء مؤسسات التعليم قبل الجامعي على النحو التالي:

### العامل الأول: القيادة الريادية Entrepreneurial Leadership

من منطلق أهمية العلاقة بين الريادة والقيادة، حاول العديد من الباحثين الربط بينهما من خلال مفهوم القيادة الريادية، حيث تصفها بعض الدراسات بأنها القيادة القادرة على صياغة سيناريوهات قائمة على رؤى مستقبلية واضحة يستفاد منها في تعبئة جهود المنظمة ومواردها، وهنا يتم التركيز على دور الرؤية الريادية للقائد/للإدارة leader/management entrepreneurial vision كأساس لتحقيق الريادة ودمجها في استراتيجية المنظمة. ومن خلال تطور مفهوم الريادة وتنامي الدراسات التي تناولته في علاقته بالأداء التنظيمي، مثلت القيادة أحد أهم المتغيرات المؤثرة على الارتقاء بالأداء التنظيمي بشكل عام (Rahim et al., 2015, pp.195-196).

وتؤكد العديد من الدراسات التي تناولت القيادة على أهمية السياق التنظيمي المدعم للريادة والسمات الريادية لقادتها، والأثر المتبادل بينهما؛ حيث تتسم المنظمات الريادية بمنح قادتها والعاملين بها السلطة اللازمة لأداء أعمالهم، بينما تتسم المنظمات غير الريادية بمحدودية السلطة المتاحة لقادتها والعاملين بها وفق السياسات والقواعد والإجراءات التنظيمية (Ripoll et al., 2010, p.881).

ونظراً للعلاقة الارتباطية القوية بين الريادة والإبداع الفردي والتنظيمي، وأهمية الدور الذي تلعبه القيادة الإبداعية في هذا المجال، يرى (باسردة، 2009، ص 76) أنه على قادة المنظمات الريادية تبني فلسفة شاملة ومنهجية عامة تجعل الإبداع أحد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، فضلاً عن قيامهم بإجراء التغييرات اللازمة التي تهييء المناخ الإبداعي، وحث العاملين على استخدام الأساليب والطرق غير التقليدية، وتوفير الموارد الضرورية لتحقيق ذلك.

وتشير العديد من الدراسات إلى الدور المهم لنمط القيادة التحويلية في التأثير على أداء العاملين وتنمية الابتكار لديهم، وزيادة رضاهم الوظيفي بما تؤكد عليه من مبادئ

حفز السلوك الإبداعي، والاستثارة العقلية، والاعتبارات الفردية ( قرني، 2014، ص ص 28-30).

وجدير بالذكر أن برامج التنمية المهنية والتدريب الإداري والتعلم المهني يمكن أن تلعب دوراً مهماً في إكساب قادة المنظمات العديد من الخبرات والمهارات الريادية المطلوبة للقائد الريادي كالإقدام، والمبادأة، والمخاطرة مع الاستعداد لتحمل النتائج.

ويتضح مما سبق، أهمية الدور الذي تلعبه القيادة الريادية في تطوير أداء المنظمات المجتمعية ومنها مؤسسات التعليم قبل الجامعي؛ فتوافر قيادة ريادية ذات توجه استراتيجي؛ قادرة على استشراف المستقبل، ووضع رؤية وأهداف استراتيجية واضحة للمؤسسة، وحفز العاملين على تبنيها، يسهم بالضرورة في تحقيق المؤسسة لأهدافها وتحقيق تميزها، مما يدعم قدرتها على المنافسة.

وبناءً على ما سبق يمكن إيجاز أهم سمات القائد الريادي فيما يلي:

- 1- القدرة على القراءة الاستشرافية للمستقبل.
- 2- التوجه الاستراتيجي والقدرة على التخطيط.
- 3- القدرة على اكتشاف الفرص واستثمارها.
- 4- القدرة على إحداث التغيير.
- 5- القدرة على حفز العاملين على الابتكار والتجديد في أداء مهامهم الوظيفية.
- 6- الإقدام والمبادأة والمخاطرة مع الاستعداد لتحمل النتائج.

### العامل الثاني: الثقافة التنظيمية الريادية Entrepreneurial Organizational Culture

تمثل الثقافة التنظيمية أحد العوامل المؤثرة في تشكيل اتجاهات وسلوك العاملين في أي منظمة، كما أنها تمثل عاملاً قوياً لدعم ولأهم التنظيمي. وتتضمن الثقافة الريادية في بنيتها توجهاً إيجابياً نحو الانفتاح على التغيير باعتباره يحمل في طياته من الفرص أكثر مما يحمل من التهديدات والمخاطر. وتحفز الثقافة التنظيمية الريادية الأفراد على المبادرة بدلاً من مجرد التكيف السلبي مع التغيير، بالإضافة إلى ذلك تعطي الثقافة الريادية اهتماماً كبيراً للإبداع، والابتكار؛ فهي تحفز الأفراد والفرق على توليد الأفكار

الجديدة القائمة على المعرفة والتي تمثل عنصراً أساسياً في أي عملية ريادية، ومن ثم تمثل المنظمات دائمة التعلم في جوهرها منظمات ريادية قادرة على التعلم من تراكم الخبرات السابقة (Paunovic & Constantin, 2014, p. 273)، وتستثمر التعلم التنظيمي لنشر المعرفة ودعم الابتكار والإبداع داخلها، وإكساب العاملين مهارات ومعارف جديدة (عواطف، 2010، ص 10).

وبالإضافة لما سبق، تتضمن الثقافة الريادية مجموعة من القيم والمعتقدات والاتجاهات التي تعزز مبدأ التحسين المستمر للأداء من خلال تمكين العاملين ومن ثم حفزهم على المبادرة نحو اكتشاف الفرص الاستراتيجية المهمة المتاحة في بيئة المؤسسة واستثمارها. ومن ثم، يتعين على المنظمة توفير المناخ الذي يمكن العاملين من الإسهام بأكثر مما هو منوط بهم في الوصف الوظيفي؛ وذلك بإتاحة الفرصة لتطوير قدرات التفكير الريادي لديهم في مختلف المستويات التنظيمية بالمؤسسة. وتشير العديد من الأدبيات إلى أنه من أهم خصائص الثقافة التنظيمية في المنظمات الريادية: الحرية في أداء العمل، والميل إلى تحمل المسؤولية، وبناء شبكة من العلاقات مع مختلف الأطراف المعنية والمستفيدين، وتشجيع الاتصال كأساس للتعلم المشترك (Alpeza, 2011, p.3).

وباستقراء ما سبق، يتضح، أهمية الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية الريادية بقيمتها ومعاييرها، في دعم الريادة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي. وبناءً عليه، يمكن إجمال بعض خصائص الثقافة التنظيمية الريادية في النقاط التالية:

- 1- دعم الأنماط المختلفة للسلوك الريادي وحفز الأفراد عليها.
- 2- تشجيع الأفراد على التكيف، وسرعة الاستجابة للمتغيرات، والمرونة.
- 3- دعم الثقة والتعاون بين أعضاء المنظمة.
- 4- تعزيز الإبداع والتجديد؛ من خلال حفز العاملين على تقديم الأفكار الجديدة، واقتراح الحلول المبدعة للمشكلات.
- 5- حث الأفراد على الابتكار والمخاطرة في أداء أعمالهم والبعد عن النمطية والروتين.

6- تشجيع الأفراد على التعلم المستمر، وتبادل المعارف والخبرات، بما يسهم في دعم الابتكار والإبداع التنظيمي داخل المنظمة، وتطوير الأداء وتحقيق ريادته.

### العامل الثالث: الهيكل التنظيمي الريادي Entrepreneurial Organizational Structure

يتأثر أي تغيير في المنظمة بالهيكل التنظيمي السائد فيها؛ فالهيكل التنظيمي هو الذي يحقق الانسجام والتناغم بين كافة الأنشطة والممارسات والأهداف؛ ومن ثم، يتطلب تحقيق الريادة التنظيمية هيكلًا تنظيميًا يتلاءم مع هذا التوجه والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها (Ooshaksaraie et al, 2011, pp. 150-151).

وتشير العديد من الأدبيات إلى وجود نوعين من الهياكل التنظيمية: الهيكل الميكانيكي mechanical structure والهيكل العضوي organic structures، ويتم التمييز بين هذين النوعين من خلال أبعاد ثلاثة تتمثل في: درجة التعقد complexity ومستوى الرسمية formalization ودرجة المركزية centralization، حيث يعبر التعقد عن عدد المستويات الإدارية الموجودة بالمنظمة وملامح هيراركية الإدارة، أما مستوى الرسمية فيشير إلى مدى الاعتماد على القواعد واللوائح والإجراءات الإدارية المحددة لسلوك العاملين وفق توصيفهم الوظيفي، وأخيرًا فإن درجة المركزية تعبر عن نمط تركيز السلطة وصنع القرار، ومدى إتاحة المعلومات ودرجة مشاركة المستويات التنفيذية (Behzad & Aboufazel, 2013, pp.91-92).

وعادة ما تتبنى المنظمات كبيرة الحجم الهياكل الميكانيكية، حيث تعمل تلك المنظمات في بيئات مستقرة يمكن التنبؤ بمتغيراتها، في حين أن المنظمات التي تعمل في بيئات سريعة التغير وتعاني درجة كبيرة من عدم الاستقرار، تحتاج إلى هياكل عضوية أكثر مرونة وأكثر قدرة على التكيف لتيسير سرعة عملية صنع القرار. ومن المتوقع أن يكون هناك منظمات لديها هياكل تشكل وضعا متوسطا بين هذين النموذجين الميكانيكي والعضوي ويكون بها كلا النوعين من الترتيبات التنظيمية التي تتلاءم وكل منهما (Rees and Porter, 2015, p. 53).



ونظرًا لما يتمتع به الهيكل التنظيمي العضوي من مرونة وقلّة تركيز السلطة في المستويات الإدارية العليا، وقلّة مستوى الرسمية والتعقيد، تعتمد عليه المنظمات الساعية نحو تحقيق التميز باعتباره الهيكل التنظيمي المناسب لدعم توجهها الريادي (Ooshaksaraie et al., 2011, pp. 150-151).

كما تتمثل أهم سمات هياكل المنظمات الريادية التي تعمل في ظل البيئات الديناميكية والتنافسية في: التجديد والابتكار، والمغامرة والمجازفة، ومجازاة الجديد ومسايرته. ولهذه السمات الثلاث علاقة بسلوكيات المنظمات الريادية الساعية نحو التميز (محمد، 2013، ص 855).

وفي هذا الصدد، أكدت دراسة ( باسردة، 2009، ص 74، 79) على أن المنظمات الطامحة نحو تحقيق الريادية بحاجة إلى تبني هيكل تنظيمي يستطيع تذليل المشكلات وتعزيز عملية الإبداع التنظيمي وتفعيل الاتصال، والعمل الفرقي، وتدعيم استقلال العاملين في اتخاذ قراراتهم حيث تسهم الهياكل التنظيمية المرنة في تمكين العاملين ذوي الفكر الريادي، وتشجعهم على ممارسة أعمالهم الريادية بكل سهولة واقتدار، وتساعد على تخطي العقبات التي تحول دون وصول المنظمة إلى مصاف المنظمات الريادية. وبالإضافة إلى ذلك تستخدم العديد من المنظمات التنظيم غير الرسمي للتغلب على العقبات التي تعترض هيكلها الرسمي.

كذلك أشارت دراسة أخرى إلى الدور الذي تلعبه الهياكل التنظيمية في تحقيق الريادة بالمؤسسات، وأن تلك الهياكل يمكن أن تتيح آليات إدارية يتم من خلالها تقييم الأفكار الجديدة، والاختيار من بينها، وتنفيذها. (Kuratko and Morris, 2002, p.37)

وفي ذات السياق، أشارت دراسة (عواطف، 2010، ص 8-10) إلى أن تحقيق الريادة في المنظمات، في ظل المنافسة الشديدة، يتطلب إعادة النظر في الهياكل التنظيمية التقليدية واستبدالها بهياكل تنظيمية تتوافق والتوجه الريادي للمنظمات، وتتاسب التقدم التكنولوجي وتسهم في الاستفادة العظمى من التطبيقات الجديدة، وتتاسب وأساليب العمل الجديدة، وتعمل على توسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات بحيث تكون أكثر فعالية وكفاءة بما يمكن المنظمات من الاستجابة السريعة والتأقلم مع التغيرات السريعة

في بيئتها. ومع وجود أنظمة شبكات المعلومات والاتصالات يمكن إنشاء هيكل افتراضي من مواقع مختلفة يساعد في إعطاء مرونة أكثر في تطوير الاستراتيجية، وتقليل الوقت في اتخاذ القرارات بما يسهم في فعالية الأداء.

ومما سبق يتضح أن مؤسسات التعليم قبل الجامعي في سعيها لحفز العاملين بها على ممارسة الأنشطة والسلوكيات الريادية، فعليها أن تتبنى هيكلًا تنظيميًا يتلاءم والتوجه الريادي للمنظمة بحيث:

- 1- يتسم بالمرونة، واللامركزية، واللا رسمية، وقلة عدد المستويات الإدارية.
- 2- يدعم العمل الجماعي من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة التي تعتمد على تكامل مهارات وخبرات أعضائها المختلفة.
- 3- يساعد على تهيئة مناخ صحي، ويعزز الإبداع والابتكار.
- 4- يزيل العقبات أمام الأداء الريادي لأعضاء المنظمة ويدعمه.

#### العامل الرابع: سياسات التحفيز الريادية Entrepreneurial Motivation Policies

تركز الريادة التنظيمية بشكل أساسي على الإدارة الفعالة للأفكار المبدعة والبسيطة وليس بالضرورة على التجديدات الجذرية الهائلة؛ فتبني وتنفيذ العديد من الأفكار البسيطة، والتي لا تتطلب استثمارًا ضخمًا في الموارد المادية، ولا تستغرق وقتًا طويلًا، يمكن أن يسهم في تحقيق ميزة طويلة الأجل يصعب تقليدها، ومن ثم تركز المنظمات اليوم على الابتكار في تقديم خدماتها وفي إدارتها دون الاعتماد بشكل كبير على الاستثمارات الضخمة والتي عادة ما تكون نتائجها غير مؤكدة ولا تسفر أحيانًا عن تحقيق الأهداف المتوقعة (Lukes, 2012, p.29).

وتتفق وجهة النظر السابقة مع المفهوم الشائع للريادة التنظيمية حيث السعي نحو استثمار الفرص المتاحة والاهتمام بالأفكار المبتكرة، والفريدة والتي تأخذ شكل منتج، أو خدمة، أو عملية جديدة، والقدرة ليس فقط على صياغة حلول مبتكرة للمشكلات بغض النظر عن الموارد المتاحة، بل والسعي لاقتراح استراتيجيات مبدعة للارتقاء بالموارد التنظيمية (Lukes, 2012, p.30).

