

## القيادة الابتكارية مدخل لتجويد آليات التميز التنظيمي في الإدارات التعليمية بجمهورية مصر العربية (دراسة تحليلية)

أ.د/ أحمد نجر الدين عيادروس

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية جامعة الزقازيق

موسى محمد موسى مصطفى

مدير المتابعة وتقويم الأداء - (إدارة القنایات)

### ملخص البحث:

يهدف البحث الحالي إلى استعراض الإطار الفلسفي والمفاهيمي للقيادة الابتكارية والتميز التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر، والوقوف على الوضع الراهن للإدارات التعليمية في مصر، وكذلك التوصل إلى أهم المقترحات التي تسهم في تجويد آليات التميز التنظيمي بالإدارات التعليمية في مصر في ضوء مدخل القيادة الابتكارية، واستخدام البحث المنهج الوصفي، ولقد توصل البحث إلى مجموعة من المقترحات أهمها: استقطاب القيادات الابتكارية التي تتسم بالمرونة والقابلية للتطور الوظيفي والتميز في الأداء، والتدريب المستمر للقيادات لجعلهم أكثر كفاءة وفاعلية، وتعظيم إسهامهم، والتقييم المستمر والدوري لأداء القيادات، وإيجاد قنوات اتصال فعالة وتشجع على الابتكار والإبداع، وتشجيع التنافس وإعطاء فرصة للمبادرة من أجل دفع قيادات الإدارات التعليمية نحو التوصل إلى أفكار ابتكارية جديدة، والتعديل في الهيكل التنظيمي للإدارات التعليمية لجعله أكثر مرونة وداعماً للابتكار والإبداع، تصميم برامج تدريبية تعزز سلوك القيادات الابتكارية، وتعزيز السياسات المحفزة على الابتكار والإبداع، الاهتمام بتطوير قدرات القيادات الابتكارية، وتعزيز المشاركة المجتمعية وعقد وتوطيد العلاقات مع مؤسسات المجتمع المحلي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الابتكارية - تجويد - التميز التنظيمي

---

---

**Innovative leadership is an approach to improving  
organizational excellence mechanisms in educational  
departments in the Arab Republic of Egypt (analytical study)**

**Research Summary:**

The current research aims at reviewing the philosophical and conceptual framework of innovative leadership and organizational excellence in contemporary administrative thought, and standing on the current situation of educational administrations in Egypt, as well as making the most important recommendations to improve the mechanisms of excellence in the educational administrations in Egypt in the shade of the approach of innovative leadership. The research used the descriptive approach. The research presented some recommendations: attracting innovative leaders who are flexible and capable of career development and excellence in performance, continuous training of leaders to make them more efficient and effective, maximizing their contribution, continuous and periodic evaluation of the performance of leaders, creating effective communication channels that encourage innovation and creativity, encouraging competition and giving an opportunity for initiative in order to push the leaders of educational departments towards coming up with new innovative ideas, amending the organizational structure of educational departments to make it more flexible and supportive of innovation and creativity, designing training programs that enhance the behavior of innovative leaders, promoting policies stimulating innovation and creativity, paying attention to developing the capabilities of innovative leaders, enhancing community participation and establishing and strengthening relationships with community institutions the local..

**Keywords:** innovative leadership - improving- organizational excellence

## مقدمة :

ازدادت التحديات العالمية المختلفة التي أفرزتها طبيعة القرن الحادى والعشرين، وألقت بآثارها على المؤسسات المعاصرة بصفة عامة والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة، وجعلتها فى حاجة للتطوير والتميز وتحسين أدائها لمواكبة هذه التغيرات، حيث لا تستطيع المؤسسات التعليمية أن تحيا بمعزل عن روح التغيرات التى تحكم واقع الحياة من حولها، ويعتبر التميز التنظيمي أحد الأسس الهامة فى نمو وتطوير المؤسسات التعليمية لتحقيق الأهداف المنشودة فى ضوء المستجدات والظروف المحلية والعالمية.

وترجع نشأة التميز التنظيمي فى علم الإدارة المعاصرة إلى إسهامات علماء الإدارة المعاصرين بشأن تحقيق جودة العمليات الإدارية وجودة مخرجات المنظمات، وثمة تأكيدات أن أفكار الجودة تعد منبعاً رئيساً للتميز التنظيمي، وهي المسؤلة عن ولادته وبزوغه فى ميادين الإدارة المعاصرة وكافة مجالات إدارة المنظمات الإنتاجية والخدمية والتربوية<sup>(١)</sup>.

ويساعد التميز التنظيمي المؤسسات على تقييم إستراتيجياتها الإدارية بشكل دوري من أجل تحديد المجالات الرئيسية التي يتم التركيز عليها لتحقيق الجودة والتحسين المستمر فى الأداء، كما يساعد على دعم أفضل الممارسات، وتوفير الأدوات التي تسمح بتبني إستراتيجية الجودة والتقييم الذاتي لمراجعة تلك الممارسات<sup>(٢)</sup>.

وقد تزايد الاهتمام والوعي فى الآونة الأخيرة لدى جميع المؤسسات التعليمية على مختلف مستوياتها بالتفوق والنمو للوصول إلى أعلى درجات التميز فى ظل المتغيرات الدولية التي يمر بها العالم اليوم، والتي تملي علينا العمل الجاد والمستمح حتى يكون لنا دور فعال وقدرة عالية لمواجهة هذه التحديات والتي لن يستطيع أن يواجهها إلا من يدرك بأن الجودة فى الأداء هي السبيل الوحيد إلى الاستمرار والتطور<sup>(٣)</sup>.

وتعتبر الموارد والكفاءات البشرية العنصر المهم للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة للمؤسسات، فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة المؤسسة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها، وهذا الأمر يتطلب وجود قيادات ذات كفاءة ورؤية إستشرافية نحو المستقبل للمساهمة في إحداث تطور شامل في المجال المعرفي والثقافي والبحثي والمجتمعي، وتعزيز ثقافة التميز، والتركيز على وضع الاستراتيجيات وتحديث الهياكل التنظيمية وتغيير النظم التقليدية وتطوير الكفاءات الموجودة، أو البحث عنها واستقطابها واستثمارها<sup>(٤)</sup>.

وتبرز القيادة الابتكارية كنمط يقود أكثر ما يدير، إذ يتميز فيه القائد بالمقدرة على إبداء الأفكار وطرح الممارسات الجديدة وتطبيقها في العمل، وسواء كانت هذه الأفكار أو الممارسات من اكتشاف القائد أو توصل إليها من خلال مرؤوسيه، فهو يسعى من خلال طرح تلك الأفكار إلى تحقيق التميز والتقدم والأزدهار وخلق قيمة للمؤسسة أكبر وأسرع من منافسيها<sup>(٥)</sup>، ويمكننا القول أن أهمية القيادة الإبتكارية تتمثل في التجديد والتحسين المستمر القائم على تطوير الأفكار الجديدة، والخروج عن المألوف في حدود تسمح بتحقيق الأهداف واستثمار كل الإمكانيات المتاحة من أجل ذلك<sup>(٦)</sup>.

فالإنسان المبتكر متطور، ومستمر لا يتوقف تفكيره عند حد معين بل تؤدي كل فكرة يقترحها إلى فكرة أخرى، وهو متميز عن غيره ببعض الصفات الشخصية، كالثقة بالنفس، وحب العمل بشكل منفرد وعدم التقيد بالعمل الجماعي والمخاطرة والعمل في ظروف غامضة، كما أنه مسالم لا يستسلم ولا يخضع بسهولة ويصر على إيجاد حلول لما يواجهه من مشكلات، لا يحب فرض السلطة على أحد أو أن تفرض عليه سلطة من أحد<sup>(٧)</sup>، فالقائد المبتكر لا يخشى مواجهة المشكلات والصعوبات، لأنه على دراية بأنه قادر على تخطيها، وبيئة العمل التي يكون قائدها مبتكر مبدع؛ تكون بيئة عمل يسودها الاحترام والتعاون والتفاهم، وجميع العاملين فيها قادرين على مواجهة

أي موقف طارئ بسلاسة، حيث يعكس القائد التربوي الابتكاري صفاته وقدراته على البيئة المسؤول عنها<sup>(٨)</sup>.

كذلك تعمل المؤسسات لتحقيق الصدارة في ظل المنافسات، والمتغيرات، والتحديات المعاصرة في كافة مجالات الحياة، مما يتطلب منها البحث عن طرق غير مألوفة، ومميزة، وتسعى تلك المؤسسات إلى النجاح والإنجاز من خلال وجود قيادة غير تقليدية تتبنى الابتكار، وتواكبه<sup>(٩)</sup>.

ولقد حظي موضوع القيادة الابتكارية باهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة، نظراً للعلاقة الوثيقة التي تربط بين القيادة الابتكارية وتحقيق التميز، ثم إنتقل الإهتمام بالابتكار والابداع إلى المؤسسات التربوية، حيث تنوعت إهتمامات الباحثين في هذا المجال وغطت مجالاً واسعاً من مجالات الإبتكار والإبداع الذي يؤثر إيجاباً على مجمل مخرجات المؤسسة التربوية، وقد ركزت الإدارة في مراحل متعددة على القيادة في جوانب متعددة عبر المراحل المتعاقبة، فإن قائد اليوم ينبغي أن يكون شعاره الإبتكار ونشر ثقافة الإستدامة التنظيمية إذا ما أراد أن ينهض بمؤسسته، ويوسع نطاق بقائها وعطائها، فطبيعة العصر وتحدياته تحتاج إلى نوعيات من القيادات قادرة على تعلم مهارات التفكير الإبتكاري وتحقيق الإستدامة التنظيمية، ويأتي هنا دور القيادات الإبتكارية في تجويد آليات التميز التنظيمي بالإدارات التعليمية.

### مشكلة البحث:

تأتي مصر في ترتيب متأخر بين دول العالم فيما يتعلق بمؤشر جودة التعليم، ويمكن أن يعزى هذا الوضع إلى مجموعة من العوامل المتداخلة أهمها أن إدارة قطاع التعليم قبل الجامعي في مصر يتسم بمركزية خالصة، وعدم وجود ربط بين المدخلات والنتائج ودون إعتبرات للتباينات المحلية، وأيضاً عدم الإستفادة من آليات اللامركزية؛ مما ينعكس سلباً على الكفاءة الداخلية والخارجية، وعلى مستوى جودة المنتج النهائي للنظام التعليمي، ومن ثم بات تطوير هذه الأنماط من التنظيم والإدارة

ضرورة حتمية، خاصة في ظل الضغوط الإقتصادية التي تمر بها البلاد والتي لا تسمح برفاهية الهدر في أي مورد يمكن أن يستغل في برامج الإصلاح والتحسين<sup>(١٠)</sup>.

ويشير واقع الإدارات التعليمية في مصر إلى وجود العديد من المشكلات التي تواجه تحقيق التميز التنظيمي، ومنها: ضعف البناء التنظيمي للمنظومة التعليمية، وضعف المادة الهيكلية، وأيضاً ضعف تطبيق سياسات المركزية واللامركزية للتوصل إلى صيغة مناسبة نحو اللامركزية<sup>(١١)</sup>.

