

الابتكار الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر في
ضوء متطلبات التحول الرقمي : دراسة ميدانية

Administrative Innovation in General Secondary
Education School in Egypt in Light of The
Requirements of Digital Transformation: Field
Study

إعداد

أ.د/ رمضان محمد السعودي	د/ أم السعد أبو العنين حتاته
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة	مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
التعليمية – كلية التربية – جامعة كفر الشيخ	كلية التربية – جامعة كفر الشيخ

أ/ عبد العاطي محمد يوسف شهاب الدين
أخصائي اجتماعي

الابتكار الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء

متطلبات التحول الرقمي: دراسة ميدانية

إعداد / عبد العاطي محمد يوسف شهاب الدين

المستخلص:-

هدف البحث لرصد كيفية دعم الابتكار الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر، حيث يمثل الابتكار الإداري أحد أوجه التطور الإداري في كافة المؤسسات التعليمية بشكل عام ومدارس التعليم الثانوي بشكل خاص، حيث تمثل المرحل الثانوية نهاية مراحل التعليم الأساسي وبداية التعليم الجامعي، واستخدم البحث المنهج الوصفي الذي يعتمد على رصد ووصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليلها وتفسيرها داخل إطارها المجتمعي كونه المنهج المناسب لطبيعة هذا البحث، وتم استخدام أداة الاستبانة على عينة عشوائية بلغت (٢٤٠) من المعلمين والإداريين بمدارس التعليم الثانوي العام في ثلاث محافظات هي (الغربية، كفر الشيخ، المنيا)، وتوصل البحث لمجموعة من النتائج أهمها، هناك دور كبير للابتكار الإداري في حل المشكلات المدرسية الداخلية، كما توجد نتائج إيجابية للابتكار الإداري في إضافة روح المجازفة والمخاطرة، وسهولة الوصول لأفكار إبداعية مع العمل داخل فريق.

الكلمات المفتاحية: الابتكار الإداري، مدارس التعليم الثانوي، الابداع

Abstract

The aim of the research is to monitor how to support administrative innovation in general secondary schools in Egypt, as administrative innovation represents one of the aspects of administrative development in all educational institutions in general and secondary schools in particular, as the secondary stage represents the end of the basic education stages and the beginning of university education. The research used the descriptive approach that depends on monitoring and describing the phenomenon that is the subject of the study, analyzing and interpreting it within its societal framework, as it is the appropriate approach for the nature of this research. The questionnaire tool was used on a random sample of (240) teachers and administrators in general secondary schools in three governorates (Gharbia, Kafr El-Sheikh, Minya). The research reached a set of results, the most important of which is that there is a major role for administrative innovation in solving internal school problems, as well as positive results for administrative innovation in adding a spirit of risk and risk, and easy access to creative ideas with teamwork.

Keywords: Administrative Innovation, Secondary Schools, Creativity

مقدمة:

تعد القيادة المدرسية جوهر العملية الإدارية، ومفتاح النجاح للمؤسسات التربوية لتحقيق دورها الرئيس في التأثير علي عناصر العملية التربوية والاستثمار الأمثل لموارد المؤسسة، وتحتاج المؤسسات التربوية إلي قيادات قادرة علي استثمار موارد ومقومات المؤسسة بكافة وفعالية من أجل رفع مستوى الأداء وتحسين جودة التعليم.

ويعد الابتكار مظهراً أساسياً من مظاهر أداء المؤسسات التعليمية ذلك أن السبب الرئيس لأهمية الابتكار بأنه يسمح للمؤسسات التعليمية لأن تتفاعل مع المؤسسات المنافسة، وذلك لتكون قادرة علي اكتشاف منتجات وأسواق جديدة وللحماية من البيئة غير المناسبة (بالعورة سعيد، ٢٠١٧، ٨٢)، كما أنه في إطار تحليل المصدر المعتمد علي الموارد فإن الابتكار يتحدد كميزة تنافسية مستدامة أيضاً، كما أن هناك اعترافات واسعة النطاق للأهمية المتزايدة للابتكار وذلك للمنظمات والأسواق حتي تصبح أكثر ديناميكية من أي وقت مضى، فالمؤسسات عامة والتعليمية منها خاصة في حاجة الي الابتكار حتي تستجيب لمتطلبات العملاء المتغيرة وأنماط الحياة، بغية الاستفادة من الفرص التي تتيحها التكنولوجيا ومتطلباتها (محمد توفيق سلام، (٢٠٠٩) (١٣١).

والابتكار مظهر أساسي من مظاهر أداء المؤسسات، ذلك أن السبب الرئيس لأهمية الابتكار هو أنه يسمح للمنظمات لأن تتفاعل مع التغيرات بسرعة وذلك لتكون قادرة علي إيجاد واكتشاف منتجات وأسواق جديدة وللحماية من البيئة غير المناسبة، كما أنه في إطار تحليل المصدر المعتمد علي الموارد فإن الابتكار يتحدد كميزة تنافسية مستدامة أيضاً، كما

أن هناك اعترافا واسع النطاق للأهمية المتزايدة للابتكار وذلك للمنظمات والاقتصادات والأسواق حتى تصبح أكثر ديناميكية من أي وقت مضى، فالمؤسسات عامة والتعليمية منها خاصة في حاجة إلى الابتكار حتى تستجيب لمتطلبات العملاء المتغيرة وأنماط الحياة، بغية الاستفادة من الفرص التي تتيحها التكنولوجيا ومتطلباتها (Govindarajan, V. & Trimble, C. 2005, 18).