ولما كان المورد البشري يمثل أهم موارد المنظمة حيث تشكل أفكاره وإبداعاته أساس رأسمالها الفكري، فمن الضروري الاهتمام بحفز السلوك الريادي وتشجيع الابتكار داخل المنظمات التعليمية، وذلك بحفز العاملين ذوي الأفكار المبدعة ودعمهم، وتنمية مهاراتهم للارتقاء بمستوى أدائهم.

وإذا كانت هناك العديد من المحفزات التي تشجع الريادي على بدء مشروع جديد بشكل مستقل، إلا أن قدر التحفيز الذي يتلقاه الأفراد العاملين في منظمة ما يعد العامل الأساسي في قرارهم بشأن الاندماج والمشاركة في أنشطة وسلوكيات ريادية تسهم في تطوير منظماتهم.

وفي هذا السياق، يؤكد المنظرون في مجال إدارة الموارد البشرية على الدور الذي تلعبه نظم التحفيز الفعالة في تشجيع الأنشطة الريادية للعاملين، وما يمكن أن يسفر عنه الاستخدام الفعال لتلك النظم في زيادة استعداد القادة في الإدارة الوسطى على المخاطرة المرتبطة بالأنشطة الريادية (Kuratko and Morris, 2002, p.36).

كما تؤكد الأدبيات في مجال التحفيز الريادي على أهمية كل من الحوافز الخارجية والداخلية *extrinsic and intrinsic rewards* في حفز السلوك الريادي لدى أعضاء المنظمة. وتتمثل الحوافز الخارجية بشكل أساسي في حزمة الحوافز المادية الممنوحة لهم وقيمتها، أما الحوافز الداخلية - والتي ترتبط بالدافعية الذاتية للعمل لدى الأفراد ورغبتهم في إنجاز الأهداف، وتحقيق ذواتهم واتجاهاتهم نحو التجديد والابتكار في أداء مهامهم- فمن أمثلتها الاستقلال، ودعم النمو المهني وتنمية المهارات. لذلك من المهم تصميم نظم تحفيز فعالة لدعم الريادة داخل المنظمات تتكامل فيها الحوافز الخارجية والداخلية (Monsen et al., 2007, pp. 1-4).

في هذا الصدد أشارت إحدى الدراسات إلى أهمية الكشف عن المواهب داخل المؤسسات، ورعايتها، وتشجيعها، وتنميتها كأفكارها كأساس لضمان الريادة داخلها، وذلك لأن التحفيز يزيد من القدرة على توليد الأفكار، سواء كان هذا التحفيز ماديًا أو معنويًا لأن الفرد تحركه الكلمة الطيبة، والإشارة الإيجابية، والرعاية المعنوية، كما تشحنه إيجابيًا الحوافز المادية (علاش، 2016، ص 216).

ولكي تصبح سياسات التحفيز والمكافآت أكثر إسهامًا في تحقيق الريادة التنظيمية وأكثر فعالية وحفزًا للأفراد فيجب أن تتسم بالعدالة، وأن يتم الاعتماد فيها على معايير واضحة، وأن يراعى فيها تقديم التغذية الراجعة البناءة لذوي الأفكار والمقترحات المبتكرة، والتقدير العلني والسريع للأفراد، والتركيز على المسؤولية الفردية، وأن يراعى فيها تفضيلات الأفراد، مع الاهتمام بمكافأة الأداء الجماعي group-based rewards من خلال تقدير الفريق ككل مما يدعم روح العمل الجماعي. كما يتطلب أن ترتبط تلك السياسات ببلوغ الأهداف الموضوعية، والنتائج المتوقعة، وأن تدعم الإبداع والمبادرة الفردية، وأن يراعى فيها عامل الوقت (Kuratko & Morris, 2002 , p.36, Lukes, 2012, p.35, Monsen et al., pp. 1-2).

ويشكل الدعم التنظيمي أحد صور التحفيز الريادي؛ فيلعب دورًا إيجابيًا في دعم السلوكيات التجديدية في أداء الأفراد وحفزهم على الإبداع، والابتكار داخل المنظمة. ويرتبط الدعم التنظيمي بنظرة الأفراد للقواعد والإجراءات التنظيمية وتأثيرها على سلوكهم الابتكاري؛ فالمنظمات التي تسعى لدعم الابتكار يستلزم أن يتوافر فيها المقومات اللازمة لدعم الأنشطة والسلوكيات الريادية داخلها. ويتضمن الدعم التنظيمي توفير المناخ التنظيمي الفعال، وإتاحة الموارد اللازمة للأفراد، بما في ذلك الوقت اللازم للأفراد لتنفيذ أفكارهم، ومقترحاتهم، وابتكاراتهم الجديدة، وتشجيع النقاش حولها، وتقديم الحوافز لذوي الأفكار الجيدة منهم. كذلك يعد تنوع مهارات الأفراد، وتفاعلهم، وشعورهم بالأمان الوظيفي، وتنمية قدرتهم على الابتكار ومعرفة أساليبه من أهم محفزات الأنشطة الابتكارية داخل المنظمة. (Lukes, 2012, pp.33-34)

كذلك يعد دعم القيادات أحد صور الدعم التنظيمي التي تسهم في حفز السلوك الريادي لدى أعضاء المنظمة ومن ثم الارتقاء بأدائها، من خلال التفاعل الإيجابي بين قادة المنظمات وأعضائها؛ واستعداد المديرين لتيسير النشاط الريادي للأفراد داخل المنظمة وتحفيزه (Kuratko & Morris, pp.36-37)؛ فقد يكون التوجه الريادي والأهداف الابتكارية متضمنة ومعلنة في استراتيجية المنظمة ورؤيتها، ويتم التأكيد عليها، إلا أنها قد لا تمثل في الواقع الفعلي سوى شعارات لا تنفذ، ولا يتم تدعيمها حال تركيز

قادة المنظمة على تحقيق الأهداف التقليدية وابتعادهم عن الجوانب التجديدية والابتكارية للأداء (Lukes, 2012, p.30).

وفي هذا الإطار، يمكن لقادة المنظمات توفير بيئة العمل التي تشجع الأفراد على الابتكار وطرح الأفكار وتبادلها مع الآخرين، ومساعدتهم في تنمية معارفهم ومهارات حل المشكلات لديهم، ودعمهم في تنفيذ أفكارهم الجديدة، والتسامح مع الأخطاء التي قد تحدث وقت تنفيذ بعض تلك الأفكار. كما يمكن للمديرين في الإدارة الوسطى تسويق الأفكار الحيدة لأعضاء المنظمة للأقسام الأخرى وللمستويات الإدارية الأعلى، لتوضيح آثارها الإيجابية على المنظمة ومن ثم جذب الدعم لها. ويشكل قائد المنظمة القدوة لأعضائها فيما يرتبط بسلوكه الريادي، وكلما ارتفع السلوك الريادي للقائد ارتفع مستوى رضا أعضاء المنظمة عنه (Lukes, 2012, p. 33).

ويتضح مما سبق أهمية الأخذ بسياسات تحفيز مناسبة للارتقاء بالأداء الريادي للأفراد، ودعم الأنشطة الريادية والابتكارية، وحفزهم لتبني السلوكيات الريادية من خلال التقدير المعنوي والمادي بتقديم الحوافز في صور مختلفة تتناسب وما يفضله الأفراد.

كما يتضح أن الدعم التنظيمي ودعم القادة من أهم صور التحفيز الريادي ودعم الأداء الابتكاري والسلوك الريادي داخل المنظمة، وذلك ليس فقط من خلال دمج التوجه الريادي والأنشطة الريادية في الإطار العام لعمل المؤسسة وفي عملياتها، بل ودعم الأفكار المبتكرة وتشجيعها، وإتاحة الموارد اللازمة للأنشطة الريادية بما في ذلك إتاحة الوقت اللازم للأفراد لتشجيعهم على الابتكار، والتجريب، والسلوكيات التي تتسم بالمخاطرة، وتوفير الخبرة اللازمة لهم في تنفيذ مقترحاتهم.

## القسم الثاني: واقع الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في

### مصر

تواكبًا مع التوجهات الدولية في تحسين أداء مؤسسات القطاع العام، تهتم مصر اهتمامًا كبيرًا بتطوير أداء المؤسسات الحكومية بوجه عام، وتحقيق ريادتها بالتغلب على البيروقراطية والجمود في أدائها، وتحقيق كفاءة جهازها الإداري وفعاليتها، والارتقاء

بمهنيته، وشفافيته، وتحقيق التميز في خدماته وجودتها (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، 2014، ص ص 26-29).

ولما كانت قضية تطوير التعليم وتحسين جودته في مصر أحد أهم القضايا المثارة في الوقت الراهن نظرًا لما يواجهه النظام التعليمي من تحديات عديدة، تبذل الدولة العديد من الجهود لإصلاحه، وتطوير أداء مؤسساته من خلال تدعيم قدرتها على الابتكار والريادة بما يؤهلها لتبوء مركز تنافسي متميز.

وعلى ذلك، سيتناول هذا القسم من أقسام البحث تشخيص وتحليل واقع الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، من خلال رصد العوامل التنظيمية الداعمة لها والتي تتمثل في: القيادة الريادية، الثقافة التنظيمية الريادية، الهيكل التنظيمي الريادي، سياسات التحفيز الريادية، وذلك بهدف الوقوف على جوانب القوة وجوانب الضعف في هذا الواقع.

وسيتم ذلك في سياق المحاور التالية:

### أولاً: واقع القيادة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر

يمكن رصد واقع القيادة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر من خلال الإشارة إلى بعض الجهود التي تبذلها الدولة في هذا المجال، فلقد مثل التعليم أحد أهم المحاور الرئيسية لرؤية مصر 2030، وتمثلت أهم الأهداف الفرعية لتطويره في تحسين كفاءته، وكفاءة إدارته بما يسهم في زيادة رضا المواطنين عن جودة الخدمات التعليمية المقدمة، ومن ثم إعادة الثقة بين المجتمع والمؤسسات التعليمية، والاهتمام بتميز كفاءة المعلمين والقادة من خلال إنشاء المركز الوطني لإعداد القادة التربويين، وزيادة أعداد القادة التربويين الحاصلين على دراسات عليا في الإدارة التعليمية وفروعها (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، 2014، ص ص 32، 37).

ولقد ورد في الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030، أن من أهم الركائز، والاستراتيجيات، والسياسات الحاكمة والموجهة لأنشطة تلك الخطة: إعداد وتنمية قيادات العمل التربوي والإداري، والتركيز على الإعداد المتميز لمدير المدرسة

والقيادات في المستوى الأعلى، لتشكيل قادة يتمتعون بقدرات إدارية، ومالية، وفنية، وتكنولوجية متقدمة من خلال نظام يدعم التمكين (وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030، 2014 ص ص 76، 82-86).

وبالإضافة لما سبق، تمثلت أهم أهداف برنامج التعليم الأساسي بالخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم 2014-2030، في: توفير قيادة مدرسية فاعلة، وإدارة متميزة داعمة للتغيير، قادرة عليه، وموجهة لطاقات العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة، قادرة على استغلال الموارد المتاحة، مع توفير برامج تدريبية لها في مجال الإدارة التعليمية لدعمها، وتفعيل اختيار القيادات المدرسية وفقاً للكفاءة لا الأقدمية، وتدعيم قدرات المعلمين والقيادات المدرسية من خلال تدريبهم وفق المعايير العالمية، مع وضع حزمة تحفيزية تضمن الاستمرار والتنمية (وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030، 2014، ص ص 91-96).

وإيماناً بأن المدرسة هي وحدة الفعل في النظام التعليمي فقد مثلت في الخطط الاستراتيجية محوراً أساسياً لجميع برامج إصلاح التعليم. واستكمالاً لتلك الجهود كان برنامج الإصلاح المتمركز حول المدرسة من أهم برامج خطة 2014-2030، حيث تمثلت أهدافه الاستراتيجية في دعم قدرات المؤسسات التعليمية على الإدارة الذاتية والشفافية والمحاسبية، وتطوير أداء القيادات التعليمية لممارسة الإدارة المتمركزة حول المدرسة وقيادة التغيير (وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030، 2014، ص ص 122-123).

ويتطلب تنفيذ هذا البرنامج بناء قدرات القيادات لمباشرة اتخاذ القرار اللامركزي وإدارة الموارد، وتزويدهم بمهارات التواصل الفعال، والمهارات التكنولوجية وإدارة التغيير، والتنمية المهنية الذاتية، كما يتطلب ذلك وضع وتطبيق نظم لتشبيك المدارس في تجمعات للمشاركة في الموارد والتنمية المهنية، وتبادل الخبرات لتعميم نجاحات الإصلاح، ومن بين مؤشرات تحقيق هذه الأهداف حتى عام 2016-2017 إصدار تشريع ينقل السلطات الإدارية والمالية إلى القيادات التعليمية في جميع المحافظات يتضمن آليات للتنسيق والتكامل بين المستويات المركزية واللامركزية، وإصدار دليل

للإصلاح القائم على المدرسة (وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030، 2014، ص 123).

ومن أهم مؤشرات برنامج التنمية المهنية وإدارة الموارد البشرية لعام 2016-2017 استيفاء احتياجات مراحل التعليم وإدارات التعليم من القيادات التربوية المدربة على المداخل الإدارية الحديثة المرتبطة بتحقيق الأهداف (وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030، 2014، ص 117).

ولقد حددت اللائحة التنفيذية لقانون التعليم طريقة اختيار شاغلي وظائف الإدارة المدرسية على النحو التالي (قرار رئيس مجلس الوزراء رقم 428 لسنة 2012 بإصدار اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم 139 لسنة 1981 المضاف بمقتضى القانون رقم 93 لسنة 2012 بتاريخ 27 إبريل لسنة 2013):

- 1- يكون اختيار شاغلي وظيفة مدير مدرسة من بين شاغلي وظيفة معلم أول (أ) على الأقل، ووظيفة وكيل مدرسة من بين شاغلي وظيفة معلم أول، ويكون الاختيار لمدة سنتين قابلة للتجديد، بشرط الحصول على مؤهل عال تربوي مناسب أو مؤهل عال مناسب بالإضافة إلى شهادة أو إجازة التأهيل التربوي، كذلك اجتياز برامج التنمية المهنية في مجال الإدارة المدرسية والتي تقررها الأكاديمية المهنية للمعلمين.
- 2- تشكل بقرار من السلطة المختصة لجنة من عدد ثلاثة من الخبراء في مجال الوظيفة، ونقيب المعلمين، ورئيس مجلس الأمناء بالمحافظة، وعميد كلية التربية بالمحافظة أو من ينيبه من أساتذة كلية التربية، وتكون برئاسة مدير مديرية التربية والتعليم، وللجنة أن تضم إلى عضويتها من تراه من الخبراء.
- 3- تختص اللجنة بالنظر في الترشيح لشغل هذه الوظائف على أساس الحاصل على أعلى درجات وفقاً للتقييم النسبي للمعايير والمهارات والقدرات المنصوص عليها في اللائحة، وتراعي اللجنة عند تقدير هذه المعايير والقدرات نوع الوظيفة وبطاقة وصفها.