وتواجه الإدارات في المؤسسات التعليمية المصرية العديد من التحديات المعاصرة، من أهمها: (١٢)

- ١ - التقدم التكنولوجي والإداري وما يتطلبه ذلك من موارد بشرية متميزة.
  - ٢ - التقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
  - ٣ - العولمة والاتفاقيات الدولية والتكتلات الإقتصادية في عالم متغير مما أدى إلى ظهور كيانات كبرى وإندماجات إقتصادية وإدارية ذات قوى خارقة.
  - ٤ - جذب الكوادر المتميزة والكفاءات العالية من المؤسسات التعليمية بواسطة مؤسسات تعليمية كبرى في الداخل والخارج.
  - ٥ - الاتجاهات الحديثة في الإدارة التعليمية وتطبيقاتها المختلفة.
- يتضح مما سبق أن الإدارات التعليمية في مصر تعاني من العديد من المشكلات والتحديات التي قد تحول دون تحقيق أهدافها؛ مما يستلزم إيجاد نمط قيادي حديث يعمل على حل تلك المشكلات، ومحاولة التجديد والتحديث، والبعد عن النمطية والتقليد في العمل الإداري بالإدارات التعليمية، وهو ما يحتاج للقيادة الإبتكارية لتجويد آليات التميز التنظيمي وهو ما تسعى إليه الدراسة الحالية.
- وفي ضوء ما سبق يمكن التعبير عن مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

## كىف يمكن الإفاة من القىاة الإبتكارىة فى ؤؤوىة آلىاء الؤمىز الؤنظىمى فى الإءارات الؤعلىمىة بؤمهورىة مصر العربىة؟

وىنبؤق عن هءا السؤال الرئىس عةا أسؤلة فرعىة:

١. ما الإطار الفلسفى والمفاهىمى للقىاة الإبتكارىة والؤمىز الؤنظىمى فى الفكر الإءارى المعاصر؟

٢. إلقاء الضوء على الوؤع الراهن للإءارات الؤعلىمىة فى مصر؟

٣. ما أهم المقؤرءاء الؤى ؤسهم فى ؤؤوىة آلىاء الؤمىز الؤنظىمى بالإءارات الؤعلىمىة فى مصر فى ضوء مءءل القىاة الإبتكارىة؟

### أهءاف البؤء:

ؤؤمىل أهءاف البؤء فى النقاؤ الؤالىة:

١. اسؤعراض الإطار الفلسفى والمفاهىمى للقىاة الإبتكارىة والؤمىز الؤنظىمى فى الفكر الإءارى المعاصر.

٢. الوؤوف على الوؤع الراهن للإءارات الؤعلىمىة فى مصر.

٣. الؤوصل إلى أهم المقؤرءاء الؤى ؤسهم فى ؤؤوىة آلىاء الؤمىز الؤنظىمى بالإءارات الؤعلىمىة فى مصر فى ضوء مءءل القىاة الإبتكارىة.

### أهمىة البؤء:

بما أن أهمىة البؤء ؤأى بما يمكن أن ؤسفر عنه من نؤاءؤ أو ؤضىفه إلى المىءان الؤربوى، فإن أهمىة الؤراسة الؤالىة ؤؤأى فى ؤانبىن أولهما نظرى والآخر ؤطبىقى، وءلك كما يآى:

**أولاً : الأهمية النظرية (العلمية) :**

- استمد البحث الحالي أهميته النظرية من مواكبته لتوجهات وخطط التنمية على المستوى الوطني، واستراتيجية التنمية المستدامة (رؤية مصر ٢٠٣٠ م)؛ لتحقيق التميز التنظيمي.

- كما تنبع أهمية البحث من أهمية الموضوع المتمثل في الإهتمام بتجويد التميز التنظيمي.

- كما جاءت أهمية البحث في تناوله لموضوع التميز التنظيمي وهو موضوع حديث نسبياً - لم يحظ إلا بقدر قليل من اهتمامات الباحثين، وبالتالي إثراء المكتبة العربية بمثل هذا النوع من الدراسات.

**ثانياً : الأهمية التطبيقية (العملية) :**

ترجع أهمية البحث تطبيقياً إلى ما يمكن أن يقدمه من مساعدة للمسؤولين عن التعليم؛ حيث الوقوف على الواقع الفعلي لقيادات الإدارات التعليمية؛ ومن ثم تعرف الإجراءات والمسارات الممكنة لتجويد آليات التميز التنظيمي بتلك الإدارات.

**منهج البحث :**

وفقاً لطبيعة مشكلة البحث وأهدافه سوف يتم استخدام المنهج الوصفي للوقوف على واقع التميز التنظيمي بالإدارات التعليمية في جمهورية مصر العربية، ودور القيادة الابتكارية في تجويد آليات التميز التنظيمي في الإدارات التعليمية في جمهورية مصر العربية، وذلك للوصول إلى مقترحات تسهم في تجويد آليات التميز التنظيمي في الإدارات التعليمية في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل القيادة الابتكارية.



## مصطلحات البحث:

### أولاً: مفهوم القيادة الابتكارية:

أورد الباحثون والمختصون في الإدارة التربوية تعريفات عدة للقيادة الابتكارية؛ باعتبارها مصطلح قيادي جديد، ومن هذه التعريفات ما يلي:

قد أشار القطيفان بأنها الطرق والأساليب التي يستحدثها قادة المدارس؛ لتطوير أساليب جديدة تسهم في إنجاز الأعمال والمهام، التي تؤدي إلى حلول للمشاكل التي تواجههم بطرق ابتكارية متطورة<sup>(١٣)</sup>.

بينما امتاز تعريف الحارثي بأنها مجموعة الممارسات القيادية التي يقوم بها القائد الابتكاري، معتمداً في ممارسته على رؤية ابتكارية تقوم على توليد الأفكار القيادية وإعادة تنظيمها واستحداث أفكار جديدة لتحقيق الأهداف المنشودة لتجويد النتائج بأقل كلفة، وبأعلى جودة، وأسرع وقت<sup>(١٤)</sup>.

ويشير نجم بأن القيادة الابتكارية القيادة التي تقوم على إيجاد علاقات وثيقة بين العاملين في المؤسسة، وتعمل على تطوير أساليب العمل وتنوع السياسات والأنظمة التي تحت على الابتكار، وتوظفها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وتطبق الأفكار الابتكارية على أرض الواقع، وتعمل على فتح قنوات الاتصال بجميع الاتجاهات<sup>(١٥)</sup>.

وقد عرفها أبو عجوة بأنها "عبارة عن الممارسات العلمية للأفكار الجديدة بطرق مرنة؛ تهدف لزيادة فاعلية أساليب العمل الحالية في تحقيق أهداف للمؤسسة"<sup>(١٦)</sup>. والقيادة الابتكارية عبارة عن جملة من الأساليب والوسائل والطرائق التي يستخدمها القائد ويتبناها لتحقيق أهداف للمؤسسة، وللتصدي بالمشكلات والصعوبات التي قد تواجهه، ويمكن تحديدها بالسلوك الابتكاري وبيئة العمل وتعامل القائد مع مرؤوسيه<sup>(١٧)</sup>. وتضيف إيناس أبو صالح بأن القيادة الابتكارية هي النمط القيادي الذي يتصف بالبصيرة الابتكارية، ولديه القدرة على التأثير في العاملين من أجل توليد الأفكار الابتكارية، ورعايتها لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة التعليمية<sup>(١٨)</sup>.

### التعريف الإجرائي للقيادة الابتكارية :

يمكن تعريف القيادة الابتكارية إجرائياً بأنها قدرة قيادات الإدارات التعليمية على استخدام أساليب مبتكرة لتنفيذ الأفكار الجديدة في الإدارة التعليمية؛ للوصول بها إلى التميز التنظيمي.

### ثانياً- التميز التنظيمي (Organizational Excellence) :

يعرف التميز التنظيمي بأنه الآليات والعمليات التي تمثل حافطة النجاحات المهنية ذات التكاملية مع الإحتياجات والنتائج والأداءات والكفاءات القيادية، بما يخلق الإثارات التنظيمية ذات الإنجازات المستدامة للمستويات الأكاديمية والإدارية كافة داخل المنظمة<sup>(١٩)</sup>.

يعرف التميز التنظيمي بأنه استثمار المنظمات للفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال، وأيضاً الالتزام برؤية محددة وواضحة، يتوافر لها كافة الموارد البشرية والتكنولوجية والمادية اللازمة لبلوغ الأداء المتميز، وبعبارة أخرى، فالتميز التنظيمي هو قدرة المنظمة على الأداء المتفوق بشكل استراتيجي، وقدرتها على حل المشكلات التي تواجهها وبلوغ أهدافها على نحو فعال، يميزها عن المنظمات المماثلة والمزاملة لها<sup>(٢٠)</sup>.

ويعرف أيضاً بأنه تحقيق مستمر لجميع الأهداف على النحو المنصوص عليه في رؤية المنظمة، من أجل تحقيق الرسالة، وهذا يتطلب بذل كل الجهود الممكنة لرضا جميع أصحاب المنظمة في العمل<sup>(٢١)</sup>.

ويمكن تعريف التميز التنظيمي إجرائياً بأنه الوظائف الإدارية التي يتم تطبيقها لتحقيق التميز في الإدارات التعليمية من خلال التطبيق الإداري للتميز في مختلف الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كل ذلك في ضوء الاهتمام بإيجاد التوازن بين احتياجات المنظمة والعاملين والعملاء والمجتمع ككل.

### الدراسات السابقة :

أسفر استعراض الدراسات السابقة - العربية منها والأجنبية - عن وجود عدد من الدراسات ذات الصلة، التي تناولت بشكل مباشر القيادة الابتكارية والتميز التنظيمي؛ ومن ثم فقد تم تصنيفها إلى تصنيفها إلى دراسات عربية وأجنبية، ووفقاً لترتيبها زمنياً من الأحدث إلى الأقدم، وذلك على النحو الآتي:

### أولاً : دراسات تناولت القيادة الابتكارية :

وتتضمن الدراسات التي تناولت القيادة الابتكارية من حيث مفهومها وأهميتها، وسمات القائد الابتكاري، وأبعاد القيادة الابتكارية، ومعوقات القيادة الابتكارية، وذلك كما يأتي:

#### أ- الدراسات العربية :

#### ١- دراسة بعنوان "واقع ممارسة القيادة الابتكارية لدى قائدات المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الرياض" (٢٢)

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القيادات التربوية في المملكة العربية السعودية، وقد بلغ مجتمع الدراسة (٤٦٥) قائداً تربوياً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام إستبانة تكونت من ثلاثة مجالات وهي (الإداري، والفني، والتصوري)، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن القادة التربويين يمارسون القيادة الابتكارية بدرجة متوسطة في المجالين الإداري والفني، وفي المجال التصوري بدرجة مرتفعة، وقد أوصت الدراسة إلى إدخال التقنيات الحديثة والمتطورة في المؤسسات التعليمية، والتوسع في البرامج التدريبية.