مشكلة البحث:

- المتأمل لواقع المدرسة الثانوية العامة بمصر، يجد مجموعة من المشكلات التنظيمية المتنوعة التي تعوق الابتكار الإداري داخل تلك المدارس، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات، ومن تلك المشكلات (Govindarajan, V. & Trimble, C. 2005, 18):
- أ. تركيز اهتمام إدارة التعليم على تأمين عملية إدارية سلسلة ومنتظمة مثل إجراء الامتحانات وإصدار الشهادات المدرسية، والاهتمام بالمبنى المدرسي، وتحقيق الانضباط المدرسي، وتقليل مشكلات العاملين.
 - ب. سهولة عملية تقويم أنشطة الإدارة المدرسية التنظيمية، ومتابعتها مقابل صعوبة أكثر في تقويم الأنشطة التعليمية التي تخدم العملية التعليمية، وتحقيق نتائجها على المدى الطويل.
 - ج. سيطرة الرقابة على عمل المدير في غياب المراقبة والمتابعة المهنية التي تركز على مهنية الإدارة المدرسية.
 - د. ضعف فعالية التنظيم الإداري: وقد يرجع ذلك إلى بعض المظاهر ومنها التحيز في توزيع الأعمال على الأفراد العاملين بالمدرسة، وتداخل الاختصاصات، وقلة وجود حدود فاصلة بين المناصب

الإدارية في المدرسة، والتعدد في المستويات الإدارية، وقصور السلطات الممنوحة لمدير المدرسة مقابل الواجبات المطلوبة، وقلة متابعة المسؤولين عن المديريات التعليمية للجوانب التنظيمية للعمل المدرسي.

كيف يمكن تطوير الابتكار بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر؟ ويتفرع منه التساؤلات الفرعية الآتية:

١. ما الأسس النظرية للابتكار الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام

في العالم المعاصر؟

٢. ما واقع الابتكار الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر

نظرياً؟

٣. ما التصور المقترح لتطوير الابتكار الإداري بمدارس التعليم الثانوي

العام بمصر؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى محاولة التوصل إلى تصور مقترح لتطوير

الابتكار الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر، وذلك من خلال:

١. التعرف على الأسس النظرية للابتكار الإداري بمدارس التعليم

الثانوي في العالم المعاصر.

٢. لقاء الضوء على واقع الابتكار الإداري بمدارس التعليم الثانوي

العام بمصر.

٣. الوصول إلى تصور مقترح لتطوير الابتكار الإداري بمدارس التعليم

الثانوي العام بمصر

أهمية البحث

١. أن الدراسة الحالية تعد استجابة للتوجهات العالمية المعاصرة وتوصيات المؤتمرات التي تنادي بضرورة الأخذ بالمدخل الإدارية الحديثة لتطوير الإدارة التعليمية عامة، وإدارة مدارس التعليم الثانوي العام خاصة.
٢. اتساع قطاع المستفيدين من نتائج هذا البحث ومنهم مديري مدارس التعليم العام والقائمين عليه وأولياء الأمور وغيرهم.
٣. قلة الدراسات العربية والبحوث -على حد علم الباحث -التي تناولت الابتكار الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر.

حدود البحث:

تتمثل حدود الدراسة الحالية في النقاط التالية:

١. **الحد الموضوعي:** تقتصر الدراسة في حدودها الموضوعية على دراسة الابتكار الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر.
٢. **الحد الجغرافي:** تقتصر الدراسة على مدارس التعليم الثانوي العام بمصر، في ثلاث محافظات هي (الغربية، كفر الشيخ، المنيا).
٣. **الحد البشري:** تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية (٢٤٠) من المعلمين والإداريين بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر.
٤. **الحد الزمني:** النصف الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤.

منهج البحث:

سوف يستخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يعتمد على رصد ووصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليلها وتفسيرها داخل إطارها المجتمعي كونه المنهج المناسب لطبيعة هذا البحث.

وسوف يقوم الباحث بتصميم استبانة مقدمة إلى عينة من مديري ومعلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمصر، بغرض رصد واقع الابتكار الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر.

مصطلحات البحث:

يتضمن البحث مجموعة من المصطلحات الرئيسة التي يمكن تعريفها على النحو التالي:

الابتكار الإداري Administrative Innovation

- يعرف علي أنه التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة، تساهم في تطوير الأداء في المؤسسة (سهام طرشاني، ٢٠١٩).
- ويعرفه البحث الحالي إجرائياً على أنه: مدخل إداري من المداخل الحديثة في الإدارة المدرسية، يتضمن مجموعة من الإجراءات والمهام والعمليات والسلوكيات التي تهدف إلى تحسين المناخ التنظيمي العام في مدارس التعليم الثانوي بمصر وتفعيل الأداء الابتكاري، وذلك من خلال العمل على تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب ابتكاري وبطرق تفكير غير مألوقة.

من خلال استقراء الأدبيات ذات الصلة بموضوع البحث تم التوصل إلى مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية تم ترتيبها زمنياً من الأقدم إلى الأحدث وعرض أهدافها ومنهجها وأداتها المستخدمة والنتائج التي توصلت إليها وسيتم عرضها على النحو التالي:

المحور الأول: دراسات تناولت الابتكار الإداري.