4- يتم تقييم المتقدمين لشغل هذه الوظائف على أساس مجموعة من المعايير والقدرات وذلك مع باقي اشتراطات شغل الوظيفة، وتنقسم المعايير والقدرات إلى أربع مجموعات :

أ- التاريخ الوظيفي: ويشمل السن عند التقدم لشغل الوظيفة، وتقارير الكفاية والإنجازات التي حققها المتقدم، ويحدد لهذه المجموعة 30 درجة.

ب- المهارات القيادية: وتشمل عناصر القدرة على القيادة واتخاذ القرارات في التوقيت المناسب، والقدرة على التجديد والابتكار، ويحدد لهذه المجموعة 30 درجة.

ج- القدرات العلمية والعملية: وتشمل الحصول على مؤهلات أعلى، والقدرة على إجادة لغات أجنبية، والمعرفة بعلوم الحاسب الآلي، والاشتراك في المؤتمرات وإعداد البحوث، ويحدد لهذه المجموعة 30 درجة.

د- السمات الشخصية: وتشمل ما تكشف عنه المقابلة من التمتع بالمظهر اللائق والقدرة على التخاطب، ويحدد لها 10 درجات.

ومن حيث المعايير والمهارات والقدرات الملزمة للأداء التعليمي لوظائف الإدارة المدرسية ( المدير والوكلاء ) فقد حددتها المادة رقم (17) من اللائحة التنفيذية لقانون التعليم في كل مجال من المجالات الآتية:

1- مجال الثقافة المؤسسية:

أ- رؤية وخطط وأساليب واضحة للتعليم

ب- بيئة تنظيمية ميسرة للتواصل الإنساني.

2- مجال المشاركة:

أ- الالتزام بقيم ومبادئ التشاور لدعم العمل الجماعي وتوسيع فرص ومجالات الحوار والمناقشة، وتبادل الآراء ولأفكار.

ب- التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات في تيسير تداول المعلومات ونشرها، وصنع واتخاذ القرارات الرشيدة في تطوير التعليم.

ج- المشاركة المجتمعية.

3- مجال المهنية: ويتضمن التمكن المعرفي والتمكن المهاري والتنمية المهنية المستدامة والأخلاق المهنية.

4- مجال إدارة التغيير:

أ- مناخ تنظيمي داعم للتغيير التربوي الإبداعي

ب- تغيير تربوي يركز على المبادرة وتشجيع التجريب والتجديد

ج- تبني المداخل العلمية في تعبئة الأفراد وتحفيز الجهود وتيسير عمليات التغيير

د- إعداد خطط تقويم وتطوير المدرسة والمشاركة في متابعتها وتنفيذها تمهيداً للاعتماد التربوي.

ولقد حدد القرار الوزاري رقم (306) لسنة 2014 عددًا من الأهداف لمجالس الأمناء والآباء والمعلمين، من بينها:

1- تحقيق اللامركزية في الإدارة والتقويم والمتابعة وصنع القرار واتخاذ.

2- إبداء الرأي في اختيار مدير المدرسة، أو وكيلها، وفي تقويم أداء عمل كل منهما عند التجديد لأي منهما.

كما تمثلت أحد أهداف برنامج تكنولوجيا التعليم بالخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030، في استكمال البنية التكنولوجية اللازمة لتدعيم كفاءة وفعالية إدارة وحوكمة منظومة التعليم، ودعم اتخاذ القرار بدءًا من مستوى المدرسة إلى الإدارة المركزية، وتدريب الإدارات التربوية بمختلف المستويات على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التخطيط والمتابعة وصنع القرارات المبنية على المعلومات (وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030، 2014 ص ص 128-129).

يتضح مما سبق أن ثمة اهتمام من الوزارة على مستوى الوثائق الرسمية باختيار القيادات المدرسية وإعدادها، وتنميتها وبناء قدراتها وتمكينها، وتزويدها بالمهارات اللازمة لاتخاذ القرار اللامركزي بما يسهم في دعم قدراتها الريادية وتمكينها من تحقيق التميز بالمؤسسات التعليمية.

وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها الوزارة في هذا الصدد، إلا أن الواقع الفعلي يشير إلى وجود عديد من السلبيات وجوانب القصور التي تعوق القيادات المدرسية عن تبني السلوك الريادي في إدارة مؤسسات التعليم قبل الجامعي، حيث أسفرت نتائج دراسة (عبد الحميد، 2011، ص 171) عن ضعف فعالية القيادة المدرسية.

كذلك أسفرت دراسة (ماهر، 2012، ص 55) عن أن المركزية الشديدة، وضعف الصلاحيات الممنوحة لقادة المؤسسات التعليمية، ومقاومتهم للتغيير، وركونهم إلى ثقافة الإبقاء على الوضع القائم تعد من أبرز المشكلات التي يعاني منها نظام التعليم المصري.

وتوصلت دراسة (قرني، 2014، ص 75) إلى عدد من النتائج من بينها:

- 1- ضعف تطلع المدير إلى المستقبل بتقاول وحيوية.
- 2- أن أقل ممارسات مدير المدرسة هي تشجيع مشاركة الأطراف المعنية في إدارة المدرسة، وأرجعت ذلك لضعف إدراك الأطراف المعنية لأدوارهم ومساهماتهم في إدارة المدرسة، وضعف تفعيل القوانين الخاصة بمجالس الآباء والأمناء والمعلمين، واعتبار مديري المدارس أن مشاركة بعض الأطراف المعنية لهم في الإدارة تدخلاً في عملهم.

ومن النتائج التي أسفرت عنها دراسة (الشناوي وعيد، 2010، ص 274) في

هذا الصدد ما يلي:

- 1- وجود مقاومة للتغيير والتطوير من قبل الإدارات المدرسية، وبعض العاملين سواء المديرين أو المعلمين.
- 2- المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات، والتي تعوق تفعيل دور القيادة في تطبيق الجودة.

ولقد كشفت دراسة (عبد السلام، 2009، ص 217) أن النمط السائد لدى مديري المدارس الثانوية العامة هو النمط الأتوقراطي في القيادة، كذلك أسفرت دراسة (راغب، 2009، ص 530) عن عزوف مديري المدارس عن اتباع المداخل المستحدثة في قيادة المدرسة، مثل نمط القيادة التشاركية.

وعلى الرغم مما أكدته إحدى الدراسات بأن القيادة التحويلية - كأحد الأنماط القيادية الحديثة - تؤثر تأثيرًا موجبًا وغير مباشر على القدرة المؤسسية للمدارس الثانوية العامة المصرية (قرني، 2014، ص 83)، إلا أن واقع مؤسسات التعليم قبل الجامعي يشير إلى ضعف دور القادة في تحمل المسؤولية، وقلّة معرفتهم بأساليب القيادة الحديثة، وزيادة أعبائهم الإدارية، وضعف أثر تقويم الأداء في تحقيق نموهم المهني (عيد، 2010، ص 201، 169).

ومن جوانب الخلل التي كشفت عنها عدة دراسات وأكدت عليها دراسة (عبد السلام، 2009، ص 219) رفض مدير المدرسة لإشراك المعلمين في صنع القرار، وعدم ترحيبه بالتجديد والمبادرات الفردية من قبل المعلمين، وتجنبه المخاطرة بتجريب أفكارهم الجديدة، مما يعيق توفير بيئة مشجعة على الابتكار.

واتفقت دراسة (قطيط، 2009، ص ص 208-210) ودراسة (جوهر، 2013، ص 245) في تحديد عدد من جوانب الضعف المرتبطة بقيادات المدرسة الثانوية العامة، من بينها:

- 1- اعتماد نظم اختيار وترقية القيادات الإدارية بالمدرسة الثانوية العامة على معايير وأسس تقليدية غير مواكبة للتغيرات الحادثة في أدوارها المجتمعية.
- 2- ضعف التوازن بين السلطات الممنوحة للقيادات الإدارية المدرسية ومسئولياتها؛ بما يقلل من فرص الابتكار، والمبادرات الذاتية لديها في تطوير الأداء المدرسي.
- 3- قصور استراتيجية التدريب التأهيلي لوظيفة مدير المدرسة، وخاصة فيما يتعلق بالجوانب المستقبلية والاستراتيجية، وضعف مناسبتها لمتطلبات عصر التميز والمنافسة، الأمر الذي يؤدي إلى قصور مهارات القيادات المدرسية في مجال التخطيط وتحديد البدائل.
- 4- ضعف القدرات الابتكارية لدى كثير من القيادات الإدارية بالمدرسة الثانوية؛ بما يعوقها عن تبني الأفكار الجديدة التي يمكن الاستفادة منها في تحسين مستوى الخدمات المدرسية.

- 5- قصور الممارسات القيادية المتعلقة بإدارة التغيير داخل المدرسة.
- 6- ضعف تفويض السلطة للعاملين بما يؤدي إلى قلة ظهور قيادات ابتكارية، أو تبني وتجريب الأفكار والأساليب الجديدة التي تلائم الظروف والمستجدات، وطبيعة البيئة المحلية للمدرسة.

وتؤكد النتائج التي توصلت إليها دراسة (غنيم، 2012، ص 59) على قلة البرامج التدريبية المقدمة للقيادات المدرسية في مجال الاستقلال الذاتي للمدرسة. كما تشير دراسة (إبراهيم، 2012، ص 89) إلى أن برامج تدريب مديري المدارس برامج نمطية وتستخدم أساليب تقليدية ولا تراعي الاحتياجات المهنية للمديرين، كما أن المتدربين في تلك البرامج لا يعدون ملفات للإنجاز يوثقون فيها خبراتهم في تلك البرامج لأنها تركز على الجوانب النظرية، كما أن تلك البرامج لا تهتم بتقويم أداء المتدربين فيها.

ويؤشر ذلك على ضعف أثر الجهود المبذولة في إعداد قادة مؤسسات التعليم قبل الجامعي وتمييزهم، مما يشير إلى افتقارهم للمهارات القيادية والفنية والمهنية اللازمة للتجديد والابتكار ولتحقيق التوجه الريادي بالمدرسة.

### ثانياً: واقع الثقافة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر

يمكن رصد واقع الثقافة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي من خلال عرض ماورد في الوثائق الرسمية والدراسات والبحوث من إيجابيات وسلبيات في هذا الصدد، حيث تضمنت الأهداف الاستراتيجية لأحد برامج الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي في مصر 2014-2030، إيجاد بيئة عمل ملهمة ومحفزة على الإبداع، وعلى العمل التعاوني والجماعي بالإضافة إلى تكوين مجتمع تعلم من المعلمين وغير المعلمين متنامي المعارف والمهارات، والقدرة والكفاءة الذاتية (وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030، 2014، ص 116).

وكذلك تضمنت الخطة الاستراتيجية برنامجاً لتنمية نظم المعلومات التربوية والمالية وذلك نظراً لأهمية المعلومات ودورها في بناء ثقافة تنظيمية ريادية، وتمثل الهدف العام من هذا البرنامج في توفير نظام متكامل للمعلومات التربوية والمالية على درجة عالية من الجودة متاحة للاستجابة الفورية لصانع القرار وأصحاب المصلحة تستند

على بنية راقية من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وجاء من ضمن الأهداف الاستراتيجية لهذا البرنامج بناء تشريعات تختص بتنظيم مصادر جمع وتدقيق ومعالجة ونشر المعلومات، وتدعيم الثقافة والقيم المعلوماتية بقطاع التعليم قبل الجامعي (وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030، 2014، ص 114).

كما تمثلت أحد أهداف برنامج تكنولوجيا التعليم في توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصال للمعلمين، وتنمية قدراتهم للاستفادة منها في الحصول على المصادر التعليمية، وتخطيط وتقديم الدروس، وتقويم وإدارة الفصول الدراسية بفعالية والتواصل مع تلاميذهم وأولياء أمورهم خارج حدود الفصل الدراسي، وتوفير البرمجيات والتطبيقات الإدارية والتربوية اللازمة لجميع المشاركين في المنظومة التربوية، وتدريب جميع المعلمين على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الممارسات التربوية داخل الفصل وخارجه (وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030، 2014، ص ص 128-129). ولاشك أن تعزيز القدرات التكنولوجية للقادة والمعلمين يمكن أن يسهم بشكل كبير في دعم توجههم الريادي نظراً للدور الإيجابي الذي تلعبه التكنولوجيا في تحقيق الريادة التنظيمية.

ومن خلال استقراء الوثائق الرسمية المنظمة لعمل مؤسسات التعليم قبل الجامعي، يتضح أن ثمة اهتمام بنشر ثقافة تنظيمية تسهم في دعم الإبداع، وتنمية قدرات العاملين على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتوفير بيئة عمل محفزة على العمل الجماعي والتعاوني، ونشر المعرفة وتبادلها بين أعضاء المجتمع المدرسي، وتعزيز الثقة المتبادلة فيما بينهم، وإتاحة الفرصة أمامهم للتعبير عن آرائهم بحرية.

غير أن الواقع الفعلي يشير إلى بعض جوانب القصور فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية بتلك المؤسسات وما يرتبط بها من بيئة تعليمية ومناخ عمل، فقد أشارت نتائج دراسة (إبراهيم، 2011، ص 171) إلى شيوع مناخ تنظيمي سلبي داخل المدرسة والذي يظهر في ضعف التعاون والعمل الجماعي.

وأظهرت نتائج دراسة (جوهر، 2013، ص 246) افتقار المدرسة الثانوية العامة لمناخ اجتماعي إيجابي داعم للعمل الجماعي، ومشجع على تقبل الأفكار الجديدة. كذلك يتضح أن الثقافة السائدة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي تتسم بالاهتمام بالشكليات دون الاهتمام بجوهر الأداء وتطويره الفعلي، حيث يشير الواقع إلى شغل وقت المعلمين والإدارة بتستيف الأوراق وتحقيق الجودة من الناحية الشكلية فقط. وفي هذا الصدد، أشارت دراسة (الشناوي؛ عيد، 2010، ص ص 276، 223-224) إلى استهلاك معظم وقت وجهد المعلم في إعداد سجلات الجودة أكثر من الإعداد لتحقيق الجودة ذاتها، وبالتالي تردد مقولة أن الجودة "ما هي إلى عملية تستيف الأوراق" بالمدارس في ظل محاولة لتحقيق جودة لازالت تميل بشكل كبير للناحية الورقية والشكلية غير الموضوعية، وجهود مضنية من العاملين بالمدارس تستنفذ معظم أوقاتهم داخل المدرسة وخارجها بما يبعدهم عن عملهم الحقيقي كمعلمين.

وأشارت دراسة أخرى إلى الغموض والارتباك في فهم الاستقلال الذاتي للمدارس، وعدم تعديل القوانين واللوائح لإعداد البيئة القانونية والنظامية، والمناخ الملائم لتطبيقه، بالإضافة إلى ضعف الدعم المقدم للمدارس لتطبيق الاستقلال الذاتي، والاحتفاظ بالسلطة وصنع القرارات في المستويات الإدارية الأعلى (بيومي، 2009، ص 64)، مما يقلل من قدرة الإدارة المدرسية على المخاطرة واتخاذ القرارات الرشيدة.