٢- دراسة بعنوان "القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بجودة أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم"<sup>(٣٣)</sup>

ملخص الدراسة هدفت هذه الدراسة الحالية التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بجودة أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية ومعلماتها في محافظة الخليل، والبالغ عددهم (٢٦٣٧) معلماً ومعلمة، منهم (١١٧٩) معلماً و(١٤٥٨) مُعلمةً واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وطورت استبانة مكونة من ثلاثة أقسام هي: القسم الأول يتعلق بالبيانات الشخصية، والقسم الثاني خاص بالقيادة الابتكارية، والقسم الثالث خاص بجودة أداء المعلم، وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٤) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية ومعلماتها في محافظة الخليل، جرى اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية وتوصلت الدراسة إلى نتائج، أهمها: أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الابتكارية جاءت بدرجة كبيرة، كما تبين أن درجة جودة أداء المعلم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل كان كبيراً .

٣- دراسة بعنوان "درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بالإبداع في الأداء لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمات"<sup>(٣٤)</sup>

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بالإبداع في الأداء لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمات. تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الثانوية في محافظة جرش من العام الدراسي (٢٠١٨/٢٠١٩)، والبالغ عندهن (٤٦٥) معلمة، وتكونت عينتها من (٢٦٠) معلمة. ولجمع البيانات تم تطوير استبانة من قسمين رئيسيين: تعلق القسم الأول بموضوع القيادة الابتكارية وتكون من (٣٣) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي:

حل المشكلات، والتعامل مع الأفكار الجديدة، والمبادرات الشخصية، والمثابرة والإصرار. وتكون القسم الثاني الذي تعلق بموضوع الإبداع في الأداء من (١٩) فقرة ضمن أربعة مجالات وهي الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والحساسية للمشكلات، وتم إيجاد صدق وثبات الأداة. أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لمجالات قسم القيادة الابتكارية ككل بلغ (٣.٥٠) وبدرجة متوسطة وبلغ المتوسط الحسابي لمجالات قسم الإبداع في الأداء (٣.٥٤) وبدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تقدير المعلمات لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى المديرات وبين مستوى الإبداع في الأداء، كما بينت أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على مجالاتها تعزى لمتغير الخبرة باستثناء مجال التعامل مع الأفكار الجديدة حيث كانت الفروق لصالح عشر سنوات فأكثر، وكذلك وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة باستثناء مجالي الأصالة والحساسية للمشكلات حيث كانت الفروق لصالح حملة البكالوريوس. وفي ضوء النتائج قدمت الباحثة بعض التوصيات منها، إيجاد استراتيجيات حديثة تمكن القادة من التعامل مع الأفكار الجديدة، واعتماد القادة للابتكار كمدخل لمنظومة التغيير.

#### ب- الدراسات الأجنبية:

١- دراسة بعنوان "مؤشرات القيادة الابتكارية لمديري المدارس الثانوية: تطوير واختبار نموذج العلاقة الهيكلية"<sup>(٢٥)</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إتساق نموذج العلاقات الهيكلية ومؤشرات القيادة الابتكارية لمديري المدارس الثانوية بتايلاند بمكتب لجنة التعليم الأساسي، واستخدم الباحثين المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة التي تطبق على عينة عشوائية (١٠٢٠) مديراً من مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع مديري المدارس الثانوية في تايلاند بمكتب لجنة التعليم الأساسي والبالغ عددهم (٢٣٥٨) مديراً وكانت أبرز نتائج الدراسة: أن تطوير مديري المدارس نحو

القيادة الابتكارية هو بالأساس قوة دافعة للإرتقاء بتنمية المجتمع، إضافة إلى أن مديري المدارس الذين لديهم قيادة ابتكارية قادرين على تنفيذ أفكار ابتكارية جديدة، مما يسمح للمدارس بتقديم تعليم جيد .

٢- دراسة بعنوان "الانتقال من الجيد إلى العظيم إلى القيادة الابتكارية : ما الذي يتطلبه الأمر على كل مستوى؟" (٢٦)

هدفت الدراسة للتعرف إلى الانتقال لمستويات القيادة الابتكارية في مجموعة من مدارس كندا، ولقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والإستبانة كأداة للدراسة التي طبقت على عينة تكونت من (٤٠) معلماً في (٤٠) مدرسة، وكانت أبرز النتائج: الأفكار القيادية المطروحة لا بد أن تتناسب مع رؤية ورسالة المدرسة، وأن المدارس بدون القيادة الابتكارية تواجه العديد من الصعوبات والتحديات.

٣- دراسة بعنوان "إعادة النظر في القيادة الابتكارية" (٢٧)

هدفت الدراسة إلى مناقشة الخصائص المميزة للقيادة الابتكارية كما أصدرتها المطبوعات كالبحوث السابقة في هذا المجال وذلك لتقديم تعريف لبنية القيادة الابتكارية من أجل تطوير مقياس سيكوميترى لها، استخدمت الدراسة منهج الدراسة النوعية تحليلية عن طريق المسح الوصفي للأدب السابق كالأبحاث التجريبية السابقة، وكانت أداة الدراسة هي تحليل المحتوى ، وتكون مجتمع الدراسة من الأدبيات السابقة كالمطبوعات السابقة في نظريات القيادة المعاصرة، وكانت العينة منها الدراسات والأبحاث التجريبية السابقة في القيادة الابتكارية، كنماذج القيادة الابتكارية، ومناهج القيادة الابتكارية، والقيادة التحكيمية، والقيادة الكاريزمية. أظهرت هذه الدراسة أن القيادة الابتكارية تجمع بين خصال القيادات المتعددة كخصال القيادة الكاريزمية والقيادة التحويلية والقيادة الابتكارية.

## ثانياً: دراسات تناولت التميز التنظيمي:

وتتضمن الدراسات التي تناولت التميز التنظيمي، وذلك كما يأتي:

### أ- الدراسات العربية:

#### ١- دراسة بعنوان "القيادة الموزعة لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت" (٢٨)

هدفت الدراسة الي التعرف علي مفهوم القيادة الموزعة، وخصائصها، وعناصرها، ومتطلبات تطبيقها في الميدان التربوي إلي تحليل الأسس النظرية والفكرية للتميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت، وكذلك إلى تقديم توصيات مقترحة إلى القيادة الموزعة لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واقترحت الدراسة توصيات لتفعيل القيادة الموزعة لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت منها: تبني المناخ الفكري الذي يسمح بزيادة المعارف ونشر ثقافة التمكين بين العاملين، تدريب مديري المؤسسات التعليمية على كيفية تطبيق القيادة الموزعة في مدارسهم، وتبني استراتيجيات التميز في التعليم والتعلم.

#### ٢- دراسة "بعنوان" التميز التنظيمي وتطبيقاته بمدارس التعليم العام في بعض الدول الأجنبية وإمكانية الاستفادة منه في مصر" (٢٩)

هدفت الدراسة الي وضع تصور مقترح للتميز التنظيمي بمدارس التعليم العام في مصر في ضوء خبرة كل من سنغافورة وأستراليا، وربما يتناسب إمكانات المجتمع المصري، واستخدمت الدراسة منهج جورج بيريداي، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: إخفاق معظم جهود ومبادرات تحسين مدرسي مصر سواء المبذولة من داخل المدرسة أو من خارجها، وكذلك افتقار المدارس إلى المدراء القادرين على قيادة الاصلاح المدرسي، والسعي نحو تحقيق التميز في أداء المدرسة، وقدمت

الدراسة تصور مقترح للتميز التنظيمي بمدارس التعليم العام في مصر في ضوء خبرة كلا من سنغافورة وأستراليا، وبما يتناسب مع إمكانيات المجتمع المصري.

٣- دراسة بعنوان "تصور مقترح لإحترافية التدريب القيادي لمدرء المدارس السعودية لتدعيم التميز التنظيمي في ضوء بعض الاتجاهات الدولية والمستقبلية للتنمية القيادية المستدامة"<sup>(٣٠)</sup>

هدفت الدراسة إلى التوصل لأهم ملامح التصور المقترح حيال إرساء احترافية التدريب القيادي لمدرء المدارس بما يدعم التميز التنظيمي بمؤسسات التعليم العام بالسعودية، وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي، مع الاستعانة بأسلوب دلفي في الدراسة الميدانية، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج المتعلقة ببنية التدريب القيادي للمدرء، وأهم الممارسات التطبيقية الداعمة للتميز التنظيمي، كما توصلت الدراسة للعديد من المقترحات التي من أهمها: استدامة التحديث والتطوير لبرامج التدريب القيادي، ويتم ذلك من خلال: استخدام مايسمى النمذجة التنموية في برامج التدريب القيادي لمدرء المدارس والتصميم العلمي للوحدات التدريبية الداعمة لقدرات المدرء في برامج التدريب الأولية وأثناء الخدمة.

#### ب- الدراسات الأجنبية:

١- دراسة بعنوان "التميز التنظيمي المناهج والنماذج المستخدمة في المؤسسات التشيكية"<sup>(٣١)</sup>

هدفت الدراسة إلى وصف وتحليل الوضع الراهن في مجال تنفيذ نماذج التميز في بعض المؤسسات التعليمية التشيكية؛ لاقتراح إطار عمل شامل من شأنه تحقيق التميز التنظيمي، لتقديم الاحتمالات والفوائد والقيود والمخاطر الرئيسية المتعلقة بالاستخدام العملي تلك المنظمات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لوصف وتحليل حالة نماذج التميز التنظيمي في عينة مكونة من ثلاثمائة واثنين وعشرين مؤسسة تعليمية بجمهورية التشيك، تم استجابة عشرون بالمئة من العينة



المستهدفة بالدراسة، واستخدمت المنهج المقارن في مقارنة نماذج التميز المستخدمة في الوضع الراهن بتلك المؤسسات.

## ٢- دراسة بعنوان "الإعداد المهني لجودة الخدمة والتميز التنظيمي" (٣٢)

هدفت الدراسة إلى تحديد بعض المتطلبات التي يجب وضعها في الاعتبار عند إعداد العاملين من أجل تحقيق جودة الخدمة والتميز التنظيمي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة مراعاة عدة اعتبارات عند إعداد العاملين بالمؤسسات المختلفة لتحقيق التميز التنظيمي؛ من تلك الاعتبارات ما هو مرتبط بـ: وصف الأداء المطلوب للعاملين، وكذلك أساليب تقييم أداء العاملين، والتطوير المهني لهم بما يحقق التميز التنظيمي.

## ٣- دراسة بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي" (٣٣)

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت أسلوب دراسة الحالة لجامعة جدارا بالأردن، وتم تطبيق أداة الاستبانة على (٤٥٠) من الأكاديميين والإداريين العاملين بالجامعة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن هناك علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي، وأن أبعاد المناخ التنظيمي الداعم للتميز التنظيمي توافرت في جامعة جدارا بمستوى متوسط، وأوصت الدراسة بضرورة توفير فرصاً للتدريب والتنمية المهنية لجميع الموظفين .

### تعليق عام على الدراسات السابقة :

ما تناولته الدراسات العربية السابقة كالتالي :

١- أظهرت دراسة (غادة محمد سليمان العريني، ٢٠٢٢م) أن القادة التربويين يمارسون القيادة الابتكارية بدرجة متوسطة في المجالين الإداري والفني، وفي

المجال التصوري بدرجة مرتفعة، وأوضحت ذلك من خلال تطبيق استبانته شملت الثلاث مجالات .

