



**تصور مقترح لمناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية
بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي
بمحافظة دمياط**

إعداد

أ.م.د/ هناء إبراهيم إبراهيم سليمان

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية - جامعة دمياط

تصور مقترح لمناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط

هناء إبراهيم سليمان

قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة دمياط، مصر.

البريد الإلكتروني: hanaasoliman16@yahoo.com

الملخص:

هدف البحث الحالي إلى تقديم تصور مقترح لمناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط ، وذلك من خلال التعرف على الإطار الفكري للقيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية، والوقوف على الأسس النظرية المرتبطة بالمناخ التنظيمي المدرسي، وتحديد متطلبات تهيئة مناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط. وقد استخدم البحث المنهج الوصفي مع الاستعانة بالمقابلة المفتوحة كأداة بحثية تم إجرائها مع عينة قوامها (١٧) خبيراً في مجال التربية والتعليم من أساتذة كلية التربية بجامعة دمياط ومعلمي ومديري مدارس بالتعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط ، بهدف تحديد متطلبات تهيئة مناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط. وتوصل البحث إلى أن توافر خصائص الريادة لدى القادة يعد مدخلاً لتعزيز السلوك الريادي، ومن ثم ترسيخ نهج الإبداع واستثمار الطاقات وزيادة فاعلية الأداء المؤسسي، كما أن نجاح المدرسة في تهيئة مناخ تنظيمي ملائم من شأنه أن يوفر أجواء هادفة للعمل الريادي وتطبيق ممارسات القيادة الريادية. كما توصل البحث إلى مجموعة من الآليات اللازمة لتهيئة مناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط، تمثلت في تطوير كل من : الهيكل التنظيمي، السياسات الإدارية، تكنولوجيا العمل، طبيعة العمل، العلاقات والاتصال والتواصل، والحوافز والمكافآت.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، القيادة الريادية، التعليم الثانوي الفني الصناعي.



A Proposed Framework for an Organizational Environment Supporting the Entrepreneurial Leadership Practices in the Industrial Technical Secondary Education Schools in Damietta Governorate

Hanaa Ibrahim Ibrahim Soliman

Foundations of Education Department, Faculty of Education, Damietta University.

E-mail: hanaasoliman16@yahoo.com

Abstract

The aim of the current research is to offer a suggested framework for an organizational climate that supports the entrepreneurial leadership practices in industrial technical secondary education schools in Damietta Governorate, by identifying the conceptual framework for entrepreneurial leadership in educational institutions, standing on the theoretical foundations related to the school organizational climate, and defining the requirements for creating an organizational climate supportive of Entrepreneurial leadership practices in the industrial technical secondary education schools in Damietta Governorate. The research used the descriptive approach with using the open interview as a research tool that was conducted with a sample consisting of (17) experts in the field of education from professors of the Faculty of Education at Damietta University , teachers and school directors in industrial technical secondary education in Damietta Governorate, with the aim of determining the requirements for creating a supportive organizational climate for the application of entrepreneurial leadership practices in Industrial Technical Secondary education schools in Damietta Governorate. The research found that having leadership characteristics among leaders is an entry point for enhancing entrepreneurial behavior, thus consolidating the innovation approach, investing energies and increasing the effectiveness of institutional performance. The school's success in creating an appropriate organizational climate would provide a purposeful atmosphere for entrepreneurial work and the application of entrepreneurial leadership practices. The research also reached a set of mechanisms necessary to create an organizational climate supportive of entrepreneurial leadership practices in industrial technical secondary education schools in Damietta Governorate, represented by the development of: the organizational structure, administrative policies, work technology, the nature of work, relations, communication and connection, incentives and rewards.

keywords: Organizational Climate, Entrepreneurial Leadership, Industrial Technical Secondary Education.

مقدمة:

يعد التعليم من أهم الركائز الأساسية في تكوين رأس المال البشري اللازم لتحقيق التقدم والقضاء على التخلف وللحاق بركب الحضارة، كما يعد التعليم الفني بخاصة أساس التنمية في أية دولة ، حيث يسعى بنوعياته المختلفة إلى إعداد القوى العاملة الماهرة اللازمة لخدمة خطط وبرامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة ، وذلك من خلال إمداد الطلاب بالمعارف والمهارات اللازمة للمهن المختلفة.

ويهدف التعليم الثانوي الفني إلى إعداد فئة الفني في مجالات الصناعة، والزراعة ، والتجارة ، والخدمات ، وتنمية الملكات الفنية لدى الدارسين (رئاسة الجمهورية، ١٩٨١ ، ٩) ، كما أكدت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤ - ٢٠٣٠) على أن الهدف العام لبرنامج التعليم الثانوي الفني هو إعداد فني ماهر قادر على المنافسة بالسوق المحلية والإقليمية والعالمية ، ويشارك بإيجابية في تقدم ورقى الوطن (جمهورية مصر العربية - وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ٧٧) .

ونظراً لأهمية التعليم الفني في إحداث التنمية الشاملة بالمجتمع، فيجب الاهتمام به والسعي لتطويره وتجويده ليستطيع الوفاء باحتياجات السوق المحلي والخارجي من العمالة الفنية المؤهلة الواعية بمصلحة مجتمعاتها، والتي تستطيع التفاعل مع التطور التكنولوجي السريع .

ولقد ظهرت مجموعة من الجهود والبرامج والمبادرات التي تهدف إلى تحسين المدارس الثانوية الفنية الصناعية ومواجهة مشكلاتها ، إلا أن هناك مجموعة من الدلائل والمؤشرات تشير إلى إخفاق معظم هذه الجهود والمبادرات ، ومنها ما يلي(محمد الإخناوي، ٢٠١٦، ٨٣ - ٨٤):

١. الانفصال الواضح وقلة التعاون بين فئات المعلمين المختلفة داخل المدرسة .
٢. الفوضى الإدارية التي تعاني منها الكثير من المدارس ، واتخاذ القرارات المهمة بمعزل عن المعلمين ودون معايير معروفة .
٣. غياب المناخ المدرسي الذي يساعد المجتمع المدرسي على المشاركة في اتخاذ القرارات .
٤. تدني مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بالمدرسة ، واتسامها بالقيم الفردية التي تعوق العمل الجماعي بها .
٥. مقاومة أعضاء المجتمع المدرسي للتغيير والإبداع والتجديد .
٦. غياب رؤية ورسالة مشتركة يعمل بها جميع العاملين بالمدرسة ، وغياب الاتصال المفتوح مما يعوق تبادل المعلومات والخبرات فيما بينهم .

ومن ثم كان لابد من التفكير في اتجاهات ومدخل للتغلب على مشكلات مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي، ونظراً لأن القيادة جوهر العمل الإداري، وتمثل عاملاً مهماً لنجاح أية مؤسسة لما لها من تأثير مباشر على العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة .

لذا فقد أصبح من المهم تغيير أنماط القيادة السائدة في المؤسسات التعليمية، وأن تتبع نمطاً جديداً يساعدها في التعامل مع الأوضاع الديناميكية سريعة التغير، ويعد نمط القيادة الريادية من الأنماط القادرة على مواجهة التحديات والتعامل مع الأوضاع الجديدة والمتغيرة، ذلك لأنه يسمح للقيادة والمديرين بتطوير وتحسين أداء مؤسساتهم التعليمية، وحل مشكلاتها بطرق جديدة ومختلفة وغير تقليدية، كما تفتح المجال لصقل قدراتهم في اكتشاف فرص جديدة واستثمارها للرفع من مكانتها التنافسية، وإيجاد مناخ تنظيمي داعم للإبداع والتغيير الإيجابي المطلوب لمواجهة مختلف التحديات بفعالية (هالة مغاوري، ٢٠١٦، ٥٣٦).

وقد حظي موضوع القيادة الريادية باهتمام كبير من المتخصصين والباحثين وتزامن ذلك في الألفية الثالثة حين تبلور المفهوم وبرزت انعكاساته الإيجابية على تحسين الأداء وتعزيز القدرات التنافسية للعنصر البشري، واقترن نمو المفهوم بالتطورات العلمية والإدارية والتقنية والاجتماعية، ودعت الحاجة إلى رفع شعار الريادية بالمؤسسات التعليمية وإدارتها بأساليب تخرج عن نطاق المألوف إلى الإبداع والاستباقية والتنافسية (فاطمة معوض وحصة الضويان، ٢٠٢٠، ٧٦). كما تسهم القيادة الريادية في تكوين رؤية قيادة الأعمال المهمة لفريق العمل من خلال المبادرة، والابتكار، وتحمل المخاطر (فاطمة معوض وحصة الضويان، ٢٠٢٠، ٨١).

وفي الأونة الأخيرة، فإن جميع المؤسسات التعليمية بحاجة إلى قيادة ريادية؛ تساعد الأفراد على التفكير والتعلم بطريقة ريادية، من خلال توافر رؤية استراتيجية، مقترنة مع القدرة على التأثير وتحفيز الآخرين، وكذلك توافر أنظمة وعمليات وثقافة تنظيمية فعالة، حيث تعد القيادة الريادية من أهم دوافع الإنجاز والتغيير الإيجابي، وخاصة أسلوب التعامل مع المرءوسين من خلال تشجيع المعلمين ومنحهم فرص الإبداع والابتكار (نسرین صلاح الدين، ٢٠٢٠، ٢٨٦).

والقيادة الريادية نوع من القيادة المطلوبة للتعامل مع تحديات وأزمات الأوضاع التنظيمية الحالية، وقد تم تطبيقها بشكل متزايد لتحسين الأداء المدرسي، وقد سعت دراسة بيهي، أسيميران وباغري (Pihie ; Asimiran & Bagheri, 2014, 1) إلى تحديد العلاقة بين ممارسات القيادة الريادية لمديري المدارس والابتكار المدرسي من خلال وجهات نظر المعلمين، ويشير تحليل البيانات إلى أن المعلمين يرون أن القيادة الريادية مهمة لمديري المدارس، ومع ذلك، فإن المديرين يمارسونها بشكل معتدل، علاوة على

ذلك ، وجدت هذه الدراسة ارتباطاً كبيراً بين تصورات المعلمين لممارسات القيادة الريادية لمديري المدارس والابتكار المدرسي.

وقد أكدت دراسة عبدالحكيم نجم، حميدة النجار وخالد البياتي (٢٠١٧ ، ٤٧٩) على وجود ارتباط إيجابي بين القيادة الريادية والنجاح الوظيفي الذاتي ، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي لبعض أبعاد القيادة الريادية على النجاح الوظيفي الذاتي .

ومع تنامي الدعوات للتحويل الريادي وزيادة ما تواجهه المؤسسات التعليمية من تحديات تظهر الحاجة إلى تطوير أداء القيادات التعليمية والمدرسية على ضوء القيادة الريادية، وقد سعت دراسة عبير القحطاني ومحمد المخلافي (٢٠١٩ ، ٢١٩) إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الريادية المتمثلة في (الإبداع، المبادرة، استثمار الفرص، الميل للمخاطرة) ، وتحديد أهم المعوقات ومتطلبات تطبيقها ، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة القيادة الريادية كانت متوسطة، حيث جاء الإبداع في المرتبة الأولى، يليه المبادرة، فاستثمار الفرص، وأخيراً المخاطرة، وجاءت معوقات التطبيق بدرجة كبيرة في المعوقات التنظيمية، تليها المعوقات الشخصية، كما اتفق أفراد العينة على أن أهم متطلب للتطبيق هو تدريب قادة المدارس على مهارات القيادة الريادية.

مما سبق يتضح أن المعوقات التنظيمية تعوق تطبيق ممارسات القيادة الريادية ، وبالتالي يجب التغلب على هذه المعوقات بتهيئة المناخ التنظيمي المناسب لعملية التطبيق وتدريب القادة على مهارات القيادة الريادية.

كما أن الريادة بأبعادها المتمثلة في الاستقلالية ، الإبداعية ، الاستباقية، التنافسية ، وتحمل المخاطر تؤثر تأثيراً إيجابياً على الأداء ، فالمؤسسات ذات التوجه الريادي لها القدرة على إيجاد الفرص الجديدة واستثمارها بما يسمح لها من تحسين مركزها التنافسي ، كما أن تقديم منتجات جديدة أو تكنولوجيا جديدة أو تحسين عمليات المؤسسة هي نتاج العديد من الأفكار الريادية التي يحملها العاملون بالمؤسسة وتحتاج الأفكار الريادية إلى المناخ الريادي الذي يشجع ويتبنى تلك الأفكار(حامد متعب وجواد راضي، ٢٠١٠، ٢٢٩).

وبالتالي تعد الريادة التنظيمية توجه عام تتبناه مؤسسات التعليم ، وتسعى من خلاله إلى دعم الابتكار والتجديد داخلها ، واستثمار الفرص والموارد المتاحة ، وتعزيز الأنشطة والممارسات الريادية لأعضائها ، بما يساهم في تطوير أدائها وتحقيق تميزها ، الأمر الذي يتطلب دعم التوجه الريادي لدى قادتها وتبني ثقافة تنظيمية ريادية وهيكل تنظيمي ريادي وتطبيق سياسات تحفيز ريادية (إيمان أحمد وإيمان عزب، ٢٠١٧، ٤٨٤).

مشكلة البحث:

يعتمد سر نجاح المدارس في تحقيق أهدافها على متغيرات عدة منها طبيعة العمل داخل المدرسة، ونوع العلاقات والتفاعلات السائدة بين كافة العاملين؛ حيث تقوم هذه المتغيرات بدور مهم في نجاح وتحقيق الأهداف التي تنشدها العملية التربوية، ومن المصطلحات التي شاع استخدامها في الأوساط الإدارية الحديثة ما سمي بالمناخ التنظيمي والذي يشير إلى الملامح العامة أو الجو العام الذي يسود في مؤسسة ما، ولذا فقد سعت العديد من المدارس إلى إيجاد ظروف عمل ملائمة تهدف إلى رفع الروح المعنوية للعاملين فيها ودفعها لإنجاز الأهداف المخطط لها، حيث يعد العنصر البشري هو العنصر الحيوي لأداء كافة المهام، ومن ثم ترتبط كفاءة وفعالية أداء أية مؤسسة ارتباطاً وثيقاً بفاعلية العنصر البشري، مما يتطلب العناية بقدراته وتوفير الرعاية اللازمة له.

ويواجه العالم في العصر الحديث العديد من التحديات العالمية الجديدة، والمنافسة الشديدة، والتغير التكنولوجي السريع، فكل هذه التحديات تفرض على المؤسسات إذا ما أرادت البقاء مزيداً من الانفتاح والتجديد والتطوير، وكل هذه التحديات تتطلب مناخاً تنظيمياً إيجابياً، ولذا يعد الاهتمام بالمناخ التنظيمي والتعرف على مستوياته والعمل على تحسينه أمراً في غاية الضرورة، ويساعد المدرسة على تحقيق أهدافها بفاعلية، إضافة إلى أهداف العاملين (علي آل حارس، ٢٠١٨، ١٦٦).

ويتألف المناخ التنظيمي لأي مؤسسة من مزيج متعدد الأوجه من التفاعلات والمعايير والأخلاقيات، ويتأثر عمل المجموعات والأفراد بمناخ مكان العمل؛ لذلك عندما يتم تحسين مناخ مكان العمل، فإنه سيؤثر على أداء العاملين وسيؤدي في الواقع إلى تحسين أداء الطلاب (Dalanon et al., 2018, 249).

ويساعد المناخ التنظيمي الجيد على تحقيق الاستقرار وإحداث التطوير في جميع نشاطات المدرسة وعلى الجانب الآخر، فالمناخ التنظيمي الذي لا تتوافر فيه السبل المثلى في الانسجام والتعاون والثقة؛ يعاني من أبعاد سلبية وآثار سلوكية تتسم بزيادة الدوران الوظيفي، واللامبالاة، وعدم الحيوية في الأداء، وتدني الإنتاجية، وانخفاض الجودة، وزيادة التكاليف المقترنة عادة بالأداء المتدني، كما أن كثيراً من مشكلات المدارس يرجع إلى كون المناخ التنظيمي غير ملائم، الأمر الذي يؤدي إلى نوع من الضغوط على العاملين في تلك المدارس، ومن ثم يؤثر سلباً على أدائهم، ويؤدي في النهاية إلى كثير من المشكلات (صلاح معمار، ٢٠١٨، ٤٩ - ٥٠).

ويتأثر المناخ التنظيمي المدرسي بالعديد من العوامل، منها: تصورات المعلمين حول بيئة العمل العامة، والعلاقات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية، وشخصية

أعضاء المؤسسة، وتأثيرات القيادة عليهم (3, 2020, Erturk & Ziblim). ويؤثر المناخ التنظيمي على الأداء، ومستويات رضا العاملين، ودوافع العمل، كما أن المناخ المدرسي يمكن أن يعزز أو يعيق مساعي معلمي المدارس لتلبية احتياجاتهم في مكان العمل باستمرار، ويمكن أن يعزز المرونة أو يصبح عامل خطر في حياة الطلاب والعاملين (15, 2020, Alqarni). ولتحقيق مناخ تنظيمي جيد في المدارس لابد من مراعاة ما يلي (علي آل حارس، ٢٠١٨، ١٦٦ - ١٦٧) :

١. حسن تعامل الإدارة المدرسية مع المعلمين والطلاب.
٢. مساندة المعلمين وتشجيعهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات.
٣. تميز السياسات التنظيمية بالثبات والوضوح.
٤. الاهتمام بتطوير مهارات وقدرات المعلمين.
٥. العدالة في التعامل مع المعلمين.
٦. الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.
٧. التقليل من الرقابة التقليدية وتنمية الرقابة الذاتية.
٨. التركيز على الإنجاز ومكافأة المتميزين.
٩. تنمية العمل بروح الفريق الواحد.

كما أشار علي القرني (٢٠١٧، ٦٠١) إلى أن المؤسسة التي تتمتع بصحة تنظيمية ومناخ مناسب لا تكتفي بمجرد إبداء القدرة على المحافظة على البقاء، وإنما تبدي قدرة مستمرة على التعامل بإبداع وكفاية مع متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية مما يجعلها نظاماً متطوراً ومتجداً.

مما سبق يتضح أن المناخ التنظيمي مقياس لشخصية المدرسة بصفة عامة، فإذا كان مناخها التنظيمي إيجابياً ساعدها ذلك في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، أما إذا كان غير مستقر فإنها ستصاب بالتخبط والعشوائية في ممارسة مهامها.