١. أثر الابتكار الإداري والابتكار التكنولوجي على الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة السلطان قابوس، ٢٠١٦.

هدفت الدراسة: إلى الكشف عن "أثر الابتكار الإداري والابتكار التكنولوجي على الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة السلطان قابوس"، استخدم البحث المنهج الوصفي الكمي التحليلي. وتكونت أدوات البحث من استبانة جمع معلومات. وتمثلت عينة البحث في الموظفين الإداريين في جامعة السلطان قابوس، وتوصلت الدراسة: أن هناك ارتباط طردي موجب ما بين الابتكار ببعديه "الإداري والتكنولوجي"، والفاعلية التنظيمية، إن الابتكار الإداري له تأثير ذو دلالة إحصائية على الفاعلية التنظيمية، أن الابتكار التكنولوجي له تأثير ذو دلالة إحصائية على الفاعلية التنظيمية. وأوصي البحث بضرورة التركيز على تسويق الابتكار داخل الجامعة وخارجها، حيث أن هذا لن يتأتى إلا بفهم وتأسيس بنية معرفية للابتكار، وضرورة تركيز الدراسات المستقبلية على أبعاد أخرى للابتكار مثل الجودة ونظم التحفيزات وعلاقتها مع الفاعلية التنظيمية لتحسين كفاءة الإنتاج، وضرورة تركيز الأقسام الإدارية في جامعة السلطان قابوس على الاهتمام بتجديد قواعد العمل بانتظام، وضرورة طرح موضوع

الابتكار كمساق يدرس في جميع الكليات لما لذلك من أثر إيجابي في فهم الابتكار.

٢. عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابتكار القيادي ومفهوم الذات لدى مديري الحكومية في المدارس محافظة الزرقاء، ٢٠١٨.

هدفت الدراسة: إلى تعرف عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابتكار التنظيمي ومفهوم الذات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، واستخدمت الباحثة: المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية الزرقاء الأولى والبالغ عددهم (١٢٠) مديراً ومديرة، ومجتمع الدراسة هو نفسه عينة الدراسة وذلك لصغر حجم المجتمع، وتوصلت الدراسة: إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن مستوى الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في الزرقاء جاء بمستوى مرتفع، وهناك علاقة إيجابية بين عناصر الثقافة التنظيمية وتحقيق الابتكار التنظيمي ومفهوم الذات.

٣. دور الابتكار في تعزيز العمل الإداري المؤسسي، ٢٠٢٤.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الابتكار في تعزيز وتطوير العمل الإداري، كونه يلعب دوراً مركزياً في تعزيز العمل الإداري المؤسسي على عدة مستويات، وذلك من خلال إسهامه في تطوير وتحسين العمليات الإدارية داخل المؤسسة، سواء كان ذلك من خلال تبسيط الإجراءات، أو استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين الكفاءة والفعالية، توصلت الدراسة إلى: التفكير الابتكاري يساهم في تعزيز روح الفريق كما يشجع الموظفين على التفكير بإيجابية، وتشجيعهم على المشاركة في عملية

ابتكارية مستمرة، مما يعزز التعاون وروح الفريق داخل المؤسسة، وكذا تعزيز استخدام الموارد البشرية بشكل أفضل، من خلال تشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم واستخدام قدراتهم بطرق جديدة وإيجابية.

٤. جهود الابتكار في التعليم والإدارة المدرسية: آراء مديري المدارس

التركية، ٢٠١٦

هدفت الدراسة للتعرف على آراء مديري المدارس حول جهود الابتكار التي تبذلها وزارة التعليم الوطني في تركيا والتي زادت تدريجياً على مدى السنوات الأخيرة، حيث تبذل جميع المنظمات تقريباً جهوداً لإحداث ابتكارات في مجالات المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا وما إلى ذلك، والمنظمات التعليمية ليست استثناءً من هذا الاتجاه، واعتمدت الدراسة على المنهج الكيفي من خلال المقابلات مع ٢٥ مدير مدرسة يعملون في المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية، وأشارت النتائج إلى أن مديرو المدارس يعتقدون أن وزارة التعليم الوطني لا تأخذ في الاعتبار المعايير الميزة عندما تضع جهود الابتكار موضع التنفيذ، كما أن جهود الابتكار لم يتم اختبارها بشكل كافٍ ولم يتم إجراء إخطار أو تدريب كافٍ فيما يتعلق بها، بينما وجد المشاركون أن أداء مديري المدارس في تحقيق جهود الابتكار كافٍ، فقد حددوا أن قرارات الابتكار يجب أن تتخذ من خلال مشاركة واسعة النطاق من أجل نجاح جهود الابتكار في وزارة التعليم الوطني.

٥. تفعيل اعتماد تكنولوجيا المعلومات للابتكار التنظيمي: دور

الشجاعة التنظيمية، ٢٠١٩.

هدفت الدراسة: إلى معرفة قدرة التكنولوجيا في تحقيق الابتكار التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة،

وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين التنظيميين في شركات تكنولوجيا المعلومات في أمريكا والصين، وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من (٥٠٠) موظفا وموظفة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن للابتكار التنظيمي أهمية كبيرة في الشركات، وأن للتكنولوجيا دور إيجابي في تحقيق الابتكار التنظيمي.