٢- بينت دراسة (شهد غسان الدويك، ٢٠٢٢م) أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل للقيادة الابتكارية جاءت بدرجة كبيرة، كما تبين أن درجة جودة أداء المعلم في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل كان كبيراً، وقد استخدمت الباحثة لهذا استبانة.

٣- أوصت دراسة (عبدالعزیز محسن عبدالکريم ، ٢٠٢١م) بتبني المناخ الفكري الذي يسمح بزيادة المعارف ونشر ثقافة التمكين بين العاملين، تدريب مديري المؤسسات التعليمية على كيفية تطبيق القيادة الموزعة في مدارسهم، وتبني استراتيجيات التميز في التعليم والتعلم ؛ لتفعيل القيادة الموزعة لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية.

٤- هدفت دراسة (وفاء حسين حسن، ٢٠١٩م) للتعرف إلى درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بالإبداع في الأداء لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمات ولجمع البيانات تم تطوير استبانة، كما قدمت الباحثة بعض التوصيات منها، إيجاد استراتيجيات حديثة تمكن القادة من التعامل مع الأفكار الجديدة، واعتماد القادة للابتكار كمدخل لمنظومة التغيير.

٥- قدمت دراسة (عبدالله محمد عبدالله عزازي، ٢٠١٨م) تصوراً مقترحاً للتميز التنظيمي بمدارس التعليم العام في مصر في ضوء خبرة كل من سنغافورة وأستراليا، وبما يتناسب إمكانيات المجتمع المصري، واستخدمت الدراسة منهج جورج بيريداي.

٦- سعت دراسة (أحمد نجم الدين عيادروس، ٢٠١٤م) للتوصل لكيفية إرساء احترافية التدريب القيادي لمدراء المدارس؛ لدعم التميز التنظيمي بمؤسسات التعليم العام السعودي من خلال وضع تصور مقترح ، كما قدمت الدراسة عدة مقترحات لتحقيق ذلك.

٧- تنوعت الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، ومنهج جورج بيريداي.

### ما تناولته الدراسات الأجنبية السابقة :

١- ركزت بعض الدراسات الأجنبية على استخدام متغير القيادة الابتكارية كما في دراسة ( Somsueb, A& Sutheejariyawatana, Ph& (2019). (Suwannoi, P. (2019).، والتي أظهرت أن تطوير مديري المدارس نحو القيادة الابتكارية هو بالأساس قوة دافعة للإرتقاء بتنمية المجتمع، إضافة إلى أن مديري المدارس الذين لديهم قيادة إبتكارية قادرين على تنفيذ أفكار إبتكارية جديدة.

٢- سعت دراسة (Sharratt, Lyn. (2016) إلى معرفة كيفية الانتقال لمستويات القيادة الابتكارية عن طريق تطبيق استبيان ، ووضحت جوانب القصور بمدارس كندا.

٣- هدفت دراسة (Asolami, H. Teo,Ke.& Awad, A. (2016) إلى مناقشة الخصائص المميزة للقيادة الابتكارية لتقديم تعريف لبنية القيادة الابتكارية من أجل تطوير مقياس سيكوميترى لها، عن طريق المسح الوصفي للأدب السابق، وكانت أداة الدراسة هي تحليل المحتوى .

٤- اقترحت دراسة ( Nenadál, J., Vykydal, D., & Waloszek, D. ) (2018)) وضع إطار عمل شامل من شأنه تحقيق التميز التنظيمي، لتقديم

الاحتمالات والفوائد والقيود والمخاطر الرئيسية المتعلقة بالاستخدام العملي في المنظمات، ، وركزت على وصف وتحليل حالة لنماذج التميز التنظيمي للعيينة.

٥- حددت دراسة ( Thong Ngee Goh. (2014) بعض المتطلبات التي يجب وضعها في الاعتبار عند إعداد العاملين من أجل تحقيق جودة الخدمة والتميز التنظيمي.

٦- اهتمت دراسة ( Farid Mohamed Qawasmeh, Nadeen Darqal (2013) بدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتميز التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة توفير فرصاً للتدريب والتنمية المهنية لجميع الموظفين.

#### أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات العربية السابقة :

١- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اهتمامها بالقيادة الابتكارية، من حيث المفهوم والأهمية والنظريات، والتي سوف تستفيد منها الدراسة الحالية في إعداد الإطار النظري، ووضع الاجراءات المقترحة.

٢ - اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة اتخاذ متغير القيادة الابتكارية لتطوير المنظمات التعليمية واتفقا في عينة الدراسة باختيار المديرين مثل دراسة (غادة محمد سليمان العريني، ٢٠٢٢م، شهد غسان الدويك، ٢٠٢٢م، وفاء حسين حسن، ٢٠١٩م، Somsueb, A& Sutheejariyawatana, Ph& Suwannoi, (2019) (P.، لكن الدراسات السابقة ركزت على مديري المدارس الثانوية واختلفت مع الدراسة الحالية في اهتمامها بمديري الإدارات التعليمية . .

٣ - اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة باستخدام المنهج الوصفي مثل دراسة ( عبدالعزيز محسن عبدالكريم ، ٢٠٢١م، أحمد نجم الدين عيادروس ،

Farid Mohamed Qawasmeh, Nadeen Darqal & Israa ،٢٠١٤  
(Farid Qawasmeh. (2013

٤ - اختلفت الدراسة الحالية أنها اهتمت بدراسة الحالة لتجويد الأداء التنظيمي  
لتحقيق التميز في الإدارات التعليمية .

#### **أوجه الاستفادة من جميع الدراسات التي تم عرضها :**

١- ساعدت الدراسات السابقة الباحث في تحديد المشكلة، والمنهج المناسب  
، ومصطلحات الدراسة .

٢- أسهمت في تشكيل الإطار النظري للدراسة الحالية.

٣- الحصول على أكبر قدر من المعلومات.

٤- الربط بين نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية لتحقيق التكامل  
العلمي.

#### **خطة السير في البحث :**

يسير البحث وفقاً للخطوات التالية :

- الخطوة الأولى: وتتضمن الإطار الفلسفي والمفاهيمي للقيادة الابتكارية والتميز  
التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر.

- الخطوة الثانية: الوقوف على الوضع الراهن للإدارات التعليمية في مصر.

- الخطوة الثالثة: التوصل إلى أهم المقترحات التي تسهم في تجويد آليات التميز  
التنظيمي بالإدارات التعليمية في مصر في ضوء مدخل القيادة الابتكارية.

#### **أولاً- القيادة الابتكارية :**

تعد القيادة من الركائز الأساسية لأي مؤسسة، فهي تسهم في تطوير أدائها وتحقيق أهدافها، إذ ظهرت القيادة الابتكارية كاتجاه قيادي حديث، استجابة لمتطلبات العصر؛ كتحسين وتطوير العملية الإدارية والتعليمية، وابتكار حلول للمشكلات؛ لدعم التنافسية ومنح المدارس الأهلية مزيداً من القوة والاستدامة.

### ١/١- أهمية القيادة الابتكارية :

وتمثل القيادة الابتكارية في إحدى سماتها امتلاك القدرة على الابتكار لتقديم الحلول الجديدة، وتبرز أهمية القيادة الابتكارية في تنمية روح الابتكار، وفرق العمل لزيادة فرص المبادرات الابتكارية والوصول إلى الأهداف بطرق غير مألوفة تعتمد على المعرفة وحسن التنفيذ، حيث تتميز القيادات الابتكارية بإدراكها أن الابتكار أفضل وسيلة للنمو والتغلب على التحديات، واستثمار الفرص<sup>(٣٤)</sup>.

وتتمثل أهمية القيادة الابتكارية أيضاً بأنها تسهم في استشراف مستقبل المؤسسة، من خلال إيجاد رؤية مستقبلية مشتركة، وإعطاء المبتكرين مزيداً من التعزيز والتحفيز الإيجابي، واستحداث أساليب وطرائق جديدة ومتنوعة في تنمية مهاراتهم العقلية الفكرية<sup>(٣٥)</sup>.

يتضح مما سبق، أن أهمية القيادة الابتكارية تُعزز روح المبادرة لدى القيادات المدرسية وتحول أهدافهم إلى نتائج وإنجازات مرغوب فيها، وتقدم فرص للإبداع والابتكار عند منحهم التجديد المستمر من خلال تقديم أفكار ابتكارية عن طريق الخروج عن المألوف ؛ لتكسب المدارس الأهلية الميزة التنافسية لتحسين بيئتها التعليمية.

### ٢/١- مهام القيادة الابتكارية :

تسهم القيادة الابتكارية في استشراف المستقبل من جوانب متعددة، وتعمل على إيجاد رؤية مستقبلية للصورة الأمثل للمؤسسة وبيئتها، وتتمثل أهم تلك الإسهامات

في الآتي:<sup>(٣٦)</sup>

- ١/٢/١ - بناء إدراك مشترك لرسالة المؤسسة عبر مستوياتها وأقسامها التنظيمية.
- ٢/٢/١ - غرس الإبتكار قيماً واتجاهات وسلوكيات ضمن ثقافة المؤسسة، وتوفير الحفز والتعزيز الإيجابي، وتشجيع المبدعين والمبتكرين.
- ٣/٢/١ - تشجيع العاملين على المبادرة وعدم الإعتماد على القيادة الرسمية.
- ٤/٢/١ - تصميم العمل بأن يكون مفيداً ومثيراً ومحفزاً وممتعاً ومساعداً على بلوغ المستويات العليا من الإبتكار وجودة الإنتاج.
- ٥/٢/١ - تطوير قدراته الإبداعية من مرؤوسيه، وإثارة دوافعهم للتنافس الإيجابي والتفكير الإبداعي والإبتكار، واستحداث طرق ووسائل جديدة في أداء أعمالهم، وتنمية مهاراتهم الفكرية.
- ٦/٢/١ - تنفيذ برامج التغيير والتطوير من خلال الإبتكار.

#### ٢/١- أساسيات القيادة الإبتكارية :

- تقوم القيادة الإبتكارية على مجموعة من الأسس لمواجهة عوامل التغيير تتمثل في الآتي:<sup>(٣٧)</sup>
- ١/٣/١ - أهداف واضحة ومعقولة ومرنة وقابلة للتعديل.
- ٢/٣/١ - سياسات واضحة ومناسبة للواقع.
- ٣/٣/١ - إجراءات ومعايير لإتخاذ القرارات التي تتناسب مع خطورة المشكلات وتطور مع تغيير الأوضاع.
- ٤/٣/١ - صلاحيات محددة جداً وموزعة بين الأفراد.
- ٥/٣/١ - حساسية فائقة وقدرة عالية على إستشعار المستقبل ومتغيراته.
- ٦/٣/١ - اختيار الأفراد الذين يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لقبول التغيير.

يتمتع القادة الابتكاريون بسمات عديدة تميزهم عن غيرهم، وتؤهلهم لقيادة المدرسة من أجل إحداث التغيير والتميز فيها وتطبيق الأفكار الجديدة التي تساعدهم على إيجاد الحلول للمشكلات الصعبة، ومن أهم هذه السمات ما ذكرها قنديل ويراها من ثلاث زوايا، تتمثل فيما يلي: (٣٨)

١/٤/١ - الصفات الشخصية، وتظهر في ثقته بنفسه وقدرته على تحقيق أهدافه، وإنجاح ما يرتبط به من أعمال، وعدم ميله لفرض سلطته على أحد، ويميل إلى المخاطرة.