وأسفرت دراسة (قطيط، 2009، ص 209) عن تدني مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بالمدرسة الثانوية، والتي تتسم بقيم الفردية التي تعوق العمل الجماعي وتبادل الأفكار والمعارف، وضعف المناخ المحفز على تنمية الابتكار الإداري، وما يتسم به هذا المناخ من جمود وانغلاق، مع قلة الفرص المتاحة لتجريب وتطبيق الأفكار الجديدة. هذا بالإضافة إلى معتقدات العاملين السلبية تجاه الأفكار الجديدة، وعدم الثقة في جدوى تطبيقها، ومقاومتهم للتغيير والتجديد كنتيجة للتعود على أساليب العمل التقليدية، وفقدان الرغبة في المبادرة لقصور الممارسات القيادية المتعلقة بإدارة التغيير داخل المدرسة.

وفي هذا السياق أشارت دراسة (محمد، 2015، ص 250) إلى أن تغيير الثقافة المدرسية التقليدية التي لا تتقبل التغيير والتعلم المستمر إلى ثقافة تعلم تتقبل

النقد والرأى الآخر تعد من المتطلبات الإدارية اللازمة لتحويل المدرسة إلى مجتمع تعلم مهني.

وكذلك أسفرت نتائج إحدى الدراسات عن افتقار المدرسة إلى ثقافة تنظيمية تركز على معرفة الاحتياجات المتنوعة لعملائها، وتحاول إشباعها باستمرار، كما أشارت الدراسة إلى غياب العدالة والموضوعية لدى القيادات الإدارية بالمدرسة في التعامل مع العاملين وتقييمهم (جوهر، 2013، ص 246).

ويتضح مما سبق سيادة الثقافة التنظيمية الهرمية البيروقراطية بالمدارس المصرية حيث تتسم بتسلط مديري المدارس ورغبتهم في السيطرة على كافة الأمور داخل المدرسة، وضعف تشجيع العاملين على تقبل التغيير والابتكار والتجديد في الأداء المدرسي وإبداء آرائهم ومقترحاتهم لتطويره، وضعف تحفيزهم على الابتكار والمخاطرة، والالتزام فيها بقواعد وإجراءات عمل تفتقد للمرونة، فهي ثقافة مثبطة للإبداع ومعوقة للعمل الجماعي، ولا تحت على التواصل الفعال وتبادل التعلم والمعرفة.

### ثالثاً: واقع الهياكل التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر

باستقراء الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030 يتبين أن من أهم الركائز والاستراتيجيات والسياسات الحاكمة والموجهة لأنشطتها، والمرتبطة بصورة أو بأخرى بالهياكل التنظيمية مايلي: (وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030، ص 76، 86، 116):

- 1- التوجه نحو نظام تعليمي متوازن بين المركزية واللامركزية من خلال تطوير البنية التنظيمية على كافة المستويات بدءاً بالوزارة وانتهاءً بالمدرسة؛ إعمالاً لتفعيل دور المدرسة كوحدة أساسية في التنظيم قادرة على إدارة ذاتها، بما يحقق تحسين الخدمة التعليمية المقدمة.
- 2- القضاء على كافة أشكال التكرار الوظيفي والإزدواجية التنظيمية.
- 3- بناء نظام متكامل ومتطور للمحاسبية قائم على الشفافية يعتمد على المتابعة الحقيقية للأداء وتقويمه المبني على مؤشرات ومحددات الأداء على المستويات التعليمية كافة للتأكيد على جودة المخرجات.



4- إعادة النظر في اللوائح والقوانين لتتناسب ومنظومة الإصلاح، والتوجه نحو إعداد المدارس لممارسة الإدارة القائمة على المدرسة، وضمان الحوكمة الرشيدة من خلال المشاركة المجتمعية ومشاركة جميع المعنيين بالعملية التعليمية في عملية دعم واتخاذ القرار داخل المدارس.

وتأكيدًا على التوجه نحو اللامركزية في إدارة مؤسسات التعليم قبل الجامعي، صدر القرار الوزاري رقم 286 بتاريخ 2012/7/24 بشأن إنشاء وحدة تسمى وحدة دعم اللامركزية تتبع وزير التربية والتعليم ويكون مقرها ديوان عام الوزارة، ومن بين اختصاصاتها:

- 1- التنسيق مع كافة الأطراف المعنية داخل وخارج الوزارة لدعم تنفيذ الخدمات التعليمية لامركزياً.
- 2- إعداد كوادر تدريبية من المديریات والإدارات التعليمية على كيفية توزيع المخصصات وتنفيذ بنود اللامركزية على مستوى المديرية والإدارات التعليمية والمدارس.
- 3- إعداد ورش عمل للفئات المستهدفة مركزياً ولا مركزياً بالمديریات لدراسة معوقات التنفيذ من خلال تقارير المتابعات الميدانية الدورية.
- 4- عقد اجتماعات دورية أثناء الزيارات الميدانية مع (منسقي اللامركزية بالإدارات التعليمية - لجنة دعم اللامركزية بالمديرية- مديري الإدارات التعليمية) للوقوف على مستوى التنفيذ والعمل على حل معوقات التنفيذ.
- 5- إعداد الدراسات والأبحاث الخاصة بتطوير أعمال اللامركزية وكيفية التغلب على المعوقات التي تواجه مراحل التنفيذ.
- 6- تقديم تقارير دورية عما يتم إنجازه والمعوقات التي تعترض طريق الإنجاز.

وعلى الرغم من الإعلان في الوثائق الرسمية، وإشارة بعض الدراسات إلى اتجاه الوزارة نحو تطوير الهياكل التنظيمية الهيراركية للمدرسة، وتبني هياكل تنظيمية مرنة تقوم على العمل الفريقي، وتمكين الأفراد، ويسهل فيها الاتصال بينهم على المستويات كافة، إلا أن الواقع الفعلي يشير إلى عدد من جوانب القصور والضعف في الهيكل

التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، وما يرتبط به من عوامل تؤثر بالسلب على الأداء الريادي لتلك المؤسسات، ومن بينها:

- 1- عدم وجود وصف وظيفي لبعض الوظائف والمهام بقطاع التعليم قبل الجامعي، مع عدم إمام العاملين بمهامهم ومسئولياتهم وسلطاتهم (وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030، 2014، ص 67).
- 2- إن ضعف كفاءة المؤسسات الحكومية عامة، والمنظمات التعليمية خاصة، يرجع إلى تضخمها، وتداخل التخصصات والوظائف، وسوء استثمار الموارد المالية والبشرية وإهدارها (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، الاجتماعات التحضيرية لاستراتيجية التنمية المستدامة 2030: رؤية مصر 2030، 2014، ص ص 26-27).
- 3- غياب الوعي الكافي بسياسة اللامركزية في التعليم، وقلة الكوادر الإدارية اللازمة لتوفير بيئة مدرسية ملائمة، وعدم قناعة القائمين على العمل بها، بالإضافة إلى الجمود والبيروقراطية المتأصلة في المستويات الإدارية والتي من شأنها تعطيل كافة جهود اللامركزية (السيد، 2015، ص 151).
- 4- إن مركزية القرارات والقوانين الإدارية، والتقييد بالروتين، والقيود الإدارية والبيروقراطية، تشكل أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق جودة أداء مؤسسات التعليم قبل الجامعي لتأثيرها السلبي على أداء القادة والمعلمين (عيد، 2010، ص 169).
- 5- غياب الشفافية التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة نتيجة لجمود هيكلها التنظيمي (جوهر، 2013، ص 246).
- 6- سيادة نمط الاتصال الرسمي دون دعم جوانب الاتصال المفتوح بما يعوق تدفق المعلومات والأفكار في جميع المستويات التنظيمية (قطيط، 2009، ص 210).
- 7- ضعف آليات الاتصال الإيجابي سواء داخل المدرسة أو خارجها (عبد الحميد، 2011، ص 171).

8- غياب وحدة للبحث والتطوير على مستوى المدرسة، على الرغم من أهميتها في العصر الحالي القائم على المعرفة والابتكار والتطور التكنولوجي ( قطيظ، 2009، ص 210).

9- غياب وحدات تنظيمية على مستوى المدرسة منوطة بإدارة العلاقات العامة مع عملائها الخارجيين، تعمل على تلقي مقترحاتهم، وتنظم لهم لقاءات مع الإدارة المدرسية لحل المشكلات التربوية والتعليمية والبيئية التي تواجه المدرسة ( جوهر، 2013، ص 246).

ويتضح مما سبق ما تعانيه الهياكل التنظيمية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي من جمود وبيروقراطية، والزيادة الكبيرة في حجم هيكلها الإداري، وتداخل الاختصاصات لعدم وجود وصف وظيفي واضح للوظائف الإدارية، مع عدم إلمام العاملين بمهامهم ومسؤولياتهم وسلطاتهم، بالإضافة المركزية الشديدة التي تعانيها إدارة تلك المؤسسات في اتخاذ القرارات وما يترتب على ذلك من آثار سلبية تحد من قدرتها على تحقيق الريادة وتتأى بها عن السلوك الريادي.

#### رابعاً: واقع سياسات التحفيز بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر

يمكن رصد واقع سياسات التحفيز بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر من خلال الإشارة إلى ماورد في بعض الوثائق الرسمية في هذا الصدد، فمن بين الركائز والسياسات الموجهة للخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030، 2014، ص ص 83-85).

1- إقرار منظومة حوافز مادية ومعنوية ملموسة مبنية على معايير موضوعية وذلك لكافة العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة في إطار من الشفافية والمساءلة والمحاسبية. إلى جانب مصفوفة للتنافسية على مستوى المراحل التعليمية لتحديد أفضل مديرية وأفضل إدارة وأفضل مدرسة وأفضل قائد وأفضل معلم وأفضل طالب، الأمر الذي يشكل دافعاً لتلك المؤسسات وللعاملين بها من قادة ومعلمين لتفعيل التوجه الريادي والسلوكيات الريادية لتحقيق التميز في أدائها.

2- تحسين المباني المدرسية والأماكن المتاحة والتجهيزات والموارد التي تؤدي إلى تعليم أفضل، وتحسين جودة الحياة المدرسية، و تحسين أداء المعلمين والموجهين والإداريين وتحفيزهم.

ونصت المادة (85) من قانون التعليم رقم (155) لسنة 2007 على أن يصدر رئيس مجلس الوزراء بناءً على عرض وزير التربية والتعليم، قرارًا بنظام حوافز الأداء وحوافز الإدارة وحوافز التميز العلمي للحاصلين على شهادات دبلومات الدراسات العليا أو درجتي الماجستير أو الدكتوراه في مجالات العمل التعليمي أو التربوي، كما نصت المادة (86) من القانون على أن يمنح شاغلو وظائف التعليم حافزًا للأداء المتميز يصدر به قرارًا من رئيس الوزراء بناءً على عرض وزير التربية والتعليم، ويحدد القرار نسبة الحافز وشروط وضوابط منحه.

ولما كانت التنمية المهنية للعاملين تعد أحد العوامل المساعدة على تحفيزهم، فقد تضمنت أهداف برنامج التنمية المهنية وإدارة الموارد البشرية الوارد في الخطة الاستراتيجية وضع قواعد تربط التنمية المهنية في مختلف المواقع بمنظومة من الحوافز المادية والأدبية (وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030، 2014، ص 117).

ولقد تمثلت أهم مؤشرات هذا البرنامج في استحداث برامج للتنمية المهنية مبرمجة زمنياً ومصادر للتدريب لجميع التخصصات متضمنة لوائح للحوافز المرتبطة بالنمو المهني (وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030، 2014، ص 117).

ويمثل إنشاء وتطبيق كادر المعلمين أحد المداخل التي يتوقع أن يكون لها تأثيراً إيجابياً على التنمية المهنية للمعلمين، وتوفير طاقة توجيهية على مستوى المدرسة تتمثل في المستويات العليا من الكادر (معلم خبير/ كبير المعلمين) إلى جانب توفير حافز مادي للمعلمين كدافع لتحسين مستوى الأداء في الفصل (وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030، 2014، ص ص 58-59).

وعلى الرغم من حرص الوزارة على تحفيز العاملين ودعمهم مادياً ومعنوياً من خلال إصدار بعض التشريعات المنظمة لذلك، وتقديم الحوافز والمكافآت للمتميزين، وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ مقترحاتهم وأفكارهم الجديدة، وتنمية قدراتهم على الابتكار، وتقديم التدريب اللازم لهم لممارسة الأنشطة الابتكارية، إلا أن الواقع يشير إلى وجود بعض جوانب القصور في هذا الصدد.

فمن حيث ما يتعلق بالتحفيز ودعم السلوكيات الريادية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، أسفرت نتائج إحدى الدراسات عن تدني الأجور في قطاع التعليم، ولا سيما ضعف دخل المعلم، وضعف الإمكانيات المادية والتجهيزات التعليمية بالمدرسة، ونقص قناعة بعض المعلمين بفوائد التحسين المستمر، وقلة استفادتهم من الدورات التدريبية، وظنهم بعدم جدواها، وعدم ارتباطها بحاجاتهم الفعلية (الهنداوي، 2012، ص396)، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف دافعيتهم للعمل، وعزوفهم عن تقديم الأفكار الجديدة، وينعكس سلباً على أدائهم الريادي.

وكذلك أكدت دراسة (الشناوي وعيد، 2010، ص ص276-277) على عدم توافر الحوافز لتشجيع العاملين المتميزين بالمدرسة في مختلف المجالات، مما يسبب نوعاً من الإحباط لهؤلاء المعلمين المتميزين، بالإضافة إلى عدم وجود خطط تدريب معتمدة للتنمية المهنية للعاملين بالمدارس، مما يعكس ضعف الاهتمام بالتحفيز المعنوي للمعلمين، كما أكدت دراسة (عبد الحميد، 2011، ص 171) على ضعف آليات التحفيز خاصة المادية بالمدارس. وأسفرت نتائج دراسة (جوهر، 2013، ص 246) عن انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين بالمدرسة؛ بما يؤثر سلباً على جودة أدائها.

وعلى الرغم من الدور المهم للدعم التنظيمي كأحد أهم آليات تحفيز العاملين تشير نتائج إحدى الدراسات إلى ضعف إدراك معلمي المدارس الثانوية في مصر للدعم التنظيمي نتيجة لقصور الإجراءات العادلة التي تتخذها الإدارة المدرسية في التعامل مع المعلمين ومن بينها التفرقة في تقييم الأداء بين معلم متميز وآخر غير متميز، وضعف اعتماد توزيع المخرجات مثل الرواتب والحوافز والترقيات على نتائج تقييم الأداء، وغياب الموضوعية عن تقديم المنح والبعثات بحيث لا تفرق بين معلم متميز وآخر غير متميز، وجماء العلاقة بين بعض مديري المدارس ومعلميهم، وضعف لغة الحوار والنقاش بينهم،

بالإضافة إلى ضعف برامج التدريب المقدمة للمعلمين وإغفال آرائهم حول احتياجاتهم التدريبية، كما أكدت الدراسة على ضعف حصول المعلمين على تقدير لجهودهم الإضافية، وأن نظام المكافآت المطبق في المدرسة لا يعتمد على تقدير إسهامات كل معلم (عبد السلام، 2009، ص 216، 218).