٦. الابتكار في التعليم والابتكارات التربوية في ظل ظروف مؤسسات

التعليم العالي الحديثة، ٢٠١٩

هدفت الدراسة لاستعراض الطرق المختلفة لتفسير الابتكارات التعليمية والابتكارات في التعليم، حيث يتطلب سوق العمل الحديث قدرة الخريجين على تشغيل مثل هذه التقنيات والمعرفة التي تلبي احتياجات مجتمع المعلومات، وإعداد الشباب لأدوار جديدة في هذا المجتمع، وأشارت الدراسة لضرورة التمييز بين مفهومي "الابتكارات التعليمية" و "الابتكارات في التعليم"، الابتكار في التعليم هو مفهوم أوسع من الابتكار التعليمي. وهي تشمل الابتكارات التعليمية والعلمية والتكنولوجية والبنية التحتية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والإدارية وغيرها. نفهم الابتكارات التعليمية على أنها إجراء أو طريقة للنشاط التعليمي تختلف بشكل كبير عن الممارسة المعمول بها وتستخدم لزيادة مستوى الكفاءة في بيئة تنافسية. تشمل الابتكارات التعليمية الابتكار التربوي والابتكار العلمي والمنهجي والابتكار التعليمي والتكنولوجي.

المحور الأول: الإطار النظري للدراسة.

الابتكاري الإداري في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة

يعد الابتكار ظاهرة متحررة من قيود الزمان والمكان والمجال والموضوع، فينظر (Elson, 2000) إلى الابتكار من الزاوية الإدارية بأنه يركز على إدارة الموارد، ومن الزاوية التقنية على أنه يعتمد على التطوير التكنولوجي وتطبيقاته.

وتتلخص أهمية الابتكار الإداري في النقاط الآتية، وهي (عبد الله مسلم، ٢٠١٤، ١٥٢-١٥٤):

١. الابتكار الإداري يساعد في حل المشكلات ومواجهة الأزمات؛ إذ تعد المشكلات الإدارية مشكلات متجددة ومستمرة، مما يجعل هناك حاجة ضرورية إلى وجود إداري مبتكر يطرح أفكارًا وحلولًا جديدة لتلك المشكلات بطريقة مبتكرة، فالثروة الحقيقية تكمن في كميات الأفكار البناءة التي تخلص الأفراد من القيود وتعلمهم حل المشكلات، فالأشخاص المبتكرون هم الذين يستمتعون بالتحدي وينظرون إلى المشكلات على أنها وسائل لتحقيق أهدافهم.

٢. الابتكار الإداري يعد إحدى الخصائص المهمة للمنظمات المعاصرة؛ نتيجة التطورات المتسارعة، وتساعد الاهتمام بالمعرفة، ظهر الابتكار بوصفه حاجة ضرورية في المؤسسات، فالمؤسسات الطامحة نحو العالمية لا بد لها من ابتكار إداري في ظل المنافسة الشديدة، وحاجة المؤسسات إلى تحقيق درجات أفضل من الكفاءة والفاعلية؛ لتستطيع الاستمرار والتكيف.

٣. الابتكار الإداري وأهميته في وضع الاستراتيجيات، فأهم ما يتجه إليه التخطيط الاستراتيجي هو تحقيق الأهداف بأفضل الوسائل، وهو في

الوقت نفسه يحتاج إلى الابتكار الإداري الذي يهتم بالوسائل المناسبة الموصلة إلى الأهداف، الابتكار الإداري يبحث عن الأفكار الأفضل وفق مجموعة من آليات التخطيط، كالبحث عن البدائل، ومواجهة التحديات، والتنبؤ بالمستقبل، واستدراك المشكلات قبل وقوعها، وهي استراتيجيات مهمة لا بد من امتلاكها.

٤. الابتكار الإداري أداة حيوية للتغيير، فيعد الابتكار الإداري من المقومات الأساسية لإتمام عملية التغيير، والتكيف مع أساليب الإدارة والتعامل مع المشكلات بشكل إيجابي، فالابتكار في جوهره تغيير، وهو مطلب حيوي لكثير من المؤسسات في ظل بيئة سريعة التغير، والابتكار الإداري يساعد المدير في حسن استخدام الموارد البشرية والمادية والمعنوية، ويساعد في التعايش مع العالم المتغير.

٥. الابتكار الإداري أساس لبناء ثقافة الأفراد والمنظمة، حيث تتلخص الثقافة الإنسانية في المنظمة في التركيز على دمج المهمات بالمشاعر، بحيث يشعر الفرد العامل داخل الجماعة بأنه جزء لا يتجزأ من الكل، وأن الكل جزء لا يتجزأ منه، وهذا النوع من الثقافة في غاية الأهمية والصعوبة معاً، والشيء الأساس لهذه النظرة يقوم على التركيز على احتياجات العاملين، يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ المبادئ في نفوسهم لضمان أداء متميز لأعمالهم ومهامهم وتوفير أكبر قدر ممكن من الاحترام للعاملين، وإتاحة الفرص الكافية لهم للمشاركة في صنع القرار.