٢/٤/١ - الصفات العقلية، وتظهر في ميله للبحث والتفكير في الأمور غير المؤكدة والتي يصعب التنبؤ بها وبناتجها.

٣/٤/١ - الصفات الدافعية، وتظهر في قبوله التحدي، والميل للأشياء المعقدة، وابتعاده عما هو روتيني في أعماله وميله إلى كل ما هو جديد.

ويتضح مما سبق بأن القائد الابتكاري هو القائد الذي يحرر نفسه من الأفكار التقليدية التي تحد من قدرته وقدرة العاملين معه على الابتكار، ويشجع ويحفز ويدير العمل بمرونة وثقة عالية، ولديه الدافعية لاكتساب الخبرة والمهارات اللازمة للتعامل مع التغييرات المستمرة في بيئة العمل، وتمتلك رؤية شمولية حول مشاكل العمل، وكيفية التعامل معها وابتكار حلول لها، ويمكن القول أن الإدارة التعليمية التي تسعى للتجديد والتطوير والابتكار؛ بحاجة إلى قائد تتوافر فيه تلك السمات وينقلها إلى العاملين معه؛ لما له تأثير كبير بتطور وتقدم المجتمع ومسايرة المؤسسة التعليمية نحو التغيير الإيجابي المناسب، إذ أن المؤسسات التعليمية بحاجة إلى مسايرة كل جديد.



#### ٥/١- أبعاد القيادة الابتكارية:

تعتمد القيادة الابتكارية بشكل أساسي على أبعاد محددة، وهي:<sup>(٣٩)</sup>

١/٥/١ - **الطلاقة:** وهي قدرة المبتكر على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار لموقف معين خلال فترة زمنية معينة؛ فربما تؤدي فكرة واحدة إلى حل المشكلات من خلال اقتراح البدائل، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها، وينقسم هذا البعد إلى الأقسام التالية: الطلاقة الفكرية، وهو عبارة عن توليد أفكار أو وحدات من المعلومات حول مشكلة معينة في مدة معينة محددة، الطلاقة اللفظية وهي عبارة عن إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات ذات شروط أو مواصفات معينة، وتتضمن القوة اللفظية التي تحتوي المعاني التي يريد القائد إيصالها للعاملين، وضوح المعاني بدقة دلالاتها التي لا تحمل إلا تفسيراً واحداً، الإيجاز البليغ في إيصال أكبر قدر من المعنى الواضح بأقل قدر من الألفاظ، التصوير الدقيق للأفكار القيادية، والطلاقة التعبيرية وهي عبارة عن إنتاج فكرة أو حديث متصل بشكل عبارات تدل في إطارها على معنى معين ومرتب بأسلوب انتقائي مميز، وتتضمن أداء المعاني بصورة تعبيرية واضحة، ووضوح الإيماءات الجسدية والحسية، والتوافق بين التعبير وطبيعة الألفاظ المنطوقة.

٢/٥/١ - **الأصالة:** وتمثل بعداً أساسياً في القيادة الابتكارية، لأن القيادة الابتكارية في معناها العام الخروج عن النمط التقليدي، والأصالة هي جزء من هذا المعنى العام وهو إيجاد الأفكار الجديدة والنادرة وغير المألوفة، وقد تكون مرتبطة بأفكار سابقة تم تطبيقها أو غير مرتبطة وإنما ناشئة برؤية جديدة وصور ومواقف مختلفة، وتساعد الأصالة قائدة المدرسة في الوصول إلى عمق المشكلة وجوهرها الذي يدفعها إلى التفكير وابتكار حلول غير مألوفة بحيث تؤدي معالجتها بشكل جذري وعدم حدوثها مرة أخرى.

٣/٥/١ - المرونة: وهي المقدرة على توليد الأفكار المتعددة والمختلفة؛ بمعنى تغيير الحالة العقلية عندما يتغير الموقف إلى حالة جديدة تختلف عن الحالة السابقة، ويتميز الفرد الذي يستطيع تغيير استجاباته كلما تغير الموقف بمرونة تلقائياً، وينقسم هذا البعد إلى المرونة التكيفية وهي قدرة القائد على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها على حل مشكلة محدودة، والمرونة التلقائية وهي المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي الشخص عدداً من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة، إنما تنتمي إلى عدد متنوع من الفئات.

٤/٥/١ - الحساسية للمشكلات: وهي القدرة على رؤية العديد من المشكلات والتعامل معها في وقت واحد، مما يزيد الوعي بوجود المشكلات في المؤسسة التعليمية، وتختلف سرعة الأفراد بالإحساس بوجود مشكلة ما.

ويتضح مما سبق أهمية بعد الطلاقة لدى القائد الإبتكاري من خلال قدرته على إقناع العاملين بتنفيذ الأفكار الابتكارية، وامتلاكه مهارات الحوار والمناقشة، وطرح الأفكار المتعددة بوقت قصير، وتوفير ظروف ملائمة لتنفيذ تلك الأفكار، وأن القائد المبتكر يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي نواحي النقص والقصور المتعلقة بأنظمة العمل؛ بسبب نظرته للمشكلة بنظرة غير مألوفة، ولديه حساسية أكبر لإدراك المشاكل في المواقف المختلفة، ويتمتع بقدرة كبيرة على التنبؤ للمشكلات المدرسية قبل حدوثها، وأنه بالإضافة إلى أهمية بعد الأصالة لدى القائد الإبتكاري عند مساهمته بتنفيذ أفكار جديدة لم يسبق تطبيقها، والبحث عن أفكار أصيلة مبتكرة تُحسن بيئة العمل، والابتعاد عن تكرار ما يفعله الآخرون عند حل المشكلات، ويتضح أيضاً أن المرونة تحرر القادة من التمسك بالأنماط القيادية التقليدية إلى تعديل أساليبهم للتكيف مع التغيرات فور حدوثها، لدمج الابتكارات الجديدة والتغلب على التحديات مع الاستمرار في تحقيق الأهداف المرغوبة.

## ٦/١ - معوقات القيادة الابتكارية:

تواجه القيادة الابتكارية العديد من المعوقات التي تحد وتقلل من فاعليتها وكفاءتها، وهي:<sup>(٤٠)</sup>

١/٦/١ - المعوقات الإدراكية: هي التي تتصل بالجانب الإدراكي للقائد، حيث تتأثر قدرة الفرد على الابتكار بضعف قدرته على التذكر والتخيل من حيث اتساع المدى والتنوع وانحصار تفكيره في حدود ثابتة لا يستطيع أن يخرج عنها.

٢/٦/١ - المعوقات الشخصية: هي التي تتصل بشخصية القائد مثل ضعف الثقة في الذات، والشعور بالخوف من الفشل، وضعف النمو المعرفي والمهني، وقلة الخبرة في مجال القيادة، وضعف القدرة على استخدام التطبيقات الإلكترونية الحديثة، وقلة إلمامه بالأساليب الإدارية الحديثة.

٣/٦/١ - المعوقات الاجتماعية: هي التي تتصل بالتقاليد الاجتماعية السائدة داخل المؤسسة وخارجها، والنظرة التي تحكم المجتمع، وتمتد لتؤثر على المنتسبين له داخل المؤسسة، مثل الابتعاد عن المخاطرة خوفاً من نظرة المجتمع، ومحاولة البقاء في الحدود الاجتماعية ولو كانت غير مفيدة، والتحول من محاولة الانفتاح إلى الانغلاق حول الذات.

٤/٦/١ - المعوقات التنظيمية: هي التي تتصل بالتنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح للعاملين بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم والذي تحدد اللوائح والتعليمات فيه أدوار العاملين بشكل مفصل دقيق، إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار.

يتبين مما سبق، أن هناك معوقات تحد من تطبيق القيادة الابتكارية، وأن هذه المعوقات قد ترجع إلى السمات الشخصية للقادة، مركزية التنظيمات الإدارية، ضعف تبني الإدارة العليا للابتكار، زيادة الضغوط الاجتماعية وهو ما يتطلب إعادة النظر فيها ووضع حلول للتخلص منها، كما أن هناك معوقات أخرى تقلل من تطبيق

القيادة الابتكارية ومنها: سوء المناخ التنظيمي، النمط والأسلوب القيادي المتبع، النمطية في أداء العمل، التبعية ومجارات الآخرين، كثرة المهام الملقاة على عاتق القادة، غياب الدورات التدريبية التي تهدف إلى تطبيق القيادة الابتكارية.

### ثانياً - التميز التنظيمي؛

يعد التميز التنظيمي من المداخل الإدارية الحديثة، وثقافة تنظيمية تهدف إلى تنظيم العمل داخل المؤسسة للأخلاقيات وفقاً للمعايير والاتجاهات الإيجابية للمؤسسة، والتي يجب أن تتمتع بها القيادة والأفراد العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية والوظيفية، وتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بما يخدم أهدافها ويحسن من جودة مخرجاتها.

### ١/٢- أهداف التميز التنظيمي؛

ويمكن إبراز أهداف وفوائد تبني وتطبيق التميز التنظيمي في أداء المنظمات فيما يلي: (٤١)

- ١/١/٢ - زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.
- ٢/١/٢ - إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء وتحسين الثقة.
- ٣/١/٢ - تحسين نوعية المخرجات وتدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
- ٤/١/٢ - الحفاظ على الزبائن وخلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
- ٥/١/٢ - تحسين المشاركة والمسؤولية، وكذا معنويات وإرضاء العاملين.
- ٦/١/٢ - تعلم اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق وترتيب وتحليل المشاكل والسيطرة عليها.
- ٧/١/٢ - متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.

ويتضح مما سبق أن التنظيم المتميز يساعد المؤسسة في التحديد الدقيق والواضح لكل من المسؤوليات والصلاحيات والاختصاصات والعلاقات الإدارية الأفقية والرأسية في التنظيم وضوح الأهداف وتحديدها، ويؤدي إلى عدم التداخل، ويعين على توجيه الجهود البشرية نحو تحقيق الأهداف المرسومة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، وتسهيل عمليات بناء الوحدات والأقسام والإدارات، متابعة نتائج التقييم الذاتي للتميز حسب متطلبات معايير جوائز التميز المعتمدة من قبل المنظمة، وضمان تحقيق المنظمة رضا المتعاملين والعاملين من خلال تميز أدائهم والتحسين المستمر، وكذلك إلى توفير بيئة محفزة ومناسبة للابتكار والابداع .