وعلى الرغم من أن بيئة العمل الابتكارية تعد إحدى محفزات المعلمين على الأداء الابتكاري، حيث تتسم بتوفير الحرية والاستقلال للمعلمين في اختيار مهامهم وطريقة أدائها، ووجود علاقة ودية بين هيئة الإدارة والعاملين، إلا أن نتائج دراسة (صلاح الدين، 2016، ص ص 134-135) أشارت إلى ضعف العلاقات الإنسانية والتضحية بين القائد والمتابع في المدارس المصرية، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى وجود بيئة عمل مثبطة للسلوك الريادي، إلى جانب ضعف الأداء الابتكاري لدى أعضاء المجتمع المدرسي.

وفي ضوء رصد واقع أداء مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر من حيث العوامل التنظيمية الأربعة الداعمة للريادة التنظيمية والتمثلة في: القيادة الريادية، والثقافة التنظيمية الريادية، والهيكل التنظيمي الريادي، وسياسات التحفيز الريادية، وما كشفت عنه الوثائق الرسمية والبحوث والدراسات المرتبطة، يمكن استخلاص عدد من جوانب القوة التي تسهم في تعزيز التوجه الريادي بتلك المؤسسات وتنعكس إيجابياً على أدائها، وكذلك جوانب الضعف والقصور التي تؤثر سلباً على هذا التوجه، وتحول دون تطوير أداء تلك المؤسسات.

ويمكن إجمال جوانب القوة في سياق النقاط التالية:

1- تأكيد العديد من الوثائق الرسمية للتعليم على أهمية تطوير مؤسسات التعليم قبل الجامعي بما يحقق الريادة في أداء تلك المنظمات حيث تمثل الهدف الرئيس للخطط الاستراتيجية لتطوير التعليم (2008/2007/2011-2012)، (2014-2030) في إحداث نقلة نوعية وقفزة تنافسية، وتحقيق الريادة للتعليم المصري، ومؤسساته كأساس لوضع مصر على الخريطة التنافسية، واستعادة ريادتها في محيطها العربي والإقليمي.

- 2- صدور استراتيجية التنمية المستدامة " رؤية مصر 2030" وما تتضمنه في المحور الاجتماعي عن التعليم قبل الجامعي، وأهمية تطوير أداء مؤسساته، بما يرتقي بقدراتها التنافسية والريادية.
- 3- الاهتمام بالتوجه نحو اللامركزية في التعليم قبل الجامعي من خلال التوجه نحو الإدارة الذاتية للمدارس، بما يمكن أن يساعد في الارتقاء بأداء مؤسسات التعليم قبل الجامعي ودعم أبعاد الأداء الريادي لدى قادتها والعاملين بها.
- 4- التأكيد في الخطط الاستراتيجية لتطوير التعليم على البرامج التي تسعى إلى تحديث نظم إدارة الموارد البشرية والتنمية المهنية، والتمكين الإداري، للارتقاء بأداء القيادات التربوية، وتنمية الكوادر المؤهلة القادرة على تحقيق رسالة وزارة التربية والتعليم في تعظيم العائد من رأس المال البشري.
- 5- تأكيد الوثائق الرسمية على الاهتمام بالتنمية المهنية لأعضاء المجتمع المدرسي من معلمين وقادة وتدريبهم المستمر بهدف تطوير أدائهم وإكسابهم المهارات القيادية والإدارية والفنية المختلفة لتعظيم استفادة المدرسة من مواردها البشرية.
- 6- إقرار كادر خاص للمعلمين وإنشاء الأكاديمية المهنية لرعايتهم وتأكيد مهنية وظائف التعليم، وقيامها على أسس ومعايير مهنية و موضوعية.
- 7- تطوير آليات ومعايير اختيار شاغلي وظائف الإدارة المدرسية بحيث لا تقتصر على الأقدمية فقط، بل تتضمن مهارات قيادية مثل القدرة على التجديد والابتكار، وقدرة علمية وعملية أخرى، وذلك من خلال لجان تشكل لهذا الغرض في إطار تنافسي قائم على الإعلان بين المرشحين لشغلها.
- 8- إتاحة الفرصة أمام مجالس الأمناء لإبداء الرأي في اختيار مديري المدارس ووكلائها، والمشاركة في تقويم أدائهم.
- 9- منح حوافز للأداء المتميز، والتميز العلمي للحاصلين على دراسات عليا سواء درجة الماجستير أو الدكتوراه، بما يشجع على النمو المهني والأكاديمي المستمر وصولاً لتحقيق الجودة والتميز في الأداء.

10- التوجه نحو استكمال البنية التحتية والدعم الفني لبرنامج تكنولوجيا المعلومات والاتصال واستخدامها الاستخدام الأمثل لتطوير العملية التعليمية والتدريبية، ودعم النظم الإدارية في جميع المجالات وعلى كافة المستويات، وذلك بتهيئة بيئة تعلم غير تقليدية وتنمية القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات ونظمها في التعليم والتعلم النشط والإدارة المدرسية والأداء المالي.

ويمكن إجمال جوانب الضعف في سياق النقاط التالية:

- 1- سيادة المركزية الشديدة في إدارة مؤسسات التعليم قبل الجامعي لغياب منظور متكامل لتحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية في إدارة تلك المؤسسات.
- 2- ضعف الصلاحيات الممنوحة لقادة مؤسسات التعليم قبل الجامعي ومعلميها مما يؤثر بالسلب على قدراتهم الريادية من حيث الإقدام على المخاطرة واتخاذ القرارات الرشيدة المرتبطة بالعمل، وتنفيذ الأفكار الابتكارية التي تتلاءم مع ظروف كل مؤسسة وبيئتها المحيطة ومجتمعها المحلي.
- 3- افتقاد الكثير من العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي للسمات الريادية كالمرونة، والابتكار، والإبداع، والمخاطرة، وسرعة الاستجابة للتغيرات.
- 4- انخفاض الروح المعنوية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين والقيادات التعليمية والمدرسية نتيجة لتدني الوضع الاقتصادي والاجتماعي لتلك الفئات وضعف تحفيزهم مادياً ومعنوياً، مما يضعف قدراتهم الابتكارية وحماهم للإبداع في عملهم وورغبتهم في التغيير.
- 5- إجماع قادة مؤسسات التعليم قبل الجامعي عن تبني مداخل إدارية معاصرة مثل التعلم التنظيمي، وإدارة المعرفة، والإبداع الإداري، والذكاء التنظيمي، مما يؤدي إلى قصور الأداء الإداري والتنظيمي لتلك المؤسسات ويحول دون إكسابها ميزة تنافسية مستدامة.
- 6- جمود الهياكل التنظيمية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي وافتقارها إلى المرونة واتسامها بالمنطوية، والاعتماد على قواعد وأساليب وإجراءات عمل تقليدية، مما يحد من المهارات الإبداعية للقادة والعاملين بها ويثبط مبادرات الإبداع والتجديد.



- 7- غياب الثقافة التنظيمية التي تدعم العمل الجماعي والفريقي والتعاون بين العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، وتحفزهم على ممارسة السلوكيات الريادية والابتكارية، وتشجعهم على تقبل التغيير وتقديم المقترحات والأفكار الجديدة وتطبيقها.
- 8- افتقار بيئة العمل بمؤسسات التعليم قبل الجامعي إلى القيم التنظيمية المشجعة على الابتكار وتقبل التغيير وتجريب الأفكار الجديدة، ودعم استقلالية المعلمين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المدرسية، مما يعوقهم عن تنفيذ الأنشطة الابتكارية والريادية، وينعكس سلبًا على التوجه الريادي لتلك المؤسسات.
- 9- غياب الشفافية التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، وما يستتبع ذلك من قلة توافر المعلومات المرتبطة بالعمل وحجبها عن العاملين والمستفيدين، بما ينعكس سلبًا على التوجه الريادي لتلك المؤسسات.
- 10- سيادة نمط الاتصال الرسمي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي وغياب قنوات الاتصال المفتوح بما يعوق تدفق المعلومات والأفكار وتبادلها بين أعضاء تلك المؤسسات للاستفادة منها في بناء قدراتهم ومعارفهم، واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم.
- 11- ضعف قدرة مؤسسات التعليم قبل الجامعي على بناء قاعدة معرفية ثرية يمكن الاعتماد عليها لممارسة النشاط الابتكاري، والتعامل مع المخاطر المصاحبة للأنشطة الاستباقية، مما ينعكس سلبًا على أداء تلك المؤسسات وتوجهها الريادي.
- 12- تدني الميزانية المخصصة للتعليم بشكل عام في الموازنة العامة للدولة مما لا يفي بمتطلبات تطوير أداء مؤسسات التعليم قبل الجامعي، ويؤثر بالسلب على تطبيق التوجهات، والبرامج، والمداخل، والمشروعات الطموحة التي تستهدفها الوثائق الرسمية، بما يؤثر سلبًا على إمكانية تفعيل الريادة التنظيمية بتلك المؤسسات.

13- بعد الأهداف الموضوعية لتطوير أداء مؤسسات التعليم قبل الجامعي وتعزيز قدراتها الريادية عن الواقع مما يفسر تراجع الترتيب التنافسي للتعليم المصري ومستوى جودته.

### القسم الثالث: استطلاع آراء خبراء الإدارة التربوية بشأن الآليات المقترحة لتفعيل الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر.

في ضوء ما تم تناوله في الإطار النظري للبحث من أسس فكرية للريادة التنظيمية، وما تم عرضه من نماذج لتوضيح العلاقة بين الريادة التنظيمية والأداء المؤسسي، وما تم استخلاصه من تلك النماذج من عوامل تنظيمية تسهم في دعم الريادة التنظيمية تمثلت في: القيادة الريادية، والثقافة التنظيمية الريادية، والهيكل التنظيمي الريادي، وسياسات التحفيز الريادية، ومن خلال تحليل واقع الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر وما أسفر عنه من جوانب قوة وضعف، تم التوصل إلى قائمة من الآليات المقترحة (ملحق رقم 1) مقسمة وفقاً لتلك العوامل التنظيمية الأربعة، وذلك بهدف تفعيل الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر.

وتم عرض قائمة الآليات المقترحة على عدد (12) من خبراء الإدارة والتخطيط التربوي (ملحق رقم 2) لإبداء آرائهم فيها من حيث مدى مناسبتها للعوامل التنظيمية الأربعة المختارة للبحث، ومدى ملاءمتها للتطبيق في واقع مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، واقتراح تعديلات سواء بالإضافة أو الحذف أو إعادة الصياغة وصولاً إلى الصورة النهائية لتلك الآليات. ويمكن توضيح أهم مقترحات السادة الخبراء فيما يلي:

#### المحور الأول: القيادة الريادية

تمثلت أهم المقترحات فيما يلي:

- 1- إعادة صياغة العبارات أرقام (1، 2، 3، 5، 6، 10، 11، 12، 13، 14).
- 2- تفصيل العبارة رقم (8) بإضافة أمثلة على الأساليب المقترحة لتدريب القيادات المدرسية.
- 3- حذف عبارة رقم (7).

## 4- دمج العبارة (10- ل) مع العبارة (10- ج).

## المحور الثاني: الثقة التنظيمية الريادية

تمثلت أهم المقترحات فيما يلي:

- 1- إعادة صياغة العبارة رقم (1) واختصارها.
- 2- إضافة (برامجها وجميع أنشطتها) إلى العبارة رقم (2).
- 3- حذف العبارة رقم (4).
- 4- إضافة (تبني القيادات المدرسية) في بداية العبارة رقم (6).
- 5- إعادة صياغة العبارة رقم (8) وإعادة ترتيبها لتصبح رقم (4) في ترتيب عبارات المحور.
- 6- إضافة كلمة (مبدأ) في العبارة رقم (7- أ)، واستبدال كلمة (فتح) بكلمة (تنوع) في العبارة (7- ب).
- 7- إضافة (ورش عمل) إلى العبارة رقم (9).

## المحور الثالث: الهياكل التنظيمية الريادية

تمثلت أهم المقترحات فيما يلي:

- 1- تعديل العبارة رقم (1) لتصبح (تصميم بطاقات الوصف الوظيفي للقيادات المدرسية بحيث تتسم بوضوح مهامهم ومسئولياتهم منعاً لتداخل الاختصاصات).
- 2- إعادة صياغة العبارة رقم (2) وإعادة ترتيبها لتصبح رقم (1) في ترتيب عبارات المحور.
- 3- إعادة صياغة واختصار العبارات أرقام (3، 4، 5).
- 4- حذف العبارات أرقام (6، 10).
- 5- اختصار العبارة رقم (8).
- 6- تعديل العبارة رقم (9) لتصبح (إنشاء بنك للأفكار على مستوى المدرسة والإدارة والمديرية التعليمية لتبني الأفكار الإبداعية لدى أعضاء المجتمع المدرسي).
- 7- نقل العبارة رقم (11) إلى المحور الثاني.

### المحور الرابع: سياسات التحفيز الريادية

تمثلت أهم المقترحات فيما يلي:

- 1- دمج وإدراج العبارات أرقام ( 2، 11، 12، 13، 16) في العبارة رقم (1).
  - 2- إضافة (وفقاً لمعايير محددة) في نهاية العبارة رقم (4).
  - 3- حذف العبارات رقم (5، 8).
  - 4- استبدال كلمة (تصميم) في العبارة رقم (6) بكلمة (تعديل).
- ولقد اقترح السادة الخبراء استبدال كلمة (العاملين) بـ (أعضاء المجتمع المدرسي) في جميع عبارات استطلاع الرأي.
- وفي ضوء الآراء التي أبدها السادة الخبراء، تمت صياغة الصورة النهائية للآليات المقترحة لتفعيل الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر وهو ما سيتم تناوله في القسم التالي من أقسام البحث.

### القسم الرابع: الآليات المقترحة لتفعيل الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر.

#### أولاً: آليات تفعيل القيادة الريادية:

- 1- إصدار تشريعات لتمكين القيادات المدرسية للإسراع بعملية اتخاذ القرارات وفقاً لحاجة العمل المدرسي.
- 2- الارتكاز على معيار الكفاءة والجدارة في اختيار القيادات المدرسية.
- 3- استقطاب واختيار القيادات المدرسية وفقاً للسمات الأساسية للقائد الريادي (القدرة على استشراف المستقبل، واكتشاف الفرص واستثمارها، والمخاطرة المحسوبة، والابتكار والتجديد) من خلال مسابقات على المواقع الإلكترونية للإدارات والمديريات التعليمية.
- 4- الاستفادة من أفضل الممارسات العالمية في إعداد القيادات المدرسية وتنميتها المهنية.
- 5- وضع خطة استراتيجية على المستوى القومي للتنمية المهنية للقيادات المدرسية بهدف توحيد الجهود في هذا المجال.