ونظراً لأهمية المناخ التنظيمي ودوره الكبير في التأثير على جوانب العمل التعليمي فقد تناولته العديد من الدراسات وحاولت ربطه بمتغيرات كثيرة، وفيما يلي توضيح ذلك:

هدفت دراسة إرتورك وزيبليم (16, 2020, Erturk & Ziblim) إلى الكشف عن تأثير المناخ التنظيمي على الانحراف التنظيمي بالمدارس، ووجد علاقة سلبية بين المتغيرين، حيث أن تحسين المناخ التنظيمي في المدرسة سيؤدي إلى الانخفاض في

سلوكيات الانحراف التنظيمي ، خاصة أن زيادة التعاون بين المعلمين سيؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي للمدرسة وتقليل السلوكيات المنحرفة.

كما هدفت دراسة عهد الهبيدة (٢٠١٩ ، ٣٤٢) إلى الكشف عن مستوى كل من أبعاد المناخ التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في دولة الكويت ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين ، وتأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للمعلمين، وكشفت نتائج الدراسة أن مستوى أبعاد المناخ التنظيمي كان متوسطا ، وأن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين كان متوسطا ، وأنه يوجد أثر لأبعاد المناخ التنظيمي على مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين .

كما توصلت دراسة عوضه العيسى(٢٠١٩، ٢٦٤ - ٢٦٥) إلى أن تطبيق معلمى مدارس محافظة القنفذة لصنع القرارات المدرسية يسهم في زيادة مستوى المناخ التنظيمي لدى المعلمين، وبالتالي يحدث التكيف مع طبيعة المناخ المدرسي ، ويعزى ذلك إلى أن صنع القرارات المدرسية يحقق أهداف المؤسسة بشكل يرضي القائمين على المؤسسة والمستفيدين منها ، ويظهر ذلك من خلال تحقيقها مجموعة من الفوائد ، منها تنمية القدرة التخطيطية لكل من الرؤساء والمرءوسين ، وتسهيل مهمة الإشراف والتوجيه ، إلى جانب المساعدة في التعرف على المشكلات الفعلية للعمل الحالية والمستقبلية ، وتقوية الاتصال بين الإدارة والعاملين ونشر وتبادل المعلومات .

وقد سعت دراسة أسامة جاد الكريم (٢٠١٨، ٢٨٣ - ٢٨٤) إلى تهيئة المناخ التنظيمي لتطبيق عمليات إدارة المعرفة بمدارس الثانوية العامة في محافظة القليوبية ، وقد توصلت الدراسة إلى أن واقع المدارس الثانوية العامة محل الدراسة يتسم بقصور في درجة توافر أبعاد المناخ التنظيمي الفعال ، وقصور في توافر أبعاد عمليات إدارة المعرفة ولذا أوصت الدراسة بضرورة بناء مناخ تنظيمي فعال يساعد على تطبيق عمليات إدارة المعرفة .

كما سعت دراسة إرانييل وأوزبيلين (ERANIL& ÖZBİLEN, 2017, 100) إلى تحديد العلاقة بين سلوك القيادة الأخلاقي لمديري المدارس والممارسات التنظيمية الإيجابية. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى عالٍ من العلاقة الإيجابية بين مستويات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس والممارسات التنظيمية الإيجابية.

كما سعت دراسة كيترا تيبورن وبونكريبوتر (Kitratporn & Puncreobutr, 2016, 134-138) إلى قياس العلاقة بين جودة الحياة العملية والمناخ التنظيمي للمدارس الواقعة على طول الحدود التايلاندية الكمبودية. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين جودة الحياة العملية والمناخ التنظيمي في المدارس .

كما أشارت دراسة منار منصور (٢٠١٥، ١٣٨ - ١٣٩) إلى أن المناخ التنظيمي داخل المدارس على درجة عالية من الجودة وذلك نتيجة لسيادة القيم الأخلاقية داخل المدارس ، ومن ثم يشعر العاملون في البيئة المدرسية بالإيجابية ويشاركون في اتخاذ القرار ويسهمون في وضع السياسات والخطط المدرسية، وبالتالي فيوجد علاقة قوية بين سيادة القيم الأخلاقية لدى مدير المدرسة وفعالية المناخ التنظيمي فأخلاقيات القائد تنعكس على المرءوسين لأنه قدوة لمن دونه، فكلما تحلى المدير بالقيم الخلقية انعكس ذلك على البيئة المدرسية ككل .

مما سبق اتضح أن المناخ التنظيمي له دور كبير في ترسيخ السلوك الأخلاقي والوظيفي للمعلمين والعاملين بتشكيل القيم والسلوكيات الإيجابية، ومن ثم فإن نجاح المدرسة في توفير المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على تكوين أجواء عمل هادفة ترسخ سبل الاستقرار والعمل الريادي والإنتاج والإبداع والابتكار.

وتأسيساً على ما سبق ، يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

كيف يمكن للمناخ التنظيمي تدعيم ممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط؟

ويتفرع عن التساؤل الرئيس السابق الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الإطار الفكري للقيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية ؟
٢. ما الأسس النظرية المرتبطة بالمناخ التنظيمي المدرسي ؟
٣. ما متطلبات تهيئة مناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط ؟
٤. ما التصور المقترح لمناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط ؟

أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تقديم تصور مقترح لمناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط ، وذلك من خلال:

١. التعرف على الإطار الفكري للقيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية .
٢. الوقوف على الأسس النظرية المرتبطة بالمناخ التنظيمي المدرسي.

٣. تحديد متطلبات تهيئة مناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط.

أهمية البحث:

يكتسب البحث أهميته من خلال النقاط التالية:

١. تناوله موضوع القيادة الريادية كنمط قيادي حديث، له تأثير قوي في المؤسسات على اختلاف أنواعها، وما يحققه لها من أداء متميز وقدرة على البقاء والمنافسة في بيئة سريعة التغير.
٢. تناوله المناخ التنظيمي المدرسي الذي يعد أحد الظواهر الإدارية التي نالت اهتماماً واسعاً من الباحثين في مجال العلوم السلوكية والإدارية، لما له من تأثير قوي في قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها، وتهيئة بيئة مناسبة للعمل تقود إلى تحسين الأداء ورفع كفاءته.
٣. يعد هذا البحث مصدراً مهماً لأصحاب القرار والمسؤولين لتبني كل ما يساعد في رفع كفاءة الأداء بمدارس التعليم الفني الصناعي على ضوء ما يقدمه البحث من نتائج.
٤. تعدد الفئات التي تستفيد من هذا البحث، والتي تتمثل في الآتي :
 - القائمين على أمر مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط.
 - الطلاب وذلك بتهيئة مناخ مناسب لإعدادهم للمساهمة في تحقيق التنمية الشاملة في المجتمع الدمياطي .
 - متخذي القرار والعاملين بمجال التعليم الثانوي الفني الصناعي بتبصيرهم بمزيد من المعلومات التي تمكنهم من توفير مناخ تنظيمي داعم للعمل الريادي .

منهج البحث:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي في جمع المعلومات وتفسيرها ، وقد استخدم في الكشف عن ممارسات القيادة الريادية ، ومتطلبات تهيئة مناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط. وكل ذلك سيتم وفق الخطوات التالية :

أولاً: الإطار النظري، ويشتمل على:

المبحث الأول: إطار نظري ومفاهيمي حول القيادة الريادية، ويتضمن: عرض وتحليل الإطار الفكري للقيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية. (وذلك للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة مشكلة البحث).

المبحث الثاني: إطار نظري ومفاهيمي حول المناخ التنظيمي المدرسي، ويتضمن عرض وتحليل للأسس النظرية المرتبطة بالمناخ التنظيمي المدرسي. (وذلك للإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة مشكلة البحث).

ثانياً: الإطار الميداني لتحديد متطلبات تهيئة مناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط. (وذلك للإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة مشكلة البحث).

ثالثاً: عرض معالم التصور المقترح لمناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط. (وذلك للإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة مشكلة البحث).

أداة البحث:

استخدم البحث المقابلة المفتوحة كأداة بحثية تم تطبيقها على عينة قوامها (١٧) خبيراً في مجال التربية والتعليم من أساتذة كلية التربية بجامعة دمياط ومعلمي ومديري مدارس بالتعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط، بهدف تحديد متطلبات تهيئة مناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط.

حدود البحث:

تتمثل حدود البحث الحالي في:

١. **الحد الموضوعي:** ويتمثل في وضع تصور مقترح لمناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط.

٢. **الحد البشري:** ويتمثل في عينة من خبراء التربية والتعليم من أساتذة كلية التربية بجامعة دمياط، ومعلمي ومديري مدارس بالتعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط.

مصطلحات البحث:

على ضوء التعريفات التي سيرد ذكرها بالإطار النظري فإن البحث توصل إلى المفاهيم الإجرائية التالية:

١. القيادة الريادية تعني: " القدرة على التأثير في سلوك الآخرين (المعلمين ، العاملين الإداريين ، الطلاب) ، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المرغوبة بطرق غير تقليدية تتوفر فيها روح المبادرة والجرأة على المألوف والاستعداد لتحمل المخاطر وتقديم الحلول المبتكرة للصعوبات المتوقعة وغير المتوقعة ، وتشغيل مدخلات العملية التعليمية من أجل الوصول لمخرجات ذات الحد الأقصى من القوة بشكل يمكن المدرسة من تحقيق التنافسية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي".

٢. المناخ التنظيمي يعرف بأنه: " الانطباع العام المتكون لدى أعضاء المدرسة، والمتضمن متغيرات عديدة كأسلوب معاملة المديرين للعاملين معهم، وفلسفة الإدارة العليا، وظروف العمل، ونوعية الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، والقواعد والسلوكيات التي تحدد طبيعة العلاقات الاجتماعية بين أعضاء المدرسة، والمؤثر في سلوكهم واتجاهاتهم ودوافعهم وأدائهم، والمحدد لمستوى رضاهم".

أولاً: الإطار النظري:

المبحث الأول: إطار نظري ومفاهيمي حول القيادة الريادية:

مفهوم القيادة الريادية:

لقد تم استعمال مصطلح الريادة أو الريادية للمرة الأولى في اللغة الفرنسية ، في أوائل القرن السادس عشر ، وقد احتوى المفهوم في ذلك الوقت على معنى المخاطرة ، ودخل مفهوم الريادة إلى النشاطات الاقتصادية في أوائل القرن الثامن عشر، وكان ذلك من قبل " ريتشارد كانتلون Richard Cantillon " الذي وصف التاجر الذي تتوفر فيه روح المخاطرة بالريادي ، وفي أوائل القرن التاسع عشر تم الفصل بين الريادي وصاحب المال ، حيث إن المخترعين ليس لديهم مال من أجل تمويل اختراعاتهم، فقد حصلوا عليها من عدة مصادر لكنهم قاموا بابتكار سلع جديدة ؛ لذلك فهم يعدون رياديين ، وليسوا مالكي الأموال ، كما جاءت آراء جوزيف شومبيتر Joseph Schumpeter من أجل إعطاء بعد جديد لمفهوم الريادي والريادية ، فقد وصف الريادي بأنه أساس التنمية الاقتصادية ، وأن للريادة عدة أبعاد فكل فرد مخترع أو مبتكر يعد ريادي (صالح الدوسري، ٢٠١٦، ٣٣١).

أما مصطلح القيادة الريادية ، فقد ظهر في القرن الحادي والعشرين كفكرة قوية، وبصفة خاصة للمؤسسات التي عليها أن تتكيف بسرعة إذا أرادت تحقيق قيمة عامة، ومن بينها المؤسسات التعليمية، حيث إن الطبيعة الأساسية لمثل هذه القيادة من حيث التفاعل بين الأفراد المشاركين في هذه العملية سواء القادة أو الأتباع ليست عمل

فرد واحد بل يمكن تفسيرها ، وتعريفها باعتبارها مجهوداً تعاونياً بين أفراد التنظيم (نسرين صلاح الدين، ٢٠٢٠، ٢٩٨ - ٢٩٩).

ويجمع مفهوم القيادة الريادية بين مفهومي القيادة والريادة معاً، ليكونان مفهوماً جديداً يسمى القيادة الريادية، والتي توضح العلاقة بين القيادة والسلوك الريادي، ويعد نمطاً جديداً من أنماط القيادة يتناسب مع طبيعة بيئة العمل الديناميكية المعقدة سريعة التغير (هالة مغاوري، ٢٠١٦، ٥٤٤).

وتعرف الريادة بأنها إنشاء شيء جديد ذي قيمة، وتخصيص كل ما يلزمه من وقت وجهد ومال، وتحمل المخاطر المصاحبة واستقبال المكافأة الناتجة، فهي ظاهرة ترتبط بالابتكار والإبداع والتجديد واكتشاف الفرص الجديدة والمبادرة بتبنيها، والمخاطرة والتعامل مع الظروف غير الواضحة، والاستعداد لتقبل الفشل، والحاجة إلى الإنجاز الذي يقود إلى النمو والثروة، وتبني القيم الجديدة؛ مثل إضافة خدمات أو تحسينات جديدة أو مزايا أخرى (ختام السواريس ، ٢٠١٩ ، ٤٤).

ويمثل مفهوم الريادية مجموعة الإجراءات اللازمة لإيجاد شيء مختلف ذي قيمة من خلال تكريس واستثمار الوقت والجهد الذي يدفع إلى إيقاظ الروح الريادية داخل مؤسساتها ، واكتشاف الفرص واستثمارها بعقلية استباقية وتبني المخاطرة المحسوبة ، وتقبل المخاطرة وإدارتها ، وتنظيم الموارد لإيجاد الميزة التنافسية (سهير الجيار، ٢٠١٨، ٢٣٣).

كما تعرف أيضاً بأنها قدرة الفرد على تحويل الأفكار إلى أفعال، وتشمل الابتكار والمخاطرة ، وكذلك القدرة على اغتنام الفرص وتخطيط المشروعات وإدارتها من أجل تحقيق الأهداف ، وتوفير أساساً لأصحاب المشروعات لإنشاء نشاط تجاري أو اقتصادي أو اجتماعي(أشرف محمود ومحمد أحمد، ٢٠١٦، ٣٤٦).

وبالتالي فالقيادة الريادية تعني امتلاك الرؤية وتوصيلها للعاملين لتحديد الفرص وتطويرها ، والاستفادة منها، والتعامل مع تحديات وأزمات الأوضاع التنظيمية الحالية وتحسين الفعالية من أجل تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة (Pihie ; Asimiran & Bagheri , 2014 , 2) . كما يمكن تعريفها على أنها القيادة التي تقدم سيناريوهات ذات رؤية تستخدم لتجميع وتعبئة فريق دعم من المشاركين الذين أصبحوا ملتزمين بالرؤية لاكتشاف واستثمار وتكوين القيمة الاستراتيجية للمؤسسة، مع التركيز على تسهيل التغيير الهادف لتكوين قيمة اقتصادية واجتماعية للمؤسسة(Mars , 2015, 180).

وتعرف القيادة الريادية أيضاً بأنها قيادة وإدارة المؤسسة التعليمية بأسلوب ريادي، من خلال بذل الجهد وتحمل المخاطر واستثمار الفرص والجرأة في اتخاذ القرارات، بما يجعلها متطورة ومتميزة وتحقق مستويات عالية من الجودة (هالة مغاوري ، ٢٠١٦ ، ٥٣٨).

كما تعرف القيادة الريادية بأنها : " سلوك منظم واع وهادف تتوفر فيه روح المبادرة والجرأة على المألوف والاستعداد لتحمل المخاطر وتقديم الحلول المبتكرة لل صعوبات المتوقعة وغير المتوقعة ، يقوم به القائد من أجل تشغيل مدخلات العملية التعليمية من أجل الوصول لمخرجات ذات الحد الأقصى من القوة بشكل يمكن المؤسسة من تحقيق التنافسية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي" (صالح الدوسري، ٢٠١٦، ٣٣٣).

وتعد القيادة الريادية نمط قيادي جديد ، وتتمثل في القدرة على التأثير في الآخرين ، ومعرفته بالفرص واستثمارها ، والرؤية الواضحة ، والإبداع ، والاستباقية والتنافس ، وتحمل المخاطرة ، في البيئات المختلفة العملية والأكاديمية والخدمية (عبدالحكيم نجم، حميدة النجار وخالد البياتي، ٢٠١٧، ٤٨١). كما أنها القيادة القادرة على إحداث التغيير وصنع الإبداع للحصول على الميزة التنافسية والمحافظة عليها، وهي القيادة التي لديها الرغبة في القيام بالمزيد من مشاريع الأعمال، التي تقوم على المخاطرة، وتحمل على عاتقها المسؤولية عن أي فشل أو إخفاق، كما تعمل على تعزيز الثقة بالذات والعمل على التفكير والتصرف بطريقة ريادية من أجل تحقيق قيمة استراتيجية للمؤسسة (سلوى الفرجاني، نسمة الساعدي وأسمية محمود، ٢٠١٨، ٤-٥).

وتشير القيادة الريادية إلى تنظيم مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك باستخدام السلوك الريادي؛ وذلك من خلال تحسين المخاطر، والابتكار للاستفادة من الفرص المتاحة، وتحمل المسؤولية الشخصية وإدارة التغيير داخل البيئة الديناميكية لصالح المؤسسة، إذ يساعد القادة الرياديون موظفيهم على العمل وفقا لرؤيتهم الخاصة بالمؤسسة ، وينفذ القائد الريادي الأعمال من خلال الإلهام، كما ينظم العلاقات لتحقيق الأهداف المشتركة (ختام السواريس ، ٢٠١٩، ٤٣). كما أنها نوع من القيادة لديه القدرة على التأثير على الآخرين لإدارة الموارد بشكل استراتيجي من خلال التأكيد على البحث عن الفرص والمزايا (AL-Mutairi, 2019, 95).

والقيادة الريادية تعني وجود قدرة على التنبؤ بحل المشكلة، ووجود نمط معين متبع لجعل الأفراد يثقون بشكل شخصي بتقنيات ذلك القائد الذي يحفزهم على العمل بشكل غير مباشر حسب الأنظمة (فاطمة معوض وحصة الضويان، ٢٠٢٠، ٨١).

وبناء على ما سبق يمكن للبحث الحالي التوصل للتعريف الإجرائي التالي :

القيادة الريادية تعني: " القدرة على التأثير في سلوك الآخرين (المعلمين ، العاملين الإداريين ، الطلاب)، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المرغوبة بطرق غير تقليدية تتوفر فيها روح المبادرة والجرأة على المألوف والاستعداد لتحمل المخاطر وتقديم الحلول المبتكرة لل صعوبات المتوقعة وغير المتوقعة ، وتشغيل مدخلات العملية التعليمية من أجل

الوصول لمخرجات ذات الحد الأقصى من القوة بشكل يمكن المدرسة من تحقيق التنافسية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي".