#### ٢/٢- أهمية التميز التنظيمي؛

تتضح أهمية التميز التنظيمي في الآتي:<sup>(٤٢)</sup>

- ١/٢/٢ - يوفر منهجاً قوياً لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسات.
  - ٢/٢/٢ - يعتبر بمثابة دليل للمؤسسات من أجل التخطيط والتحسين المستمر.
  - ٣/٢/٢ - يساعد على تعزيز وتحسين الأداء، سواء بشكل فردي أو مؤسسي.
  - ٤/٢/٢ - يسمح للمؤسسات أن تصبح ذات مستوى عالمي.
  - ٥/٢/٢ - يساعد المؤسسات على قياس أدائها وممارسة التقييم الذاتي.
  - ٦/٢/٢ - يساعد على تطوير وزيادة الوعي بين الموظفين بخصائص المؤسسات الناجحة.
- ويتضح مما سبق أن التميز التنظيمي يساعد على تهيئة بيئة مناسبة تساعد العاملين على الابتكار والإبداع، وإشاعة الثقافة التنظيمية المحفزة، وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب؛ بهدف تحسين الأداء وزيادة فاعلية المنظمات وتمكينها من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها، وأن أهمية التميز التنظيمي تتمحور حول فكرة أساسية وهي ضرورة أحداث التغيير المناسب مع متطلبات العصر الحديث، والعاملين، والعملاء، والذي من شأنه أن يرفع من مستويات أداء المنظمة ويمكنها من تطبيق التقييم الذاتي، ومواكبة التطورات، والاتجاه إلى تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، وتحقيق النتائج بأقل التكاليف وبجودة عالية تحقيق رضى مختلف المتعاملين.

### ٣/٢- مبررات التوجه إلى تحقيق التميز التنظيمي.

تتوجه المؤسسات التعليمية إلى تحقيق التميز التنظيمي للأسباب التالية:<sup>(٤٣)</sup>

١/٣/٢ - الانفجار المعرفي والتكنولوجي الذي أدى إلى تجاوز الحواجز الجغرافية والسياسية والثقافية والتواصل السريع بين الأفراد والشعوب، وسهولة حركة المعلومات والمعارف الأنسانية وسهولة مشاركتها، مما أدى لضرورة تعزيز القدرة التنافسية الدولية، والتي تتطلب بدورها تميز تنظيمي للمؤسسات.

٢/٣/٢ - ظهور التكتلات الاقتصادية الدولية والإقليمية يتطلب استثمار جوانب القوة الداخلية والفرص الخارجية للمؤسسات، والتخطيط السليم لضمان بقاءها.

٣/٢/٢ - تحقيق التميز التنظيمي يكفل للمؤسسات العمل وفقا لفلسفة الجودة الشاملة التي تعتبر من متطلبات المؤسسات الناجحة.

٤/٣/٢ - التحول النوعي في تركيبة الموارد البشرية العاملة، بحيث أصبحوا يتمتعون بطاقات ذهنية وفكرية وإمكانات للأبداع والإبتكار، والتي تجعل مساهمتهم في العمل هي الأكثر أهمية وتأثيرا في تحقيق من مخرجات.

ويتضح مما سبق أن هناك مبررات عديدة لتطبيق التميز التنظيمي وأهمها: التحول النوعي في تركيبة الموارد البشرية، ظهور التكتلات الاقتصادية الدولية والإقليمية، والانفجار المعرفي والتكنولوجي، وتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات.

### ٤/٢- مبادئ التميز التنظيمي وركائزه:

ويستند التميز التنظيمي إلى عدة مبادئ هي:<sup>(٤٤)</sup>

١/٤/٢ - التأكيد على ثبات الهدف.

٢/٤/٢ - العمل على تحديد إحتياجات المستفيدين بإعتبارهم ركيزة أساسية.

٣/٤/٢ - التركيز على تحقيق رضا العاملين والمستفيدين بإعتبارهم مع أهداف العمل.

٤/٤/٢ - تمسك القيادة للعمل وتحقيق النجاح والتميز.

٥/٤/٢ - التعلم المستمر والإبداع والتحسين بإتاحة الفرصة للعاملين للتنمية

المهنية وحفزهم على الابداع.

٦/٤/٢ - تنمية المشاركة بنقل الإدارة من المستويات العليا إلى العاملين في المستويات الدنيا.

٧/٤/٢ - دعم الشركات التي تحقق التميز مع المؤسسات المماثلة.

٨/٤/٢ - المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في المجتمع.

يرتكز تحقيق التميز التنظيمي في المنظمات على إنشاء رؤية ورسالة قوية، وتشكيل السياسات والاستراتيجيات، والالتزام بالتميز وقيم وأخلاقيات الإدارة، وتنمية الأفراد وتمكينهم وتشجيعهم على الابتكار، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، وتوفير الخدمة المتميزة ورعاية ورضا العملاء، وتعزيز علاقات العمل الجيدة، وتحمل مسؤوليات الجمهور<sup>(٤٥)</sup>.

وذكر هارنجتون أن هناك خمس عناصر رئيسية لتمييز المنظمة وإن كل عنصر من هذه العناصر التنظيمية الخمسة ليس جديداً في حد ذاته، وأن مفتاح التميز المؤسسي هو الجمع بينها وإدارتها معاً، وأطلق علي النهضة التي توفر منهاجاً شاملاً لتحسين أداء المنظمة " التميز التنظيمي" الذي يدعم خمس ركائز يجب ادراكها معاً، وهي: إدارة العمليات، وإدارة المشروعات، إدارة التنفيذ، إدارة المعرفة، وإدارة الموارد<sup>(٤٦)</sup>.

#### الشكل رقم (١) إطار التميز التنظيمي



Source: Jeffrey Parks and Cheryl Hilvert. (2016). IN SEARCH OF Organizational Excellence? Just put eight key strategies together!", Public Management, Vol. 89, No. 3, p. 7.

ويتضح ما سبق إن مبادئ التميز التنظيمي تركز على عدة مبادئ منها أن التميز في الأداء يؤدي الى نتائج جيدة تجعل المؤسسة تحقق التميز التنظيمي، وأن من أهم العوامل التي تؤدي الى تميز المؤسسة وجود قيادة تربوية فعالة، وكذلك وجود نظم القيادة المترابطة التي توظفها المؤسسة في القيادة تحقق التميز للمؤسسة، وأيضاً مشاركة العاملين في تطوير المؤسسة من خلال تنميتهم وإشراكهم في التخطيط والتنفيذ لعمل المؤسسة، والعمل على استمرار التعليم لضمان مواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية التي تواجه المؤسسة، واتاحة الفرصة للابتكار والتطوير.

#### ٥/٢- متطلبات التميز التنظيمي

للتميز التنظيمي متطلبات عديدة ومنها: <sup>(٤٧)</sup>

١/٥/٢ - الإدارة العليا: عليها أن تحدد نظام إدارة فعال بحيث يكون نموذجاً للممارسات الجيدة للمستفيدين داخل المؤسسة وخارجها.

٢/٥/٢ - القيادة: نشر ثقافة التميز في المؤسسة، وإعداد خطة استراتيجية وإعلام المستفيدين بها، كذلك الأخذ بمبدأي مشاركة المسؤولية، والمحاسبية، وإزالة العوائق التي تحد من تحقيق الفعالية المؤسسية.

٣/٥/٢ - التخطيط: عمل خطة للعمل تتوافق والتوجه الاستراتيجي، ودمج جميع الأطراف المستفيدة في تلك الخطة، وتوظيف الموارد بفاعلية، وتوجيه ومراجعة الخطة بانتظام، وعمل التعديلات المطلوبة.

٤/٥/٢ - العميل: فهم احتياجات العميل، وتأكيد أهمية العملاء للعاملين، بحيث يتم تسهيل تقديم الخدمة، ومعرفة ردود الفعل بخصوصها.

٥/٥/٢ - العاملين: إجراء تخطيط للموارد البشرية، بحيث يدعم الخطط التنظيمية، ويوضح كيفية التوظيف، والتنمية المهنية، ويشجع كذلك



تبادل المقترحات والأفكار التي تهدف إلى تحسين وتحفيز أداء الأفراد وفرق العمل، وتضمن بيئة عمل صحية.

٦/٥/٢ - العمليات: ضرورة تصميم، وتوثيق، وإدارة العمليات المؤسسية، والعمل على تحليلها وتطويرها، واتخاذ الإجراء السليم عند مواجهة المشكلات.

٧/٥/٢ - الشراكة: تحديد معايير واضحة لاختيار الشركاء، وتطوير العلاقات، وتبادل المعلومات، والخطط الاستراتيجية، والعمل من أجل تطوير الخدمة المقدمة.

٨/٥/٢ - إدارة الموارد: تحديد الاحتياجات من الموارد، ووضع استراتيجية لإدارتها بحكمة، والتحضير للتعامل مع انقطاع أي مورد.

ويتضح مما سبق أن تطبيق التميز التنظيمي يتطلب بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية، ومنظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة، وكذلك يحتاج إلى توفر هياكل تنظيمية مرنة وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الخارجية والداخلية، وقيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج، مع ضرورة التنبيه إلى عدم إغفال الاهتمام بأهم مورد للمنظمة وهو المورد البشري والعمل على تلبية احتياجاتهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، والتأكيد على ثقافة الأبداع والابتكار واجتذاب المواهب، وتطبيق مبدأ المرونة في الإدارة، كذلك يتطلب تحقيق التميز التنظيمي توفير مناخ تنظيمي صحي يتسم بمزيد من التمكين للعاملين مما يدعم الثقة فيهم وإعطائهم مزيد من المسؤولية في إنجاز أعمالهم.

#### ٦/٢ - معوقات تحقيق التميز التنظيمي

يتم تعزيز التميز التنظيمي في المؤسسة التعليمية من خلال العمل الجماعي، ولكن هناك العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق ذلك وتتمثل في ضعف مهارات قائد المؤسسة واتباعه للنمط القيادي التسلسلي أو الديكتاتوري،

وغياب تعزيز ثقافة المشاركة والإبداع والتعاون، وضعف التحفيز والتشجيع للعاملين مما يؤدي إلى تراجع مستوى أدائهم، بالإضافة إلى عجز التشريعات والقوانين عن وصف الآلية المتبعة من قبل المؤسسة لتحقيق التميز، وغلبة الطابع التقليدي والروتيني على أداء العاملين، وتدني مستوى الممارسات والاستراتيجيات المتبعة في إنجاز المهام، وعدم لتحقيق التميز التنظيمي حقيقياً توظيف الأساليب الجديدة والحديثة مما يشكل عائقاً<sup>(٤٨)</sup>.

ويتضح مما سبق أن هناك العديد من معوقات التميز التنظيمي وأهمها عدم إختيار وتعيين الموظف ذوي الكفاءة العالية، وعجز قوانين وأنظمة المؤسسة عن إختيار الآلية التي تتبعها لإيجاد التميز وحمائته، وابتعاد المؤسسة البيروقراطية عن جعل التميز بالاداء اولوية من أولوياتها، وقدم هياكل الأجور والرواتب وعدم الاتجاه لتعديلها، وتدني مستوى النظام والطريقة التي يجري فيها العمل.

#### العلاقة بين القيادة الابتكارية والتميز التنظيمي؛

يتطلب التميز في المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص قيادات متميزة تتسم بالابتكار والإبداع، فالقيادة بحاجة لتغيير أدوارهم التقليدية، واتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تعزيز مهارات المرؤوسين على التفكير والإبداع، والقدرة على طرح أفكار جديدة مبتكرة وإبداعية تساعدهم على حل المشكلات وتحقيق التميز، كما أن تلك القيادات يجب أن تمتلك الرؤية التي يمكن أن تخلق مناخاً ملائماً، وتهيئ الظروف المساعدة للتميز.