متطلبات تحقيق الابتكار الإداري:

هناك مجموعة من المتطلبات التي يمكن أن تحسن من الابتكار الإداري في المؤسسات التعليمية، وهي (ريا يوسف خليل فياض، ٢٠٢٣، ١٦٤):

١. تشجيع العاملين لكي يكونوا منفتحين على الأفكار الجديدة

والخبرات، مع توفير أعمال تثير اهتمام الموظفين وتساعدهم على النمو الشخصي.

٢. السماح للعاملين بأوقات للراحة مع توفير بيئة عمل بعيدة عن السلوك الدفاعي للموظفين.

٣. التعامل مع الأخطاء أنها فرصة للتعلم وتطوير المهارات الذاتية، بالإضافة إلى الاستماع للأفكار والمقترحات الجديدة، ودعم المناسب منها.

٤. السعي لمكافأة السلوكيات الإبداعية، وتحفيز الموظفين على ذلك، وبالتالي ضرورة إعداد برامج تدريبية لتنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين العاملين في المدارس الحكومية.

٥. تهيئة البيئة المناسبة لجميع العاملين في المدارس لمساعدتهم على الإبداع والتطوير والابتكار والمبادرة، مع التأكيد على تحسين بيئة العمل في المؤسسات التعليمية.

٦. الاهتمام بتحسين العلاقات داخل المؤسسات التعليمية ورفع مستوى الأداء، مع إشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

المحور الثالث: الدراسة الميدانية (الإجراءات والنتائج)

١. مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر، وهم حسب احصائيات العام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤.

أداة وإجراءات الدراسة الميدانية:

لتحقيق أهداف الدراسة تم بناء أداة الدراسة وهي الاستبانة، للتعرف على واقع الابتكار الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر، وذلك من خلال ممارسات قيادات هذه المدارس

المحور الرابع: نتائج استجابات أفراد العينة على عبارات أبعاد

الاستبانة

أسفرت المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد العينة عن النتائج التالية:

البعد الأول: بعنوان "القابلية للتغيير لدى العاملين"، وجاءت الاستجابات كما في الجدول التالي:

جدول (١) استجابة عينة الدراسة بالنسبة للبعد الأول الخاص بالقابلية للتغيير لدى العاملين

م	العبارات		درجة الموافقة			المتوسط	الترتيب
			عالية	متوسطة	منخفضة		
١	يشجع المدير أعضاء الفريق المدرسي على وضع خطط لمستقبل العمل بالمدرسة	ك	٢٨	٨٨	١٢٤	١.٦٠٠	٩
		%	١١.٧	٣٦.٧	٥١.٧		
٢	يشارك المدير المعلمون في تجربة طريقة تدريس جديدة تطلق القدرات الإبداعية للطلاب	ك	٦٢	٩٤	٨٤	١.٩٠٨	٦
		%	٢٥.٨	٣٩.٢	٣٥.٠		

م	العبارات		درجة الموافقة			المتوسط	الترتيب
			عالية	متوسطة	منخفضة		
٣	يعتمد المدير أسلوب التعلم الذاتي لاكتساب قدرات التفكير النقدي التي تمكنه من استشراف المستقبل	ك	٢٤	١٧٢	٤٤	١.٩١٧	٥
		%	١٠.٠	٧١.٧	١٨.٣		
٤	يتيح المدير الفرصة أمام أعضاء المجتمع المدرسي للتعبير عن آرائهم في العمل بحرية	ك	٣٥	٧٦	١٢٩	١.٦٠٨	٨
		%	١٤.٦	٣١.٧	٥٣.٨		
٥	يتبنى المدير أساليب غير تقليدية في أداء مهام العمل المدرسي	ك	٩٤	١٠٤	٤٢	٢.٢١٧	٣
		%	٣٩.٢	٤٣.٣	١٧.٥		
٦	ينمي المدير قدراته من أجل تطوير الأداء المدرسي المستمر	ك	٦٤	٩٦	٨٠	١.٩٣٣	٤
		%	٢٦.٧	٤٠.٠	٣٣.٣		
٧	يتعامل المدير بصبر مع الصعوبات التي قد تنشأ أثناء عملية التغيير المتعلقة ببناء بنية تحتية ملائمة للتحويل الرقمي	ك	١٣٠	٧٠	٤٠	٢.٣٧٥	٢
		%	٥٤.٢	٢٩.٢	١٦.٧		
٨	يتفهم المدير مخاوف المعلمين والاداريين من التغيير الرقمي ويشركهم في صياغة رؤية التغيير	ك	١٤٠	٧٠	٣٠	٢.٤٥٨	١
		%	٥٨.٣	٢٩.٢	١٢.٥		
المتوسط العام للبعد الأول					١.٩٨٠		

تصدرت عبارة "يتفهم المدير مخاوف المعلمين والاداريين من التغيير الرقمي ويشركهم في صياغة رؤية التغيير" البعد الأول الخاص بالقابلية للتغيير لدى العاملين بمتوسط بلغ (٢.٤٥٨) ووزن نسبي (٨١.٩%) ودرجة موافقة (مرتفعة) لكي تشير لسمة مهمة جداً خلال عملية التغيير بشكل عام، وهنا يكون دور المدير والقيادة مهم جداً وحساس للغاية، حيث أن الصعوبة في عملية التغيير تكون في المراحل الأولى قبل التغيير حيث تتزايد الشكوك في الهدف من التغيير.