- 6- تصميم البرامج التدريبية للقيادات المدرسية وفقاً لاحتياجاتهم التدريبية.
- 7- استخدام أساليب متنوعة في تدريب القيادات المدرسية كأسلوب المحاكاة، والمباريات الإدارية، ودراسة الحالة، ونمذجة السلوك، وسلة القرارات، والزيارات الميدانية، والتدوير الوظيفي، وملازمة المدير كظله... إلخ
- 8- تدريب القيادات المدرسية على تنفيذ البرامج الواردة في الخطة الاستراتيجية للتعليم، والمعنية بدعم التوجه الريادي للمدارس، مع إتاحة الفرص أمامهم لتجريب الأفكار الإبداعية.
- 9- إدراج عدد من الموضوعات في البرامج التدريبية لتنمية الكفايات الريادية لدى القيادات المدرسية مثل:
- أ- التخطيط لاستشراف المستقبل ومواجهة المشكلات المدرسية المتوقعة.
- ب- الأنماط القيادية الفعالة: كنمط القيادة التحويلية والإبداعية والتشاركية والتوزيعية.
- ج- المداخل والأساليب الإدارية الحديثة لتطوير أداء المؤسسات التعليمية: كالتطوير التنظيمي، والمقارنات المرجعية، والإدارة الاستراتيجية، والرشاقة الاستراتيجية، والبراعة الاستراتيجية، والذكاء التنظيمي، والأداء المتوازن... إلخ
- د- المدرسة كمجتمع تعلم مهني.
- هـ- بناء قواعد معرفية داخل المدرسة وحسن إدارتها.
- و- بناء ذاكرة تنظيمية تتضمن الخبرات والمعارف السابقة لدى أعضاء المجتمع المدرسي.
- ز- مقومات البيئة المدرسية الداعمة للإبداع والابتكار.
- ح- الثقافة التنظيمية الريادية.
- ط- الاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة المدرسية (موارد مادية، خبرات إدارية وفنية، دعم مجتمعي... إلخ).
- ي- تسويق الأفكار الابتكارية لأعضاء المجتمع المدرسي على المستويات التنظيمية المختلفة.

- ك- نماذج للقيادة الريادية الناجحة محلياً ودولياً.
- 10- تصميم اختبارات مقننة على مستوى الإدارات التعليمية لقياس أثر برامج التنمية المهنية على الأداء الريادي للقيادات المدرسية.
- 11- تشكيل لجان من خبراء التربية لمتابعة تنفيذ البرامج الداعمة للتوجه الريادي بالمدارس والواردة بالخطة الاستراتيجية للتعليم.
- 12- استخدام أسلوب العصف الذهني في إدارة الاجتماعات المدرسية، ومواجهة مشكلات العمل.
- 13- إضافة عنصر "القدرة على ابتكار أفكار إبداعية لتطوير العمل المدرسي" كأحد معايير تقويم أداء القيادات المدرسية.

### ثانياً: آليات تفعيل الثقافة التنظيمية الريادية:

- 1- تضمين استراتيجية المدرسة لقيم الثقافة التنظيمية الريادية مثل: قيمة المشاركة، والعمل الجماعي، والإبداع والتجريب.
- 2- دمج التوجه الريادي في رؤية المدرسة، ورسالتها، وبرامجها، وجميع أنشطتها.
- 3- تصميم ذاكرة تنظيمية تتضمن الخبرات والمعارف السابقة لدى العاملين بالمدرسة، والاستفادة منها في مواجهة المشكلات المستقبلية.
- 4- الاستعانة بخبراء الإدارة التربوية في تنظيم ندوات وحلقات نقاش لنشر قيم الثقافة الريادية: كالإبداع والتجديد في الأداء، وقبول التغيير، والعمل الجماعي بين أعضاء المجتمع المدرسي.
- 5- إتاحة الفرصة أمام أعضاء المجتمع المدرسي للتعبير عن آرائهم بحرية.
- 6- تبني القيادات المدرسية الأفكار والممارسات الجديدة لدى أعضاء المجتمع المدرسي وحثهم على تجربتها وتنفيذها.
- 7- تعزيز الثقة المتبادلة بين القيادات المدرسية وأعضاء المجتمع المدرسي من خلال:
- أ- تطبيق مبدأ الشفافية وإتاحة المعلومات المرتبطة بالعمل المدرسي.
- ب- تنويع قنوات الاتصال بين أعضاء المجتمع المدرسي.

ج- توافر قدر من التقدير والاحترام المتبادل بين القيادات المدرسية وأعضاء المجتمع المدرسي.

د- إقامة علاقات تعاونية إيجابية بين أعضاء المجتمع المدرسي.

8- عقد سيمينارات وورش عمل دورية لعرض التجارب والخبرات المحلية والدولية الناجحة في مجال الريادة والإبداع، وإتاحة الفرصة أمام أعضاء المجتمع المدرسي لمحاكاتها.

### ثالثاً: آليات تفعيل الهيكل التنظيمي الريادي:

- 1- تبني هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة وتسهم في تعزيز الاتصال، وتمكين أعضاء المجتمع المدرسي، وتوسيع قاعدة مشاركتهم ( كالهيكـل الشبكي، وفرق العمل.....).
- 2- تصميم بطاقات الوصف الوظيفي للقيادات المدرسية بحيث تتسم بوضوح المهام والمسئوليات منعاً لتداخل الاختصاصات.
- 3- تطوير إجراءات العمل المدرسي وقواعده التنظيمية بما يسهم في تحقيق التوجه الريادي للمدرسة.
- 4- اشتراك أعضاء المجتمع المدرسي في صياغة اللائحة الداخلية للمدرسة.
- 5- استحداث لجنة داخل المدرسة تختص بنشر المعلومات المرتبطة بالعمل بين أعضاء المجتمع المدرسي.
- 6- تبني آليات مبتكرة لتبادل المعرفة بين أعضاء المجتمع المدرسي كالمنتديات الداخلية، وجلسات المائدة المستديرة.
- 7- إصدار تشريعات تدعم مشاركة أعضاء المجتمع المدرسي في صنع القرارات المدرسية.
- 8- إنشاء " بنك للأفكار " على مستوى المدرسة والإدارة والمديرية التعليمية لتبني الأفكار الإبداعية لدى أعضاء المجتمع المدرسي.

9- استخدام تقنيات الاتصال الحديثة لتفعيل قنوات الاتصال بين أعضاء المجتمع المدرسي والمستويات التنظيمية الأعلى لتيسير التواصل وتبادل الخبرات فيما بينهم.

#### رابعاً: آليات تفعيل سياسات التحفيز الريادية:

1- استخدام آليات تحفيز مادية ومعنوية للمتميزين من أعضاء المجتمع المدرسي  
مثل:

أ- التقدير العلني للأفراد ذوي الأفكار المبتكرة بإدراج أسمائهم في لوحة الشرف، وعلى الموقع الإلكتروني الخاص بالمدرسة.

ب- تقديم الأوسمة للمبدعين.

ج- إتاحة بعثات داخلية وخارجية للمتميزين لإكسابهم خبرات جديدة وتنمية مهاراتهم الإبداعية.

د- الإثابة الفورية لأعضاء المجتمع المدرسي المبادرين باقتراح أفكار إبداعية.

هـ- توفير فرص الترقية الاستثنائية أمام المتميزين من أعضاء المجتمع المدرسي.

2- تعديل التشريعات الخاصة برعاية أعضاء المجتمع المدرسي وتحسين أحوالهم مادياً واجتماعياً.

3- معاملة القيادات المدرسية لأعضاء المجتمع المدرسي بعدالة فيما يتعلق بتوزيع المكافآت والجوائز وفقاً لمعايير محددة.

4- تعديل نظم التعويض والرواتب بحيث تحفز أعضاء المجتمع المدرسي على اقتراح أفكار وإجراءات جديدة لتطوير العمل.

5- تخصيص موارد مالية ومادية كافية لتنفيذ الأفكار المبتكرة المقدمة من أعضاء المجتمع المدرسي.

6- إتاحة الوقت الكافي لأعضاء المجتمع المدرسي لتنفيذ أفكارهم وابتكاراتهم.

7- وضع معايير خاصة بالأداء الريادي وتقييم أعضاء المجتمع المدرسي في ضوءها.

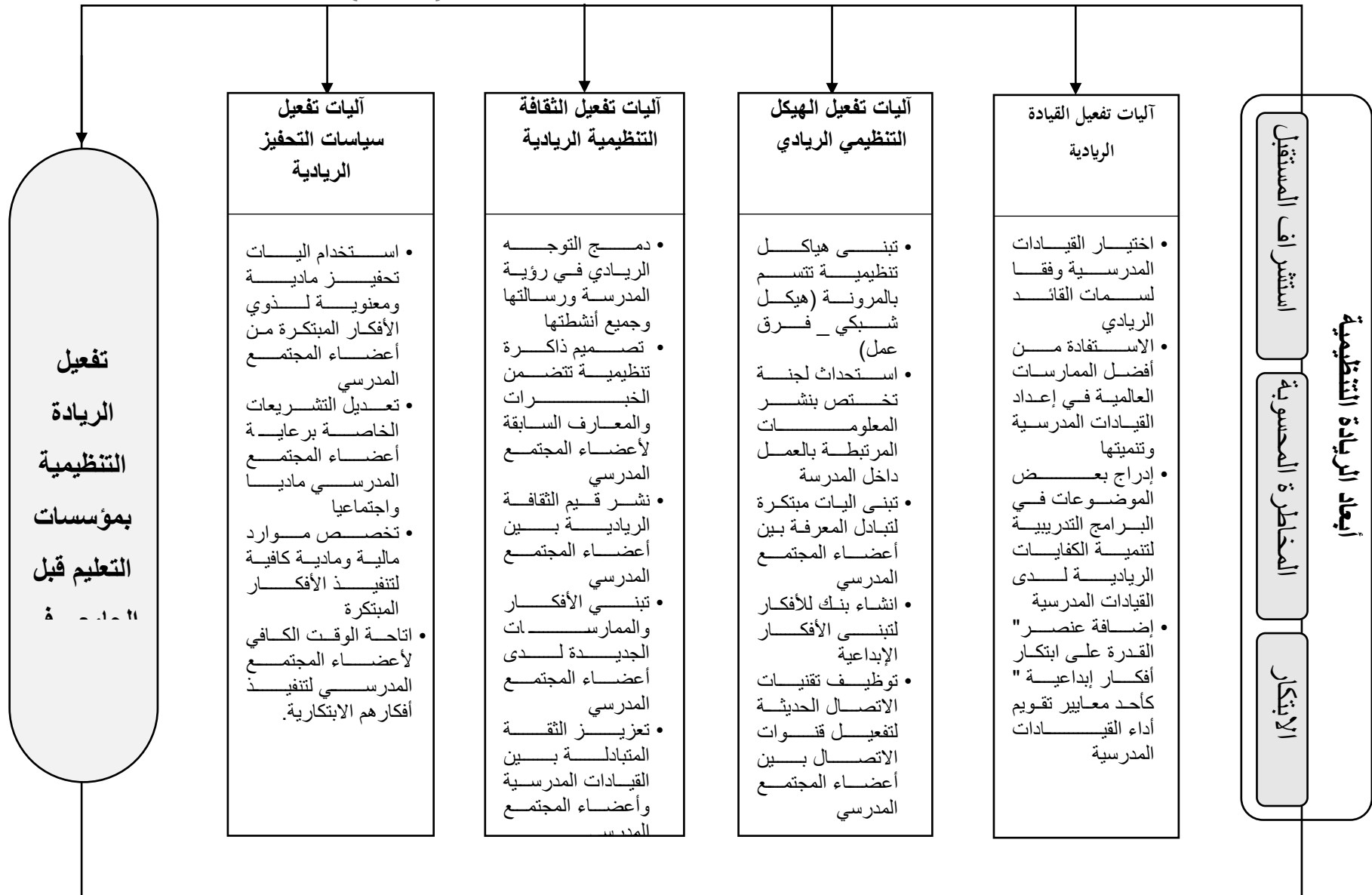


8- إتاحة تغذية راجعة سريعة وبناءة لأعضاء المجتمع المدرسي.

ويوضح الشكل التالي الأبعاد الأساسية للريادة التنظيمية، وأهم الآليات المقترحة لتفعيلها بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر.

#### شكل رقم (4)

آليات مقترحة لتفعيل الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في  
مصر



### آليات مقترحة لتفعيل الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر

## قائمة المراجع

## أولاً: المراجع العربية

- 1- إبراهيم، حسام الدين السيد (2012)، "ملف الإنجاز (Portfolio) مدخل للتنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في جمهورية مصر العربية"، *دراسات تربوية واجتماعية* - مصر، مج 18، ع 2.
- 2- إبراهيم، حسام الدين السيد (2013)، "معوقات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية"، *مجلة رابطة التربية الحديثة* - مصر، مج 5، ع 17.
- 3- باسردة، توفيق سريع علي (2009)، "العلاقة بين الإبداع والريادة في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية في عدد من شركات الصناعات الغذائية اليمنية"، *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، ع 4، ديسمبر-اليمن.
- 4- جمهورية مصر العربية، قانون التعليم رقم (155) لسنة 2007
- 5- جوهر، دعاء محمود عبد الفتاح (2013) القدرة المؤسسية والتسويق الاستراتيجي للمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية: دراسة مستقبلية، رسالة دكتوراه غير منشورة قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية-كلية التربية جامعة عين شمس.
- 6- راغب، إيمان زغلول (2009)، "النمط القيادي مدخل لتحويل المدارس المصرية إلى مجتمعات تعلم مهنية: سيناريوهات مقترحة"، *دراسات تربوية واجتماعية*، مج 15، ع 4، ج 2، أكتوبر.
- 7- زناتي، أمل محسوب و أحمد، هالة عبد المنعم 2013، "جودة حياة العمل لدى معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر في ضوء متطلبات الجودة والاعتماد"، *التربية*، السنة 16، ع 41، يونيو.
- 8- الشناوي، أحمد محمد سيد أحمد وعيد، هالة فوزي محمد (2010) "تحقيق الجودة بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي بمصر- تصور مقترح"، *دراسات تربوية ونفسية*، مجلة كلية التربية بالزقازيق، ع 67، إبريل.
- 9- صالح، ماجد محمد (2013) "مدى توافر السمات الريادية لدى القيادات الإدارية في معمل سمنت بادوش: دراسة استطلاعية تحليلية"، *تنمية الرافدين*، مج 35، ع 111، العراق.