والقيادة هي أحد الأبعاد الثمانية في نموذج تحقيق تميز الأداء APEX، وهو عامل حاسم في كيفية إنجاز المؤسسة لمسئولياتها التشريعية والمهنية والاجتماعية، كما تعمل القيادة على إدارة وتوجيه المؤسسة التعليمية، وإرشاد العاملين وتمكينهم من تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة التعليمية، والقيادة الابتكارية من أهم أنماط القيادة الحديثة التي ترتبط بوضع رؤية للمؤسسة وتحديد الإتجاهات

لتنفيذها، وإعادة هيكلة وتغيير المؤسسة، وتطوير العاملين وطرق العمل، وتشجيع المشاركة مع المجتمع الخارجي.

وللقيادة الابتكارية دور حيوي في تشكيل مستقبل المؤسسة التعليمية، وتتضمن تعزيز المهارات لدى الأفراد، وتزويدهم بالتقنيات والفرص للعمل معاً وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وتعد القيادة الابتكارية أحد أهم محددات التميز التنظيمي، فهي تسعى لتعزيز بيئة عمل مواتمة تشجع العاملين على الإبداع والابتكار، وبناء أنشطة وعلاقات داخل المؤسسة التعليمية تهدف إلى تحسين جودة المخرجات، أي أن القيادة الابتكارية هي المحرك الرئيس للتميز التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية.

### ثالثاً - الإدارات التعليمية في جمهورية مصر العربية:

رغم الجهود الكثيرة والطويلة التي بذلت والتشريعات والقوانين التي أصدرت منذ صدور دستور مصر الدائم ١٩٧١ والقوانين المتوالية، ومنها قانون الإدارة المحلية، ورغم العدد الكبير من المؤتمرات والندوات وورش العمل التي كانت تستهدف نقص المركزية في إدارة الشأن التعليمي، رغم ذلك كله فإن التعليم المصري اليوم مازال يخطو خطوات مترددة في اتجاه اللامركزي، ورغم التشريعات الكثيرة الداعمة للإدارة المحلية للشأن التعليمي مازالت الإدارات التعليمية والمديريات التعليمية تتلقى التعليمات الإدارية من الجهات الأعلى في السلم الإداري، وما زالت تلك المستويات الدنيا والوسطى من الإدارة تقوم بحسب بتنفيذ تعليمات وتوجيهات المستويات الإدارية الأعلى.

### ١/٣- الهيكل التنظيمي للإدارة التعليمية في جمهورية مصر العربية:

هي نموذج مصغر لمديرية التربية والتعليم بالمحافظة التابعة لها، وتتنوع مستويات هذه الإدارات باختلاف حجم التعليم فيها، ويوجد على رأس كل إدارة تعليمية مدير مسئولاً عن كل ما يتعلق بشئون التعليم سواء على مستوى المركز أو المدينة أو القرية، ومن أهم المسئوليات التي تضطلع بها الإدارات التعليمية: إنشاء

القيادة الابتكارية مدخل لتجويد آليات التميز التنظيمي في الإدارات التعليمية بجمهورية مصر العربية (دراسة تحليلية)  
أ.د/ أحمد نجم الدين عيادناوس      موسى محمد موسى مصطفى

المدارس الداخلية في نطاق الإدارة وتجهيزاتها وإدارتها، وتوزيع الفصول اللازمة الخاصة بالإدارة في ضوء خطة التنمية بالمحافظة، والإشراف على تطبيق المناهج وتقويم التلاميذ والامتحانات، تنفيذ سياسة تعليم الكبار ومحو الأمية، وتوفير الرعاية الصحية والتغذية المدرسية<sup>(٤٩)</sup>.

شكل رقم (٢)

نموذج لإدارة تعليمية بجمهورية مصر العربية



Source: available at [http://gharbdk.blogspot.com/p/blog-page\\_89.html](http://gharbdk.blogspot.com/p/blog-page_89.html) on 8/3/2023

يتضح من الشكل رقم (٢) للهيكل التنظيمي لإحدى الإدارات التعليمية في مصر بأن إدارة التعليم فيه تتسم بالطابع المركزي، ويأتي مدير الإدارة التعليمية على قمة المستويات الوظيفية، ويليه في السلم الوظيفي وكيل الإدارة التعليمية.

### ٢/٣- مهام ومسئوليات مدير الإدارة التعليمية بجمهورية مصر العربية:

ووفقاً لبطاقة الوصف الوظيفي يعد شاغل وظيفة مدير إدارة تعليمية بجمهورية مصر العربية وما في مستواها بديوان عام الوزارة والمديريات والإدارات التعليمية الوظيفة مسئولاً عن:<sup>(٥٠)</sup>

تولي القيادة التنظيمية والتربوية للمديرين التابعين لإدارته، ويعتبر المدير التنفيذي للتعليم علي مستوى الإدارة، ومن ثم فانه يشرف بشكل مباشر علي تنفيذ جميع البرامج والأنشطة التعليمية ويقوم بمتابعتها وتقويمها طبقاً للسياسات واللوائح التي تضعها الوزارة، ويستعين في أداء هذه المهام بمعاونة من مديري المراحل حسب نظام ملائم لتفويض السلطات ويظل مع ذلك مسئولاً بصفة شخصية أمام قيادات الوزارة، ويتحمل مسئولية خاصة عن متابعة برامج تحسين التعليم علي الوجه الوارد تفصيلاً في المجالات التالية:

### ١/٢/٣- القيادة والتخطيط:

- يقوم بتطوير رؤية مشتركة تمثل إطار عاماً للأهداف الاستراتيجية للإدارة تتفق مع رؤية الوزارة وسياسة الدولة.

- يقوم بمهام المدير التنفيذي التربوي للإدارة بما يتضمنه ذلك من مهام تنظيمية وتخطيطية ورقابية.

- يظل علي معرفة كاملة بالمعايير القومية للتعليم وأهميتها في تحقيق التعلم المتميز للجميع، ويتولي وضع الخطط والبرامج التي تضمن تطبيقها في الإدارة التابعة له.

- يقوم بترشيح أعضاء مجلس أمناء المراحل المختلفة علي مستوي الإدارة.
- يقوم بدعوة مجالس الأمناء إلي الاجتماع ومتابعة تنفيذ قراراتها.
- يقوم بتخطيط وتنسيق عملية حصول المدارس التابعة للإدارة علي الاعتماد التربوي، ويتولي متابعة ذلك مع الهيئة القومية للاعتماد التربوي.
- يقوم بدراسة تقارير الهيئة العامة للاعتماد التربوي، ويعتمد الإجراءات التي يتقرر اتخاذها استجابة لملاحظات الهيئة.

#### ٢/٢/٣- المنهج والتدريس؛

- يوجه العلمية التربوية في المراحل التعليمية في الإدارة.
- يساعد العاملين علي وضع أهداف طويلة وقصيرة الأجل للمراحل التعليمية المختلفة لكي تسترشد بها المدارس التابعة للإدارة في وضع رؤيتها وتحديد أولويات أهدافها.
- يقوم بتنسيق المناهج للمراحل المختلفة، ويشرف علي تصميم الوحدات الدراسية علي أساس المعايير للمواد الدراسية المختلفة.
- يضع خططاً طويلة وقصيرة الأجل لتطبيق استراتيجيات التعلم النشط والفردي في الإدارة.
- يضع خطط تطوير وتطبيق النظم المستحدثة ومراقبة انتظامها وسلامتها.

#### ٢/٢/٣- التنظيم وإدارة الأفراد؛

- يرشح للتعين في الوظائف المختلفة، ويختص بتوزيع المهام والمسئوليات، وإعادة توزيعها حسب مصلحة العمل.
- يعمل كضابط اتصال بين مديرية التعليم بالمحافظة وبين العاملين في الإدارة والمدارس التابعة لها.
- يدعم كافة جهود التنمية المهنية أثناء الخدمة سواء التعليمية أو التدريبية.

### ٤/٢/٣- الشؤون الإدارية والمالية :

- يقوم بالإدارة بما يتمشى مع اللوائح والقوانين والسياسات التي تضعها الوزارة أو المجالس المختصة.
- يشرف علي تشغيل نظام الحكومة الإلكترونية، ويتأكد من تحديث بياناتها باستمرار، ويعتمد عليها في إعداد التقارير واتخاذ القرارات.
- يوصي بسياسات حول التنظيم والتمويل والتدريس والمباني المدرسية والوظائف الأخرى في برنامج المدرسة.
- يشرف علي وضع الموازنة السنوية، ويشارك في إعداد موازنة البرامج والأداء علي مستوى الإدارة.
- يشرف علي جميع العمليات المحاسبية، ويتأكد من سلامة الإجراءات والسجلات المحاسبية.
- يدير عملية تنفيذ الميزانية، ويتأكد من أن البرامج اقتصادية من حيث التكلفة، وأن الاعتمادات والأموال تدار بأمانة.
- يقوم بالعمل اللازم للتأكد من أن موارد وأصول وممتلكات الوزارة من مباني ومعدات وأثاث وخلافه يتم المحافظة عليها وصيانتها، وإنها كافية لاستيعاب الزيادة السكانية، وبصفة عامة يعمل علي توفير بيئة تعلم إيجابية في المدارس التابعة له.

### -العلاقات بين المدرسة والمجتمع:

- يقوم بتفسير سياسات الوزارة للعاملين والمجتمع.
- يضع ويوصي وينفذ برنامجا مستمرا للتوصل الفعال بين الإدارة والجمهور، ويحافظ علي علاقات خارجية جيدة مع الوكالات الحكومية ومؤسسات الأعمال الأخرى والمنظمات المهنية.
- الإعلام عن خطط ومشروعات التعليم في المجتمع المحلي عن طريق عقد الندوات والمؤتمرات وغير ذلك.

- توثيق العلاقات مع المجتمع المحلي وتحقيق المشاركة المجتمعية في مجالات دعم التعليم.

#### ٥/٢/٣- النمو المهني:

- يحافظ علي نموه المهني عن طريق القراءة وحضور المؤتمرات والعمل في اللجان المهنية وزيارة الإدارات التعليمية الأخرى للإطلاع علي تجارب الآخرين.  
ويتضح مما سبق بأن إدارة التعليم في مصر ما زالت إدارة مركزية، على الرغم من المحاولات التي تجريها الوزارة لتطبيق اللامركزية، وهذه المحاولات ما زالت غير جادة، حيث تنحصر فيه الصلاحيات في يد مدير عام الإدارة ، ويكون دور المرؤوسين مجرد تنفيذ ما يصدره مدير عام الإدارة.

#### رابعاً مقترحات لتجويد آليات التميز التنظيمي في ضوء مدخل القيادة الابتكارية:

- استقطاب القيادات الابتكارية التي تتسم بالمرونة والقابلية للتطور الوظيفي والتميز في الأداء.
- التدريب المستمر للقيادات لجعلهم أكثر كفاءة وفاعلية، وتعظيم إسهامهم.
- التقييم المستمر والدوري لأداء القيادات.
- إيجاد قنوات اتصال فعالة وتشجع على الابتكار والإبداع.
- تشجيع التنافس وإعطاء فرصة للمبادرة من أجل دفع قيادات الإدارات التعليمية نحو التوصل إلى أفكار ابتكارية جديدة.
- التعديل في الهيكل التنظيمي للإدارات التعليمية لجعله أكثر مرونة وداعماً للابتكار والإبداع.
- تصميم برامج تدريبية تعزز سلوك القيادات الابتكارية.
- تعزيز السياسات المحفزة على الابتكار والإبداع.
- الاهتمام بتطوير قدرات القيادات الابتكارية.
- تعزيز المشاركة المجتمعية وعقد وتوطيد العلاقات مع مؤسسات المجتمع المحلي.



## المراجع:

- (١) شاكر محمد فتحي احمد.(٢٠١٥). "التميز التنظيمي"، مجلة الإدارة التربوية، ع ٥، ص ١١.
- (2) Alpana Agarwal & Prem Vrat. (2016). "A Bioinpired Model of Organisational Excellence", Journal Of Advances Management Research, Vol.13, No.2, p.130.
- (٣) نبيل سعد خليل. (٢٠١٥). مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط١، ص٢٣٩.
- (٤) شرف إبراهيم الحناوي.(٢٠١٣). "إدارة التغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة التوعية وتمييز الأداء"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ع ١١، ص٢٤٣.
- (٥) كمال خليل مخامرة. (٢٠٢١). "البقطة الذهنية وعلاقتها بالقيادة الإبتكارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين"، مجلة كلية التربية بجامعة واسط، ع٤٣، ص ٣٤٩..
- 6) Ariratana, W., Ngang, T. K., & Sirisooksilp, S. (2019). "The effect of innovative leadership on competency of creating high performance organization. Kasetsart", Journal of Social Sciences, 40(2), p.311..
- (٧) ريم سعيد جادو أبوطرية. (٢٠٢٢). "درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في تربية الزرقاء الأولى للقيادة الإبتكارية وعلاقتها بتحسين أداء المعلمين والمعلمات"، مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، مج٢، ع١، ص٩٧.
- (٨) عبدالله حسن مسلم. (٢٠١٥). الإبداع والإبتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص١٣٦.
- (٩) فاطمة خالد نمر أبو عيشة. (٢٠١٨م). "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإبتكارية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في محافظة الزرقاء"، المجلة الأردنية للعلوم التربوية، مج٢، ع٨٤، ص٦٤.
- (١٠) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم. (٢٠١٤م). الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠١٤/٢٠٣٠، ص ٩٠.
- (١١) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤م): الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠١٤/٢٠٣٠، ص٧٥.

القيادة الابتكارية مدخل لتجويد آليات التميز التنظيمي في الإدارات التعليمية بجمهورية مصر العربية (دراسة تحليلية)  
أ.د/ أحمد نجم الدين عيادروس      موسى محمد موسى مصطفى

- (١٢) نبيل سعد خليل. (٢٠١٥). مرجع سابق، ص ٢٤٢- ٢٤٣.
- (١٣) رائد موسى القطيفان. (٢٠٢٠م). "قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيادة الابتكارية من وجهة نظر مساعدي المديرين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص ٩.
- (١٤) مفلح بن حمود الحارثي. (٢٠٢٠م). القيادة الابتكارية واستراتيجية تطبيقتها، الرياض، مكتبة الرشد، ص ١٢٦.
- (١٥) نجم عبود نجم. (٢٠١٥م). إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط ٢، ص ١١٥.
- (١٦) عبدالله حسين أبو عجوة. (٢٠١٨م). "القيادة الابتكارية ودورها في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، ص ٣٤.
- (17) Mathew Hughes, J. P. Coen Rigtering, Jeffrey G. Covin, Ricarda B. Bouncken and Sascha Kraus. (2018). "Innovative Behaviour, Trust and Perceived Workplace Performance", British Journal of Management, 29, p.750.
- (١٨) إيناس إبراهيم أبو صالح. (٢٠١٩م). "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الابتكارية وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص ٩.
- (١٩) أحمد نجم الدين أحمد عيادروس. (٢٠١٤). "تصور مقترح لإحترافية التدريب القيادي لمدراس المدارس السعودية لتدعيم التميز التنظيمي في ضوء بعض الاتجاهات الدولية والمستقبلية للتنمية القيادية المستدامة، مجلة الإدارة التربوية - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، ع ١، ص ١٠٠.
- (٢٠) شاكر محمد فتحي احمد. (٢٠١٥). مرجع سابق، ص ١١.
- (21) Stateyendra Kumar Breja, Devinder Kumar Banwet & K C Iyer. (2017). "Towards sustainable excellence: Strategic analysis of Deming Prize winning companies", The TQM Journal, Vol. 11, No. 2, p. 315.

(٢٢) غادة محمد سليمان العرينى. (٢٠٢٢م). "واقع ممارسة القيادة الإبتكارىة لدى قائدات المدارس الإبتدائىة الأهلىة بمدينة الرياض"، رسالة ماأستىر غير منشورة، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامىة، السعودىة.

(٢٣) شهد غسان الدوىك. (٢٠٢٠م). "القيادة الإبتكارىة لدى مدىرى المدارس الثانوىة الحكومىة فى محافظة الخلىل وعلاقتها بجودة أداء المعلمىن من وجهة نظر المعلمىن أنفسم"، رسالة ماأستىر غير منشورة، جامعة الخلىل، فلسطىن.

(٢٤) وفاء حسن حسن مقابلة. (٢٠١٩م). "درجة ممارسة القيادة الإبتكارىة وعلاقتها بالإبداع فى الأداء لدى مدىرى المدارس الثانوىة فى محافظة جرش من وجهة نظر المعلمات"، رسالة ماأستىر غير منشورة، عمادة البأء العلمى والدراسات العلىا، جامعة جرش، الأردن.

(25) Somsueb, A& Sutheejariyawatana, Ph& Suwannoi, P. (2019). "Indicators of Innovative Leadership for Secondary School Principals: Developing and Testing the Structural Relationship Model", International Journal of Management and Applied Science, 12(2), pp.1913-9039.

(26) Sharratt, Lyn. (2016). "Moving from Good to Great to Innovative Leadership: What does it take at every level?", International Congress of School Effectiveness and Improvement, Galasgow, January 6-9.

(27) Asolami, H. Teo, Ke. & Awad, A. (2016). "Revisiting Innovation Leadership", Open Journal of Leadership, 5, pp.31-38

(٢٨) عبدالعزىز محسن عبدالكرىم محمد. (٢٠٢١). "القيادة الموزعة لتحقيق التمزى التنظيمى فى المؤسسات التعلىمىة بدولة الكوىت"، مستقبل التربية العربىة، مج ٢٨، ١٣١ع، ص ص ٧٧ - ١٠٠.

(٢٩) عبدالله محمد عبدالله عزازى. (٢٠١٨). "التمزى التنظيمى و تطبيقاته فى مدارس التعلىم العام و إمكانىة الإفادة منه فى مصر"، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعہ القزاقىة كلية التربية.

(٣٠) أحمد نجم الدىن أحمد عىداروس. (٢٠١٤). "تصور مقترح لإأترافىة التدرىب القىادى لمدراء المدارس السعودىة لتدعىم التمزى التنظيمى فى ضوء بعض الأأجاهات الدولىة والمستقبلىة للآنمىة القىادىة المسأدامة"، مجلة الإدارة التربوىة - الجمعىة المصرىة للتربىة المقارنة والإدارة التعلىمىة، مصر، ع ١٠.

- (31) Nenadál, J., Vykydal, D., & Waloszek, D. (2018). Organizational Excellence: Approaches, Models and Their Use at Czech Organizations. Quality Innovation Prosperity, Vol.22, No. 2, pp. 47–64.
- (32) Thong Ngee Goh. (2014). "Professional preparation for service quality and organizational excellence", International Journal of Quality and Service Sciences, Vol. 6. No. 2/3, pp. 155-163.
- (33) Farid Mohamed Qawasmeh, Nadeen Darqal & Israa Farid Qawasmeh. (2013). "The role of organization culture in achieving organizational excellence: Jadara University as a case study". International Journal of Economics and Management Sciences, Vol. 2, No. 7, pp. 5-19
- (34) نجم عبود نجم. (٢٠١٢). القيادة وإدارة الابتكار، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص ١٥.
- (35) محمد جاسم العبيدي، باسم محمد العبيدي، آلاء محمد العبيدي. (٢٠١٠). الإبداع والتفكير الابتكاري وتنميته في التربية والتعليم، ديونو للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ١٤٢.
- (36) علاء محمد سيد قنديل. (٢٠١٠). القيادة الابتكارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، عمان، الأردن، ص ١٥٦.
- (37) عمر محمد غباين. (٢٠٠٩). القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٤٤.
- (38) علاء محمد سيد قنديل. (٢٠١٠). مرجع سابق، ص ١٢٩.
- (39) اشرف محمد رشاد. (٢٠٠٩). التفكير الابتكاري لدى الأطفال ومدى تأثره بالألعاب الإلكترونية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، ص ٤٧ - ٤٨.
- (40) علاء محمد سيد قنديل. (٢٠١٠). مرجع سابق، ص ٢١٠.
- (41) أحمد جميل ومحمد سفير. (٢٠١١). "التميز في الأداء - ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات"، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة بالجزائر يومي ٢٢ و ٢٣ نوفمبر ٢٠١١، ص ١٥٦.
- (42) Shaker Aladwan & Paul Forester. (2016). "The leadership criterion: challenges in pursuing excellence in the Jordinian public sector", The TQM Journal, Vol. 28, No. 2, p301.

(٤٣) هناع شحنة السيد. (٢٠١٤). "متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية"، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع ٢، ص ٢٧٩.

(٤٤) غالية عبدالسلام محمود. (٢٠١٤). "التميز التنظيمي، الفلسفة الحديثة في نجاح المنظمات: مدخل نظري"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع ٣، ص ١٥٠.

(٤٥) Farid Mohammad Qawasmeh, Nadeen Darqal & Israa Farid Qawasmeh. (2013). "The Role of Organization Culture in Achieving Organizational Excellence- Jadara University as a Case Study", International Journal of economics and managemensciences, Vol.2, No. 7, p. 6.

(٤٦) Games Hariington.(2005)."The Five Pillors Of Organisational Excellence", Pokistons International Conevntion On Quality Improvement Karachi, Pakistan, p.5.

(٤٧) Dawn Ringrose. (2013). "Development of an organizational excellence framework", The TQM Journal, Vol. 25, No. 4, pp.441-452.

(٤٨) نسرین الزهراني. (٢٠٢٠). "التمكين وعلاقته بالتميز التنظيمي من وجهة نظر القادة الأكاديميين في جامعة أم القرى، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج ٢٨، ع ٥، ص ٤١.

(٤٩) جمهورية مصر العربية، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية. (١٩٩٦). تقرير تطوير التعليم في جمهورية مصر العربية، مطبوعات المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ص ٢٠.

(٥٠) وزارة التربية والتعليم. (٢٠٠٤). القرار الوزاري ٢٨ لسنة ٢٠٠٤ بشأن اختصاصات ومسئوليات الوظائف الإشرافية في الإدارات التعليمية والمدارس، ص ١ - ٢.