البعد الثاني: الخاص بحل المشكلات لدى العاملين من خلال مجموعة من الأدوار التي يقوم بها مدير المدرسة جاءت الاستجابات كما في الجدول التالي:

جدول (٢) استجابة عينة الدراسة بالنسبة للبعد الثاني الخاص بحل المشكلات لدى العاملين

م	العبارات		درجة الموافقة			المتوسط	الترتيب
			عالية	متوسطة	منخفضة		
١	يستفيد مدير المدرسة من خبرات الآخرين في حل مشكلات العمل المدرسي	ك	٢٨	١٢٠	٩٢	١.٧٣٣	٩
		%	١١.٧	٥٠.٠	٣٨.٣		
٢	يتوقع المدير بعض مشكلات العمل المدرسي قبل حدوثها	ك	٩٨	٨٦	٥٦	٢.١٧٥	٢
		%	٤٠.٨	٣٥.٨	٢٣.٣		
٣	يتخذ المدير قرارات مهمة في حالات ندرة المعلومات المتعلقة بمشكلات العاملين بالمدرسة	ك	٨٤	٧٦	٨٠	٢.٠١٧	٧
		%	٣٥.٠	٣١.٧	٣٣.٣		
٤	يقوم المدير باستخدام المعلومات الصحيحة لاتخاذ قرارات مدرسية صائبة	ك	٨٨	٩٨	٥٤	٢.١٤٢	٤
		%	٣٦.٧	٤٠.٨	٢٢.٥		
٥	يكون المدير ضمن فريق عمل حل المشكلات المجتمعية وهو ما ينعكس في تكوين صورة جيدة عن المدرسة	ك	٩٩	٨٤	٥٧	٢.١٧٥	٢ مكرر
		%	٤١.٣	٣٥.٠	٢٣.٨		
٦	يدعم المدير استخدام أساليب التفكير الإبداعي مثل العصف الذهني لحل المشكلات	ك	١٠٢	٤٨	٩٠	٢.٠٥٠	٦
		%	٤٢.٥	٢٠.٠	٣٧.٥		
٧	يشجع المدير على استشراف المشكلات المحتملة والتخطيط المسبق لها	ك	٦٤	٩٠	٨٦	١.٩٠٨	٨
		%	٢٦.٧	٣٧.٥	٣٥.٨		

م	العبارات		درجة الموافقة				المتوسط	الترتيب
			عالية	متوسطة	منخفضة			
٨	يساعد المدير في ربط حل المشكلات الحالية بأهداف المدرسة الاستراتيجية	ك	٣٠	٧٦	١٣٤	١.٥٦٧	١١	
		%	١٢.٥	٣١.٧	٥٥.٨			
٩	يعمل المدير على تطوير استراتيجيات طويلة المدى لمنع تكرار المشكلات	ك	٤٠	٦٨	١٣٢	١.٦١٧	١٠	
		%	١٦.٧	٢٨.٣	٥٥.٠			
١٠	ينظم المدير اجتماعات دورية لمناقشة المشكلات وتبادل الأفكار حول حلها	ك	١٠.٦	٨٤	٥٠	٢.٢٣٣	١	
		%	٤٤.٢	٣٥.٠	٢٠.٨			
١١	يحاول المدير إيجاد حلولاً متعددة للتعامل مع المشكلات المدرسية والتي تعيق العملية التعليمية	ك	٦٠	١٣٦	٤٤	٢.٠٦٧	٥	
		%	٢٥.٠	٥٦.٧	١٨.٣			
المتوسط العام للبعد الثاني							١.٩٤٠	

جاءت عبارة " ينظم المدير اجتماعات دورية لمناقشة المشكلات وتبادل الأفكار حول حلها" في صدارة عبارات المحور الثاني الخاص بحل المشكلات لدى العاملين بمتوسط (٢.٢٣٣) ووزن نسبي (٧٤.٤%) ودرجة موافقة (متوسطة)، لتشير العبارة للأسلوب التقليدي في حل المشكلات من خلال الاجتماعات، وهو ما اتفق مع نتائج دراسة (Juett, 2008) ^(١) التي تناولت الابتكار كعملية متعددة الأبعاد تتضمن الجوانب التكنولوجية والإدارية والتنظيمية وبالتالي تحتاج إلى المناقشة وتبادل الأفكار.

(1) Juett, W. R. (2008). Op. Cit., 8-9.

البعد الثالث: الخاص بروح المجازفة (المخاطرة) لدى العاملين من خلال
مجموعة من الأدوار التي يقوم بها مدير المدرسة جاءت الاستجابات كما
في الجدول التالي:

**جدول (٣) استجابة عينة الدراسة بالنسبة للبعد الثالث الخاص بروح المجازفة
(المخاطرة) لدى العاملين**

م	العبارة		درجة الموافقة			المتوسط	الترتيب
			عالية	متوسطة	منخفضة		
١	يتمتع مدير المدرسة بالقدرة على الاستفادة من الأفكار الجديدة	ك	١١٢	٨٠	٤٨	٢.٢٦٧	٣
		%	٤٦.٧	٣٣.٣	٢٠.٠		
٢	يرفض مدير المدرسة كل ما هو خاطئ حتى ولو كان شائعاً ومقبولاً	ك	١٣٢	٦٤	٤٤	٢.٣٦٧	١
		%	٥٥.٠	٢٦.٧	١٨.٣		
٣	يفضل مدير المدرسة التعامل مع الاعمال الصعبة والمعقدة لصالح العمل المدرسي	ك	٦٠	١٣٢	٤٨	٢.٠٥٠	٧
		%	٢٥.٠	٥٥.٠	٢٠.٠		
٤	يقدم مدير المدرسة آراء مختلفة وغير متوقعة لتطوير العمل المدرسي	ك	٧٢	٤٠	١٣٨	١.٨٠٨	٨
		%	٣٠.٠	١٦.٧	٥٧.٥		
٥	يتبنى المدير أسلوب العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة	ك	٤٤	٤٠	١٥٦	١.٥٣٣	١٠
		%	١٨.٣	١٦.٧	٦٥.٠		
٦	يميل مدير المدرسة إلى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية لصالح العمل المدرسي	ك	٩٦	١٠٠	٤٤	٢.٢١٧	٤
		%	٤٠.٠	٤١.٧	١٨.٣		
٧	يشجع المدير على التعبير عن الآراء والأفكار الجريئة دون خوف من النقد	ك	٨٨	١٠٤	٤٨	٢.١٦٧	٦
		%	٣٦.٧	٤٣.٣	٢٠.٠		
٨	يشجع المدير العاملين على تحليل المخاطر المحتملة قبل اتخاذ القرارات	ك	١٠٤	٨٠	٥٠	٢.١٧٥	٥
		%	٤٣.٣	٣٣.٣	٢٠.٨		
٩	يشجع المدير على تحليل أسباب الفشل بموضوعية لاستخلاص الدروس	ك	٤٤	٦٤	١٣٢	١.٦٣٣	٩
		%	١٨.٣	٢٦.٧	٥٥.٠		

م	العبارات		درجة الموافقة			المتوسط	الترتيب
			عالية	متوسطة	منخفضة		
١٠	يتبنى الأفكار التطويرية لأعضاء المجتمع المدرسي ويحثهم على تجربتها وتنفيذها	ك	١٢٤	٧٢	٤٤	٢.٣٣٣	٢
		%	٥١.٧	٣٠.٠	١٨.٣		
المتوسط العام للبعد الثالث							٢.٠٥٥

جاءت عبارة "يرفض مدير المدرسة كل ما هو خاطئ حتى ولو كان شائعاً ومقبولاً" في صدارة عبارات المحور الثالث الخاص بروح المجازفة (المخاطرة) لدى العاملين بمتوسط (٢.٣٦٧) ووزن نسبي (٧٨.٩%) ودرجة موافقة (مرتفعة)، وهو ما يشير لغياب روح المجازفة بشكل عام لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام، والمجازفة ضمن أبعاد الابتكار الإداري هي أمر جديد جداً سواء للتعود على أساليب وسيناريوهات تم استخدامها لسنوات طويلة ويصعب تخيل وجود مسارات غيرها، وسيتم التركيز في التصور المقترح على جزئية المجازفة والمخاطرة المحسوبة كأحد المكونات المطلوب الاعتماد عليها في الإدارة المدرسية وإمكانية الاستفادة بشكل كبير من تجارب الدول المختلفة.

وهو ما اتفق مع نتائج دراسة (هبة صديق، ٢٠٢٠) ^(١) والتي أشارت إلى انخفاض مستوى الابتكار الإداري وتأثيره على بعد روح المجازفة لدى القيادات المدرسية

(١) هبة الله سيد عبد الرحيم صديق: مرجع سابق

المحور الرابع: الآليات المقترحة لتحقيق الابتكار الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر

من خلال ما تشير إليه نتائج الاستبيان، تقترح الدراسة الآليات التالية لتطوير الابتكار الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر :

١. إعداد كتيبات رقمية يتم من خلالها الإفصاح عن كافة الأنظمة والقوانين والتشريعات واللوائح والإجراءات المنظمة للعمل داخل المدرسة، ونشرها على الموقع الإلكتروني للمدرسة على شبكة الإنترنت، بحيث تكون متاحة ومعلنة لجميع العاملين بالمدرسة والمتعاملين معها.
٢. تشكيل لجنة دورية لشرح وتوضيح أي غموض في الأنظمة والتشريعات والإجراءات والقوانين المنظمة للعمل داخل المدرسة، ومعالجتها نصوصها وفقراتها الغامضة، والعمل على تبسيطها، وصياغتها بطريقة مفهومة ومتكاملة وغير قابلة للتأويل، لفهم اللوائح والقوانين والحقوق والواجبات الوظيفية بشكل واضح وشفاف.
٣. إعادة النظر في إصدار القوانين والأنظمة والتشريعات بصورة رقمية بدلاً من الصورة الورقية؛ لكي تتوافق مع المتغيرات الناتجة عن دخول تقنية ونظم المعلومات في عملية المراسلة والتوثيق والأرشفة والتخزين والاتصال، وإصدار التعليمات وغيرها من الممارسات الإدارية الأخرى.
٤. إصدار أدلة إرشادية على الموقع الإلكتروني للمدرسة توضح الإجراءات المنظمة للعمل داخل المدرسة من أجل تبسيط إجراءات

العمل، مع اختصار الإجراءات غير الضرورية ما أمكن ذلك، وتوفير إجراءات إلكترونية سريعة ودقيقة لتأدية العمل، عن طريق استخدام نظم المعلومات والاتصالات لتقليل تكلفة إجراءات العمل، واختصار الوقت اللازم لإنهاء المعاملات والتخلص من بطيء الأنظمة التقليدية والمركزية في إجراءات العمل، فضلا عن إعداد دليل إرشادي يتضمن ضوابط وأخلاقيات العمل مع التكنولوجيا الرقمية وتطبيقاتها في جميع وظائف المدرسة.

٥. التخلي عن الهيكل التنظيمي الهرمي في إدارة المدرسة والتوجه نحو الهياكل الأفقية، والهياكل الرقمية الفعالة من خلال تحديث البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات بالمدرسة، وتوفير الشبكات، والأجهزة الحديثة، والبرامج والتطبيقات المتنوعة، مما يخلق فرصا كبيرة لتبادل المعلومات والخبرات سواء بين العاملين داخل المدرسة، أو بينهم وبين نظرائهم في البيئة المجاورة.

٦. رقمنة الأعمال الإدارية بالمدرسة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تخزين واسترجاع الوثائق والتشريعات والقوانين والإجراءات المنظمة للعمل داخل المدرسة، وإعداد النشرات والأدلة والمذكرات والخطابات والتقارير بصورة رقمية.

٧. تشكيل فرق عمل رقمية داخل المدرسة متعددة التخصصات؛ في مجالات نظم المعلومات، والشبكات، ونظم التشغيل، والذكاء الاصطناعي، ونظم الصيانة، والدعم الفني، ونظم أمن المعلومات، ونظم مراقبة الوصول للبيانات، ونظم المتابعة، ونظم التعامل مع مخاطر العمل والتهديدات والقضايا الأمنية المختلفة، وتحديد

منهجيات العمل والأدوار والوظائف الرقمية الجديدة، وكذلك تحديد المهارات الرقمية اللازمة للموارد البشرية لتنفيذ العمليات الإدارية المختلفة.

٨. إعداد قاعدة بيانات بجميع أفراد المجتمع المدرسي وتحديثها بصفة دورية؛ من خلال إعداد كود لكل فرد من أفراد المجتمع المدرسي؛ بحيث يستخدمه لإدخال وتحديث بياناته باستمرار وبشكل دوري على نظام المدرسة الإلكتروني، والذي يكون متاح عبر موقع المدرسة على شبكة الإنترنت.

توصيات الدراسة:

- إضافة الابتكار الإداري كأحد مكونات استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠ لتحقيق التنمية المطلوبة في التعليم.
- دعم المبادرات الحكومية التي تعمل على تعزيز الابتكار الإداري داخل مدارس التعليم الثانوي العام على وجه الخصوص.

مقترحات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه البحث، يقترح الباحث إجراء الدراسات التالية:

- استراتيجية الابتكار الإداري لتطوير التعليم الثانوي الأزهري على ضوء متطلبات التحول الرقمي.
- تطوير سياسات التعليم الثانوي العام على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. بالعورة سعيد: "أهمية القيادة الإدارية في تحفيز الابداع والابتكار ومن أجل رفع قيمة المؤسسة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧.
٢. محمد توفيق سلام: "التعليم الإلكتروني كمدخل لتطوير التعليم تجارب عربية وعالمية"، دار المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٩، ص ١٣١
٣. سهام طرشاني: " ثقافة الابتكار الإداري كمدخل استراتيجي لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية: دراسة على عينة من وكالات مؤسسة موبيليس بولاية عين الدفلى"، مجلة الأبحاث الاقتصادية، مج (١٤)، ع (٢٤)، ٢٠١٩
٤. جابر بن سعود بن علي الحراسي: "أثر الابتكار الإداري والابتكار التكنولوجي على الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة السلطان قابوس"، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان، ٢٠١٦
٥. حنين الزواهرة: "عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابتكار القيادي ومفهوم الذات لدى الحكومية في المدارس محافظة الزرقاء"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن، ٢٠١٨

٦. محمد إسماعيل محمد الهرمودي: "دور الابتكار في تعزيز العمل

الإداري المؤسسي"، مجلة الباحث للدراسات القانونية والقضائية،

محمد قاسمي، المغرب، العدد ٦٩، يوليو ٢٠٢٤

٧. عبد الله حسن مسلم: "الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم

والتنسيق"، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٤، ص ١٥٢-

١٥٤.

8. Govindarajan, V. & Trimble, C.: "Organizational DNA for Strategic Innovation" California Management Review, 47 (3), 2005, p.18

9. Akin, U. (2016). Innovation Efforts in Education and School Administration: Views of Turkish School Administrators. Eurasian Journal of Educational Research, 16(63

10. Chatterjee, Sutirtha: "Actualizing Information Technology Affordance for Organizational Innovation: The Role of Organizational Courage" The Journal of Strategic Information Systems, 28 (4), 2019, pp.1-51

11. Mykhailyshyn, H. et al. : " Innovation of Education and Educational Innovations in Conditions of Modern Higher Education Institution". Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University. 5 (1), 2019 (Apr. 2019), 9-16. DOI:https://doi.org/10.15330/jpnu.5.1.9-16.

12. Elson, S. A.: "Innovation capacity: Working towards a mechanism for improving innovation within an inter-organizational network". The TQM Magazine, (12), 2, 2000, p.149.