- 10- صلاح الدين، نسرین صالح محمد ( 2016 ) " القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في مصر: نموذج بنائي مقترح"، *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، ع40، ج1 (د).
- 11- عبد الحميد، عبد الحميد عراقي (2011)، " المناخ التنظيمي والدافعية نحو العمل لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية"، رسالة ماجستير، مقدمة إلى قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- 12- عبد السلام، غادة محمد (2009) "الدعم التنظيمي للمعلمين والبيئة الابتكارية بالمدرسة الثانوية العامة في ج. م. ع: دراسة تحليلية" رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية- كلية التربية جامعة عين شمس.
- 13- عبد العزيز، أحمد محمد محمد (2014)، "توظيف بطاقة الأداء المتوازن BSC في بناء نموذج رباعي المسارات للارتقاء بالأداء الاستراتيجي لمؤسسات التعليم الثانوي العام"، *مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية- مصر*، السنة 71، ع 47، فبراير.
- 14- عبد الله، بيومي وآخرون (2009)، "متطلبات تحقيق الاستقلال الذاتي للمدارس - دراسة ميدانية"، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- 15- عزب، إيمان أحمد محمد (2016)، "واقع تقييم أداء مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر: دراسة تحليلية" في إيمان زغلول راغب أحمد، "تصور مقترح لتقييم أداء مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- 16- عزب، محمد علي ومرسي، سعيد محمود (2010)، الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي المقومات والمعوقات والمقترحات: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية بالاسكندرية - مصر، مج 20، ع 4، 2010.
- 17- عشيبه؛ وأبو حلاوة (2009)، "تدريب مديري المدارس على الذكاء الانفعالي وانعكاساته على سلوكهم القيادي بوصفه متطلبًا لمجتمع التعلم"، *دراسات تربوية واجتماعية - مصر*، مج15، ع4.

- 18- علاش؛ احمد (2016)، " أثر الإبداع والابتكار على الريادة في المؤسسات الصغيرة"، الندوة العلمية الثالثة: الإبداع الإداري في العالم العربي، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، الأردن.
- 19- عواطف، خلوط (2010)، "المنظمات الريادية وطريقها نحو تحقيق جدارة ديناميكية تنافسية"، *الملتقى الدولي الرابع ( المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ) - الجزائر*.
- 20- عيد، دلال فتحي عطيه (2010)، "متطلبات تحقيق الجودة والاعتماد في المدرسة المصرية - دراسة ميدانية"، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- 21- عيد، دلال فتحي عطيه (2012)، "تطوير أداء القيادات التربوية بمدارس التعليم العام في ضوء خبرات بعض الدول"، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- 22- غنيم، صلاح الدين عبد العزيز(2012)، "استراتيجية مقترحة لتحقيق الاستقلال الذاتي لإدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر"، *مجلة مستقبل التربية العربية*، مج 19، ع76 مارس.
- 23- قرار رئيس مجلس الوزراء رقم 428 لسنة 2012 بإصدار اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم 139 لسنة 1981 المضاف بمقتضى القانون رقم 93 لسنة 2012 بتاريخ 27 إبريل لسنة 2013
- 24- قرني، أسامة محمود (2014)، "تدعيم علاقة القيادة التحولية والثقافة التنظيمية بالقدرة المؤسسية في مدارس الثانوية العامة المصرية: رؤية مقترحة"، *الإدارة التربوية*، مجلة الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد الأول، العدد الثاني، سبتمبر.
- 25- قطيط، عدنان محمد أحمد(2009) تنمية الابتكار الإداري بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي، رسالة دكتوراه غير منشورة قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية- كلية التربية جامعة عين شمس.
- 26- ماهر، آية مصطفى (2012)، "تقويم ممارسات إدارة الموارد البشرية في التعليم قبل الجامعي في مصر"، *مجلة النهضة - مصر*، مج 13، ع 4.
- 27- متعب، حامد كاظم وراضي، جواد محسن (2010)، "الريادية وأثرها في الأداء الجامعي المتميز: دراسة اختبارية لأراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة القادسية"، *المؤتمر العلمي*

الثالث للجامعات العربية: التحديات والآفاق - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، يناير- مصر.

28- محمد، إكرام أحمد (2015) " مجالس الأمناء والآباء والمعلمين كآلية لتحويل المدرسة إلى مجتمع تعلم مهني : دراسة تحليلية"، الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الثانية، ع4.

29- محمد، نيازى شادي (2013)، "أثر بيئة تفعيل المعرفة في المنظمات الريادية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - مصر، ع2.

30- المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، 2016، "مشكلات التعليم قبل الجامعي وآليات مقترحة لمواجهتها"، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

31- الهنداوي، ياسر فتحي (2012)، "بناء القدرة المؤسسية على التحسين المستمر: دراسة حالة لأربع مدارس ابتدائية في مصر"، المجلة الدولية للأبحاث التربوية - جامعة الإمارات العربية المتحدة، ع31.

32- وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (2014)، استراتيجية التنمية المستدامة 2030: رؤية مصر 2030.

33- وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (2014)، الاجتماعات التحضيرية لاستراتيجية التنمية المستدامة 2030: رؤية مصر 2030.

34- وزارة التربية والتعليم (2014)، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030.

35- وزارة التربية والتعليم، الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر، القاهرة، 2007-2012 .

36- وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم 286 بتاريخ 2012/7/24 بشأن إنشاء وحدة تسمى وحدة دعم اللامركزية .

37- وزارة التربية والتعليم، قرار وزاري رقم 306 لسنة 2014 بشأن مجالس الأمناء والآباء والمعلمين.

ثانياً: المراجع الأجنبية

38- Alpeza, Mirela (2011), "The role of entrepreneurial organizational design in maximizing the contribution of employee environment information harvesting", 31st International Conference on

***Entrepreneurship and Innovation Maribor PODIM DRIVING FORCES OF CREATING GLOBAL VENTURES***, April 20th – 21st 2011, Maribor, Slovenia

- 39- Bojca, Ana Marie et al., (2010), “Knowledge and Organizational Entrepreneurship: A Relational Perspective” in David Smallbone et al.(Eds.),**The Theory and Practice of Entrepreneurship: Frontiers in European Entrepreneurship Research**, Northampton, Edward Elgar Publishing,Inc.
- 40- Chirani, Ebrahim & Hasanzadeh, Rogayah (2013), “The Aspects of Organizational Entrepreneurship in Competition Environment”, **Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review**, Vol.2, No.11 July.
- 41- Davis , Tassika M. (2006), “Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument (CEAI): Systematic Validation of a Measure”, Thesis Presented to the faculty Department of System and Engineering Management, Air University.
- 42- Dyduch, Wojciech (2008), “Corporate Entrepreneurship Measurement for Improving Organizational Performance”, **Journal of Economics and Management**, Vol. 4.  
entrepreneurial mindset for the state government higher education institutions in Pakistan”**Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy**, Vol. 7 No.2.
- 43- Erik Willard Monsen and Others, “Motivation and Participation in Corporate Entrepreneurship: The Moderating Effects of Risk, Effort, and Reward”, **Frontiers of Entrepreneurship Research**, Vol.27, Issue 21
- 44- Gilaninia, Shahram et al., (2013), “Factors Effective Willingness to Organizational Entrepreneurs”, **Interdisciplinary, Journal Of Contemporary Research In Business**, Vol.5, No.5, September.
- 45- Grande, Jorunn (2010), “Entrepreneurial Orientation and Performance in Micro-sized Firms”: in David Smallbone et al.(Eds.),**The Theory and Practice of Entrepreneurship: Frontiers in European Entrepreneurship Research**, Northampton, Edward Elgar Publishing,Inc.
- 46- Holt, Daniel T., Rutherford, Matthew W & Gretchen R Clohessy (2007), “Corporate Entrepreneurship: An Empirical Look at Individual Characteristics, Context and Process, **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Vol.13, No.4.
- 47- Iakovleva, Tatiana (2010), “ Antecedents of the entrepreneurial orientation of the firm: the case of St. Petersburg, Russia”: in

- David Smallbone et al.(Eds.),*The Theory and Practice of Entrepreneurship: Frontiers in European Entrepreneurship Research*, Northampton, Edward Elgar Publishing,Inc.
- 48- Kuratko, Donald F.& Morris, Michael H.(2003),” Corporate Entrepreneurship: The Dynamic Strategy for 21<sup>st</sup> Century Organizations” Issues in Entrepreneurship: Contracts, Corporate Characteristics and Country Differences, *Advances in The Study of Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth*, Vol.14.
- 49- Kuratko, Donald F.,Ireland, Duane R. & Hornsby,Jeffrey S. (2004) “Corporate Entrepreneurship Behavior Among Managers: A Review of Theory,Research and Practice”, *Advances in Entrepreneurship,Firm Emergence and Growth*,Vol.7.
- 50- Lukes, M.(2012), “Supporting Entrepreneurial Behaviour and Innovation in Organizations”, *Central European Business Review*, Vol. 1, No. 2, October.
- 51- Maktabi, Hooshang & Babakhanian,Mehdi (2015) “Identification of Factors Affecting Organizational Entrepreneurship in Selected Sama Technical Schools”, *Procedia- social and Behavioral Sciences*, No.195.
- 52- Moghaddam, Javad Yazdi et al., (2014), "Organizational Entrepreneurship and Its Impact on the Performance of Governmental Organizations in the City of Mashhad", **The 6<sup>th</sup> Indonesia International Conference on Innovation· Entrepreneurship and Small Business**, 12 – 14 August.
- 53- Monsen , Erik Willard et al.,(2007), “Motivation and Participation in Corporate entrepreneurship: The Moderating Effects of Risk, Effort, and Reward”, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Vol.27, Issue 21.
- 54- Morris, Michael H., Kuratko, Donald F. and Covin, Jeffrey G (2011), “Corporate Entrepreneurship & Innovation: Entrepreneurial Development within Organizations”, 3<sup>rd</sup> ed., (USA: South-Western Cengage Learning.
- 55- Nayyar, Javed & Naqvi, S. Sohail H. (2013), “Proposed model of entrepreneurial mindset for the state government higher education institutions in Pakistan”, *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, Vol. 7 No. 2.
- 56- Ooshaksaraie, Maryam & et.al (2011), “Relation between organizational structure and organizational entrepreneurship (Case study: manufacturing companies in the west of Mazandaran province)”, *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review* Vol. 1 (No.4; December 2011.



- 57- Paunovic, Svetislav and Constantin, Ioan Dima (2014), "Organizational Culture and Corporate Entrepreneurship", *Annals of the University of Petroani, Economics*, 14(1).
- 58- PAUNOVIC, SVETISLAV& DIMA, IOAN CONSTANTIN (2014) Organizational Culture and Corporate Entrepreneurship, *Annals of the University of Petroşani, Economics*, 14(1), 2014.
- 59- Rahim, Hardy Loh & et.al (2015) "The Effect of Entrepreneurial Leadership Towards Organizational Performance", *International Academic Research Journal of Business and Technology* Vol.1, No.2.
- 60- Ripoll, Margarita Martí & et.al (2010) "Leadership in entrepreneurial organizations: Context and motives", *Psicothema*. Vol. 22, No. 4.
- 61- Rojas, Rodrigo Martín, Morales, Víctor J. & Sánchez, Encarnación (2011), "The Influence on Corporate Entrepreneurship of Technological Variables", *Industrail Management & Data Systems*, Vol.111, No.7.
- 62- Shoghi, Behzad & Safieepoor, Aboulfazl (2013) The Effects of Organizational Structure on the Entrepreneurial Orientation of the Employees, *International Journal of Academic Research in Business and Social Science*, November, Vol. 3, No. 11
- 63- Tassika M.Davis, Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument (CEAI): Systematic Validation of a Measure, Thesis Presented to the faculty Department of System and Engineering Management, Air University, 2006
- 64- Van de Ven, Andrew H. & Engleman, Rhonda M.(2004), "Central Problems in Managing Corporate Innovation and Entrepreneurship", *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Vol.7.
- 65- W. David Rees and Christine Porter (2015), *Skills of Management & Leadership: Managing People in Organisations*, (London: Palgrave, Macmillan Education.
- 66- Yemini, Miri and Sagie Netta (2015), "School Nongovernmental Organization Engagement as an Entrepreneurial Venture: a case Study of Sunlight's Engagement with Israeli Schools", *Educational Administration Quarterly*, Vol. 51, No.4.
- 67- Zahra, S.A, Neubaum, D.O., and Huse M. (2000), "Entrepreneurship in medium- size companies: exploring the effects of ownership and governance systems", *Journal of Management*, Vol. 26, No. 5.

- 68- Zehir, Cemal, Muceldidi, Busra & Zehir, Songul (2012),” The Impact of Corporate Entrepreneurship on Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment: Evidence from Turkey SMEs”, *8<sup>th</sup> International Strategic Management Conference, Procedia- Social and Behavioral Sciences*, Vol.58.

## ملاحق البحث

## ملحق رقم (1)

## الصورة المبدئية لاستطلاع رأى خبراء الإدارة والتخطيط التربوي بشأن الآليات المقترحة

السيد الأستاذ الدكتور/

تحية طيبة وبعد.....

تأتي هذه الاستمارة في إطار إجراء بحث بعنوان " تفعيل الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية: آليات مقترحة"، وذلك بهدف التعرف على آرائكم ومقترحاتكم في قائمة الآليات المقترحة لتفعيل الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بما يسهم في تطوير أدائها، وذلك لتحديد مدى ملاءمتها للتطبيق في واقع التعليم المصري.

وتم تعريف الريادة التنظيمية في هذا البحث بأنها بمثابة أنها بمثابة توجه عام تتبناه مؤسسات التعليم قبل الجامعي، وتسعى من خلاله إلى دعم الابتكار والتجديد داخلها، واستثمار الفرص والموارد المتاحة، وتعزيز الأنشطة والممارسات الريادية لأعضائها، بما يسهم في تطوير أدائها وتحقيق تميزها، الأمر الذي يتطلب دعم التوجه الريادي لدى قادتها وتبني ثقافة تنظيمية ريادية وهيكل تنظيمي ريادي وتطبيق سياسات تحفيز ريادية.

ويقصر البحث على أربعة من العوامل التنظيمية التي تدعم الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي؛ وهي: القيادة الريادية- والثقافة التنظيمية الريادية- والهيكلة التنظيمية الريادية- وسياسات التحفيز الريادية.

ومن واقع خبراتكم الأكاديمية والعلمية، برجاء التفضل بإبداء آرائكم في قائمة الآليات المقترحة لتفعيل الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر بما يسهم في تطوير أدائها، وذلك وفقاً لما يلي:

1. تحديد مدى مناسبة الآليات المقترحة الخاصة بكل عامل من العوامل

التنظيمية المختارة للبحث.

2. تحديد الآليات التي ترونها ملائمة للتطبيق في واقع التعليم المصري.
3. إضافة ماترونه من الآراء والمقترحات التي تقيد في إثراء البحث. شاكرين لحضراتكم الاهتمام ودعم الباحثين ورعاية البحث العلمي.