أهمية القيادة الريادية:

تشكل الريادة دوراً مهماً وبارزاً في الاقتصاديات العالمية بسبب احتلالها مكانة متميزة في محركات النمو الاقتصادي من خلال تأسيس منظمات أعمال محلية فاعلة تدعم التطور المحلي ، وتوفير فرص عمل وزيادة نسبة العوائد المطبقة من أجل تفعيل دورها في تنمية وتعزيز المسؤولية الاجتماعية ، ولذلك تتزايد أهمية القيادة الريادية يوماً بعد يوم بسبب تصاعد الديناميكية البيئية ، والتطور المجتمعي (صالح الدوسري، ٢٠١٦، ٣٣٣).

وتتمثل أهمية القيادة الريادية في المؤسسات التعليمية بتشكيل منطلق يركز على التنمية التعليمية بهدف الوصول إلى أسى مستويات التطوير السلوكي ، والإبداعي ؛ لتحقيق الفوائد والمزايا التربوية التعليمية ، إضافة إلى دورها في إيصال المؤسسات التعليمية إلى مستويات عالمية بارزة ، والعمل على تسهيل انتقال المعرفة الأكاديمية من المؤسسة التعليمية إلى المؤسسة الصناعية (صالح الدوسري، ٢٠١٦، ٣٣٤).

وتسمح القيادة الريادية بتحسين عملية صنع واتخاذ القرار التعليمي، وذلك من خلال تشجيع مشاركة الأفراد المعنيين بالمؤسسة التعليمية في ذلك، نظراً لطرح العديد من الأفكار بحرية، والاهتمام بما هو جديد ومبدع منها، من أجل تطوير المؤسسة التعليمية وتحقيق أهدافها بفعالية (هالة مغاوري، ٢٠١٦، ٥٣٧).

كما تعد القيادة الريادية قوة رئيسة للإصلاح وتحسين الأداء ؛ على اعتبار أن الوصول إلى نظام تعليمي فعال لن يتحقق إلا من خلال القيادة الريادية القادرة على استثمار الفرص المتاحة لدى العاملين وتوظيف قدراتهم الإبداعية ، والاستخدام الأمثل للقدرات القيادية والإدارية مثل الرؤية الإبداعية والقدرة على تحليل المستقبل والقدرة على تحمل مسؤولية المخاطر للبرامج والسياسات والإجراءات الجديدة التي تميز المؤسسة وتحقق رؤيتها المستقبلية (شعبان هلال، ٢٠٢٠، ١٦٢٢). كما تعد القيادة الريادية عاملاً حاسماً في توفير الحيوية والابتكار في المؤسسة (Medany, 2017, 111).

مما سبق تتضح أهمية القيادة الريادية في تنظيم وتوجيه وتحفيز المرءوسين لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تطوير سلوك العاملين وتشجيعهم على إبداء آرائهم والابتكار، وتحمل المخاطرة، والاستفادة من الفرص ، واستثمار الإمكانيات المادية والبشرية أفضل استثمار، بالإضافة إلى قيادة المؤسسة نحو الريادية والاستباقية من خلال تحويل الأفكار الريادية إلى مشروعات تصنع واقعاً جديداً في البناء والتنمية.

خصائص القيادة الريادية وأبعادها:

لقد اختلف الباحثون في تحديد أهم السمات للقائد الريادي ، والتي تعد بمثابة المتطلبات الواجب توافرها فيه ، وفيما يلي توضيح للأدبيات التي تناولت القائد الريادي وخصائصه :

أوضحت سهير الجيار (٢٠١٨ ، ٢٣٣) أن القائد الريادي هو الفرد الذي يستطيع تنظيم وإدارة الأعمال ، ويتبنى المخاطرة لتحقيق النجاح ، وتكون لديه قدرة عالية على الإنجاز لأنه فرد غير تقليدي ، حيث يقوم بالأعمال بطريقة مميزة ومبتكرة ، فالريادي الناجح يظهر قدرة عالية على فهم محيطه ، ويتعامل مع الآخرين بإيجابية ، واستثمار أفضل ما لديهم من قدرات لتحقيق قيادة المؤسسة .

وأضاف أشرف محمود ومحمد أحمد (٢٠١٦ ، ٣٤٧) أن القائد الريادي يتميز بأنه أكثر توجهاً نحو الإنجاز، والمزيد من المخاطرة ، والسعي نحو مزيد من الاستقلالية ، وأكثر استعداداً للتعرف على الجديد ، وأكثر قدرة على تحديد الفرص الجديدة ، وأكثر إبداعاً وتصوراً للأفكار وتنفيذها من خلال خطة للعمل ، ويرى التغيير فرصة للابتكار .

وأشارت هالة مغاوري (٢٠١٦ ، ٥٣٦) إلى أن القائد الريادي لديه القدرة على صنع واتخاذ القرارات في ظل بيئة خارجية تتسم بالتعقيد وتحتاج للمخاطرة، فهو يمتلك رؤية للمستقبل ويتمتع ببصيرة عالية تمكنه من اتخاذ قرارات جريئة قد تحتاج إليها المؤسسة لاغتنام الفرص المتاحة، والارتقاء بمكانة المؤسسة التنافسية .

وأوضح ختام السواريس (٢٠١٩ ، ٤٤) أن القائد الريادي هو الفرد المبادر، الذي يقبل النجاح وال فشل، ويتحمل المخاطر، ولديه القدرة على إدارة الموارد والعاملين والأصول ليجعل منها شيئاً ذا قيمة، ويقدم من خلالها شيئاً مبدعاً وجديداً ، كما أنه يتبنى الأفكار الجديدة، ويكتشف الفرص، ولديه روح المخاطرة، والرؤية الواضحة، والقدرة على التخطيط، والتعامل مع الظروف الغامضة من أجل إضافة قيمة أو تطوير منتجات لتحقيق الربح والنمو.

وأوضح حامد متعب وجواد راضي (٢٠١٠ ، ٢٣٩) بعض الخصائص الشخصية التي يجب أن يتسم بها الريادي ليكون قادراً على النجاح في البيئة الريادية ، وهي :

١. **الرؤية** ، فأصحاب الأعمال الرائدة يمتلكون رؤية واسعة وبعيدة ويتنبؤون بالمستقبل ويحلمون به ويعملون على جعله حقيقة واقعية من قبلهم أو من قبل الآخرين .

٢. **المرونة في بناء فرق العمل** ، يسعى الرياديون إلى إيجاد شيء حديث وجديد ، ولأجل ذلك لابد من تشجيع الآخرين على العمل الجماعي ، ولكي يستطيع كسب الآخرين للعمل معه يجب أن يكون على قدر من الدبلوماسية والتكتيكية في التنقل بين الوحدات والمستويات الإدارية بطريقة يحافظ من خلالها على وحدة شبكة الأعمال المنظمية دون إحداث الاختلافات والتباين بين عناصرها .

٣. **المثابرة والمواظبة** ، حيث يتطلب من الريادي التحلي بالنشاط والمثابرة للتغلب على التحديات التي تواجهه خلال نشر الأفكار الريادية والعمل على جعلها حقيقة واقعية .

كما أضاف محمود خلف الله (٢٠١٧، ٣٣٤) بعض السمات التي يتميز بها القائد الريادي ، والتي تتمثل فيما يلي :

١. **الميل نحو المخاطرة** ، حيث يتحمل الريادي المخاطرة، ويتقبل العمل في مواقف وحالات تتسم بعدم التأكد، نتيجة لرغبته القوية في النجاح وتقديم منتجات وخدمات جديدة.

٢. **الرغبة في النجاح** ، حيث يتميز الريادي بمعرفة الأهداف التي يريد الوصول إليها بدقة؛ لذلك فهو يعمل بجدية لتحقيق النجاح.

٣. **الثقة بالنفس**، فالريادي يمتلك المقدرة، وشديد الاعتماد على النفس والثقة بها مما يجعله ذا رغبة في اتخاذ القرارات المهمة.

٤. **الحاجة إلى الإنجاز**، فالريادي لديه الدافعية المتميزة لإشباع الحاجة للإنجاز بدرجة عالية؛ لأنه بارع متفوق، يختار الظروف التي توفر له النجاح في عمله الذي يتصف بالتحدي والأهداف الصعبة؛ ليحقق بها درجات عالية من الرضا.

٥. **التفاؤل** ، يميل الرياديون إلى التفاؤل، فهم غير متشائمين، وهم على علم بأن الفشل هو حلقة من حلقات النجاح، ويمكن تحويل هذا الفشل إلى نجاح والتفكير السلبي إلى التفكير الإيجابي.

وهناك من حدد عدة خصائص للقائد الريادي، من أهمها ما يلي (هالة مغاوري، ٢٠١٦، ٥٤٦ - ٥٤٧) :

١. القدرة على تحديد الأهداف بوضوح، وصياغتها في صورة واقعية قابلة للتطبيق.

٢. الثقة بالنفس وفي قدرته على إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.

٣. القدرة على العمل لفترات زمنية طويلة، قد تمتد لساعات طويلة دون أن تتخللها فترات راحة كافية.
٤. التفاني في العمل والقدرة على المشاركة في أعمال تتطلب تحقيق أهداف بعيدة المدى.
٥. مواجهة المشكلات، والقدرة على تحديد أسبابها، ومعالجتها والوصول إلى حل نهائي لها.
٦. تحمل مسئولية القرارات التي يتخذها.
٧. انتقاد الذات باستمرار للتحسين من الأداء، وصولاً إلى تحقيق معايير محددة يضعها لنفسه، تتسم بالدقة والتميز والطموح.

وهناك من يرى أن للقيادة الريادية ثلاث خصائص تتمثل فيما يلي (سهير الجيار، ٢٠١٨، ٢٣٥) :

١. الانتقال من الإنتاج إلى تطوير العاملين في قيادة تعزز موقفهم على المدى الطويل .
٢. التكيف مع الظروف المتغيرة لتصحيح المؤسسة قادرة على الحصول على مميزات الحركة الأولى، وتوفير بيئة عمل فاعلة تتعامل بسرعة مع ضغوط التنافسية .
٣. المرونة ، فالمؤسسة من خلال الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجهها يجب أن تكون قادرة على تغيير الخطط والاستجابة والتكيف بسرعة للتغيير ، كما يجب على القادة أن يتعلموا بسرعة لأن وظائفهم لا يمكن التنبؤ بها ، وأيضاً أن يستجيبوا للتغيرات في البيئة العالمية .

وأضافت فاطمة معوض وحصة الضويان (٢٠٢٠، ٧٧) جملة من الخصائص والسمات التي تتميز بها القيادة الريادية ، ومنها ما يلي :

١. التأثير ، والذي يحدث بوجود مشاعر قوية وتطويرها بوضع أهداف تستثمر فيها الثقة.
٢. النظر إلى كل فرد على أنه فريد وتوفير فرص داعمة لنمو الفرد.
٣. الدوافع الملهمة ، والتي تعني توضيح الأهداف المشتركة والمتبادلة ببساطة بتشجيع الأفراد بتوقعات إيجابية على الأشياء التي ينبغي القيام بها.

٤. التحفيز الفكري ، والذي يعني تعزيز الاعتراف بالمشكلات بطرق جديدة تحفز الأفراد على الاعتراف بالاحتياجات والقيم، وإيجاد طرق لتحسينها واستخدامها كوسيلة جيدة لحل المشكلات في المستقبل.
 ٥. الاستخدام الأمثل للتحفيز لدعم الأداء الريادي والمبتكر ووجود ثقافة تدعم وجود الريادية.
 ٦. الدعم الإداري، الذي يحفز رغبة الأفراد ، وتوفير الموارد خاصة التي تحفز وجود السلوك الريادي.
 ٧. حرية أداء العمل، والتي تحفز الأفراد على الإبداع وأداء العمل بطريقة مبدعة تمنعهم من الفشل.
- وقد أضاف شعبان هلال (٢٠٢٠ ، ١٦٣٠ - ١٦٣١) عدة خصائص للقيادة الريادية تتمثل فيما يلي:
١. التحكم الذاتي : وتعني القدرة على الضبط والسيطرة على العوامل الخارجية ، حيث إن مهمة بدء عمل جديد تتطلب من المدير الريادي أن يكون لديه إيمان بالمستقبل الذي يستند إلى تصورات واضحة.
 ٢. إدارة العلاقات : وتعني التأثير الإيجابي والفعال في العلاقة بالآخرين عن طريق فهم انفعالاتهم والإحساس بمشاعرهم والتعامل معهم بلطف ومودة .
 ٣. تحمل المخاطرة وتحمل حالات الغموض ، هناك مخاطر في أي عمل ولا توجد ضمانات تامة بأن العمل ناجح ، ولكن المخاطرة المحسوبة تساعد على تحقيق النجاح .
 ٤. القدرة على التعلم من التجربة ، حيث تؤمن القيادة الريادية بأنه يمكن أن ترتكب الأخطاء ، ولكن تؤمن بدرجة أكبر بضرورة ألا تتكرر الأخطاء .
 ٥. القدرة على اتخاذ القرار والتخطيط : القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب مطلب أساسي في ظل بيئة معقدة متغيراتها كثيرة وسريعة ، والتخطيط لكل مراحل أعماله .
 ٦. الدافعية للإنجاز ، فالمدير الريادي بارع ومتفوق ويختار الظروف التي توفر له النجاح في عمله الذي يتصف بالتحدي والأهداف الصعبة ليحقق بها درجات عالية من الرضا .
 ٧. مرونة التفكير والاستعداد العالي لقبول حالات الفشل ومن ثم التصحيح وتغيير الخطط باستمرار.

بالإضافة لما سبق ، فإن القائد الريادي لابد أن تتوفر فيه العديد من خصائص الريادة، بالإضافة إلى بعض الخصائص التي تتميز بالكفاءة، والتي يمكن تصنيفها إلى نوعين، هما (هالة مغاوري ، ٢٠١٦ ، ٥٤٧) :

١. الكفاءات الشخصية Personal Competencies : ويقصد بها كل ما يتمتع به القائد من سمات شخصية ومهارات قيادية، وقدرته على الإبداع والابتكار، وتقبل ما هو جديد والسعي نحو التميز، وشجاعته في خوض المخاطر، ودافعيته العالية نحو إنجاز الأعمال الجديدة من أجل تحقيق أهدافه الطموحة.

٢. الكفاءات الوظيفية Functional Competencies: وتعني تمكن القائد من أداء مهام عمله، وقدرته على حل المشكلات وصنع واتخاذ القرارات الملائمة لمواقف العمل المختلفة، وكذلك كفاءته في التعامل مع التحديات وقدرته على تخطي الصعوبات التي يواجهها في الواقع العملي.

وخلاصة القول، فإن القيادة الريادية تعد قيادة إبداعية واستباقية، والقائد الريادي هو المبدع والمبتكر لأشياء غير موجودة، ويهتم القائد الريادي بالإبداع والمبادرة والمخاطرة والرؤية المستقبلية، كما أن له قدرة على التغيير، كما يهتم القائد الريادي بالتحفيز، إضافة إلى أنه يتصف بالعديد من السمات التي تؤثر في الآخرين، وتجعلهم يشاركونه في تحقيق رؤيته، ويمتلك مهارات إدارية واتصال وتواصل مع الآخرين.

وبالتالي تتمثل أبعاد القيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية فيما يلي (سهير حواله وقوت السبيعي، ٢٠١٩، ٣١٠ - ٣١١ ؛ نسرین صلاح الدين ، ٢٠٢٠، ٣٠٣ - ٣٠٥) :

١. الميل إلى المخاطرة: وتعني الرغبة في الحصول على الفرص على الرغم من عدم التأكد الذي يحيط بها، وتتمثل في قدرة قائد المدرسة على تقديم أفكار جديدة وتطوير آليات عمل غير مسبوقه ، واتخاذ قرارات غير اعتيادية ومميزة ، وتقديم خدمات جديدة للطلاب والمعلمين ، وتحمل المجازفة المالية والبشرية فيما يحقق رؤية المدرسة ومصالحه الطلاب .

٢. الإبداع: ويعني قدرة قائد المدرسة على تشجيع المعلمين والإداريين على توليد مجموعة من الأفكار والوسائل والطرق الجديدة وغير المألوفة لحل المشكلات ، والاستفادة من الفرص المتاحة ، بهدف تطوير أداء المدرسة وإحداث التغيير المنشود، وتعظيم مواردها ، وتحسين خدماتها .

٣. **المبادرة (الاستباقية):** وتشير إلى قدرة قائد المدرسة على اغتنام الفرص، والبحث بشكل مستمر عن الإمكانيات المتوافرة بالبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، وتوقع الاحتياجات المستقبلية لتطوير المدرسة، وتقديم الأفكار أو أساليب العمل بشكل جديد للقيام بأعمال تتجاوز متطلبات العمل، وتوسيع العمل ليشمل خدمات جديدة، تخدم المعلمين والطلاب، بما يحقق ميزة تنافسية للمدرسة قبل أن تسبقها إحدى المدارس الأخرى.

٤. **استثمار الفرص:** ويعبر عن استعداد قائد المدرسة لإدراك الفرص المتاحة لتطوير المدرسة، والسعي لاكتشافها وتقييمها وتوظيفها، بهدف تقديم مخرجات تعليمية وخدمات متميزة بما يحقق للمدرسة قيمة استراتيجية، من خلال تتبع التغيرات والاتجاهات الجديدة، وتحديد الاحتياجات والمتطلبات، والاستعداد لقبول التغيرات التي قد تستجد في المستقبل، حيث يساعد استثمار الفرص على مواجهة المشكلات والأزمات.

٥. **الرؤية الاستراتيجية:** وتشير إلى تصورات وتوجهات قائد المدرسة لرؤية المستقبل، ووضع دستور المدرسة، فهي تحدد الأفكار المستقبلية للمدرسة التي تعبر عن خلاصة رؤية إدارة المدرسة لنتائج التحليل البيئي، وهي الوثيقة المكتوبة التي تحدد القيم والمبادئ التي تنظم كافة القرارات والجهود في المدرسة، وتحدد بوضوح طبيعة الأنشطة والخدمات التي تقدمها المدرسة، والعمل على تحقيقها من خلال إعداد خطط إجرائية وعملية على أرض الواقع، وتذليل العقبات، وتحمل المخاطر أمام تنفيذها.

مما سبق، يمكن القول بأن المدرسة ذات التوجه الريادي يكون لديها رؤية استراتيجية واضحة وتعمل على تحفيز الإبداع والابتكار لدى العاملين، والاستفادة من الفرص المتاحة واستثمارها، كما تسعى للبحث عن البدائل الاستباقية ذات المخاطرة والتخلي عن أساليب وإجراءات وأنشطة تعليمية قديمة.

ممارسات القيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية:

من أهم الممارسات التي يقوم بها القائد الريادي بالمؤسسات التعليمية ما يلي (هالة مغاوري، ٢٠١٦، ٥٥٠ - ٥٥١: Mars, 2015, 180-181):

١. وضع رؤية واضحة لاستشراف المستقبل، وتحديد أهداف المؤسسة التعليمية، واتخاذ قرارات استراتيجية بشأنها.

٢. السعي إلى الوصول إلى أعلى مستوى من مستويات الجودة والإتقان في الأداء، بما يسهم في تحقيق مركز تنافسي لمؤسسته.

٣. العمل ضمن فريق، ومشاركة فريقه في أداء العمل، والأخذ برأيهم والاهتمام بأفكارهم المطروحة ومناقشتها معهم عند صنع القرار واتخاذ.

٤. تمكين العاملين معه من مهارات القيادة، والسعي إلى تنمية قدراتهم الإدارية، ضمن مناخ تنظيمي يتسم بالثقة المتبادلة.
٥. التنبؤ بالفرص المتاحة في بيئة العمل الخارجية والسعي للاستفادة منها، والاستفادة من نقاط القوة الداخلية والعمل على تدعيمها وتعزيزها.
٦. تحمل المخاطرة المحسوبة عند اتخاذ القرارات المهمة والجديدة، وتحمل مسئولية نتائجه وتبعاته.
٧. السعي إلى تنمية قدراته والاهتمام بالتغيير والتطوير المستمر في ذاته وفي مجال عمله ومؤسسته.
٨. تقديم أفكار جديدة ومبدعة وغير مألوفة، وامتلاك العزيمة والقدرة على تنفيذها وتطبيقها.
٩. إدارة الوقت وتنظيمه واستثماره بأفضل الطرق، وتقليل فرص إهداره.
١٠. التعلم من أخطائه، والسماح للعاملين معه بالعمل والتعلم من أخطائهم غير المقصودة.
١١. التفاؤل والقدرة على التفكير الإيجابي في مختلف المواقف التي يواجهها.
١٢. وضع سيناريو للبدائل الممكنة لحل أي مشكلة، أو عند تنفيذ أفكار جديدة، وتوقع ما قد يحدث في المستقبل، ومن ثم اكتشاف أي فرص ممكنة يمكن استثمارها، وتحمل المخاطرة المحسوبة لتحقيقها.
١٣. توقع الصعوبات التي قد تواجه إدارة المؤسسات التعليمية عند تنفيذ قرار ما قبل اتخاذه، ومحاولة وضع خطط لتذليلها، وتحديد أوجه القصور ومحاولة معالجتها.
١٤. الإبداع عند صنع القرارات في بيئة عمل ديناميكية سريعة التغير، والمخاطرة في تنفيذ هذه القرارات الجديدة، وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وكذلك تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة التعليمية، مع الاهتمام بتحمل مسئولية نتائج هذه القرارات.

دواعي حاجة مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي للقيادة الريادية:

لقد أدت التغيرات العالمية المعاصرة إلى العديد من التحديات والتطورات الهائلة التي فرضت نفسها على التعليم، وما يرتبط به من تعزيز، وتطوير بنيته ونظمه وإدارته، وتطلب ذلك الأمر تعزيز دور القائد التربوي فيه.

ويعد التعليم الفني الصناعي العنصر الاستراتيجي والمكون الأساسي لاكتساب المهارات والمعارف التي يحتاج إليها الفنيون في كافة القطاعات، كما أنه المصدر الرئيسي في توفير العمالة الفنية المدربة على أسس تكنولوجية علمية وعملية (حمدي البيطار، ٢٠٢٠، ١٤١٨).

ونظراً لأهمية التعليم الثانوي الفني الصناعي فقد اهتمت دول العالم بإعادة النظر في شكله ومضمونه ومحاولة التجديد في نظمه ومحتواه وطرائقه ومساراته حتى يستطيع خدمة الأهداف الأنية والمستقبلية، وذلك انطلاقاً من أن التعليم الثانوي الفني الصناعي لم يعد مجرد تعليم يقدم خدمة تؤدي للأفراد فحسب، بل أنه أصبح استثماراً يعمل على إعداد القوى البشرية اللازمة لتحقيق مشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع، ولذا يتطلب تطوير التعليم الثانوي الفني الصناعي تطوير إدارته أولاً من منطلق أن الإدارة الجيدة لهذا النوع من التعليم دليل أكيد على نجاح مؤسساته وقدرتها على تحقيق أهدافها سواء كان ذلك على المدى القريب أم البعيد (عبدالباسط دياب، ٢٠١٥، ٤٩).

وتؤكد دراسة يسرا حسني (٢٠١٩، ٢٥٦) على افتقاد بعض الإدارات المدرسية بالتعليم الثانوي الفني الصناعي لروح القيادة والمثابرة وتحدي الصعاب، وضعف الإعداد المسبق للمديرين في مجال الإدارة المدرسية، وسوء اختيار بعض القيادات في المدارس، وقلة تعاون الإدارة مع المعلمين .

ولذلك فقد تعاظم دور القيادة التربوية خلال القرن الحادي والعشرين ليشمل تربية الطالب تربية متكاملة وتهيئته لتشكيل وبناء المجتمع القوي وتطويره، وأن يكون ذا قدرة على مواكبة ومواجهة العصر وتحدياته، فلم يعد دور الإدارة يتحدد بالجوانب الإدارية، وما يرتبط بها من تخطيط وتنظيم، وتوجيه ومتابعة، بل امتدت لتصل إلى الجوانب الاجتماعية والفنية وكل ما يرتبط بالطلاب والعاملين (صالح الدوسري، ٢٠١٦، ٣٣٠).

وتحتاج مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي للقيادة الريادية؛ وذلك لأنها القيادة التي تتبنى رؤية واضحة للمدرسة وتعمل على حشد طاقات العاملين خلف هذه الرؤية، وإلهامهم وشحنهممهم لتحقيق قيمة استراتيجية للمدرسة، وذلك من خلال ما يلي (تغريد عبد الحليم ومنى مرسال، ٢٠١٩، ٢٩٤ - ٢٩٥):

١. الرؤية، أي القدرة على تطوير وتحديث رؤية مناسبة لمستقبل المدرسة وتنفيذ تلك الرؤية على أرض الواقع بطريقة فعالة، فالقادة الرياديون ذوو رؤية جيدة، فلديهم مهارات لتحقيق أهداف المدرسة عن طريق إقامة علاقات ناجحة مع التابعين واستحداث الكثير من العمل المتسم بالحماس لإنجاز مثل هذه الرؤى وتحقيقها.

٢. **الإلهام** ، حيث يتصرف القادة الرياديون بالطريقة التي تؤدي إلى تحفيز وإلهام من حولهم ، وذلك عن طريق الشفافية ، وتزويد العاملين بمعلومات مهمة عن أعمالهم وعما يقوم به الآخرون، ويثيرون بينهم روح الفريق ويظهرون الحماس والتفاؤل بينهم ، ويشجعون أتباعهم على المشاركة في بناء مستقبل المدرسة.
٣. **الثقة** ، حينما يكون هناك تطابق بين أقوال القادة وأفعالهم أي عندما تتفق مشاعرهم وتصرفاتهم مع أهدافهم وأهداف مدارسهم فإن الثقة تبرز بشكل واضح.
٤. **التواصل**، أي سلوك أفضل السبل والوسائل لنقل الأفكار والمعلومات والآراء من فرد إلى آخر ، والتأثير في أفكارهم وإقناعهم بما يريد سواء كان ذلك بطريقة لغوية أم غير لغوية، ويشكل التواصل نوعاً من تبادل الحقائق والأفكار والآراء والانفعالات بين أفراد مجموعة معينة بتحفيز من القائد حتى يتحقق فهم موحد وتتوافر المعلومات والأفكار لجميع الأطراف.

كما أن القيادة الريادية تساعد أصحاب المشاريع على التعامل مع التحديات المرتبطة بالمشروع الجديد من الإنشاء والنمو والنجاح، والتعامل مع بيئة الأعمال التنافسية (أحمد الشمري ومحمود الدليمي، ٢٠١٨، ١٧٣).

ونظراً لأن التعليم الثانوي الفني بصفة عامة والصناعي بصفة خاصة معقود عليه الأمل - في حالة إصلاحه - في مواجهة ظاهرة التضخم الوظيفي أو البطالة المقنعة بين الشباب ، وذلك من خلال توجيه طلابه للعمل والمبادرات الفردية والأعمال الريادية واستثمار طاقاتهم بالشكل الصحيح ، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال إكساب طلابه مقومات ومفردات ثقافة العمل الريادي الحر، كما يهتم التعليم الفني الصناعي برعاية وتبني العناصر البشرية المتميزة التي تمثل قيمة فكرية وعلمية قادرة على تأسيس المشروعات الريادية في المستقبل القريب (إيمان إمام، ٢٠١٩، ١٠)، وبالتالي فالتعليم الفني الصناعي بحاجة إلى القيادة الريادية.

كما تسهم القيادة الريادية في تحويل مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي إلى منظمات ريادية. والمنظمات الريادية هي تلك التي لديها القدرة على الابتكار، والتركيز على الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء، فهي منظمة قادرة على إيجاد شيء جديد وذو قيمة فيها في الوقت المناسب، وأن المنظمة الريادية يجب أن يكون لديها ثلاثة عناصر أساسية وهي : الأفراد الذين بدونهم لن يكون هناك إبداع، البعد التنظيمي المتعلق بالرؤية والثقة والمثالية والإبداع والرقابة الداخلية، والبعد البيئي المتعلق بالتنوع في الأسواق (Medany , 2017, 112). وتتسم المنظمات الريادية بما يلي (إيمان أحمد وإيمان عزب، ٢٠١٧، ٤٩٣ - ٤٩٤) :

١. دمج مفهوم الريادية في رسالة المدرسة، وأهدافها، واستراتيجيتها، وهيكلها، وعملياتها، وقيمتها.
٢. تبني هياكل تنظيمية لامركزية تتسم بالمرونة الكافية لإعادة البناء والهيكلية، والتحرر من القوانين والقيود التنظيمية الجامدة.
٣. الرغبة في تغيير الوضع الحالي وأساليب العمل من خلال توفير بيئة تنظيمية تشجع على الابتكار والتعلم المنظمي.
٤. الاهتمام بتمكين الأفراد، وبناء القدرات المؤسسية الدينامية الفعالة.
٥. سيادة ثقافة الابتكار والتجديد في المدرسة، واستثمار الابتكار والمعرفة لدى العاملين.
٦. تدعيم الإبداع والتجديد لتحقيق الارتقاء والنمو للمدرسة.
٧. التأكيد على التجريب والاستكشاف، والتعلم المستمر مدى الحياة.
٨. اتجاه القادة والعاملين بالمدرسة إلى الإقدام نحو المخاطرة في العمل.
٩. التأكيد على المنهجيات البديلة لحل المشكلات.
١٠. التنبؤ بردود أفعال المستفيدين، والمنافسين، والأطراف المعنية، والاستجابة لها.

متطلبات بناء القيادات الريادية:

تتمثل متطلبات بناء القيادات الريادية فيما يلي (محمود خلف الله، ٢٠١٧، ٣٦٩):

١. تكثيف وزارة التربية والتعليم للدورات التدريبية المتعلقة بتزويد مديري المدارس بالأساليب والمهارات الإدارية والقيادية اللازمة لتجويد الأداء.
٢. زيادة نسبة التفويض الممنوح لمديري المدارس، مما يشجع جواً صحياً يساعد في تعزيز ثقافة التفويض في المدارس من المديرين لمرءوسيههم.
٣. استحداث تعليمات ولوائح تلزم مديري المدارس بإشراك العاملين في صياغة الخطط الاستراتيجية، واتخاذ القرارات.
٤. تحسين ظروف العمل للمديرين والعاملين، وتفعيل أدوات التعزيز والتحفيز، والإسهام في تحقيق الحاجات الاجتماعية والنفسية للعاملين.
٥. متابعة أداء مديري المدارس من المسؤولين عن الإدارات المدرسية، لتجنب المركزية المطلقة في اتخاذ القرارات.

٦. تطوير الأداء الإداري للمديرين، من خلال تزويدهم بالأساليب العلمية في التخطيط والتقييم وإدارة الوقت، وتوظيف التكنولوجيا بشكل فعال.
٧. التواصل مع الجامعات؛ للاستفادة من برامج الدراسات العليا في صقل شخصيات المديرين والمعلمين القيادية.
٨. حث الإدارات المدرسية؛ لتفعيل آليات التعزيز والتشجيع، كنشر أسماء المتميزين عبر صفحات التواصل الاجتماعي وإذاعة التعليم والمجلات المدرسية.

معوقات القيادة الريادية:

هناك العديد من المعوقات التي تحد من دور القائد الريادي، وتحول دون إتمامه له وتنميته لمهامه، كما أنها تقلل من فرصة استفادة المؤسسات منه، ومن أهم هذه المعوقات ما يلي (سهير حواله وقوت السبيعي، ٢٠١٩، ٣١١ - ٣١٢؛ صالح الدوسري، ٢٠١٦، ٣٤٥ - ٣٤٦):

١. ضعف الدوافع الداخلية للإبداع والتنمية .
٢. قلة توافر المشجعات في المؤسسة التي تؤثر في تنمية العمل الجماعي الريادي وتعزيزه وتطبيق رأي الإدارة دون الرجوع إلى الآخرين .
٣. التخطيط غير السليم للمهام .
٤. ضعف انتظام الأنظمة والسياسات في المؤسسة.
٥. غياب رؤية واضحة ومحددة.
٦. قلة المعلومات المستخدمة في عملية صنع القرار واتخاذها .
٧. البعد عن المجازفة والخوف من الفشل .
٨. قلة تطوير مهارات الأفراد داخل المؤسسة، وذلك بسبب وجود قواعد عمل ديكتاتورية لا تقبل التجديد .
٩. قلة رأس المال المخصص للأعمال الريادية .
١٠. قلة الوقت المخصص للإبداع والابتكار، وتدني القدرة على تقديم الحلول الابتكارية للمشكلات .
١١. ندرة الحوافز المالية والمعنوية للإبداع والتجديد .
١٢. المركزية الشديدة وعدم التفويض .

المبحث الثاني: إطار نظري ومفاهيمي حول المناخ التنظيمي المدرسي

مفهوم المناخ التنظيمي:

لقد شهد مفهوم المناخ التنظيمي اهتماماً متنامياً، وهو مفهوم مجازي لاتصاله بالمفهوم الجغرافي المتعلق بالبيئة وطبيعة المناخ، فقد استخدم علماء الإدارة هذا المصطلح في المؤسسات ليدل على جميع الظروف الداخلية السائدة فيها من علاقات اجتماعية أو علاقات مادية (لبنى الكيلاني وراتب السعود، ٢٠١٦، ٢٣٦).

والمناخ التنظيمي يمكن تعريفه بأنه مجموعة الخصائص التي تعكس التفاعل بين الميزات الشخصية والتنظيمية التي يدركها العاملون، وتؤثر في سلوكهم واتجاهاتهم ودوافعهم وأدائهم، ويتمثل في الأبعاد الآتية: الهيكل التنظيمي، والسلوك القيادي، والعلاقات والاتصالات، واتخاذ القرارات، والروح المعنوية، والحوافز والمكافآت، والتنمية المهنية (عائدة العبادي وأحمد بطاح، ٢٠١٧، ١٨١).

ويعرف المناخ التنظيمي المدرسي بأنه مجموعة من القواعد والسلوكيات التي تحدد طبيعة العلاقات الاجتماعية بين الأفراد من معلمين، وإداريين، وعمال وتلاميذ داخل المؤسسة التعليمية، والمسهمة بشكل كبير في نجاح أو فشل العملية التعليمية وأداء المدرسة بشكل عام (بوفارس عبدالرحمان، ٢٠١٨، ٢٩٣).

كما عُرِفَ المناخ التنظيمي بأنه الانطباع العام المتكون لدى أعضاء المدرسة، والمتضمن متغيرات عديدة كأسلوب معاملة المديرين للعاملين معهم، وفلسفة الإدارة العليا، وظروف العمل، ونوعية الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها (رائد الرقيبات، ٢٠١٨، ص١٤٦). ويشير المناخ التنظيمي إلى الأوضاع الداخلية والخارجية التي تحيط بالعامل أثناء عمله، والتي تؤثر في سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو المدرسة نفسها، كما يحدد مستوى رضاه ومستوى أدائه (صلاح معمار، ٢٠١٨، ٤٩).

ويعرف أيضاً بأنه: " مجموعة من العناصر والخصائص المميزة للمدرسة والتي يدركها العاملون من خلال تفاعلاتهم مع المتغيرات التنظيمية في بيئة العمل ومع الأفراد الآخرين، وتتمتع هذه الخصائص بقدرتها على التأثير على دوافع العاملين وسلوكياتهم" (علي آل حارس، ٢٠١٨، ١٦٦).

كما يشير مصطلح المناخ التنظيمي في المدرسة إلى إدراك المعلمين لبيئة العمل العامة للمدرسة ويتأثر بالتنظيم الرسمي وغير الرسمي، وخصائص الأعضاء والقيادة المدرسية، والمناخ بالنسبة للمدرسة يتضمن جو العلاقات الاجتماعية والنفسية والإنسانية للمدارس (فتون الطويان، ٢٠١٩، ٥٤٩).

كما أن المناخ التنظيمي الصحي Healthy Organizational Climate هو البيئة الداخلية للمؤسسة، والتي يستطيع الفرد من خلالها إشباع حاجاته النفسية

والاجتماعية والاقتصادية، بحيث تمكنه من العمل والإنجاز بكفاءة وفاعلية عالية، وذلك ضمن أبعاد ومقاييس تنظيمية وهي: نمط القيادة، والاتصالات، والقرارات، والتكنولوجيا، والحوافز، والاهتمام بالعاملين (إبراهيم علي البحر وراتب السعود، ٢٠١٩، ٢٢٠).

والمناخ التنظيمي للمدرسة يعني مجموعة الخصائص الداخلية التي تميز مدرسة عن أخرى، وتؤثر على سلوك أعضائها، كما يعني نوعية البيئة المدرسية الثابتة نسبياً التي يعيشها العاملون وتؤثر على سلوكهم وتستند إلى تصوراتهم الجماعية للسلوك في المدارس (Smith;Escobedo& Kearney , 2020, 3).

وبالتالي فإنه ينظر للمناخ التنظيمي المدرسي على أنه (شريفة الكسر، ٢٠١٩،

: (٥٣

١. مجموعة من الخصائص التي تميز المدرسة عن غيرها.
 ٢. تؤثر نوعية القوى البشرية داخل المدرسة على مناخها التنظيمي.
 ٣. يتأثر سلوك العاملين في المدرسة بمناخها التنظيمي.
 ٤. ناتج من التفاعل بين الموارد البشرية وعناصر التنظيم داخل المدرسة.
- مما سبق، يتضح أنه على الرغم من تعدد مفاهيم المناخ التنظيمي، فإنها تدور حول محور واحد، هو أن إدراك العاملين داخل المؤسسة وانطباعهم هو المسئول عن تحديد المناخ التنظيمي السائد، ويكون ذلك عبر تفاعل الموارد البشرية والبيئة التنظيمية (لبنى الكيلاني وراتب السعود، ٢٠١٦، ٢٣٦).

وبناء على ما سبق يمكن للبحث الحالي التوصل للتعريف الإجرائي التالي :

المناخ التنظيمي يعرف بأنه: " الانطباع العام المتكون لدى أعضاء المدرسة، والمتضمن متغيرات عديدة كأسلوب معاملة المديرين للعاملين معهم، وفلسفة الإدارة العليا، وظروف العمل، ونوعية الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، والقواعد والسلوكيات التي تحدد طبيعة العلاقات الاجتماعية بين أعضاء المدرسة، والمؤثر في سلوكهم واتجاهاتهم ودوافعهم وأدائهم، والمحدد لمستوى رضاهم".

أهمية المناخ التنظيمي:

إن الاهتمام بالمناخ التنظيمي يرجع إلى دوره الأساسي في نجاح المدرسة وتحقيق أهدافها وتفاعلها مع التجديد والتغيير والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المتسارعة للبيئة المعاصرة، كما أن للمناخ التنظيمي دوراً مهماً في عملية التطوير التنظيمي، حيث يقوم ببلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المدارس من

حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها، والسلوكيات التي يظهرونها في مواقع العمل، وتوفير جو يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين فيها (علي آل حارس، ٢٠١٨، ١٦٦).

كما يضمن المناخ التنظيمي السليم الإنتاجية العالية، ويقلل إلى حد ما العناصر غير الفاعلة، ويساعد على ثبات واستقرار بيئة العمل، ويؤثر في رد فعل العاملين تجاه أعمالهم وأعمال زملائهم في العمل، مما يؤثر في إنجاز العاملين ورضاهم عن العمل، كما تكون دافعية العاملين أكبر في مناخ تنظيمي صحي، الأمر الذي يعمل على تحقيق رضاهم الشخصي (صلاح معمار، ٢٠١٨، ٤٩). وتتمثل أهمية المناخ التنظيمي بالمدرسة فيما يلي (فتون الطويان، ٢٠١٩، ٥٤٩) :

١. يعد من أهم عناصر التنظيم داخل المدرسة لأنه يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على جميع الأعمال داخل المدرسة.
٢. يؤثر على كفاءة المعلمين في المدرسة.
٣. يمكن من فهم الجو العام للمدرسة والذي يتم بواسطته تنفيذ الأعمال.
٤. يساعد المعلمين في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.
٥. تطوير وتحسين العمليات الإدارية في المدرسة.
٦. يحفز المناخ التنظيمي الجيد على الابتكار وتحمل المخاطر والمرونة في العمل، على العكس في المناخ التنظيمي الذي يعتمد على الإجراءات والحرفية في العمل فإن دافعية المعلمين وولاءهم ينخفض.
٧. يعد مؤشراً مهماً لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

مما سبق تتضح أهمية المناخ التنظيمي في المدارس من خلال تأثيره المباشر وغير المباشر على أداء العاملين ودافعتهم وإنتاجيتهم وروحهم المعنوية، ومن ثم في أداء المدرسة ونجاحها في تحقيق أهدافها، كما أن المناخ التنظيمي له دور مهم في توفير بيئة عمل صحية تمكن المعلمين من التعامل مع مشكلات المدرسة بإيجابية وتشجعهم على التنافس الإيجابي، مما يزيد من ثقتهم بأنفسهم وولائهم للمدرسة ورضاهم الوظيفي.

خصائص المناخ التنظيمي:

يوجد العديد من السمات التي تحدد خصائص المناخ التنظيمي، وتتمثل هذه السمات فيما يلي (عائدة العبادي وأحمد بطاح، ٢٠١٧، ١٨١ - ١٨٢) :

١. إن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المؤسسة (مادية - غير مادية) كما يدركها العاملون بها وفق تصوراتهم الخاصة، وتكون اتجاهاتهم

وسلوكياتهم ومستوى أدائهم وابداعهم انعكاسات لتأثير إدراكاتهم لتلك الخصائص.

٢. إن المناخ التنظيمي يتميز بنوعية ثابتة وبدرجة من الاستقرار النسبي، لكنه خاضع للتغيير عبر الزمن.

٣. إن المناخ التنظيمي في مؤسسة ما يؤثر بصورة مباشرة في سلوكيات العاملين وأن هناك علاقة بين الصفات والتصرفات التنظيمية الأخرى وبين المناخ الذي ينتج في المؤسسة، مما يكون له تأثير كبير على سلوك العاملين بتلك المؤسسات.

٤. يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية.

٥. إن الإدارة لها دور رئيس في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده من سياسات ونظم للعمل وما تحمله من اتجاهات، وكذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها.

٦. إن المناخ التنظيمي حالة صعبة البناء وقد تستغرق وقتاً طويلاً، وأن عملية هدمه قد تحدث بصورة سريعة.

ومن أهم سمات المناخ التنظيمي الإيجابي ما يلي (عادل الشمري، ٢٠١٥، ١٤٨) :

١. التكامل بين أهداف المؤسسة والأهداف الشخصية .
٢. إدراك الإدارة للفروق الفردية وحاجات العاملين وتوقعاتهم خلال العمل .
٣. وجود قواعد عمل عادلة ، وأنظمة مناسبة للمكافآت والعقوبات .
٤. دعم التطوير الفردي والتقدم المهني .
٥. العدل في المعاملة والنزاهة الشخصية .
٦. المشاركة الحقيقية الفعلية للعاملين ذوي العلاقة في اتخاذ القرارات .
٧. مرونة البناء المؤسسي ، وتفويض السلطة لذوي الكفاءة .

العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي إلى ثلاث فئات: عوامل داخلية تنظيمية، وعوامل خارجية، وعوامل شخصية، ويمكن توضيحها على النحو التالي (عائدة العبادي وأحمد بطاح، ٢٠١٧، ١٨٢ - ١٨٣؛ فتون الطويان، ٢٠١٩، ٥٥٠؛ لبنى لكيلاني وراتب السعود، ٢٠١٦، ٢٤١ - ٢٤٣) :

أولاً: عوامل داخلية تنظيمية، وتشمل:

١. الثقافة التنظيمية ، وهي مجموعة من القيم والمعتقدات والتوقعات التي يعتنقها جميع العاملين في المدرسة.
٢. ظروف العمل، ويقصد بها كل الظروف المادية والمعنوية المحيطة بالمعلم وتساعد في أداء عمله في المدرسة.
٣. قائد المدرسة ، فالقائد يؤثر على سلوك المعلمين لزيادة حماسهم لتحقيق أهداف المدرسة.
٤. درجة تماسك المعلمين وتعاونهم ومستوى ولائهم.
٥. الهيكل التنظيمي ، درجة المركزية في الإدارة ومرونة الهيكل التنظيمي في المدرسة ونطاق الإشراف ونمط العلاقات السائدة بين القائد والمعلمين ودرجة الثقة المتبادلة بينهم.

ثانياً: عوامل خارجية ، وهي مجموعة العوامل التي تؤثر في المناخ التنظيمي، ويكون مصدرها خارج المدرسة، وتشمل الظروف والأحوال الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المحيطة بالمدرسة والتي خارج سيطرتها ولكنها تؤثر عليها.

ثالثاً عوامل شخصية، وهي مجموعة العوامل المرتبطة بالأفراد العاملين، وتشمل:

١. قدرات المعلم : إن عدم استطاعة المعلم على أداء واجباته في المدرسة قد يسبب له إحباط وينخفض مستوى إنتاجيته.
٢. تناقض القيم : فإذا ما تعارضت قيم وأخلاقيات المعلمين مع قيم وأخلاقيات المدرسة فسيتولد لديهم شعور بالذنب والقلق وتأنيب الضمير الذي ينعكس سلباً على الأداء.
٣. درجة المخاطرة : سماح النظام بمخاطرة معقولة سيسهم ذلك في زيادة الإنتاجية، وعلى العكس الالتزام بحرفية النظام يقلل الإنتاجية.

أنماط المناخ التنظيمي:

توجد عدة أنماط مختلفة للمناخ التنظيمي للمدرسة متدرجة من المناخ التنظيمي المفتوح (المرونة التنظيمية) إلى المناخ التنظيمي المغلق (الجمود التنظيمي) ، ويمكن توضيحها فيما يلي (أحمد حجي، ٢٠٠٥، ٤٣٧ - ٤٣٨ ؛ بوفارس عبدالرحمان، ٢٠١٨، ٢٩٦ - ٢٩٧ ؛ حسن عقدي، ٢٠١٨، ١٦٧ ؛ عائدة العبادي وأحمد بطاح، ٢٠١٧، ١٨٤ - ١٨٦ ؛ فتون الطويان، ٢٠١٩، ٥٥٢ ؛ لبنى الكيلاني وراتب السعود، ٢٠١٦، ٢٣٧ ؛ (Özgenel, 2020, 40

١. **المناخ المفتوح Open Climate** ، يسود المناخ المفتوح المدارس التي يتمتع أعضاؤها بروح معنوية عالية حيث يعمل المعلمون معاً دون شكوى ويسود الاحترام داخل المدرسة ، ويسعى مدير المدرسة إلى تسهيل إنجازهم للأعمال الموكلة إليهم بلا تعقيدات ويحفزهم على تحسين أدائهم، وتتسم إدارة المدرسة بالمرونة في المعاملة مع الطلاب وتقل الرقابة الصفية وتسعى إدارة المدرسة إلى إشباع حاجات العاملين، ويزداد التزام كل فرد بإنجاز واجباته ووظيفته. ويتسم سلوك القائد والعاملين في هذا المناخ بالحرية، وتأدية المهام بنشاط وحيوية وروح الفريق لتحقيق أهداف المدرسة، ويسعى المدير إلى توفير ظروف مناسبة للعمل مادياً وفكرياً وإيجاد جو من العلاقات الإنسانية التي تساعد على العمل، وتوفير الحوافز المناسبة للعاملين ومشاركة العاملين في كل مجالات تنظيم العمل، وتسهيل الاتصالات الفعالة لتدفق البيانات والمعلومات اللازمة والاهتمام بالنمو المهني المستمر للعاملين.
٢. **المناخ المستقل Independent Climate** ، ويسود هذا المناخ الحرية شبه الكاملة التي يتمتع بها العاملون لتنفيذ أعمالهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية، وتتميز الأعمال بسهولة ويسر للتعاون الموجود بين الأعضاء ولقلة الأعمال الروتينية والروح المعنوية مرتفعة وإن كانت لا تصل إلى مستوى المناخ المفتوح، ويسمح القائد للمعلمين بقيادة أعمالهم ويحقق الاستقلالية لهم ويعملون بروح الفريق ، ويتميز هذا النوع بانثاق الفعالية القيادية من داخل الجماعات التي يعمل ضمنها القائد ويمارس سلطته بسهولة ومرونة خارج نطاق السلطة والسيطرة الرسمية.
٣. **المناخ الموجه Controlled Climate**، يهتم هذا المناخ بإنجاز العمل في المقام الأول وعلى حساب إشباع الحاجات الاجتماعية، ولا يوجد متسع من الوقت لتكوين علاقات اجتماعية بين العاملين، ويقوم المدير بالتوجيه المباشر حيث لا يسمح بالخروج عن القواعد ويؤكد على أن يتم كل شيء بالطريقة التي يراها، ولكنه لا يهتم كثيراً بمشاعر العاملين معه، لأن الاهتمام الأول منصب على إنجاز العمل (الاهتمام بالمهمة)، كما يعاني العاملون من زيادة في الرقابة وكثرة الأعمال الورقية.
٤. **المناخ العائلي Familiar Climate** ، يسود المدرسة التي تتسم بهذا المناخ الروح الأسرية أو العائلية حيث تميزها العلاقات الاجتماعية والاهتمام بالحاجات الاجتماعية، دون النظر إلى تحقيق أهداف المدرسة وإنجاز العمل، ويقل في هذه الظروف الدور التوجيهي لمدير المدرسة وهو لا يعقد الأمور بل يسيرها إلى حد كبير ويشعر الجميع بجو الأسرة وتكون النتيجة بروز قيادات جديدة وانخفاض الرضا عن الأداء وتحقيق الأهداف ، ولما كان الاهتمام منصباً على إشباع الحاجات الاجتماعية وحدها فإن مستوى الروح المعنوية يكون متوسطاً.

٥. **المناخ الأبوي Parental Climate** ، وهنا يركز المدير على أن تكون السلطة في يده كما لو أنه يؤدي دور الأب، مما يقلص من فرص ظهور المهارات القيادية لدى العاملين، كما يركز المدير على أداء العمل وإنجازه بالدرجة الأولى ولو على حساب إشباع حاجات العاملين، ذلك أن الاهتمام بالعمل وإنجاز الواجبات لا يتيح فرصة للاهتمام بالعلاقات بين العاملين، والمدير في هذا النوع من المناخ هو الذي يحدد المهمات ويلزم الجماعة بتنفيذها، وعادة ما يحاول أن يكون المصدر الأول للفاعليات التي يراها ضرورية ولا يفسح المجال للعاملين بالمشاركة؛ ويؤكد على بعد الإنجاز ولذا تكون درجة الرضا في هذا المناخ قليلة من حيث الإنجاز أو من حيث إشباع الحاجات الاجتماعية.

٦. **المناخ المغلق Closed Climate** ، وهو نقيض المناخ المفتوح حيث يتسم العمل بالروتينية والجمود ويظهر الأفراد العاملين التزاماً بسيطاً بالمهام والواجبات الوظيفية، وتقل فرص إقامة علاقات اجتماعية داخل المدرسة، وينخفض مستوى أداء المدرسة ويقل مستوى رضا العاملين، والمدير يكون غير قادر على الإدارة والتوجيه أو القيادة والتخطيط، ويزداد الاهتمام بالرسميات والأمور الروتينية، كما يتناسى المدير دوره الريادي كنموذج وقادة، وينتج عن ذلك انخفاض شديد في الروح المعنوية بالمدرسة، ويتولد نوع من الإحباط لدى العاملين وتزداد الشكوى من قبل كل من المعلمين والإدارة تجاه بعضها البعض.

وتشير دراسة خان (Khan, 2019, 328-329) إلى أن المناخ التنظيمي المغلق غير صحي ويؤدي إلى تقليل مستوى التزام المعلمين، مما يؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي وانخفاض الفعالية. ويتميز المناخ المغلق بالسلوك الأساسي الذي يكون توجيهياً ومضيداً وغير داعم مما ينتج عنه علاقات مع المعلمين غير فعالة وغير مهنية، وبالمقارنة، فإن المناخ المدرسي الإيجابي والمفتوح يكون صحياً، ويعزز مستوى التزام المعلمين، مما يؤدي إلى زيادة فعالية المعلمين. وبالتالي يكون الأداء الوظيفي للمعلمين منخفضاً، إذا أظهر المديرين أسلوباً حازماً في سلوك القيادة، بينما إذا أظهر المديرين قيادة مشتركة، فسيظهر المعلمون على مستوى عالٍ من الالتزام والأداء الوظيفي، ومن ثم فالمناخ التنظيمي عنصر مهم يساهم في تعزيز التزام المعلمين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الأكاديمي والفعالية الشاملة للمدرسة.

من العرض السابق لأنماط المناخ التنظيمي المدرسي يتضح أن المناخ التنظيمي عنصراً مهماً لتحقيق التقارب بين أهداف المدرسة وأهداف العاملين فيها؛ إذ إنه يساهم في تطوير العمل بالمدرسة علاوة على ذلك، فإن نمط المناخ التنظيمي يؤثر في العاملين وكيفية حل مشكلاتهم بأنفسهم وعلى نحوٍ فعال، ويتميز المناخ المفتوح عن المناخات الأخرى بتمتع العاملين بحرية السلوك والتقليل من السلوك الإداري الروتيني مع التأكيد على الإنتاج، وتوفير الفرص الملائمة للإبداع والابتكار، ووجود نوع من العلاقات التي تربط بين العاملين، والتزام العاملين فعلياً بأداء مهامهم بالشكل المطلوب

منهم، كما يتضح أن المناخ المفتوح يتميز بكونه أكثر ملاءمة وفعالية للمدرسة ويتحرك باتجاه الأهداف المنشودة، وفيه يشعر العاملون بالتجانس والألفة وإشباع حاجاتهم الاجتماعية، مما ينتج عنه الشعور بالرضا المهني، ومن ثم يبذل العاملون بالمدرسة قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المدرسة بفاعلية وكفاءة.

أبعاد المناخ التنظيمي:

يمكن تحديد الأبعاد الرئيسية للمناخ التنظيمي فيما يلي:

١. **الهيكل التنظيمي**، ويقصد به البناء أو الشكل الذي يُحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المؤسسة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، ويشمل الهيكل التنظيمي حجم المؤسسة ونمط السلطة وأسلوب اتخاذ القرار في المؤسسة، كما أنه يؤثر بصورة كبيرة على تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفاعلية، حيث أنه يحدد الأدوار والمسئوليات بوضوح للعاملين، ويضمن عدم الازدواجية في مسئولياتهم، ويحدد قنوات الاتصال بين العاملين بعضهم البعض ومع الإدارة، ولكي يحقق الهيكل التنظيمي كفاءة الأداء لابد أن يتسم بالخصائص التالية (شريفة الكسر، ٢٠١٩، ٥٣):

• التوازن بين الصلاحيات والمسئوليات والتنسيق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة مع وضوح خطوط الاتصال لممارسة القيادة.

• المرونة، من خلال إعادة النظر في الهيكل التنظيمي ليتناسب مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المؤسسة.

٢. **السياسات الإدارية**، وتعرف بأنها مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل، والمحددة سلفاً بمعرفة الإدارة بحيث يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات وفي تصرفاتهم داخل المؤسسة، وتشمل الأسس والأنظمة والإجراءات الإدارية التالية (خالد العصيمي، ٢٠١٦، ١٦):

• نمط القيادة، ويتضمن سياسة الإدارة في عملية صناعة واتخاذ القرار وفي التشاور والمشاركة، ومستوى هذه المشاركة، وعمليات التفويض والاستقلالية في العمل.

• العدالة في العلاوات والمكافآت والرواتب وكافة الأمور المالية، وتحديد العمل والتأكيد على الإنجاز، وتحديد معايير ذلك سواء أكانت الجدارة أم الأقدمية أو غير ذلك.

- التدريب والتطوير ، ويتضمن عمليات تحسين أداء العاملين وبما يحقق الإبداع والكفاءة في الإشراف .
- ٣. **تكنولوجيا العمل** ، لقد أصبحت التكنولوجيا جزءاً لا يتجزأ من المؤسسات المختلفة، وأحد عناصر المناخ التنظيمي لها، فالتكنولوجيا تعمل على إحداث تغيير في حياة العاملين وكذلك في حياة المؤسسات من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات الخارجية ، فاستخدام التكنولوجيا يعود بالفائدة على الفرد والمؤسسة معاً وهي ضرورة من ضرورات العمل في القرن الحادي والعشرين (عبدالله القحطاني، ٢٠٢٠، ٥٧٩). كما يؤثر استخدام التكنولوجيا على أداء العاملين ويظهر ذلك من خلال ما يلي (علي القرني، ٢٠١٧، ٦٠٣ - ٦٠٤):
 - تكامل المعرفة وتوفير المعلومات التي تساعد على تحسين عملية صنع القرار واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
 - تحسين عملية الاتصال سواء داخل المؤسسة أو بين المؤسسة والبيئة المحيطة.
 - تنمية مهارات وقدرات العاملين وزيادة الأجور التي يحصلون عليها والتخلص من الأعمال الروتينية المتكررة، وهذا يساهم في زيادة الرضا الوظيفي لهم.
 - زيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية.
- ٤. **طبيعة العمل** ، إن طبيعة العمل تعد عاملاً مهماً في تحفيز العاملين أو إحباطهم ، فالعمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال، واللامبالاة نحو التطوير والتحديث بسبب عدم تشجيع الإبداع ، وشعور الفرد بأن عمله ليس له أهمية ، فكلما كان العمل مثيراً للتحدي ومتجدداً أدى ذلك إلى تحفيز الأفراد على توليد أفكار جديدة والإسهام بكل طاقاتهم وقدراتهم الكامنة في إنجاح العمل ، وتحقيق أهداف المؤسسة مما يترتب على ذلك تحسين الأداء؛ لأن العامل يشعر بقيمته ويأنه ينجز مما يقوي ثقته بنفسه، فطبيعة العمل لها دور مهم في تحفيز العاملين أو إحباطهم (نادية علي ، سناء محمد وشيرين محمد، ٢٠١٩، ٣١٠).
- ٥. **نمط الاتصال** ، يعد الاتصال عنصراً مهماً في المؤسسة لأنه يمد المؤسسة بالمعلومات حيث يتم تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والخطط والسياسات والقرارات وغيرها بين أجزاء المؤسسة المختلفة ، كما أن أنماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في توفير المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات وتعتمد كفاءة الاتصال على العديد من العوامل

التي تتعلق بطبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد (فريدة الأندنوسي، ٢٠١٩، ٨).

٦. **الحوافز والمكافآت** ، إن توفر الحوافز المادية والمعنوية وتفعيلها داخل المؤسسة أمراً ضرورياً يوفر التنافس بين العاملين؛ لتعزيز الأداء المتميز وتحقيق النتائج المرجوة، وإعطاء العامل المكافآت التي يستحقها لما حققه من نتائج بالمقارنة بما كان مستهدفاً ، وإن تطبيق مفهوم الحوافز والمكافآت يساهم في زيادة فعالية وإنتاجية المؤسسة ، وينبغي توفر الصدق والعدل والشفافية في إعطاء المكافآت والحوافز مما يوفر مناخاً تنظيمياً إيجابياً (خالد الثبيتي، ٢٠١٨، ٨ - ٩).

من العرض السابق يتضح أن المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية التي تؤدي إلى نجاح المؤسسات التعليمية حيث يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يعد من محددات السلوك التنظيمي حيث يؤثر على رضا العاملين، وبالتالي ينعكس على مستوى أداء العاملين لمهامهم، كما أن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها مرهون إلى حد كبير بمدى قدرة الإدارة المدرسية وفعاليتها في توفير مناخ مدرسي إيجابي وفاعل.

ثانياً: الإطار الميداني

يهدف الإطار الميداني إلى التعرف على آراء أفراد العينة حول متطلبات تهيئة مناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط.

لذا قامت الباحثة بإعداد مقابلة تضمنت سؤالاً مفتوحاً هو:

س: ما متطلبات تهيئة مناخ تنظيمي داعم لتطبيق ممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط من وجهة نظركم ؟

وقد أجرت الباحثة المقابلة مع عينة قوامها (١٧) خبيراً في مجال التربية والتعليم من أساتذة كلية التربية بجامعة دمياط، ومعلمي ومديري مدارس بالتعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط.

وقد أفرزت المقابلة مع أفراد العينة عدداً من المتطلبات، يمكن توضيحها من خلال الأبعاد التالية:

١- الهيكل التنظيمي

جدول (١)

التكرار والنسبة المئوية لأراء أفراد العينة حول المتطلبات المرتبطة بالهيكل التنظيمي

م	المتطلب	التكرار	النسبة المئوية
١	تبني الهياكل التنظيمية الأفقية التي تقل فيها خطوط السلطة في المستويات الإدارية.	١٥	٨٨.٢%
٢	تشكيل الهيكل التنظيمي بصورة تحدد المهام.	١٤	٨٢.٤%
٣	تعديل الهياكل التنظيمية.	١٦	٩٤.١%

ويتضح من الجدول (١)، اتفاق (٩٤.١%) من آراء أفراد العينة على ضرورة تعديل الهياكل التنظيمية بما يسهل الإجراءات ويمنع التداخل والازدواجية ويوفر المرونة التنظيمية. كما اتفق (٨٨.٢%) من آراء أفراد العينة على ضرورة تبني الهياكل التنظيمية الأفقية التي تقل فيها خطوط السلطة في المستويات الإدارية. كما أكد (٨٢.٤%) من آراء أفراد العينة على ضرورة تشكيل الهيكل التنظيمي بصورة تحدد المهام.

٢- السياسات الإدارية

جدول (٢)

التكرار والنسبة المئوية لأراء أفراد العينة حول المتطلبات المرتبطة بالسياسات الإدارية

م	المتطلب	التكرار	النسبة المئوية
١	تحفيز العاملين من خلال الأخذ بأفكارهم الإبداعية المقترحة لمواجهة المشكلات التعليمية.	١٦	٩٤.١%
٢	إشراك العاملين في عملية صنع القرار واتخاذها.	١٧	١٠٠%
٣	عقد اجتماعات دورية لمناقشة سير العمل والأحداث المستجدة وتأثيرها على العمل.	١٧	١٠٠%
٤	اتباع أساليب تعليمية تعلمية تعزز مهارات التفكير الريادي، وتشجع النقد والتحليل والاستنتاج.	١٦	٩٤.١%
٥	الحرص على وجود نظام عادل وواضح لاستقبال شكاوى المعلمين والعمل على معالجتها بسرعة.	١٧	١٠٠%

ويتضح من الجدول (٢)، اتفاق كل أفراد العينة على ضرورة:

- إشراك العاملين في عملية صنع القرار واتخاذها، والتي تؤدي إلى التزام العاملين بتفيذ القرار.
- عقد اجتماعات دورية لمناقشة سير العمل والأحداث المستجدة وتأثيرها على العمل، والتي تسهم في الوقوف على معوقات سير العملية التعليمية واقتراح الحلول المناسبة لها.
- الحرص على وجود نظام عادل وواضح لاستقبال شكاوى المعلمين والعمل على معالجتها بسرعة بما يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

كما اتفقت (٩٤,١%) من آراء أفراد العينة على ضرورة تحفيز العاملين من خلال الأخذ بأفكارهم الإبداعية المقترحة لمواجهة المشكلات التعليمية، واتباع أساليب تعليمية تعليمية تعزز مهارات التفكير الريادي، وتشجع النقد والتحليل والاستنتاج.

٣- تكنولوجيا العمل

جدول(٣)

التكرار والنسبة المئوية لآراء أفراد العينة حول المتطلبات المرتبطة بتكنولوجيا العمل

م	المتطلب	التكرار	النسبة المئوية
١	توفير قاعدة بيانات ومعلومات حول المدرسة.	١٧	١٠٠%
٢	توفير الأجهزة والتقنيات اللازمة لإنجاز المهام الريادية والأنشطة المختلفة بالمدرسة.	١٧	١٠٠%
٣	توظيف التكنولوجيا بالتعليم الفني الصناعي.	١٦	٩٤,١%
٤	مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في مجال التعليم الفني الصناعي.	١٦	٩٤,١%

ويتضح من الجدول (٣)، اتفاق كل أفراد العينة على ضرورة:

- توفير قاعدة بيانات ومعلومات حول المدرسة.
- توفير الأجهزة والتقنيات اللازمة لإنجاز المهام الريادية والأنشطة المختلفة بالمدرسة.

كما اتفقت (٩٤,١%) من آراء أفراد العينة على ضرورة :

- توظيف التكنولوجيا بالتعليم الفني الصناعي ؛ لرفع مستوى الطلاب والمعلمين وتحقيق أهداف التعليم الثانوي الفني الصناعي .

- مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في مجال التعليم الفني الصناعي.

٤- طبيعة العمل

جدول (٤)

التكرار والنسبة المئوية لأراء أفراد العينة حول المتطلبات المرتبطة بطبيعة العمل

م	المتطلب	التكرار	النسبة المئوية
١	تحسين نظم وإجراءات العمل بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي .	١٧	%١٠٠
٢	توفير بيئة عمل صحية وأمنة دافعة للإنجاز والإبداع وحرية التعبير .	١٦	%٩٤,١
٣	بناء فرق العمل الأكاديمية والعمل ضمن فريق بمدارس التعليم الفني الصناعي.	١٦	%٩٤,١
٤	عقد دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية لتنمية مهارات القيادة الريادية وتوضيح طرق وآليات ممارستها.	١٦	%٩٤,١
٥	الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي .	١٧	%١٠٠
٦	العمل على تحقيق نوع من المرونة الإدارية من خلال تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات.	١٦	%٩٤,١
٧	إتاحة الفرصة لكافة العاملين بالمدرسة للتعبير عن آرائهم وأفكارهم الريادية.	١٧	%١٠٠
٨	تشجيع العاملين على تبادل الخبرات التربوية والعملية فيما بينهم.	١٧	%١٠٠

ويتضح من الجدول (٤)، اتفاق كل أفراد العينة على ضرورة:

- تحسين نظم وإجراءات العمل بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي من خلال توفير دليل تنظيمي يحدد قواعد العمل وإجراءاته وتوصيف المهام بوضوح، ومراجعة وتحديث الوصف الوظيفي بشكل دوري ومستمر لكل الوظائف.
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي من خلال تفعيل الأنشطة الاجتماعية التي تنمي روح الجماعة والعمل التعاوني بين كافة العاملين بالمدرسة .

- إتاحة الفرصة لكافة العاملين بالمدرسة للتعبير عن آرائهم وأفكارهم الريادية بما يسهم في تشجيع العاملين بالمدرسة على الابتكار والإبداع.
- تشجيع العاملين على تبادل الخبرات التربوية والعملية فيما بينهم بما يعود بالنفع والفائدة على الجميع.
- كما اتفقت (٩٤,١%) من آراء أفراد العينة على ضرورة :
 - توفير بيئة عمل صحية وآمنة دافعة للإنجاز والإبداع وحرية التعبير وتقديم الأفكار البناءة بما يسهم في تطبيق ممارسات القيادة الريادية.
 - عقد دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية لتنمية مهارات القيادة الريادية وتوضيح طرق وآليات ممارستها.
 - العمل على تحقيق نوع من المرونة الإدارية من خلال تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات.
 - بناء فرق العمل الأكاديمية والعمل ضمن فريق بمدارس التعليم الفني الصناعي.

٥- العلاقات والاتصال والتواصل

جدول (٥)

التكرار والنسبة المئوية لآراء أفراد العينة حول المتطلبات المرتبطة بالعلاقات والاتصال والتواصل

م	المتطلب	التكرار	النسبة المئوية
١	توفير نظام اتصال فعال.	١٧	١٠٠%
٢	عقد اجتماعات دورية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية.	١٦	٩٤,١%
٣	بناء العلاقات الإيجابية بين القائد الريادي وبين المعلمين.	١٧	١٠٠%

ويتضح من الجدول (٥)، اتفاق كل آراء أفراد العينة على ضرورة:

- توفير نظام اتصال فعال بما يتيح للعاملين بالمدرسة استخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.

- بناء العلاقات الإيجابية بين القائد الريادي وبين المعلمين لتسهيل عملية الاتصال وتبادل المعلومات.

كما اتفقت (٩٤,١%) من آراء أفراد العينة على ضرورة عقد اجتماعات دورية بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية لمناقشة كل ما يتعلق بالعمل الإداري والتعليمي.

٦- الحوافز والمكافآت

جدول (٦)

التكرار والنسبة المئوية لآراء أفراد العينة حول المتطلبات المرتبطة بالحوافز والمكافآت

م	المتطلب	التكرار	النسبة المئوية
١	إتاحة الفرصة للمديرين بالمشاركة وحضور الندوات واللقاءات العلمية المهمة بالقيادة الريادية.	١٦	٩٤,١%
٢	تخصيص مكافآت مادية ومعنوية تشجيعية لمديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية والمعلمين المتميزين في تطبيق القيادة الريادية والمشاركة الفاعلة في المهام والأعمال المختلفة.	١٧	١٠٠%
٣	الارتقاء بالمستوى العلمي والمهني للمعلمين من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية وفقا لاحتياجاتهم.	١٦	٩٤,١%
٤	تصميم نظام للحوافز والمكافآت يضمن الشفافية والعدالة.	١٧	١٠٠%
٥	منح الثقة لكافة العاملين والعمل على تطبيق الحوافز بشكل أكثر مرونة.	١٧	١٠٠%
٦	دعم العاملين بالمدرسة عند تحملهم المخاطرة والتحديات في العمل.	١٧	١٠٠%

ويتضح من الجدول (٦)، اتفاق كل آراء أفراد العينة على ضرورة:

- تخصيص مكافآت مادية ومعنوية تشجيعية لمديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية والمعلمين المتميزين في تطبيق القيادة الريادية والمشاركة الفاعلة في المهام والأعمال المختلفة.

- تصميم نظام للحوافز والمكافآت يضمن الشفافية والعدالة.
- منح الثقة لكافة العاملين والعمل على تطبيق الحوافز بشكل أكثر مرونة.
- دعم العاملين بالمدرسة عند تحملهم المخاطرة والتحديات في العمل.

كما اتفقت (٩٤,١%) من آراء أفراد العينة على ضرورة إتاحة الفرصة للمديرين بالمشاركة وحضور الندوات واللقاءات العلمية المهتمة بالقيادة الريادية، والارتقاء بالمستوى العلمي والمهني للمعلمين من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية وفقاً لاحتياجاتهم بما يساهم في تحسين الأداء والارتقاء به.

وعلى ضوء ما أسفرت عنه نتائج الإطار الميداني، وما تناوله البحث في إطاره النظري، يمكن صياغة تصور مقترح لمناخ تنظيمي داعم لتطبيق ممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط، وهو ما سيتم توضيحه في الجزء التالي من البحث.

ثالثاً: تصور مقترح لمناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط.

على ضوء الإطار النظري التحليلي، والإطار الميداني حول متطلبات تهيئة مناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط، تبين أن القيادة الريادية تعد أحد العوامل الرئيسية لنجاح مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في تحقيق أهدافها ومن ثم تحقيق التميز والريادة، حيث تمكن القيادة الريادية مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي من الوصول إلى بيئة تعليمية قادرة على تحقيق الريادة.

ونظراً لتعاضد دور القيادة الريادية في مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي، وبناء على ما أسفر عنه الإطار النظري التحليلي والميداني من نتائج، تقوم الباحثة فيما يلي بطرح تصور مقترح لمناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط.

أ- أهداف التصور المقترح:

يهدف التصور المقترح إلى تحديد الآليات اللازمة لتهيئة مناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط، والذي يسهم في تحقيق ما يلي :

- ١- تطوير أداء الطلاب والمعلمين والمديرين في مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي .
- ٢- دعم ثقافة الريادة والتميز، وتحقيق التواصل والمشاركة واحترام الاختلاف والتنوع داخل مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي .
- ٣- تطوير الواقع التعليمي بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بإحداث تغييرات جذرية في أدوار المعلمين وطرق وأساليب التدريس واستخدام التكنولوجيا .
- ٤- ترسيخ مفهوم الريادة في مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي.
- ٥- ضمان مشاركة المعلمين والتزامهم بتحقيق الريادة .
- ٦- إيجاد بيئة تربوية ترسي ثقافة الريادة.

ب- الأسس التي يركز عليها التصور المقترح:

يرتكز هذا التصور على الأسس التالية:

١. الإطار النظري التحليلي المتعلق بالقيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية، والمناخ التنظيمي المدرسي.
٢. نتائج الإطار الميداني المتعلق بمتطلبات تهيئة مناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط.
٣. الريادة متطلب مهم نحو الارتفاع بالأداء إلى مستوى يحقق التنافسية .
٤. توافر خصائص الريادة لدى القادة يعد مدخلاً لتعزيز السلوك الريادي، ومن ثم ترسيخ نهج الإبداع واستثمار الطاقات وزيادة فاعلية الأداء المؤسسي، وبالتالي ينقل المؤسسة إلى سلم الريادة.

ج- أبعاد التصور المقترح:

في ظل التغيرات البيئية المتسارعة التي تحيط بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي، تزداد أهمية وجود مناخ تنظيمي صحي؛ لتتمكن من مواجهة هذه التغيرات ومسايرة التغير التكنولوجي السريع، وتشجيع المعلمين والعاملين والطلاب على الريادة وتحمل المسؤولية تجاه أنفسهم والمدرسة والمجتمع المحلي، كما يشجع المناخ التنظيمي

الصحي على التطوير، ويوضح قنوات الاتصال وآلية اتخاذ القرارات، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية، مما يشعر كل فرد في المدرسة بالمسئولية تجاه تحقيق الريادة، ويحدد السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين من خلال رسم وتحسين وتطوير قيم وعادات واتجاهات وسلوك العاملين، ومن ثم فإن نجاح المدرسة في تهيئة مناخ تنظيمي ملائم من شأنه أن يوفر أجواء هادفة للعمل الريادي وتطبيق ممارسات القيادة الريادية .

ومن ثم فإن آليات تهيئة مناخ تنظيمي داعم لممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة دمياط تتمثل في الآتي :

١. آليات تتعلق بتطوير الهيكل التنظيمي لتحقيق ممارسات القيادة الريادية، وتتمثل فيما يلي:

- (١) تعديل الهيكل التنظيمي ليتناسب مع طبيعة العمل بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي.
- (٢) وضع وصف وظيفي واضح لواجبات العاملين يحدد مهامهم ومسئولياتهم بالمدرسة في ظل تطبيق ممارسات القيادة الريادية.
- (٣) تحديد الأدوار والمسئوليات بوضوح للعاملين بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي والتي تدعم ممارسات القيادة الريادية، بما يضمن عدم الازدواجية في مسئولياتهم.
- (٤) تحديد قنوات الاتصال بين العاملين بعضهم البعض ومع الإدارة.
- (٥) تحقيق التوازن بين الصلاحيات والمسئوليات والتنسيق بين أهداف العاملين وأهداف المدرسة.
- (٦) إعادة النظر في الهيكل التنظيمي بحيث يصبح مرناً ليتناسب مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المدرسة الفنية الصناعية.
- (٧) تعديل الهياكل التنظيمية بحيث تتحول من التنظيم الهرمي متعدد المستويات إلى التنظيم الشبكي.
- (٨) أن يسمح الهيكل التنظيمي بالتفويض الفعال للسلطة.

٢. آليات تتعلق بتطوير السياسات الإدارية لتحقيق ممارسات القيادة الريادية، وتتمثل فيما يلي:

- (١) وضع مجموعة من المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل ، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات وفي تصرفاتهم داخل المدرسة.
- (٢) وضع رؤية واضحة لاستشراف المستقبل، وتحديد أهداف المدرسة، واتخاذ قرارات استراتيجية بشأنها.
- (٣) نشر ثقافة تنظيمية داعمة لتطبيق ممارسات القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي ، وذلك من خلال تشجيع العاملين على المساهمة بأرائهم وأفكارهم المبدعة في حل المشكلات التي تواجههم بطريقة استباقية، وإقامة الندوات واللقاءات التي توضح معنى وأهمية القيادة الريادية.
- (٤) السعي إلى تحقيق الجودة والإتقان في الأداء، بما يساهم في تحقيق مركز تنافسي ريادي للمدرسة الفنية الصناعية.
- (٥) تمكين العاملين من مهارات القيادة الريادية ، والسعي إلى تنمية قدراتهم الإدارية.
- (٦) العمل ضمن فريق، وتشجيع المشاركة في أداء الأعمال الريادية.
- (٧) توفير مناخ مدرسي يتسم بالثقة المتبادلة بين كافة العاملين.
- (٨) السعي للاستفادة من الفرص المتاحة في بيئة العمل الخارجية ، والاستفادة من نقاط القوة الداخلية والعمل على تدعيمها وتعزيزها.
- (٩) تحمل المخاطرة المحسوبة عند اتخاذ القرارات المهمة والجديدة، وتحمل مسئولية نتائجه وتبعاته.
- (١٠) الأخذ بآراء الطلاب في الأمور التي تخصهم.
- (١١) إنشاء نظام واضح ومقنن لاختيار قيادات المدارس الثانوية الفنية الصناعية، يساعد في إبراز الشخصيات القيادية التي تتميز بخصائص القائد الريادي، وذلك من خلال توافر معايير واضحة ومحددة للاختيار والتعيين كقيادة مدارس، ومنح المعلمين ممن يتمتعون بروح المبادرة والتنافسية والإبداع فرصة لشغل المناصب الإدارية، وتعزيزهم معنوياً نظير الأعمال التي يقدمونها في المجال العلمي والإداري.

٣. آليات تتعلق بتطوير تكنولوجيا العمل لتحقيق ممارسات القيادة الريادية، وتتمثل فيما يلي :

- ١) توظيف التكنولوجيا لإحداث التغيير المنشود في المدرسة الثانوية الفنية الصناعية .
- ٢) مواكبة المستجدات التكنولوجية في البيئات الخارجية، بما يعود بالفائدة على الطالب والمدرسة الفنية الصناعية معاً.
- ٣) استخدام التكنولوجيا في توفير المعلومات التي تساعد على تحسين عملية صنع القرار واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
- ٤) استخدام التكنولوجيا لتحسين عملية الاتصال سواء داخل المدرسة أو بين المدرسة والبيئة المحيطة.

٤. آليات تتعلق بتطوير طبيعة العمل لتحقيق ممارسات القيادة الريادية ، وتتمثل فيما يلي:

- ١) إعداد خطط إجرائية وعملية على أرض الواقع ، وتذليل العقبات ، وتحمل المخاطر أمام تنفيذها .
- ٢) تقديم خدمات جديدة للطلاب والمعلمين بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية.
- ٣) وضع خطط مناسبة لإثارة دافعية المعلمين نحو العمل الريادي.
- ٤) تشجيع المعلمين والإداريين على توليد مجموعة من الأفكار والوسائل والطرق الجديدة وغير المألوفة لحل المشكلات .
- ٥) الأخذ بآراء كافة العاملين ، والاهتمام بأفكارهم المطروحة ومناقشتها معهم عند صنع القرار واتخاذها.
- ٦) إدارة الوقت وتنظيمه واستثماره بأفضل الطرق، وتقليل فرص إهداره.
- ٧) تطوير آليات عمل غير مسبوقة ، واتخاذ قرارات غير اعتيادية ومميزة، وتحمل المجازفة المالية والبشرية فيما يحقق رؤية المدرسة ومصحة الطلاب .
- ٨) البحث بشكل مستمر عن الإمكانيات المتوافرة بالبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة الثانوية الفنية الصناعية، وتوقع الاحتياجات المستقبلية لتطوير المدرسة.

٩) استثمار الفرص المتاحة لتطوير المدرسة الثانوية الفنية الصناعية، والسعي لاكتشافها وتقييمها وتوظيفها، بهدف تقديم مخرجات تعليمية وخدمات متميزة.

١٠) الاهتمام بالتغيير والتطوير المستمر في الذات وفي مجال العمل الريادي بالمدرسة الثانوية الفنية الصناعية.

١١) السعي لإعداد كوادر قيادية لديها المهارات والقدرات الاستباقية، لكي تستطيع أن تستبقي الأحداث قبل وقوعها وتكون مستعدة بشكل فعال في مواجهة الأحداث.

١٢) تطوير نظام تقييم أداء المديرين والمعلمين بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية بحيث يشمل معايير ومؤشرات حول قدراتهم كقادة رياديين.

١٣) الاستعانة بالخبراء في المؤسسات العلمية والبحثية المهتمة بمجال التعليم الثانوي الفني الصناعي، لأنها مصدر مهم لمختلف الأفكار الجديدة والمبتكرة المدروسة بعناية، والتي يمكن الاستفادة منها في الإطلاع على كل ما هو جديد في المجال التربوي والتعليمي والإداري.

١٤) تبادل الزيارات الميدانية بين القيادات الإدارية الريادية لمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي مع غيرها الساعية للريادة والتميز، والتعاون وتبادل الخبرات فيما بينهما.

٥. آليات تتعلق بتطوير العلاقات والاتصال والتواصل لتحقيق ممارسات القيادة الريادية، وتمثل فيما يلي:

١) تقديم معلومات واضحة عن سير العمل في المدرسة الثانوية الفنية الصناعية.

٢) عقد اجتماعات دورية لمناقشة كل ما يتعلق بالعمل التعليمي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية.

٣) اطلاع المعلمين على المشكلات التي تعيق العمل الريادي بالمدرسة الثانوية الفنية الصناعية.

٤) بناء العلاقات الإيجابية بين القائد الريادي وبين المعلمين لتسهيل عملية الاتصال.

٥) بحث مشكلات المعلمين المتعلقة بالعمل الريادي.

٦) إزالة المعوقات التي تعيق فعالية عملية الاتصال بالمدرسة الثانوية الفنية الصناعية.

- ٧) تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والخطط والسياسات والقرارات وغيرها بين أجزاء المدرسة المختلفة .
- ٨) زيادة التفاعل بين المدرسة الفنية الصناعية والمجتمع المحلي.
- ٩) عقد شراكة بين المدارس الثانوية الفنية الصناعية وبعض المؤسسات الصناعية الموجودة في البيئة المحلية يستفيد منها الطرفان.
- ١٠) تخصيص وقت كافٍ للعاملين لتبادل الفكر والخبرات بشكل جماعي.
- ١١) بناء مناخ الثقة والذي يشجع العاملين على بذل الجهد والعطاء.
٦. آليات تتعلق بتطوير الحوافز والمكافآت لتحقيق ممارسات القيادة الريادية ، وتمثل فيما يلي :
- ١) توفير الحوافز المادية والمعنوية وتفعيلها داخل المدرسة الثانوية الفنية الصناعية ، بما يسهم في تحقيق التنافس بين العاملين؛ لتعزيز الأداء المتميز وتحقيق النتائج المرجوة.
- ٢) تكريم العاملين ذوي الأداء المتميز.
- ٣) مراعاة الصدق والعدل والشفافية في إعطاء المكافآت والحوافز مما يوفر مناخاً تنظيمياً إيجابياً.
- ٤) تشجيع الأفكار والآراء غير التقليدية في أساليب العمل المدرسي.
- ٥) تنمية مهارات وقدرات العاملين وزيادة الأجور التي يحصلون عليها والتخلص من الأعمال الروتينية المتكررة.
- ٦) تشجيع المبادأة، والأفكار الرائدة الصادرة من المعلمين والطلاب ومساعدتهم على تنفيذها.
- ٧) توفير نظام رعاية يشعر فيه جميع العاملين بالمدرسة الثانوية الفنية الصناعية بالمساواة بحيث لا يشعر فيه أية جماعة من الأفراد بأنهم مفضلون أو لديهم امتيازات أكثر من جماعة أخرى.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

البحر، إبراهيم علي و السعود، راتب سلامة (٢٠١٩): "درجة توافر المناخ التنظيمي الصحي في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء أنموذج ليكرت"، **المجلة التربوية الأردنية**، مج ٤، ع ٤، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، ٢١٦-٢٣٨.

حجي، أحمد إسماعيل (٢٠٠٥): **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية**، دار الفكر العربي، القاهرة.

الشمري، أحمد عبدالله و الدليمي، محمود فهد (٢٠١٨): "دور خفة الحركة التنظيمية في تعزيز خصائص القيادة الريادية في المنظمات الصناعية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة الكفيل للاستثمارات العامة"، **المؤتمر الدولي العاشر- العلمي الثالث عشر المنعقد تحت شعار (الجامعات وسوق العمل " المتطلبات والاحتياجات رؤية ٢٠٣٠"**)، مج ١، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، في الفترة من ٩- ١٠ أبريل، ١٦٢- ١٩١.

الكريم، أسامة عبدالفتاح محمد جاد (٢٠١٨): " تهيئة المناخ التنظيمي لتطبيق عمليات إدارة المعرفة: دراسة حالة على مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة القليوبية"، **مجلة الإدارة التربوية**، ع ٢٠٤، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٤٣- ٣٠٤.

محمود، أشرف محمود أحمد و أحمد، محمد جاد حسين (٢٠١٦): " تحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية في ضوء الاستفادة من خبرات جامعتي كامبريدج وسنغافورة الوطنية"، **مجلة التربية المقارنة والدولية**، ع ٦٤، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٣١٧- ٥٠١.

أحمد، إيمان زغلول راغب و عزب، إيمان أحمد محمد (٢٠١٧): "تفعيل الريادة التنظيمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية: آليات مقترحة"، **مجلة الإدارة التربوية**، ع ١٥٤، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٤٧١- ٥٥٧.

إمام، إيمان محمد عبدالوارث (٢٠١٩): "استخدام مدخل التعلم الخدمي في تدريس الجغرافيا لتنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى طلاب المرحلة الثانوية الفنية الصناعية"، **مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية**، ع ١١١، الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، ١- ٧٩.

بوفارس، عبدالرحمان (٢٠١٨): "المناخ التنظيمي المدرسي: ماهيته، أنماطه ومحدداته في المؤسسة التعليمية"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٣٥٤، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ٢٩١ - ٣٠٢.

عبد الحلیم، تغريد عوض ومرسال، منى النيل (٢٠١٩): "أثر القيادة الريادية على المسؤولية الاجتماعية (دراسة حالة: شركة زين للاتصالات - الخرطوم) الفترة من ٢٠١٠ - ٢٠١٥ م"، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، ٨٤، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، ٢٨٧ - ٣٠٨.

جمهورية مصر العربية - وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤): الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤ - ٢٠٣٠) - التعليم المشروع القومي لمصر - معاً نستطيع تقديم تعليم جيد لكل طفل، القاهرة، ١ - ١٣٠.

متعب، حامد كاظم وراضي، جواد محسن (٢٠١٠): "الريادية وأثرها في الأداء الجامعي المتميز: دراسة اختبارية لأراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة القادسية"، المؤتمر العربي الثالث (الجامعات العربية: التحديات والأفاق)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، يناير، ٢٢٧ - ٢٤٨.

عقدي، حسن بن ظافر أحمد (٢٠١٨): "المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحترق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في منطقة جازان"، المجلة العلمية لكلية التربية، مح ٣٤، ٥٤، جامعة أسيوط، ١٣٩ - ٢٤٩.

البيطار، حمدي محمد محمد (٢٠٢٠): "المهارات الرقمية لمعلمي التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر في ضوء الثورة الصناعية الرابعة"، المجلة التربوية، ٧٩٤، كلية التربية، جامعة سوهاج، ١٤١٥ - ١٤٣٥.

الثبيتي، خالد عواض عبدالله (٢٠١٨): "واقع المناخ التنظيمي في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية"، مجلة جامعة شقراء، ٩٤، جامعة شقراء، ١ - ٢٨.

العصيمي، خالد محمد حمدان (٢٠١٦): "واقع المناخ التنظيمي في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، مجلة الثقافة والتنمية، ١٠١٤، ج ٢، جمعية الثقافة من أجل التنمية، ١ - ٧٢.

السواريس، ختام حمد عودة (٢٠١٩) : " مدى توفر خصائص الريادة لدى القادة التربويين مدير التربية والتعليم ومدير الشؤون التعليمية والفنية ومدير الشؤون المالية والإدارية ورئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الوسط في الأردن " ، **المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية**، ع١١، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، ٤١- ٧٠.

الرقبيات، رائد محمد ماضي (٢٠١٨) : " مستوى رضا معلمي المدارس الحكومية عن المناخ التنظيمي في محافظة المفرق بالأردن وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس " ، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، مج٢، ع٢٥، **المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث**، المركز القومي للبحوث بغزة، ١٤٥- ١٦٥.

رئاسة الجمهورية (١٩٨١) : **قانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ بإصدار قانون التعليم**، القاهرة، ٢٤ - ١.

الفرجاني، سلوى سالم؛ الساعدي، نسمة عوض و محمود، أسمية عبد الحميد (٢٠١٨) : " العلاقة والتأثير بين أبعاد المنظمة الريادية والميزة التنافسية المستدامة - دراسة استطلاعية على عدد من شركات الصناعات الغذائية الخاصة بمدينة بنغازي " ، **مجلة العلوم والدراسات الإنسانية**، ع٥٢، كلية الآداب والعلوم بالمرج، جامعة بنغازي، ١- ٢١.

الجيار، سهير علي (٢٠١٨) : " القيادة الريادية: مدخلاً لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة بالجامعات المصرية " ، **المؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية (نظم التعليم ومجتمع المعرفة)** ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية والأكاديمية المهنية للمعلمين، القاهرة، ٢٧- ٢٨ يناير، ٢٢٩- ٢٥٧.

حواله، سهير بنت محمد والسبيعي، قوت بنت ناصر (٢٠١٩) : " واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض " ، **العلوم التربوية**، ع٣، ج٢، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، ٣٠٠- ٣٤٧.

الكسر، شريفة عوض (٢٠١٩) : " دور المناخ التنظيمي في إدارة الأزمات (دراسة ميدانية بإدارة التعليم بالرياض) " ، **المجلة التربوية الدولية المتخصصة**، مج٨، ع٥، دار سمات للدراسات والأبحاث، ٥١- ٦٢.

هلل، شعبان أحمد (٢٠٢٠) : " تصور مقترح لآليات تطبيق القيادة الريادية بجامعة دمنهور"، *المجلة التربوية*، ٧٦ع، كلية التربية، جامعة سوهاج، ١٦١٩-١٦٦٤.

الدوسري، صالح بن محمد (٢٠١٦) : " تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات جامعة شقراء مدخل القيادة الريادية أنموذجاً (دراسة ميدانية) "، *مجلة كلية التربية*، مج٦٣، ٣ع، ٣ج، ٣٤، جامعة طنطا، ٣٢١-٣٧١.

معمار، صلاح صالح (٢٠١٨) : " واقع المناخ التنظيمي بجامعة طيبة كما يراه أعضاء هيئة التدريس بها "، *مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، ٤ع، ٤٤، جامعة تبوك، ٤٥-٨٤.

العبادي، عائدة مناوور وبطاح، أحمد محمد (٢٠١٧) : " المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة لإقليم الوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية "، *مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، مج٣٢، ٥ع، ٥٤، جامعة مؤتة، ١٧٧-٢٢٠.

الشمري، عادل بن عايد (٢٠١٥) : " واقع المناخ التنظيمي بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها - دراسة ميدانية "، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، مج١٦، ١ع، ١٤، جامعة البحرين، ١٤٣-١٧٥.

دياب، عبدالباسط محمد (٢٠١٥) : "تصور مقترح لتطوير الإدارة المدرسية للتعليم الثانوي الصناعي في جمهورية مصر العربية في ضوء خبرات كل من جمهورية الصين الشعبية وأستراليا" ، *مجلة العلوم التربوية*، ٢٣ع، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، ٤٨-١٩٩.

نجم، عبدالحكيم أحمد ربيع؛ النجار، حميدة محمد البدوي و البياتي، خالد علي أحمد (٢٠١٧) : " العلاقة بين القيادة الريادية والنجاح الوظيفي الذاتي: دراسة تطبيقية على العاملين في شركات الاتصالات بمحافظة السلبيمانية بإقليم كوردستان العراق "، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، مج٤١، ١ع، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٤٧٩-٥٠٣.

القحطاني، عبدالله بن حسن بن حلاص (٢٠٢٠) : " المناخ التنظيمي في كليتي الهيئة الملكية بالجبيل في المملكة العربية السعودية"، *مجلة كلية التربية*، مج٣٦، ٢ع، جامعة أسيوط، ٥٥٧-٦٠٠.

القحطاني، عبير بنت حسن بن عبدالله آل سرحان والمخلافي، محمد بن سرحان (٢٠١٩): " واقع أبعاد القيادة الريادية في الجامعات السعودية (دراسة ميدانية على جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل)"، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع٤٠، كلية الإمارات للعلوم التربوية، ٢١٦- ٢٣٣.

القرني، علي سعيد عبدالله (٢٠١٧): " تطوير المناخ التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة بيشة في المملكة العربية السعودية"، مجلة كلية التربية، س١٧، مج ١، ع٤٤، جامعة كافر الشيخ، ٥٨٩- ٦٤٥.

آل حارس، علي سعيد محمد (٢٠١٨): " واقع ممارسة المشرف التربوي في تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام بمدينة الدمام (دراسة ميدانية)"، مجلة البحث العلمي في التربية، ع١٩، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ١٤٣- ١٩٨.

الهيبيدة، عهود فلاح (٢٠١٩): " أبعاد المناخ التنظيمي السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في دولة الكويت وتأثيرها على الرضا الوظيفي للمعلمين"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج ٢٧، ع٥٤، الجامعة الإسلامية بغزة، ٣٤٢- ٣٦٣.

العيسي، عوضه بن عوض محمد (٢٠١٩): " درجة مشاركة معلمي مدارس محافظة القنفذة في صنع القرارات المدرسية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد من وجهة نظرهم"، إشراف عبد الواحد سعود الزهراني، المجلة العلمية لكلية التربية، مج ٣٥، ع٦٤، ج٢، جامعة أسيوط، ٢٤٢- ٢٧١.

معوض، فاطمة عبدالمنعم محمد والضويان، حصة عبدالمحسن محمد (٢٠٢٠): " فرق العمل الأكاديمية ودورها في تنمية القيادة الريادية لدى طالبات كلية التربية بجامعة القصيم من وجهة نظرهن"، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مج ٧، ع١٤، مركز رفاة للدراسات والأبحاث، ٧٥- ٩٦.

الطويان، فتون محمد عبدالله (٢٠١٩): " واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمات"، مجلة البحث العلمي في التربية، ع٢٠، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ٥٤١- ٥٧٠.

الأندونوسي، فريدة محمد غزالي سالم (٢٠١٩): " المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفات الإداريات بجامعة أم القرى- دراسة ميدانية"، مجلة البحث العلمي في التربية، ع٢٠، ج١٤، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ١- ٣٣.

الكيلاني، لبنى تيسير زيد و السعود، راتب سلامة (٢٠١٦) : " مستوى المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته ببعض المتغيرات " ، **المجلة التربوية الأردنية**، مج ١، ١ع، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، ٢٢٩- ٢٨٩.

الإخناوي، محمد السيد محمد (٢٠١٦) : " متطلبات تجويد الأداء المدرسي بالتعليم الثانوي الصناعي في مصر في ضوء مدخل مجتمعات التعلم المهنية " ، **مجلة كلية التربية** ، مج ٦٤، ٤ع، ٣ج، جامعة طنطا، ٨٢- ١٦٢.

خلف الله، محمود إبراهيم عواد (٢٠١٧) : " ممارسة مديري المدارس الثانوية لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتحقيق متطلبات بناء القيادات الريادية (دراسة تطبيقية) " ، **مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)** ، مج ٢١، ٢ع، جامعة الأقصى، ٣٢٨- ٣٧٣.

منصور، منار منصور أحمد (٢٠١٥) : " درجة ممارسة مديرة المدرسة للقيادة الأخلاقية وتأثيرها على المناخ التنظيمي من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة الطائف " ، **مجلة بحوث التربية النوعية**، ٣٩٤، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، ١٠٨- ١٤٥.

علي، نادية أمين محمد؛ محمد، سناء مصطفى و محمد، شيرين محمد عبدالظاهر (٢٠١٩) : " علاقة المناخ التنظيمي بأداء المنظمة - دراسة تطبيقية على جامعة أسيوط " ، **مجلة البحوث التجارية المعاصرة** ، مج ٣٣، ١ع، كلية التجارة، جامعة سوهاج، ٣٠٥- ٣٣١.

صلاح الدين، نسرين صالح محمد (٢٠٢٠) : " القيادة الريادية والمسؤولية الاجتماعية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان " ، **مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية** ، مج ١٤، ٢ج، جامعة الفيوم، ٢٨١- ٣٥٩.

مغاوري، هالة أمين (٢٠١٦) : " تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية " ، **مجلة البحث العلمي في التربية** ، ١٧ع، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ٥٣٥- ٥٥٦.

حسني، يسرا إسماعيل صدقي (٢٠١٩) : " معوقات تفعيل دور الإدارة المدرسية في رفع الكفاءة الداخلية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة الفيوم " ، إشراف: سميحة علي مخلوف ومنى شعبان عثمان، **مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية**، ١٢ع، ٣ج، كلية التربية، جامعة الفيوم، ٢٥٥- ٣١١.

المراجع العربية باللغة الانجليزية:

- Abdel Halim, T. A. & Mersal, M. E. (2019): "The impact of entrepreneurial leadership on social responsibility (Case Study: Zain Telecom - Khartoum) from 2010 to 2015", *The Arab Journal for Literature and Human Studies*, 8, The Arab Foundation for Education, Science and Literature, 287-308.
- Ahmed, E. Z. R. & Azab, E. A. M. (2017): "Activating organizational leadership in pre-university educational institutions in Egypt: Proposed Strategies", *Journal of Educational Administration*, 15, Egyptian Association for Comparative Education and Educational Administration, 471-557.
- Al Haris, A. S. M. (2018): "The status of the educational supervisor's practice in improving the organizational environment in state schools in Dammam (field study)", *Journal of Scientific Research in Education*, 19, Faculty of Arts, Sciences and Education for Girls, Ain Shams University, 143- 198.
- Al-Abadi, A. M. & Batah, A. M. (2017): "The common organizational environment in the state and private Jordanian universities in the Central Region from the faculty members' viewpoints", *Mu'tah for Research and Studies - Series of Humanities and Social Sciences*, 32, 5, Mu'tah University, 177- 220.
- Al-Andnusi, F. M. G. S. (2019): "The relationship between organizational environment and job performance among administrative employees at Umm Al-Qura University - a field study", *Journal of Scientific Research in Education*, 20, 14, faculty of Arts, Sciences and Education for Girls, Ain Shams University, 1 -33.
- Al-Bahr, E. A. & Al-Saud, R. S. (2019): "The availability degree of a healthy organizational Environment in Jordanian private universities in light of Likert model", *The Jordanian Educational Journal*, 4, 4, Jordan Association for Educational Sciences, 216-238.
- Al-Bitar, H. M. M. (2020): "Digital skills for secondary technical and industrial education teachers in Egypt in light of the 4th industrial revolution", *Educational Journal*, 79, Faculty of Education, Sohag University, 1415-1435.
- Al-Dosari, S. B. M. (2016): "Developing performance of administrative leaders in faculties of Shaqra University, Entrepreneurial Leadership as a Model (Field Study)", *Journal of Faculty of Education*, 63, 3, 3, Tanta University, 321-371.



-
- Al-Eisei, A. B. A. M. (2019): “The relationship between the participation level of teachers in Al-Qunfudhah in making school decisions and the common organizational environment from their point of views”, supervised by Abdul Wahid Saud Al-Zahrani, *Scientific Journal of Faculty of Education*, 35, 6, 2, Assiut University 242-271.
- Al-Farajani, S. S.; Al-Saadi, N. A. & Mahmoud, A. A. (2018): “The relationship and impact between the entrepreneurial organization’s styles and the sustainable competitive advantage - an exploratory study on a number of private food companies in Benghazi”, *Journal of Sciences and Humanities*, 52, Faculty of Art and Sciences in Marj, Benghazi University , 1-21.
- Al-Gyar, S. A. (2018): “*Entrepreneurial leadership: an entry point to achieve the requirements of the knowledgeable society in Egyptian universities*”, the 25th annual scientific conference of the Egyptian Association for Comparative Education and Educational Administration (Education Systems and Knowledge Society), the Egyptian Association for Comparative Education, Educational Administration and Professional Academy for Teachers, Cairo , Jan 27-28, 229-257.
- Al-Hobeida, O. F. (2019): “ The impact of the common styles of organizational environment among principals of state basic schools in Kuwait on job satisfaction for teachers”, *Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies*, 27, 5, Gaza Islamic University, 342-363.
- Ali, N. A. M.; Muhammad, S. M. & Muhammad, S. M. A. (2019): “The relationship between the organizational environment and the organizations' performance - an applied study in Assiut University,” *Journal of Contemporary Business Research*, 33, P1, Faculty of Commerce, Sohag University, 305-331.
- Al-Ikhnawi, M. A. M. (2016): “Requirements for improving school performance in industrial secondary education in Egypt in light of professional learning societies”, *Journal of Faculty of Education*, 64, 4, 3, Tanta University, 82-162.
- Al-Karim, O. A. M. G. (2018): “Preparing organizational environment for applying knowledge management processes: A case study on state secondary school principals in Qalyubia”, *Journal of Educational Administration*, 20, The Egyptian Association for Comparative Education and Educational Administration, 243-304.

- Al-Kilani, L. T. Z. & Al-Saud, R. S. (2016): "The relationship between organizational environment in state secondary schools in Jordan and some variables", *The Jordanian Educational Journal*, 1, 1, Jordan Association for Educational Sciences, 229-289.
- Al-Osaimi, K. M. H. (2016): "The status of organizational environment at Taif University from the faculty members' viewpoints", *Journal of Culture and Development*, 101, 2, Culture Association for Development, 1-72.
- Al-Qahtani, A. B. H. & Al-Mikhlafi, M. B S. (2019): "The Status of entrepreneurial leadership dimensions in Saudi universities (field study on Imam Abdurrahman Bin Faisal University)", *Journal of Arts, Literature, Humanities and Sociology*, 40, Emirates Faculty for Educational Sciences, 216-233.
- Al-Qahtani, A. B. H. B. H. (2020): "The Organizational environment in the faculties of the Royal Organization in Jubail, Saudi Arabia", *Journal of Faculty of Education*, 36, 2, Assiut University, 557-600.
- Al-Qarni, A. S. A. (2017): "Developing the organizational environment in secondary schools in Bisha in Saudi Arabia", *Journal of Faculty of Education*, 17, 1, 4, Kafr El-Sheikh University, 589-645.
- Al-Sawariis, K. H. O. (2019): "To what extent educational leaders have leadership characteristics: directors of education, educational and technical affairs, financial and administrative affairs, and head of training, rehabilitation and educational supervision department in the education administrations of the central region in Jordan", *The Arab Journal for Educational and Psychological Sciences* 11, The Arab Foundation for Education, Science and Arts, 41-70.
- Al-Shammari, A. A. & Al-Dulaimi, M. F. (2018): "The role of organizational agility in enhancing entrepreneurial leadership characteristics in industrial organizations: an exploratory study of the views of a group of managers of Al-Kafeel Company for Public Investments", the 10th International Scientific Conference held under the slogan(Universities and Labor Market "Requirements and Needs, Vision 2030"), 1, Faculty of Management and Economics, University of Karbala, from April 9-10, 162-191.



- Al-Shammari, A. B. A. (2015): “The status of the organizational environment at King Fahd University of Petroleum and Minerals as perceived by the faculty staff- a field study,” *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 16,1, Bahrain University , 143-175.
- Al-Thubaiti, K. A. A. (2018): “The status of organizational environment in Faculty of Social Sciences at Imam Muhammad bin Saud Islamic University”, *Shaqra University Journal*, 9, Shaqra University, 1-28.
- Al-Tuwayan, F. M. A. (2019): “The status of the common organizational environment in secondary schools in Qassim from the teachers’ viewpoints ”, *Journal of Scientific Research in Education*, 20, Faculty of Arts, Sciences and Education for Girls, Ain Shams University, 541-570.
- Aqdi, H. B. D. A. (2018): “The relationship between the organizational environment and job burnout among secondary school teachers in Jazan,” *Scientific Journal of Faculty of Education*, 34, 5, Assiut University, 139-249.
- Arab Republic of Egypt - Ministry of Education (2014): Strategic plan for pre-university education (2014-2030) - education national project for Egypt - Together we can provide better education for every child, 1-130.
- Boufaris, A. (2018): “The School organizational environment: definition, styles and dimensions in the educational institution”, *Al-Bahith Journal of Human and Social Sciences*, 35, Qasidi Merbah University, 291-302.
- Crisis Management (a field study at the education administration in Riyadh), *Specialized International Educational Journal*, 8, 5, Dar Simat for Studies and Research, 51-62.
- Diab, A. M. (2015): “A proposed framework for developing the school administration for industrial secondary education in Egypt in light of China and Australia experiences ”, *Journal of Educational Sciences*, 23, Faculty of Education in Qena, South Valley University, 48-199.
- Haji, A. E. (2005): Educational administrations and school principals, Dar Al-Fikr Al-Araby.

- Hallel, S. A. (2020): "A proposed framework of mechanisms for implementing entrepreneurial leadership at Damanhour University," *Journal of Education*, 76, Faculty of Education, Sohag University, 1619-1664.
- Hawala, S. B. M. & Al-Subaie, Q. B. N. (2019): "The Status of applying the dimensions of entrepreneurial leadership among the leaders of private secondary schools in Riyadh", *Journal of Educational Sciences*, 3, 2, Faculty of Graduate Studies of Education, Cairo University, 300-347.
- Hosni, Y. E. S. (2019): "Obstacles to activating the role of the school administration in raising the internal efficiency of the industrial technical secondary schools in Fayoum," supervised by: Samiha Ali Makhoulf and Mona Shaaban Othman, Fayoum University, *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 12, 3, Faculty of Education, Fayoum University, 255-311.
- Imam, E. M. A. (2019): "Using the service learning approach in teaching geography to develop literacy of entrepreneurship among the industrial technical secondary school students", *Journal of Educational Association for Social Studies*, 111, The Educational Association for Social Studies, 1-79.
- Khalaf Allah, M. E. A. (2017): "The relationship between the practice of high school principals of the management style with exception and achieving the requirements of building entrepreneurial leaders (an applied study)", *Al-Aqsa University Journal (Human Sciences Series)*, 21, 2, Al-Aqsa University, 328-373.
- Maghawri, H. A. (2016): "Developing decision-making in institutions of education in Egypt in light of pioneering leadership", *Journal of Scientific Research in Education*, 17, Faculty of Arts, Sciences and Education for Girls, Ain Shams University, 535-556.
- Mahmoud, A. M. A. & Ahmed, M. G. H. (2016): "Transforming Egyptian universities into pioneering universities in light of the experiences of Cambridge and Singapore National Universities", *Journal of Comparative and International Education*, 6, Egyptian Association for Comparative Education and Educational Administration, 317-501 .
- Mansour, M. M. A. (2015): "The impact of the practice level of moral leadership among school principals on the organizational environment from the primary school teachers' viewpoints in Taif", *Journal of Specific Education Research*, 39, Faculty of Specific Education, Mansoura University, 108-145.



- Meamar, S. S. (2018): "The status of the organizational environment at Taibah University as perceived by the faculty members". *Journal of Humanities and Social Sciences*, 4, University of Tabuk, 45-84.
- Moawad, F. A. M. & Al-Dowayan, H. A. M. (2020): "The role of academic work teams in developing entrepreneurial leadership among Faculty of Education students at Qassim University from their viewpoints ", *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 7, 1, Dar Rafad for Studies and Research, 75-96.
- Mutab, H. K. & Radi, J. M. (2010): "*The impact of entrepreneurship on performance of distinguished universities: a test study of the viewpoints of a group of leaders at the University of Qadisiyah*", the 3rd Arab Conference (Arab Universities: Challenges and Prospects), The Arab organization for Administrative Development, 227-248.
- Najm, A. A. R.; Al-Najjar, H. M. A. & Al-Bayati, K. A. A. (2017): "The Relationship between entrepreneurial leadership and self-career success: an applied study on employees of telecommunication companies in Sulaymaniyah, Kurdistan, Iraq," *Egyptian Journal of Commercial Studies*, 41, 1, Faculty of Commerce, Mansoura University, 479-503.
- Presidency of Egypt (1981): Law No. 139 of 1981 promulgating the Education Law, 1-24.
- Raqeebat, R. M. M. (2018): "The relationship between the level of satisfaction among state school teachers about the organizational environment in Mafraq governorate in Jordan and their organizational loyalty", *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 2, 25, *Arab Journal of Science and Research Publishing*, National Research Center in Gaza , 145-165.
- Salah El-Din, N. S. M. (2020): "Entrepreneurial leaders and social responsibility in the range of Post-basic education in Oman, "Fayoum University, *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 14, 2, Fayoum University, 281-359."

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- AL-Mutairi, Abdullah Mohammad Nekhailan (2019) : " Effect of Entrepreneurial leadership on Maximizing Competitiveness An Applied to Kuwait Petroleum Corporation (KPC)", **Global Journal of Economics and Business**, Vol.7, No.1, Refaad for Studies and Research, 93- 104.
- Alqarni, Saleh Ali Y.(2020) : "How school climate predicts teachers' organizational silence " , **International Journal of Educational Administration and Policy Studies** , Vol.12 , No.1, 12-27.
- Dalanon, Junhel et al. (2018). "A Philippine Rural School's Organizational Climate, Teachers' Performance, And Management Competencies ", **International Journal of Research - Granthaalayah**, Vol.6, No.1,248-265.
- ERANIL, Anil Kadir & ÖZBİLEN, Fatih Mutlu (2017) : "Relationship between School Principals' Ethical Leadership Behaviours and Positive Climate Practices", **Journal of Education and Learning** , Vol. 6, No. 4, Canadian Center of Science and Education, 100-112 .
- Erturk, Abbas & Ziblim, Lukman (2020): " Is The Perception of Organizational Deviation Affected by The Organizational Climate? Research in Schools", **Eurasian Journal of Educational Research**, Vol.85, 1-22.
- Khan , Nadia (2019) : " The Impact of Organizational Climate on Teachers Commitment " , **Journal of Education and Educational Development** , Vol. 6 No. 2 , December , 327-342.
- Kitratporn, Poonsook & Puncreobutr, Vichian (2016) : " Quality of Work Life and Organizational Climate of Schools Located along the Thai-Cambodian Borders" , **Journal of Education and Practice**, Vol. 7, No. 11, 134-138.
- Mars , Matthew M. (2015) : " Interdisciplinary Entrepreneurial Leadership Education and the Development of Agricultural Innovators", **Journal of Agricultural Education**, Vol.56, No. 3, 178-194.
- Medany, Elderdery Ahmed Ismail (2017) : " The Role of Management by Exception in Achieving Entrepreneurial Leadership", **Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences**, Vol. 1, No. 8, National Research Center, Arab Journal of Sciences & Research Publishing, Gaza, October,101-117. Available online: www.ajsrp.com



-
- Özgenel, Mustafa (2020) : "An Organizational Factor Predicting School Effectiveness: School Climate ", **International Journal of Psychology and Educational Studies**, Vol. 7, No. 1, 38-50 .
- Pihie, Zaidatol Akmaliah Lope ; Asimiran ,Soaib& Bagheri ,Afsaneh (2014) : " Entrepreneurial leadership practices and school innovativeness" , **South African Journal of Education**, Vol. 34, No. 1, 1-11.
- Smith, A.; Escobedo, Patty & Kearney ,Wowek Sean (2020): " Principal Influence: A Catalyst for Positive School Climate" , **International Journal of Education Policy & Leadership**, Vol. 16, No. 5, 1-16.