#### الباحثان:

- د. إيمان زغلول أحمد راغب - أستاذ مساعد بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
  - د. إيمان أحمد محمد عزب - باحث بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- بيانات أساسية:

الاسم: .....

الوظيفة: .....

التخصص: .....

درجة الملاءمة للتطبيق		درجة المناسبة		الآليات المقترحة	ام
غير ملائم	ملائم	غير مناسب	مناسب		
أولاً: القيادية الريادية:					
				إصدار عدد من التشريعات لتمكين القيادات المدرسية ومنحهم مزيداً من الحرية والاستقلالية لسرعة اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل المدرسي .	1
				إعادة النظر في نظم اختيار القيادات المدرسية بحيث لا تعتمد على الأقدمية كمعيار وحيد لاختيارهم.	2
				تنظيم الإدارات والمديريات التعليمية لمسابقات لاستقطاب واختيار القيادات المدرسية الريادية وفقاً لسمات الأساسية للقائد الريادي ومن أهمها القدرة على استشراف المستقبل، واكتشاف الفرص واستثمارها، والإقدام على المخاطرة وتحمل نتائجها، والابتكار والتجديد في أداء المهام الوظيفية، والإعلان عن تلك المسابقات على المواقع الإلكترونية لها.	3
				الاستفادة من أفضل الممارسات العالمية فيما يرتبط بإعداد القيادات المدرسية وتنميتهم المهنية.	4

ام	الآليات المقترحة	درجة المناسبة		درجة الملاءمة للتطبيق	
		مناسب	غير مناسب	ملائم	غير ملائم
5	التنسيق بين الجهات المعنية بالتنمية المهنية للقيادات المدرسية لتوحيد جهودها.				
6	مراعاة الاحتياجات التدريبية للقيادات المدرسية عند تصميم البرامج التدريبية .				
7	إعادة النظر في البرامج التي تقدمها الأكاديمية المهنية للمعلمين من حيث أهدافها ومحتواها بحيث تسهم في تنمية مهاراتهم القيادية، و تواكب التوجه الإستراتيجي للإدارة .				
8	استخدام أساليب متنوعة ومبتكرة في تدريب القيادات المدرسية.				
9	تدريب القيادات المدرسية على تنفيذ البرامج الواردة في الخطة الإستراتيجية للتعليم، والمعنية بدعم التوجه الريادي للمدارس، مع إتاحة الفرص أمامهم لتجريب الأفكار الجديدة .				
10	إدراج عدد من الموضوعات في البرامج التدريبية المقدمة للقيادات المدرسية تسهم في تنمية المهارات الريادية لديهم من بينها: أ - التخطيط لاستشراف المستقبل ومواجهة المشكلات المدرسية المتوقعة وابتكار حلول إبداعية لها.				

ام	الآليات المقترحة	درجة المناسبة		درجة الملاءمة للتطبيق	
		مناسب	غير مناسب	ملائم	غير ملائم
	<p>ب - الأنماط القيادية الفعالة كنمط القيادة التحويلية والإبداعية والتشاركية.</p> <p>ج - المدخل والأساليب الإدارية الحديثة لتطوير أداء المؤسسات التعليمية كالتطوير التنظيمي وإعادة الهيكلة وإعادة الهندسة وإدارة الأزمات والإدارة بالتجوال والإدارة الاستراتيجية.</p> <p>د - تحويل المدرسة إلى مجتمعات تعلم مهنية تهتم بتبادل الخبرات والمعارف والمعلومات ونشرها بين أعضاء المجتمع المدرسي.</p> <p>هـ - بناء قواعد معرفية داخل المدرسة وحسن إدارتها .</p> <p>و - بناء ذاكرة تنظيمية تتضمن الخبرات والمعارف السابقة لدى العاملين بالمدرسة .</p> <p>ز - توفير بيئة مدرسية تدعم الإبداع والابتكار لدى العاملين بالمدرسة.</p> <p>ح - بناء الثقافة التنظيمية الريادية التي تدعم التجديد والتغيير والإبداع.</p> <p>ط - اكتشاف الفرص المتاحة في البيئة المدرسية واستثمارها .</p> <p>ى - تسويق الأفكار الابتكارية للعاملين بالمدرسة للمستويات التنظيمية الأعلى.</p>				

ام	الآليات المقترحة	درجة المناسبة		درجة الملاءمة للتطبيق	
		مناسب	غير مناسب	ملائم	غير ملائم
	ك - عرض الخبرات والتجارب السابقة الناجحة محليًا ودوليًا في مجال القيادة الريادية ومحاكاتها. ل- تبنى أسلوب المقارنات المرجعية للاستفادة من الخبرات والممارسات الأفضل.				
11	عقد الإدارات التعليمية لاختبارات لقياس أثر الدورات التدريبية التي تجتازها القيادات المدرسية والمرتبطة بدعم أدائهم الريادي.				
12	تشكيل لجان من خبراء الإدارة التربوية من كليات التربية والمراكز البحثية، والقيادات التعليمية الميدانية لمتابعة تنفيذ البرامج الواردة في الخطة الإستراتيجية للتعليم، والمعنية بدعم التوجه الريادي للمدارس .				
13	استخدام القيادات المدرسية لأسلوب العصف الذهني في إدارة الاجتماعات المدرسية، ومواجهة مشكلات العمل.				
14	إعادة النظر في نظم تقويم أداء القيادات المدرسية بحيث يتم إضافة عنصر "القدرة على ابتكار أفكار إبداعية لتطوير العمل المدرسي" كأحد معايير التقويم.				
ثانيًا: الثقافة التنظيمية الريادية:					



ام	الآليات المقترحة	درجة المناسبة		درجة الملاءمة للتطبيق	
		مناسب	غير مناسب	ملائم	غير ملائم
1	تضمن استراتيجيات المدرسة المعايير والقيم والمعتقدات المكونة للثقافة التنظيمية الريادية والمتمثلة في المشاركة في صنع القرارات، والعمل الجماعي، والتعاون في حل المشكلات، والمبادرة والإبداع والتجريب، والتعلم المستمر، ونشر المعرفة وتبادلها.				
2	دمج التوجه الريادي في رؤية المدرسة ورسالتها.				
3	توفير مناخ مدرسي يحفز العاملين على الإبداع وتقديم الأفكار الابتكارية ومناقشتها.				
4	استثمار التطور في تكنولوجيا المعلومات لتنمية الإبداع وتحقيق الريادة بالمدرسة.				
5	إتاحة الفرصة أمام العاملين بالمدرسة للتعبير عن آرائهم بحرية.				
6	حث العاملين بالمدرسة على تجريب الأفكار والممارسات الجديدة وتنفيذها.				
7	تعزيز الثقة المتبادلة بين القيادات المدرسية والعاملين بالمدرسة من خلال: أ - تطبيق الشفافية وإتاحة المعلومات المرتبطة بالعمل المدرسي، وتداولها، ونشرها بين العاملين بالمدرسة. ب - فتح قنوات الاتصال الفعال بين أعضاء				

ام	الآليات المقترحة		درجة المناسبة		درجة الملاءمة للتطبيق	
	مناسب	غير مناسب	ملائم	غير ملائم		
					<p>المجتمع المدرسي.</p> <p>ج - توافر قدر من التقدير والاحترام المتبادل بين القيادات المدرسية والعاملين بالمدرسة.</p> <p>د - إقامة علاقات تعاونية إيجابية بين أعضاء المجتمع المدرسي .</p>	
8					<p>عقد المؤتمرات والندوات وورش العمل لنشر ثقافة الإبداع والريادة وتعزيزها وترسيخها في المدرسة.</p>	
9					<p>عقد سيمينارات دورية لعرض التجارب والخبرات المحلية والدولية الناجحة في مجال الريادة والإبداع وإتاحة الفرصة أمام العاملين لمحاكاتها.</p>	
ثالثاً: الهيكل التنظيمي الريادي:						
1					<p>التحديد الواضح لاختصاصات وأدوار القيادات المدرسية المتضمنة في بطاقات الوصف الوظيفي منعاً للإزدواجية وتداخل التخصصات، ولتعزيز قدرتهم على الابتكار .</p>	
2					<p>استبدال الهياكل التنظيمية الهرمكية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي بهياكل تنظيمية مسطحة تتسم بالمرونة وتسهم في تعزيز الاتصال وتمكين العاملين وتوسيع قاعدة مشاركتهم .</p>	

ام	الآليات المقترحة	درجة المناسبة		درجة الملاءمة للتطبيق	
		مناسب	غير مناسب	ملائم	غير ملائم
3	تطوير الإجراءات والقواعد التنظيمية المعقدة المنظمة للعمل المدرسي وتبسيطها بحيث تتناسب مع التوجه الريادي للمدرسة.				
4	إتاحة الفرصة أمام العاملين للمشاركة في تصميم اللائحة الداخلية للمدرسة.				
5	استحداث لجنة داخل المدرسة تختص بإعلام العاملين بالنشرات والقرارات الجديدة، وتدعم مشاركتهم في المعلومات المرتبطة بالعمل المدرسي.				
6	المزج بين الهيكل التنظيمي التقليدي الرسمي والهيكل الموازية غير الرسمية ( فرق العمل الوظيفية من مختلف التخصصات) لتطوير الأداء وحل المشكلات، ومنحها قدر من الاستقلالية لإنجاز مهامها.				
7	تبنى آليات مبتكرة كالمنتديات الداخلية، وجلسات المائدة المستديرة لتبادل المعرفة بين أعضاء المجتمع المدرسي.				
8	إصدار تشريعات تدعم مشاركة العاملين بالمدرسة في صنع القرارات المرتبطة بعملهم للحد من استئثار بعض القيادات المدرسية بالسلطة.				
9	ابتكار " بنك للأفكار" يشرف عليه أحد العاملين المتميزين بالمدرسة، ويتبنى				

ام	الآليات المقترحة	درجة المناسبة		درجة الملاءمة للتطبيق	
		مناسب	غير مناسب	ملائم	غير ملائم
	المواهب الإبداعية، والأفكار الجديدة لدى أفراد المجتمع المدرسي.				
10	تحديث المواقع الإلكترونية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، وإتاحة المعلومات والبيانات الخاصة بالعاملين بها على تلك المواقع لتيسير التواصل، وتبادل المعلومات فيما بينهم.				
11	تصميم ذاكرة تنظيمية تتضمن الخبرات والمعارف السابقة لدى العاملين بالمدرسة، والاستفادة منها في مواجهة المشكلات المستقبلية.				
12	تفعيل قنوات الاتصال بين المدرسة والمستويات التنظيمية الأعلى من خلال توظيف التطور الحادث في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.				
رابعاً: سياسات التحفيز الريادية:					
1	استخدام آليات تحفيز مناسبة للمتميزين من العاملين بالمدرسة .				
2	تشجيع العاملين على ممارسة الإبداع، وتقديم الأفكار الجديدة في مجال العمل، وإثابتهم عليها بصورة فورية من قبل القيادات المدرسية.				

ام	الآليات المقترحة	درجة المناسبة		درجة الملاءمة للتطبيق	
		مناسب	غير مناسب	ملائم	غير ملائم
3	تعديل التشريعات الخاصة برعاية العاملين بالمدرسة وتحسين أحوالهم ماديًا واجتماعيًا.				
4	معاملة القيادات المدرسية للعاملين بالمدرسة بعدالة فيما يتعلق بتوزيع العمل المدرسي، والمكافآت والجوائز.				
5	استحداث لجنة على المستويات الإدارية المختلفة لتلقي الأفكار المبتكرة من العاملين وسرعة تقييمها وتنفيذ المناسب منها لدعم الابتكار وتحفيزه داخل المدرسة.				
6	تصميم نظم التعويض والرواتب بحيث تحفز الأفراد على اقتراح أفكار وإجراءات جديدة لتطوير العمل.				
7	تخصيص موارد مالية ومادية كافية للعاملين لتنفيذ الأفكار المبتكرة.				
8	ربط المكافآت بالأداء بحيث يتم منح المتميزين مكافآت استثنائية.				
9	توفير فرص الترقية الاستثنائية أمام العاملين ذوي الأداء المتميز لتحفيزهم ماديًا ومعنويًا.				
10	إتاحة الوقت الكافي للعاملين بالمدرسة لتنفيذ أفكارهم وابتكاراتهم.				
11	الإعلان عن أسماء العاملين المتميزين، والمبدعين في لوحة الشرف، وعلى الموقع				

ام	الآليات المقترحة	درجة المناسبة		درجة الملاءمة للتطبيق	
		مناسب	غير مناسب	ملائم	غير ملائم
	الإلكتروني الخاص بالمدرسة تكريمًا لهم.				
12	تقديم الأوسمة للعاملين المبدعين لتحفيزهم على بذل المزيد من الجهد.				
13	إيفاد عدد من العاملين المتميزين إلى بعثات خارجية لتنمية مهاراتهم الإبداعية، وإكسابهم خبرات جديدة، وحفزهم على مزيد من التميز.				
14	تحديد معايير خاصة بالأداء الريادي وتقييم الأفراد في ضوءها.				
15	إتاحة تغذية راجعة سريعة وبناءة للعاملين لتحفيزهم على المزيد من الإبداع.				
16	التقدير العلني للأفراد ذوي الأفكار المبتكرة لدعم الإبداع داخل المدرسة.				
17	توفير الأجواء المناسبة للعمل مثل الإضاءة الجيدة والتهوية				

## مقترحات عامة:

.....

.....

.....

.....

ملحق رقم (2)

أسماء السادة خبراء الإدارة والتخطيط التربوي  
(مرتبة ترتيبًا هجائيًا)

1	أ.د. أسامة محمود قرني	أستاذ الإدارة التربوية ووكيل كلية التربية جامعة بني سويف.
2	أ.د. أمال سيد مسعود	أستاذ ورئيس شعبة بحوث السياسات التربوية بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
3	أ.د. ثروت عبد الحميد عبد الحافظ عيسى	أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي والدراسات المقارنة - كلية التربية جامعة الأزهر
4	د. رضا عبد الستار محمد	أستاذ متفرغ بشعبة بحوث السياسات التربوية بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
5	د. السيدة محمود إبراهيم	أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد - كلية التربية جامعة الاسكندرية
6	أ.د. شاكر محمد فتحي أحمد	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس
7	د. عبدالرازق محمد زيان	أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد- كلية التربية جامعة الاسكندرية
8	أ.د. فؤاد أحمد حلمي	أستاذ التخطيط والتطوير المؤسسي بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
9	أ.د. كمال حسني بيومي	أستاذ التخطيط وتحليل السياسات التربوية بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
10	أ.د. مرفت صالح ناصف	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس
11	أ.د. ناجي شنودة نخلة	أستاذ بشعبة بحوث السياسات التربوية بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
12	أ.د. نهلة عبد القادر هاشم	أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس