

تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية فى مصر
على ضوء القيادة الريادية

د.هالة أمين مغاوى

مدرس بقسم أصول التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية،
جامعة عين شمس.

مقدمة

يمر العالم فى القرن الحادى والعشرين بالعديد من التحديات التى فرضتها العولمة والانفجار المعرفى وغيرها، من أبرزها محاولة مواكبة البيئة الديناميكية سريعة التغيير، وازدياد التنافسية بين المؤسسات المختلفة، وذلك لضمان بقائها على الساحة المحلية والإقليمية بل والعالمية.

وعلى ضوء ذلك، فقد ازدادت الحاجة إلى اتباع مداخل وتقنيات إدارية جديدة، حتى تستطيع مؤسسات العمل المختلفة مواكبة تلك البيئة المعقدة غير المستقرة فى مختلف المجالات، وتحافظ على استمراريتها ويزداد نموها مع تحقيق مستويات عالية من الجودة، وتعد القيادة الريادية أحد الأنماط القيادية الفعالة التى قد تتمكن من مواجهة التحديات فى عصر اتسم بالتنافسية والتغيير المستمر.

ولقد بدأت العديد من المؤسسات فى مجالات الحياة المختلفة تهتم بتحقيق الريادة فى أعمالها باعتبارها مصطلح يدل على تحقيق مستويات عالية من النجاح الذى قد يسهم فى تحقيق مستوى متميز ومتفرد فى نطاق التنافسية (هنار إبراهيم أمين، ٢٠١٤م، ص ١٢٠).

ولقد ظهر مفهوم ريادة الأعمال Entrepreneurship لأول مرة فى مطلع القرن الثامن عشر فى مجال الاقتصاد الفرنسى، والتى يقصد بها قدرة المؤسسة على أن تتخذ مكاناً بين المنافسين مع تحمل المخاطر لتحقيق النجاح (وفيق حلمى الأغا، ٢٠٠٩م، ص ٤ - خدير نسيم، ٢٠١٥م، ص ١٨٩)، كما أن كلمة الريادى Entrepreneur فيقصد بها الشخص الذى يدير المؤسسة الريادية ويقدم الأعمال الجديدة الناجحة ويتحمل مخاطر إنجازها (وفاء ناصر ونورة جاسر، ٢٠١٤م، ص ٤٣).

فريادة الأعمال تهتم بأن تكون المؤسسة قادرة على تقديم أشياء جديدة ومبتكرة (سواء كانت أفكار أو خدمات أو منتجات أو أساليب عمل أو غيرها) لم يصل المنافسون إليها بعد، وتحمل مخاطر تقديمها فى الوقت المناسب (بلال خلف السكارنة، ٢٠٠٨م، ص ٨٧-٨٨).

ولكى تصبح المؤسسة التعليمية من المؤسسات الريادية، فهى بحاجة إلى قيادة ريادية تمتلك رؤية مستقبلية واضحة لكيفية تحقيق أهدافها، وتبادر لتحقيق كل ما هو جديد وتميز، ولديها القدرة على اقتناص الفرص وتحويلها لميزة تنافسية، وتحمل المخاطر وصولاً إلى المركز التنافسى المطلوب لى تصبح مؤسسة ريادية متميزة (عمار السامرائى، ٢٠١٢م، ص ١٠٠٢).

فقد أصبح من المهم تغيير أنماط القيادة السائدة فى المؤسسات التعليمية، وأن تتبع نمطاً جديداً يساعدها فى التعامل مع الأوضاع الديناميكية سريعة التغيير، 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 فى اكتشاف فرص جديدة واستثمارها للرفع من مكانتها التنافسية، وإيجاد مناخ تنظيمى داعم للإبداع والتغيير الإيجابى المطلوب لمواجهة مختلف التحديات بفعالية (Yang, Chung-Wen, 2008, pp.259-260-Pihie, Zaidatol-Asimiran, Soaib and Bagheri, Afsaneh, 2014, p.1).

فالقائد الريادى لديه القدرة على صنع واتخاذ القرارات فى ظل بيئة خارجية تتسم بالتعقيد وتحتاج للمخاطرة، فهو يمتلك رؤية للمستقبل ويتمتع ببصيرة عالية تمكنه من اتخاذ قرارات جريئة قد تحتاج إليها المؤسسة لاقتناص الفرص المتاحة، والارتقاء بمكانة المؤسسة التنافسية.

وتعد عملية صنع واتخاذ القرار من العمليات الإدارية المهمة فى أى مؤسسة تعليمية، فهى تسمح بتنفيذ ما تم التوصل إليه من أفكار ومقترحات قد تسهم فى تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية، وبما أن العصر الذى نتواجد فيه المؤسسات التعليمية يتسم بالتعقيد والتغيير المستمر،

فإن تلك المؤسسات بحاجة إلى المزيد من اتخاذ قرارات جريئة وجديدة، قد تؤدي إلى حدوث نقلة غير مسبوقه للمؤسسة التعليمية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تسمح القيادة الريادية بتحسين عملية صنع واتخاذ القرار التعليمى، وذلك من خلال تشجيع مشاركة الأفراد المعنيين بالمؤسسة التعليمية فى ذلك، لطرح العديد من الأفكار بحرية، والاهتمام بما هو جديد ومبدع منها، من أجل تطوير المؤسسة التعليمية وتحقيق أهدافها بفعالية. وفى مجال التعليم المصرى، فتوجد العديد من المشكلات بمؤسسات التعليم قبل الجامعى، والتي تحتاج إلى حلول جديدة إبداعية ومتطورة تواكب العصر، إلا أنه لم يتم اتخاذ القرارات المناسبة واللازمة لمعالجتها، كما أنها بحاجة إلى قيادات تتسم بالكفاءة والجدارة والريادة لتحسين الأداء وتطوير أساليب العمل بها، بدلا من الاكتفاء بالممارسات التقليدية والروتينية المتعارف عليها لفترات طويلة، ومنها:

- سلبية وتجاهل بعض القيادات لحل العديد من المشكلات التعليمية.
- اتباع المداخل الإدارية التقليدية، وضعف الاهتمام بالتجديد والإبداع.
- غياب الثقافة التنظيمية التي تسمح للعاملين بالمشاركة فى الإدارة وصنع القرارات المدرسية. (عزة الحسينى، ٢٠١٥م، ص ١٨-١٩)
- " قلة توافر القيادة المبدعة القادرة على الخروج من القوالب النمطية فى التفكير والعمل.
- تغلغل البيروقراطية فى البيئة التربوية وغياب الرؤية المستقبلية عند التخطيط لتسيير شئون المدرسة" . (محمد جاد ووجيه ثابت، ٢٠١٥م، ص ١٠٢-١٠٣)
- "ضعف الكفاءات الفنية والمهنية لبعض القيادات الإدارية المدرسية.
- انخفاض مستوى الأداء الإدارى، وضعف وجود كوادر تنظيمية مؤهلة للعمل الإدارى". (أسامة محمود قرنى، ٢٠١٤م، ص ١٤)
- وعلى ضوء ما سبق، تطرح الدراسة الحالية الأسئلة التالية:
- ١- ما الإطار المفاهيمى للقيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية ؟
- ٢- ما خصائص القائد الريادى فى المؤسسات التعليمية ؟
- ٣- ما مفهوم صنع واتخاذ القرار؟ وما الفرق بينهما ؟
- ٤- ما خطوات صنع واتخاذ القرار فى المؤسسات التعليمية ؟
- ٥- ما ممارسات القيادة الريادية المطلوبة لتطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية؟
- ٦- ما التوصيات والآليات الإجرائية المقترحة لتطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية على ضوء القيادة الريادية ؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى ما يلى:

- ١- التعرف على الإطار المفاهيمى للقيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية .
- ٢- تحديد خصائص القائد الريادى فى المؤسسات التعليمية.
- ٣- التعرف على مفهوم صنع واتخاذ القرار، مع توضيح الفرق بينهما.
- ٤- دراسة خطوات صنع واتخاذ القرار فى المؤسسات التعليمية.
- ٥- تحديد ممارسات القيادة الريادية المطلوبة لتطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية.
- ٦- وضع توصيات وآليات إجرائية مقترحة لتطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية على ضوء القيادة الريادية .

أهمية الدراسة

وتتضح أهمية الدراسة الحالية فيما يلى:

- ١- قد تفيد الدراسة الحالية صناع ومتخذي القرار التعليمى فى مؤسسات التعليم قبل الجامعى بمصر، التعرف على القيادة الريادية كنمط إدارى جديد قد يساعدهم فى تطوير أسلوب إدارتهم لمؤسساتهم التعليمية .
- ٢- قد تسهم الدراسة الحالية فى تطوير مهارات القائمين على قيادة مؤسسات التعليم ما قبل الجامعى فى اتخاذ قرارات تنقل هذه المؤسسات من مستوى الركود والتقليدية، إلى مستوى ريادى غير مسبوق.
- ٣- تستمد هذه الدراسة أهميتها من ندرة الدراسات العربية فى مجال القيادة الريادية الذى يتسم بالحدائث، حيث لم تجد الباحثة - على حد علمها- حتى الآن دراسات سابقة عربية قد تناولت هذا المجال، مما قد تضىء الدراسة الحالية الإثراء العلمى وتفتح المجال أمام المزيد من الدراسات فى هذا المجال.

حدود الدراسة

تقتصر الدراسة الحالية على المؤسسات التعليمية فى التعليم ما قبل الجامعى، حيث تهتم بتطوير صنع واتخاذ القرارات التعليمية على مستوى القيادات المدرسية فى مؤسسات التعليم ما قبل الجامعى، وذلك على ضوء القيادة الريادية.

منهج الدراسة

لقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفى، باعتباره مناسباً لوصف وتحليل القيادة الريادية باعتباره أحد الأنماط الإدارية الحديثة بعمق ودقة، لتحديد مفهومه وأهم أبعاده، وكذلك التعرف على مفهوم صنع واتخاذ القرار ودراسة أهم مراحلها، ومن ثم الوصول إلى مجموعة من التوصيات والآليات الإجرائية المقترحة لتحسين صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية على ضوء القيادة الريادية.

مصطلحات الدراسة

تحدد مصطلحات الدراسة فيما يلى:

١- القيادة الريادية Entrepreneurial Leadership :

إن المقصود بريادة الأعمال Entrepreneurship " عملية إنشاء مؤسسة جديدة أو تطوير مؤسسات قائمة، وهى بالتحديد إنشاء عمل أو أعمال جديدة، والاستجابة للفرص الجديدة" (تركى الشمري ورمضان الشراح، ٢٠١٤م، ص١٢٤) ، ويقصد بالريادى أو الرائد "الشخص الذى يستطيع تنظيم وإدارة الأعمال، مع تبني المخاطرة لتحقيق الربحية" (خدير نسيم، ٢٠١٥م، ص١٨٩).

أما القيادة الريادية فقد عرفها هاردى وآخرون (Hardy and Others) بأنها أحد الأساليب الفعالة فى القيادة، والذى يهتم بوضع خطط وسيناريوهات محتملة عن كيفية اقتناص الفرص المتاحة فى بيئة المؤسسة الخارجية (Rahim, Hardy Loh and Others,2015,P.195)

ومن ثم، فإن التعريف الإجرائى للقيادة الريادية هو قيادة وإدارة المؤسسة التعليمية بأسلوب ريادى، من خلال بذل الجهد وتحمل المخاطر واستثمار الفرص والجرأة فى اتخاذ القرارات، بما يجعلها متطورة ومتميزة وتحقق مستويات عالية من الجودة.

٢- صنع واتخاذ القرار Making and Taking Decision :

ويعرف (القرار Decision) فى معجم علم النفس والتربية بأنه "تعيين مسار سلوك أو أداة أو تصرف بقصد تنفيذه" (فؤاد أبو حطب و محمد سيف الدين، ١٩٨٤م، ص٤١)، بينما يعرف (صنع القرار Decision Making) فى معجم المصطلحات التربوية والنفسية بأنه "

عملية تفكير مركبة، تهدف صياغة أفضل البدائل أو الحلول المتاحة في موقف معين" (حسن شحاتة وزينب النجار، ٢٠٠٣م، ص ص ١٦-١٧).

ويرى فيصل يونس أن عملية صنع واتخاذ القرار تعبر عن "سلسلة من الخطوات المتتابعة، تبدأ بتشخيص المشكلة، وتنتهي بتقييم فاعلية البديل ثم اختياره" (فيصل يونس، ٢٠١٣م، ص ٢٤).

وعلى ضوء ذلك، فإن الباحثة تفرق بين صنع القرار (Decision Making) واتخاذ القرار (Decision Taking)، حيث يعرف صنع القرار إجرائياً بأنه عملية تتطلب اتباع مجموعة من الخطوات المتتابعة، وصولاً إلى القرار التعليمي النهائي الذي سيتم اتخاذه، ومن ثم متابعة تنفيذه.

أما اتخاذ القرار فتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه عملية اختيار البديل الأمثل من عدة بدائل مطروحة عند صنع القرار التعليمي.

الدراسات السابقة

من الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة (عربياً وأجنبياً)، والتي تم تصنيفها إلى محورين، محور (القيادة الريادية)، ومحور (صنع واتخاذ القرار)، والتي تم ترتيبها في كل محور على حدة ترتيباً زمنياً، من الأقدم إلى الأحدث، كما يلي:

المحور الأول: الدراسات السابقة التي تناولت (القيادة الريادية):

ومن الدراسات السابقة التي تناولت (القيادة الريادية)، ما يلي:

١- دراسة أيلالا وزيهافا وريتشل (Ayalla, Zehava and Rachel)، عام ٢٠١٠م، بعنوان: رؤية القيادة الريادية بالمؤسسات غير الربحية في مقابل المؤسسات الربحية:

(Ruvio, Ayalla-Rosenblatt, Zehava and Lazarowitz, Rachel Hertz, 2010)

هدفت الدراسة التعرف على رؤية القيادة الريادية في تحقيق عمليات الريادة بالمؤسسات الربحية وغير الربحية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أنه يوجد اختلاف جوهري بين رؤية المؤسسات الربحية والمؤسسات غير الربحية، وأن السبب في هذه الاختلاف قد يعود لاختلاف استراتيجيات كل منهما وكذلك اختلاف أدائهما.

٢- دراسة محمد عزام وريجرام (Muhammad Azam and Regram)، عام

٢٠١١م، بعنوان: القيادة الريادية- ماهي وكيف يتم تدريسها؟:

(Roomi, Muhammad Azam and Harrison, Regram, 2011)

هدفت الدراسة التعرف على مفهوم القيادة الريادية وكيفية تدريسه في بعض مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم تطبيق استبيان للتعرف على كيفية تدريس القيادة الريادية من خلال تحديد الممارسات التدريسية المستخدمة في عدد ٥١ مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن هناك القليل من مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة التي تهتم بتدريس القيادة الريادية، ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة، ما يلي:

- الاهتمام بتصميم مواد تعليمية تؤكد على أهمية القيادة الريادية، وكيفية ممارستها.
- من المهم تعليم الطلاب كيفية صقل قدراتهم الريادية في مجال القيادة، وكذلك صقل قدراتهم القيادية في المواقف الريادية.
- تطوير قدرات الطلاب من خلال تعليم الكفاءات اللازمة لتحقيق القيادة الريادية، وذلك من خلال المواقف الاجتماعية المختلفة التفاعلية والعملية.

٣- دراسة زايداتول وصهيب و أفسانيه (Zahdatol , Soaib and Afsaneh)، عام

٢٠١٤م، بعنوان: ممارسات القيادة الريادية والإبداع المدرسي:

(Pihie, Zaidatol- Asimiran, Soaib and Bagheri, Afsaneh, 2014)

هدفت الدراسة تحديد العلاقة بين ممارسات مديري المدارس للقيادة الريادية والإبداع المدرسي من وجهة نظر المعلمين في بعض المدارس الثانوية الماليزية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم تطبيق استبانة مكونة من ٦٤ مفردة (منها ٥٠ مفردة تتناول ممارسات القيادة الريادية، و ١٤ مفردة تتناول الإبداع المدرسي).

وقد تم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من ٢٩٤ معلم في بعض المدارس الثانوية الماليزية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن مديري المدارس يمارسون القيادة الريادية بنسبة متوسطة، ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة، ما يلي:

- الاهتمام بتقديم برامج تنمية مهنية مستمرة لمديري المدارس لإطلاعهم على كيفية ممارسة القيادة الريادية، وصقل الكفاءات المطلوبة لذلك.
- تضمين القيادة الريادية أيضا ضمن برامج التنمية المهنية المستمرة للمعلمين، لأنهم سيكونون قادة المدارس في المستقبل.

٤- دراسة هاردي وآخرون (Hardy and Others)، عام ٢٠١٥م، بعنوان: تأثير

القيادة الريادية في الأداء التنظيمي: (Rahim, Hardy Loh and Others, 2015)

هدفت الدراسة التعرف على مدى تأثير القيادة الريادية على الأداء التنظيمي في بعض الشركات الاقتصادية المحلية في ماليزيا وتحديد العلاقة بينهما، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم تطبيق استبيان على عينة من بعض الأفراد العاملين في هذه الشركات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن القيادة الريادية تؤثر تأثيراً إيجابياً على الأداء التنظيمي.

٥- دراسة ريتا (Reetta)، عام ٢٠١٦م، بعنوان: ما الذي يجب اتباعه لتصبح قائد

ريادي؟: (Koivuniemi, Reetta, 2016)

هدفت الدراسة تحديد مفهوم القيادة الريادية، وكيفية الاستفادة منها في تطوير برنامج تبادل الريادة (Entrepreneurship Exchange Program: EEX) في فنلندا، والذي يعبر عن شكل جديد من أشكال التعاون بين الشركات الناشئة والشركات الكبرى.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم تطبيق مقابلات مقننة مع بعض الموظفين في تلك الشركات وكذلك بعض أعضاء المجالس الاستشارية بها، والتي ركزت على رصد أهم الأحداث الناجحة أو الفاشلة، مع تحديد الصعوبات التي واجهت تنفيذ هذا البرنامج، خاصة أن تلك المقابلات جاءت بعد ستة أشهر من بدء هذا البرنامج.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- توجد رؤية توجه العمل منذ بدء تنفيذ البرنامج.
- أن العمل يتم في ظل موارد محدودة.
- غموض عمل بعض المجالس الاستشارية، مما يدل على ضعف الاتصال بينها وبين الموظفين.

ومن أهم التوصيات المقدمة، ما يلي:

- أهمية توفر استراتيجية عملية واضحة للجميع.
- الاهتمام بدعم تنمية المهارات القيادية في تلك الشركات.
- تطوير القيادة الريادية وتعزيز سبل التعاون المستقبلية بين الشركات الناشئة والشركات الكبرى في فنلندا.

المحور الثانى: الدراسات السابقة التى تناولت (صنع واتخاذ القرار):

ومن الدراسات السابقة التى تناولت (صنع واتخاذ القرار)، ما يلى:

١- دراسة تيسير محمد عبد القادر، عام ٢٠٠٩م، بعنوان: نمط القيادة السائد فى مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقته بصنع القرار التربوى من وجهة نظر العاملين بها: (تيسير محمد عبد القادر، ٢٠٠٩م)

هدفت الدراسة التعرف على نمط القيادة السائد لدى مديرى التربية والتعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فى المديريات، ومدى ممارسة مديرى التربية والتعليم لمراحل صنع القرار التربوى وفق الطريقة العلمية، وكذلك معرفة العلاقة بين أنماط القيادة وعملية صنع القرار التربوى لدى مديرى التربية والتعليم. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفى، كما قد قم الباحث ببناء استبانتين، إحداهما لتحديد نمط القيادة السائد، والأخرى لقياس مدى ممارسة مديرى التربية والتعليم لمراحل صنع القرار التربوى وفق الطريقة العلمية، وتكونت عينة الدراسة من ١٨٠ نائب مديرى التربية والتعليم ورؤساء الأقسام ومشرفين تربويين فى مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة.

ومن أهم النتائج التى توصلت إليها الدراسة، أن نمط القيادة الديمقراطي هو النمط السائد لدى مديرى التربية والتعليم بمحافظة غزة، يليه النمط الترسلى ثم النمط الأوتوقراطي، كما أن مستوى ممارسة مديرى التربية والتعليم لعملية صنع القرار التربوى وفق الطريقة العلمية جيد.

٢- دراسة مصطفى عطية ابراهيم، عام ٢٠١١م، بعنوان: القدرة على اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى المرشدين التربويين فى المدارس الحكومية بمحافظة غزة: (مصطفى عطية ابراهيم، ٢٠١١م)

هدفت الدراسة تحديد العلاقة بين اتخاذ القرار وكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى عينة من المرشدين التربويين فى المدارس الحكومية بمحافظة غزة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفى، كما تم تطبيق استبيان على عينة من المرشدين التربويين فى بعض المدارس الحكومية بمحافظة غزة، ومن أهم النتائج التى توصلت إليها الدراسة، أنه توجد علاقة ارتباطية بين القدرة على اتخاذ القرار وبين كل من فاعلية الذات وجميع أبعاد المساندة الاجتماعية.

٣- دراسة خيرية على الجلاصى، عام ٢٠١٢م، بعنوان: تصور مقترح لتطوير عملية صنع القرار التعليمى فى المدرسة الثانوية بالجماهيرية الليبية: (خيرية على الجلاصى، ٢٠١٢م)

هدفت الدراسة تحديد الإطار المفاهيمى لصنع القرار التعليمى فى ضوء الفكر الإدارى المعاصر، وتعرف أهم الاتجاهات والنماذج المعاصرة فى صنع القرار التعليمى، والكشف عن المشكلات التى قد تواجه صنع القرار التعليمى فى المدرسة الثانوية بالجماهيرية الليبية.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفى، وكانت أداة الدراسة الاستبانة للكشف عن واقع صنع القرار التعليمى لمديرى المدارس الثانوية بليبيا.

ومن أهم النتائج التى توصلت إليها هذه الدراسة، ما يلى:

- أ - لا يمتلك غالبية المشاركين فى صنع القرارات التعليمية الخبرة اللازمة فى ذلك.
- ب- صنع القرارات التعليمية فى كثير من الأحيان غير موضوعية، نتيجة لقلة خبرات بعض المعلمين والمديرين فى المساهمة بصنع القرارات التعليمية.

ج- عادات وتقاليد المجتمع الليبي تساعد على مركزية صنع القرارات التعليمية نتيجة تضخم الهيكل التنظيمي التعليمي.

٤- دراسة فيصل يونس محمد، عام ٢٠١٣م، بعنوان: استراتيجيات اتخاذ القرارات الإدارية: (فيصل يونس محمد، ٢٠١٣م)

هدفت الدراسة التعرف على التحولات الحديثة في عملية اتخاذ القرارات ونظرياتها ومراحلها والتقنيات والنظم المؤثرة فيها، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن اعتماد المنهج العلمي والتفكير الإبداعي وفق معايير محددة تساعد متخذ القرار الابتعاد عن احتمالات المخاطرة والانزلاق في الفشل، كما أن القرار المتكامل يبني على تحليل شامل للمشكلة وتوفر وتدقق البيانات والمعلومات لاسيما التي توفرها الإدارة الإلكترونية ونظم المعلومات الحديثة التي تساعد على التحليل والاختيار الأمثل للبدائل والمعالجة الفائقة للمشكلة أو الموقف.

٥- دراسة بدرناز محمد على البطرأوى، عام ٢٠١٣م، بعنوان: تطوير المشاركة في صنع القرارات التعليمية بالتعليم الابتدائي في ضوء التوجهات الإدارية المستقبلية للتعليم في مصر: (بدرناز محمد على، ٢٠١٣م)

هدفت الدراسة التعرف على الإطار الفكري للمشاركة في صنع القرارات التعليمية بالمدارس الابتدائية، مع رصد المشاركة في صنع القرارات بالمدارس الابتدائية والتوجهات الإدارية المستقبلية للتعليم في مصر. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت أدوات الدراسة ثلاث استبانات موجهة إلى كل من المعلمين والآباء وأعضاء المجتمع المحلي والتلاميذ، للتعرف على الواقع الراهن للمشاركة في صنع القرارات التعليمية بالمدارس الابتدائية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ- ضعف مشاركة المعلم في صنع القرارات المتعلقة بوضع سياسات المدرسة والرؤية والرسالة.
- ب- توجد مشاركة معقولة للمعلم في صنع القرارات التي تحقق أهداف المدرسة.
- ج- هناك ضعف في تشجيع إدارة المدرسة للمعلم في المشاركة بصنع القرارات المدرسية.
- د - غياب ثقافة صنع القرارات التعليمية لدى العاملين بالمدرسة.
- هـ غياب روح الجماعة عن المدرسة الابتدائية، مما يضعف المشاركة في صنع القرارات.

٦- دراسة صفية جدوالي، عام ٢٠١٤م، بعنوان: مهارات صنع القرار في الإدارة التربوية: (صفية جدوالي، ٢٠١٤م)

وقد هدفت الدراسة التعرف على أهم الاتجاهات والأساليب الحديثة في صنع القرار التربوي واتخاذها، وكذلك أهم المعوقات الإدارية في مجال صناعة القرار واتخاذها، والمهارات الواجب توافرها في مدير المدرسة كقائم على صناعة القرار ومتخذ له، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، تقديم بعض التوصيات ومن أهمها ضرورة مشاركة القائمين على تسيير المستويات الإدارية المتوسطة والدنيا في صناعة القرار، وبالتالي الإسهام في تدريب وتهيئة صف ثاني من المديرين أو صانعي القرارات، بدلاً من تركيز السلطة الذي قد يقترن

بمحدودية عدد صناعات القرار وتزايد الضغوط عليهم، وهذا بدوره يجعلهم غير أكفاء فى صنع القرار.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

ويتضح من الدراسات السابقة التى تناولت القيادة الريادية، أن بعض الدراسات قد تناولته فى مجالات مختلفة عن مجال التعليم، كدراسة (أيلالا وزيهافا وربيتشل) ودراسة (هاردى وآخرون) ودراسة (رينتا)، حيث تناولت الدراسة الأولى القيادة الريادية فى مجال المؤسسات الربحية وغير الربحية، بينما اهتمت الدراسة الثانية فى التعرف على تأثير القيادة الريادية فى الأداء التنظيمى ببعض الشركات الاقتصادية الماليزية، وقد تناولته الدراسة الثالثة فى كيفية الاستفادة منه لتطوير برنامج تبادل الريادة (EEX) فى فنلندا.

بينما تناولت دراسة (محمد عزام وريجرام) وكذلك دراسة (زايدتول وصهيب وأفسانيه) القيادة الريادية فى مجال التعليم، حيث اهتمت الأولى بدراسة كيفية تدريس القيادة الريادية فى مؤسسات التعليم العالى بالمملكة المتحدة، بينما اهتمت الثانية بدراسة العلاقة بين ممارسات القيادة الريادية لمديرى بعض المدارس الثانوية الماليزية من وجهة نظر المعلمين، وبين الإبداع المدرسى بها، كما اشتملت كل منهما على جانب ميداني، حيث استخدمت الدراستان الاستبانة كأداة للدراسة.

وتختلف الدراسة الحالية عن تلك الدراسات السابقة، فى أنها تسعى لتحديد مفهوم القيادة الريادية وكيفية الاستفادة منها فى تطوير صنع واتخاذ القرار بمؤسسات التعليم قبل الجامعى بمصر.

ويتضح مما سبق، أن الدراسات السابقة التى تناولت القيادة الريادية هى دراسات أجنبية فقط، حيث لم تجد الباحثة -على حد علمها- دراسات سابقة عربية تناولت هذا الموضوع حتى الآن.

وتوجد العديد من الدراسات السابقة العربية التى تناولت صنع واتخاذ القرار، إلا أنها اختلفت فى الهدف من تناوله، فقد اهتمت دراسة (تيسير محمد عبد القادر) فى تحديد العلاقة بين نمط القيادة السائد وصنع القرار التربوى ببعض مديريات التربية والتعليم فى محافظات غزة، بينما اهتمت دراسة (مصطفى عطية إبراهيم) فى تحديد العلاقة بين فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية باتخاذ القرار لدى بعض المرشدين التربويين فى المدارس الحكومية بمحافظات غزة أيضاً، وهما دراستان ميدانيتان.

بينما اهتمت دراسة (خيرية على) ودراسة (بدرناز محمد على) بإجراء دراسة ميدانية للتعرف على واقع صنع القرار التعليمى، إلا أن دراسة (خيرية على) طبقت استبانة موجهة إلى مديرى بعض المدارس الثانوية فى الجماهيرية الليبية، بينما طبقت دراسة (بدرناز محمد على) ثلاث استبانات موجهة إلى كل من المعلمين والآباء وأعضاء المجتمع المحلى والتلاميذ فى بعض المدارس الإبتدائية المصرية.

كما اهتمت دراسة (فيصل يونس) بدراسة استراتيجيات اتخاذ القرارات الإدارية نظرياً، وكذلك دراسة (صفية جدوالى) فقد اهتمت بدراسة أهم مهارات صنع القرار فى الإدارة التربوية نظرياً.

وتختلف الدراسة الحالية عنهم فى أنها تهدف لتحسين صنع واتخاذ القرار التعليمى فى مؤسسات التعليم قبل الجامعى بمصر، وذلك على ضوء القيادة الريادية باعتبارها أحد الأنماط الإدارية الحديثة.

خطوات الدراسة

تسير الدراسة وفقاً للمحاور التالية:

المحور الأول: الإطار المفاهيمى للقيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية، ويشمل ما يلى:

أولاً: مفهوم القيادة الريادية Entrepreneurial Leadership.

ثانياً: أبعاد القيادة الريادية فى المؤسسات التعليمية.

ثالثا: خصائص القائد الريادى فى المؤسسات التعليمية.

المحور الثانى: صنع واتخاذ القرار التعليمى، ويشمل ما يلى:

أولا: مفهوم صنع واتخاذ القرار Making and Taking Decision.

ثانيا: خطوات صنع واتخاذ القرار فى المؤسسات التعليمية.

ثالثا: ممارسات القيادة الريادية المطلوبة لتطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية.

المحور الثالث: التوصيات والآليات الإجرائية المقترحة لتطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية على ضوء القيادة الريادية.

وتتناول الدراسة تلك المحاور بشئ من التفصيل، على النحو التالى:

المحور الأول: الإطار المفاهيمى للقيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية

وتوضحه الدراسة كما يلى:

أولا: مفهوم القيادة الريادية Entrepreneurial Leadership

ترى بعض الدراسات أن مفهوم القيادة الريادية يجمع بين مفهوى القيادة والريادة معا، ليكونان مفهوما جديدا يسمى القيادة الريادية، والتي توضح العلاقة بين القيادة والسلوك الريادى، وتعتبره نمطا جديدا من أنماط القيادة الذى يتناسب مع طبيعة بيئة العمل الديناميكية المعقدة سريعة التغيير (Kuratko, Donald F., 2007, P.3 - Yang, Chung-Wen, 2008, p.257-Roomi, Muhammad Azam and Harrison, Regram, 2011, p.2).

وعلى ضوء ما سبق، فقبل التعرف على مفهوم القيادة الريادية، كان من المهم أولا التعرف على مفهوم القيادة وكذلك مفهوم الريادة، فالقيادة كما عرفها (أحمد وكارلين ونتاويذ) تعنى عملية التأثير فى الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة (Arham, Ahmad Fadhly-Boucher, Carlene and Muenjohn, Nuttawuth, 2013, p.119)، وهو ما يتفق مع تعريف (محمد عزام وريجرام) بأنها امتلاك رؤية استراتيجية مع توفر القدرة فى التأثير وتحفيز الآخرين نحو تحقيقها (Roomi, Muhammad Azam and Harrison, Regram, 2011, p.2).

أما مفهوم الريادة، فقد تعنى السعى نحو تحقيق فرصة ما، مدعمة بموارد محددة يمكن التحكم بها (Roomi, Muhammad Azam and Harrison, Regram, 2011, p.2)، كما عرفها (عمار السامرائى) بأنها " عملية إطلاق الطاقات الكامنة للمبدعين، وتوفير العناصر الضرورية التى تحفزهم على المبادرة والتميز والإبداع فى جميع المجالات المعرفية، وصقلها بالمهارات المناسبة، من أجل التنمية المستدامة" (عمار السامرائى، ٢٠١٢م، ص١٠٠٢)، كما عرفها (خدير نسيمه) بأنها " القيام بأنشطة فريدة لتلبية احتياجات الأعمال والعلماء، من خلال اكتشاف الفرص واستغلالها بطريقة رشيدة، مع تحمل المخاطر لتحقيق الأرباح" (خدير نسيمه، ٢٠١٥م، ص١٨٩).

وعن مفهوم ريادة الأعمال Entrepreneurship، فقد عرفها (بلال خلف السكارنة) بأنها " إيجاد أشياء جديدة ذات قيمة سواء كان بابتكار أعمال جديدة، أم إجراءات إدارية جديدة، أو تطوير أسلوب الخدمة فى المؤسسات غير الربحية" (بلال خلف السكارنة، ٢٠٠٨م، ص٨٨)، كما عرفها (وفيق حلمى الأغا) بأنها " معرفة كيفية التحكم وتنظيم الموارد التى غالبا ما تكون مملوكة للآخرين، والتأكد من إنفاق المال حيث يجب، كما أنها الاستعداد للمخاطرة المحسوبة سواء الشخصية أو المالية" (وفيق حلمى الأغا، ٢٠٠٩م، ص٥).

أما عن مفهوم القيادة الريادية Entrepreneurial Leadership فقد تناولت بعض الدراسات الأجنبية لهذا المفهوم، حيث يرى (دونالد) بأن القيادة الريادية هى عملية ديناميكية تقتضى وجود رؤية واضحة وتقديم ما هو جديد لحدوث التغيير، وذلك

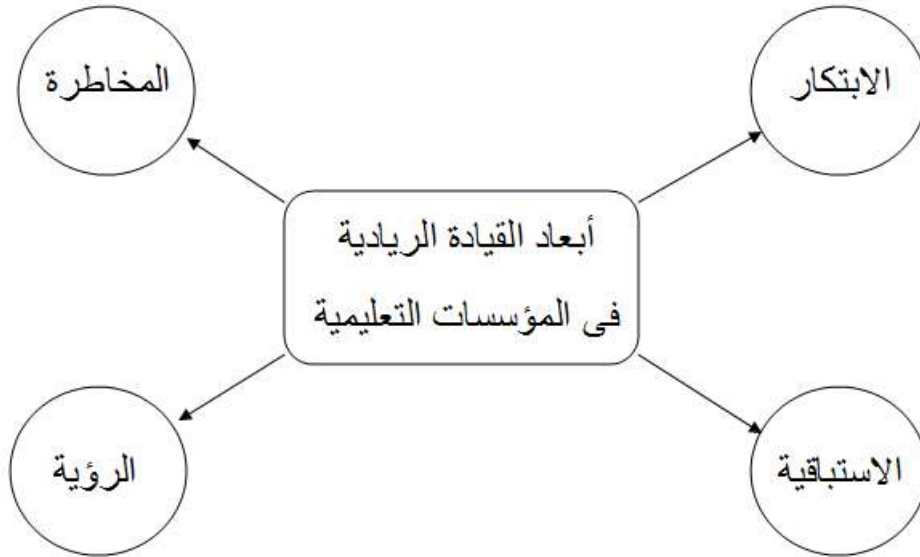
من خلال تنفيذ أفكار جديدة وإيجاد حلول مبتكرة. (Kuratko, Donald F.,2007,P.3)، كما عرف (أيالا وزيهافا وريتشل) القيادة الريادية بأنها نمط قيادي له رؤية ريادية يتم ترجمتها إلى سيناريوهات مستقبلية لتحقيق قيمة استراتيجية للمؤسسة - (Ruvio,Ayalla - Rosenblatt,Zehava and Lazarowitz, Rachel Hertz, 2010, p.144).

و يتفق (زايداتول وصهيب و أفسانيه) مع تعريف القيادة الريادية السابق، بأنها نمط مختلف من أنماط القيادة، تهتم بالتعامل مع التحديات والصعوبات المختلفة، وتستخدم في تحسين مستوى الأداء داخل المؤسسة (Pihie,Zaidatol- Asimiran,Soaib and Bagheri,Afsaneh, 2014,p.1).

بينما لم تجد الباحثة - على حد علمها - دراسات سابقة عربية تناولت هذا المفهوم حتى الآن نظرا لحدائته، واكتفت بعض هذه الدراسات بتحديد مفهوم القائد الريادي، كتعريف (وفيق حلمي الأغا) للقائد الريادي بأنه " هو من يجعل المرؤوسين قادة، حيث يتحول من اعتماده على الأهداف المحددة له، إلى أهداف يحددها هو لنفسه، والتي غالبا ما تكون أهداف ابتكارية" (وفيق حلمي الأغا، ٢٠٠٩م، ص٥)، وكذلك تعريف (وفاء ناصر ونورة جاسر) للريادي بأنه " ذلك الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة لتحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى ابتكار ناجح" (وفاء ناصر ونورة جاسر، ٢٠١٤م، ص٨).

ثانيا: أبعاد القيادة الريادية في المؤسسات التعليمية

وعلى ضوء المفاهيم السابقة للقيادة الريادية، من الممكن استخلاص أهم أبعادها، والتي يوضحها شكل (١) التالي:



شكل (١)

أبعاد القيادة الريادية في المؤسسات التعليمية (*)

(*) الشكل من إعداد الباحثة.

ويتضح من الشكل السابق أبعاد القيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية، والتي أكدت العديد من الدراسات أنها تشتق أيضا من أبعاد الريادة ، وهي كما يلي:

(El-Annan, Saher H., 2013, p.151 - Pihie,Zaidatol- Asimiran,Soaib and Bagheri,Afsaneh, 2014,p.3 -Kuratko, Donald F.,2007,P.4- Yang,Chung-Wen,2008,p.259, Koivuniemi, Reetta,2016,pp.16-19 ،

بلال خلف السكرانة، ٢٠٠٨م، ص ص ٨٩-٩٠، محمد بن عبد العزيز وحسين السيد، ٢٠١٤م، ص ٤٣)

١- الابتكار Innovation:

وتعنى أن تقدم إدارة المؤسسة التعليمية أشياء مبتكرة جديدة وغير مألوفة ذات قيمة فى الخدمات أو الأفكار، كأن تقدم حلولاً إبداعية غير مألوفة للمشكلات القائمة، أو تطوير ما هو قائم بالفعل، أو إدخال تقنيات تكنولوجية حديثة واستبدال أساليب العمل التقليدية بأخرى جديدة، أو تقديم أشياء جديدة مبدعة يصعب تقليدها، تتميز بها المؤسسة التعليمية عن الآخرين، والتي من الممكن اعتبارها ميزة تنافسية تتفوق بها على مثيلاتها من المؤسسات التعليمية الأخرى.

٢- المخاطرة Risk Taking:

إن ريادة الأعمال عادة مرتبطة بالمخاطرة، فمن المهم أن تتمتع إدارة المؤسسة التعليمية بقدر من المخاطرة المحسوبة التي تسمح لها بتطبيق ما هو جديد وغير مألوف، مع تخطي الشعور بالخوف من الفشل أو القلق من الغموض وعدم التأكد، واستبداله برؤيتها الواضحة نحو تحقيق مستقبل أفضل، وأن تسعى فى تحقيق الأهداف المرجوة بفعالية، وتحمل تبعات ذلك ونتائج.

٣- الاستباقية Proactiveness:

وتعنى أن تبادر إدارة المؤسسة التعليمية بتقديم الأفكار أو أساليب العمل الجديدة فى الوقت المناسب، قبل أن يسبقها أحد من المنافسين، لكي تكون رائدة فى مجالها، فالاستباقية تعنى استباق الأحداث، أى أن تبادر إدارة المؤسسة التعليمية بطرح الأفكار الجديدة أو تبادر فى تنفيذ بعض أساليب العمل الجديدة قبل الآخرين المنافسين لها، كما أن طريق الريادة يبدأ بالعلم، فمن يسبق فى امتلاك معلومة جديدة قبل الآخرين ويستطيع الاستفادة منها فى الواقع التنفيذى، يصبح قادراً على تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسته مما قد يؤهلها لتصبح رائدة فى مجالها.

٤- الرؤية Vision:

ويقصد بها أن تمتلك إدارة المؤسسة التعليمية رؤية واضحة للمستقبل، تسعى لتحقيقها من خلال ترجمتها إلى خطط إجرائية عملية، وتذلل لها العقبات بشتى الطرق المبدعة الممكنة، وتحمل المخاطرة فى سبيل تحقيقها.

ثالثاً: خصائص القائد الريادى فى المؤسسات التعليمية

يتمتع القائد الريادى بالعديد من الخصائص التي تميزه عن أى قائد آخر، فبالإضافة إلى خصائص القيادة التي يتمتع بها القائد من كافة القدرات ومستوى التعليم والتأهيل الجيد لتولى مهام القيادة، والدقة فى وضع خطط العمل والالتزام فى تنفيذها، والقدرة على تحديد المهام وتوزيع المسؤوليات، وغيرها من سمات القيادة الأخرى.

وقبل التعرف على خصائص القائد الريادى، فمن المهم أولاً التعرف على خصائص الريادى باعتباره قائداً فى مجاله، والتي من الممكن استخلاص خصائص القائد الريادى منها، ومن أهمها ما يلي:

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

٢- الثقة بالنفس وفى قدرته على إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.

- ٣- القدرة على العمل لفترات زمنية طويلة، قد تمتد لساعات طويلة دون أن تتخللها فترات راحة كافية.
 - ٤- التفانى 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.
- (Dingee, Alexander L.M.-Haslett,Brian and Smollen,Leonard E., p.1)

وعلى ضوء ما سبق، فإن القائد الريادي لا بد أن تتوفر فيه العديد من خصائص الريادة، بالإضافة إلى بعض الخصائص التي تتميز بالكفاءة، والتي يمكن تصنيفها إلى نوعين، هما: (Pihie,Zaidatol- Asimiran,Soaib and Bagheri,Afsaneh, 2014,p.3- Koivuniemi, Reetta,2016,pp.19-20 - Roomi,Muhammad Azam and Harrison, Regram,2011,p.5).

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.

ويتضح مما سبق، أهمية أن يتمتع القائد الريادي بسمات الريادة وكذلك بالكفاءة الشخصية والكفاءة الوظيفية، وأن يهتم بتنميتها وتطويرها من خلال الخوض في العديد من التجارب الجديدة، والمشاركة في العديد من الأعمال الريادية الجديدة، والاستمرار في مواجهة التحديات أثناء أداء مهام عمله في المؤسسة التعليمية.

المحور الثاني: صنع واتخاذ القرار التعليمي

وتوضحه الدراسة كما يلي:

أولاً: مفهوم صنع واتخاذ القرار Making and Taking Decision

وقبل التعرف على مفهوم صنع واتخاذ القرار، كان من المهم التعرف على مفهوم القرار Decision، فقد عرفه (سيد محمد جاد الرب) بأن " كلمة القرار تعني أن هناك موقفاً أو مشكلة يُراد إيجاد حل لها، أي أنها تعني الاختيار القائم على أسس موضوعية لبدائل واحد أو بديلين أو أكثر " (سيد محمد جاد الرب، ٢٠٠٥م، ص٣٥٩).

بينما ترى (صفية جدوالي) أنه " حكم أو خيار بين اثنين أو أكثر من الخيارات أو البدائل " (صفية جدوالي، ٢٠١٤م، ص١٣٩).

وهناك من يخلط بين صنع القرار (Decision Making) واتخاذ القرار (Decision Taking)، وهناك من يعتقد أن المصطلحان يعبران عن نفس

المعنى ولا يرى فرق بينهما، إلا أنه يوجد اختلاف جوهري بينهما، والذي سيتضح من خلال التعرف على مفهوم كل منهما.

فقد عرف (فاروق عبده وأحمد عبد الفتاح) صنع القرار بأنه عبارة عن " القدرة على مواجهة موقف يمثل مشكلة أو تحد للفرد، وهو يحتاج إلى الفهم كما يحتاج إلى المعلومات التى تسمح بمناقشة الحلول والبدائل، وترتيبها وفق الأفضلية" (فاروق عبده وأحمد عبد الفتاح، ٢٠٠٤م، ص٤٧)، كما عرفت (صفية جدوالى) صنع القرار بأنه " مجموعة متسلسلة من الاستنتاجات الفردية والجماعية التى تنتهى باتخاذ قرار أو بديل من البدائل لمواجهة موقف معين" (صفية جدوالى، ٢٠١٤م، ص١٣٩).

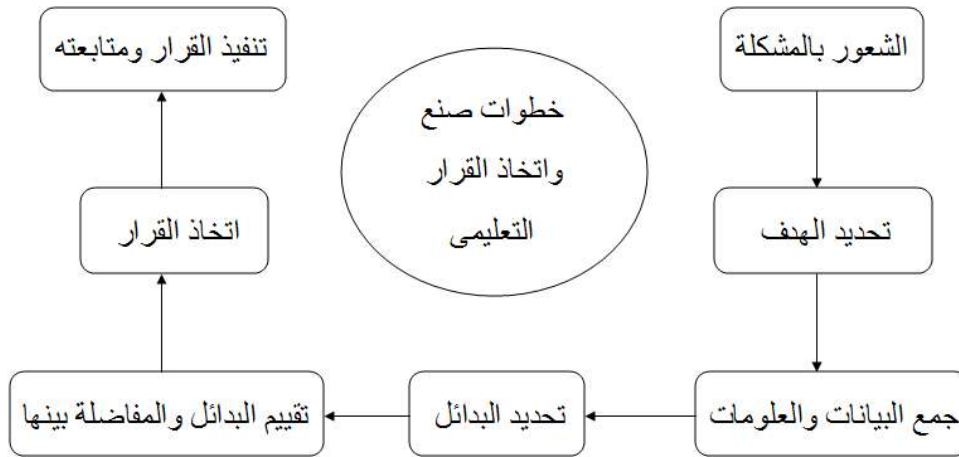
بينما اتخاذ القرار كما عرفه (شاكر محمد فتحى وآخرون) " فيتمثل فى أن هناك عدة بدائل تحتاج إلى المفاضلة بينها واختيار أنسبها، ومن ثم فعملية المفاضلة هذه هى صلب اتخاذ القرار" (شاكر محمد فتحى وآخرون، ٢٠٠٥م، ص٢٥)، كما عرفها (مصطفى عطية إبراهيم) بأنها " عملية اختيار بديل من عدة بدائل، وإن هذا الاختيار يتم

بعد دراسة موسعة وتحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار للوصول إلى الأهداف المرجوة" (مصطفى عطية إبراهيم، ٢٠١١م، ص١١)، كما ترى (صفية جدوالى) أن اتخاذ القرار هو "مجمل ما يتوصل إليه صانعوا القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة وطريقة حلها" (صفية جدوالى، ٢٠١٤م، ص١٤٠).

ويتضح مما سبق، أن هناك فرقاً بين صنع القرار واتخاذ، فصنع القرار يمر بالعديد من المراحل والخطوات التى يشترك فيها عدد من الأفراد الذين لهم علاقة بالمشكلة أو الموضوع المراد اتخاذ قرار فيه، أما عملية اتخاذ القرار تعد مرحلة من مراحل صنع القرار، والتى يتم من خلالها اختيار البديل الأمثل الذى يعبر عن القرار النهائى.

ثانياً: خطوات صنع واتخاذ القرار فى المؤسسات التعليمية

تمر عملية صنع واتخاذ القرار بعدة خطوات، يوضحها شكل (٢) التالى:



شكل (٢)

خطوات صنع واتخاذ القرار التعليمى (*)

يتضح من الشكل السابق أن عملية صنع القرار واتخاذ تمر بالخطوات التالية: (فيصل يونس، ٢٠١٣م، ص٢٤، Wadesango, Newman and Bayaga, Anass,2013,pp.1690-1691)

١- الشعور بالمشكلة:

ويكون ذلك بالإحساس الواعى بالمشكلة التى تتطلب إصدار قرار لمعالجتها أو مواجهتها، والتعرف على حجمها وملاحظها ومدى حدتها وخطورتها والأسباب التى أدت إلى ظهورها.

٢- تحديد الهدف:

ويتم فى هذه الخطوة تحديد الهدف المراد اتخاذ قرار بشأنه، وأن يكون هذا الهدف واضحاً ومحدداً، فبعد التعرف على المشكلة المراد إيجاد حل فعال لها، أو التعرف على الموضوع الذى له علاقة بالتحسين أو التطوير ودراسته، يتم تحديد الهدف.

٣- جمع البيانات والمعلومات:

ولفهم المشكلة وتحديدتها تحديداً واضحاً، يتم جمع مجموعة دقيقة من المعلومات والبيانات حول هذه المشكلة أو الموضوع محل الدراسة، ومحاولة فهمه ورؤيته من جميع الجوانب والأبعاد المختلفة، فى محاولة لإدراكه إدراكاً شاملاً ومتكاملاً، ثم دعوة جميع الأطراف المعنية بهذا الأمر لمناقشته مناقشة علمية جادة.

٤- تحديد البدائل:

وبناءً على البيانات والمعلومات التى تم جمعها، يتم فتح المجال أما جميع الأفراد والأطراف المشتركة فى دراسة المشكلة أو الموضوع محل الدراسة، لطرح الأفكار الممكنة لحلها أو لتحسين وتطوير وضع ما، فى محاولة لتحديد عدد محدد من البدائل الممكنة لحل المشكلة، وفى حالة وجود قيادة ريادية فإنها تسعى لإيجاد حلول وبدائل مبدعة وجديدة وغير تقليدية، لتفاجىء بها المؤسسات المماثلة فى بيئة العمل الخارجية، فى محاولة لتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسته تميزها عن غيرها وتجعلها أكثر تميزاً وتطويراً.

٥- تقييم البدائل والمفاضلة بينها:

ولتحديد البديل الأمثل، فإنه من المهم تقييم البدائل التى تم طرحها وتحديدتها فى المرحلة السابقة، وذلك على ضوء الإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة، مع الأخذ فى الاعتبار لمختلف العوامل التنظيمية والثقافية والاجتماعية وغيرها المتعلقة بهذا الأمر، وكذلك كل ما له علاقة ببيئة العمل التى تتواجد فيها المؤسسة التعليمية والتى ترتبط ارتباطاً مباشراً بالمشكلة أو بالموضوع المقترح المراد اتخاذ قرار فيه.

٦- اتخاذ القرار:

ويتم فى هذه الخطوة اختيار البديل الأمثل والملائم لحل المشكلة، ويُعد هذا البديل المقترح الذى تم الاتفاق عليه بمثابة القرار النهائى الذى سيتم اتخاذه لمعالجة المشكلة أو الموضوع محل الدراسة.

٧- تنفيذ القرار ومتابعته:

ويتم فى هذه الخطوة تحديد الأفراد الذين سيقومون بالتنفيذ، وتحديد مسؤولياتهم، مع متابعة أليات تنفيذه وتقويم نتائجه بشكل مستمر.

ويتضح من الخطوات السابقة لصنع واتخاذ القرار، أنها تتشابه إلى حد كبير مع خطوات المنهج العلمى فى التفكير، والذى يدل على أهمية هذه العملية الإدارية فى أى

مؤسسة ومنها المؤسسة التعليمية، لأنها تقرر مصيرها وتحدد الاتجاه الذي ستسلكه المؤسسة في المستقبل، مما يتوجب توفر الدقة بها.

ثالثاً: ممارسات القيادة الريادية المطلوبة لتطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية

ومن ممارسات القيادة الريادية التي قد تسهم في تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية، ما يلي: (أيمن عادل عيد، ٢٠١٤م، ص ص ١٥٢-١٥٣، مصطفى محمود أبو بكر، ٢٠١٤م، ص ص ٦٥-٦٦، هنار إبراهيم أمين، ٢٠١٤م، ص ١٢٠ - Pihie,Zaidatol- Asimiran,Soaib and Bagheri,Afsaneh, 2014,p.4- Koivuniemi, Reetta,2016,pp.21-22).

- ١- أن يمتلك رؤية واضحة لاستشراف المستقبل، ويستطيع وضعها في أهداف محددة، ولديه القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية بشأنها.
- ٢- الطموح في الوصول إلى أعلى مستوى من مستويات الجودة والإتقان في الأداء، أملاً في الرفع من شأن مؤسسته لتحقيق مركز تنافسي مرموق بين مثيلاتها في بيئة العمل الخارجية.
- ٣- القدرة على العمل ضمن فريق، ويشارك فريقه في أداء العمل، ويأخذ رأيهم ويهتم بأفكارهم المطروحة ويناقشها معهم عند صنع واتخاذ القرار.
- ٤- يسهم في تمكين العاملين معه من مهارات القيادة ويسعى إلى تنمية قدراتهم الإدارية، ضمن مناخ تنظيمي يتسم بالثقة المتبادلة.
- ٥- يمتلك مهارة التنبؤ بالفرص المتاحة في بيئة العمل الخارجية ويسعى لاقتناصها، كما أنه يستطيع الاستفادة من نقاط القوة الداخلية ويعمل على تدعيمها وتعزيزها.
- ٦- تحمل المخاطرة المحسوبة عند اتخاذ القرارات المهمة والجديدة، وتحمل مسؤولية نتائجها وتبعاتها.
- ٧- يسعى إلى تنمية قدراته ويهتم بالتغيير والتطوير المستمر في ذاته وفي مجال عمله ومؤسسته، حتى وإن وجدت العديد من التحديات التي قد تواجهه في بيئة العمل الداخلية والخارجية.
- ٨- يمتلك القدرة على تقديم أفكار جديدة ومبدعة وغير مألوفة، ويمتلك العزيمة والقدرة على تنفيذها وتطبيقها.
- ٩- لديه قدرة عالية على إدارة الوقت وتنظيمه واستثماره بأفضل الطرق، وتقليل فرص إهداره.
- ١٠- يتعلم من أخطائه، ويسمح للعاملين معه بالعمل والتعلم من أخطائهم غير المقصودة بدون خوف من العقاب، فهو يرى أنه من الوارد حدوث أخطاء أثناء العمل، ولكن من المهم إعطاء المخطيء فرصة للتعلم من أخطائه وعدم تكرارها في المستقبل.
- ١١- يمتلك الشعور بالتفاؤل والقدرة على التفكير الإيجابي في مختلف المواقف التي يواجهها، فهو يرى أن كل مشكلة ولها الحل المناسب لها.

- ١٢- القدرة على وضع سيناريو للبدائل الممكنة لحل أي مشكلة، أو عند دراسة أمر ما، أو عند تنفيذ أفكار جديدة، حتى تكون لديه القدرة على توقع ما قد سيحدث في المستقبل، ومن ثم اكتشاف أي فرص ممكنة يمكن استغلالها، وتحمل المخاطرة المحسوبة لتحقيقها.
- ١٣- توقع الصعوبات التي قد تواجه إدارة المؤسسات التعليمية عند تنفيذ قرار ما قبل اتخاذها، ومحاولة وضع خطط لتذليلها، وتحديد أوجه القصور ومحاولة معالجتها.
- ١٤- الإبداع عند صنع القرارات، ففي بيئة عمل ديناميكية سريعة التغيير، قد لا تكون هناك فرصة متاحة لجمع البيانات الكافية عن الأمر الذي يتطلب اتخاذ قرار بشأنه، مما يتطلب الابتكار عند صنع القرارات، والتي غالباً ما تكون جديدة وغير تقليدية حتى تتناسب مع

طبيعة الموقف الجديد، والمخاطرة فى تنفيذ هذه القرارات الجديدة، مع الوضع فى الاعتبار تحقيق الرضا الوظيفى للعاملين، وكذلك تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة التعليمية، مع الاهتمام بتحمل مسؤولية نتائج هذه القرارات.

ويتضح مما سبق، أهمية وجود القيادة الريادية فى مؤسسات التعليم قبل الجامعى، حيث تم التعرف على مفهومها وأهم أبعادها وخصائص القائد الريادى، وكذلك أهم ممارسات القيادة الريادية التى قد تسهم فى تطوير عملية صنع واتخاذ القرار فى المؤسسات التعليمية.

المحور الثالث: التوصيات والآليات الإجرائية المقترحة لتطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية على ضوء القيادة الريادية

ومن أهم التوصيات المقترحة لتطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية، على ضوء القيادة الريادية، ما يلى:

١- دعم استقلالية العمل للقيادات الإدارية فى المؤسسات التعليمية، ومن الآليات المقترحة لتحقيق ذلك، ما يلى:

- أ- دعم اللامركزية بمؤسسات التعليم قبل الجامعى، بحيث تتخذ القيادات الإدارية القرارات المناسبة لحل المشكلات القائمة بحرية، وتتابع تنفيذها بشتى الطرق والأساليب التى تراها مناسبة.
- ب- إعطاء الحرية للقيادات الإدارية فى تنفيذ كل ما هو جديد ومبتكر دون قيود روتينية تحد من نشاطهم، فقد يسهم ذلك فى تحقيق التغيير الإيجابى المطلوب بالسرعة المطلوبة.
- ج- إصدار تشريعات تضمن استقلالية العمل للقيادات الإدارية - خاصة فى المستويات التنفيذية - بمؤسسات التعليم قبل الجامعى، فى محاولة لتذليل العقبات التى قد تواجههم أثناء معالجة المشكلات القائمة أو تنفيذ عمليات التطوير.

٢- الاهتمام بمبدأ المشاركة فى صنع القرارات التعليمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعى، ومن الآليات المقترحة لتحقيق ذلك، ما يلى:

- أ- التعرف على مختلف الآراء والأفكار المطروحة والمقترحات الممكنة التى يقدمها الأفراد داخل المؤسسة التعليمية، ومناقشتها وتنقيتها وصولاً إلى القرار النهائى الذى يرضى ويناسب جميع الأطراف.
- ب- اهتمام القيادات الإدارية ليس فقط باتخاذ قرارات لحل المشكلات القائمة فى المؤسسات التعليمية، بل باتخاذ قرارات استباقية تمنع حدوث المشكلات فى المستقبل.
- ج- إن المشاركة الفعالة فى صنع القرارات التعليمية قد تسهم فى سهولة إحداث التغييرات الإيجابية المطلوبة.

٣- تحقيق الشراكة مع المؤسسات العلمية والبحثية فى مجال التربية والتعليم، ومن الآليات المقترحة لتحقيق ذلك، ما يلى:

- أ- الاستعانة بالخبراء فى المؤسسات العلمية والبحثية المهتمة بمجال التربية والتعليم، والمتمثلة فى الجامعات المصرية ومراكز البحوث التربوية والتعليمية المختلفة، ذلك لأنها مصدر مهم لمختلف الأفكار الجديدة والمبتكرة المدروسة بعناية، والتى يمكن الاستفادة منها فى الإطلاع على كل ما هو جديد فى مجال التربوى والتعليمى والإدارى أولاً بأول.

ب- إصدار تشريع يسمح لكل مؤسسة من مؤسسات التعليم قبل الجامعى، أن ينضم داخل مجلس الأمناء الخاص بها أحد هؤلاء الخبراء بشكل رسمى وقانونى، وذلك لفتح المجال أمام تطبيق نتائج الدراسات والبحوث النظرية المتقدمة فى الواقع العملى، وكذلك الاستفادة من مشورة هؤلاء الخبراء فى كيفية حل ومعالجة بعض المشكلات التى قد تواجه المؤسسات التعليمية فى مختلف مجالاتها بأحدث الأساليب الإدارية والتربوية والتعليمية.

ج- الاستعانة بهؤلاء الخبراء فى عقد دورات تدريبية بشكل دورى منتظم، لتحقيق التنمية المهنية للقيادات الإدارية فى مؤسسات التعليم قبل الجامعى، وضمان إطلاعهم على معظم الأساليب الإدارية الحديثة لقيادة المؤسسات التعليمية بشكل أفضل، مع تحديد احتياجاتهم التدريبية ومحاولة توفيرها.

٤- الاستفادة من خبرات بعض مؤسسات التعليم قبل الجامعى المتميزة، والتى حققت مستويات عالية من الجودة والرائدة فى مجالها، ومن الآليات المقترحة لتحقيق ذلك، ما يلى:

أ- تبادل الزيارات الميدانية بين القيادات الإدارية لمؤسسات التعليم قبل الجامعى المتميزة، مع غيرها الساعية للتميز وتحقيق الجودة، والتعاون وتبادل الخبرات فيما بينهما.

ب- الإطلاع على الأدبيات التربوية الحديثة، للتعرف على أحدث الأساليب الإدارية والتعليمية والتربوية الحديثة، التى تتم داخل مصر أو فى بعض الدول المتقدمة، ومحاولة الاستفادة منها.

ج- الربط التكنولوجى بين مؤسسات التعليم قبل الجامعى لسهولة تبادل المعلومات والخبرات عن كيفية تطوير مختلف المجالات داخل المؤسسات التعليمية، مما يوفر الكثير من الوقت والجهد.

٥- دعم الأفكار الجديدة والرائدة فى مجال تطوير المؤسسة التعليمية، ومن الآليات المقترحة لتحقيق ذلك، ما يلى:

أ- تقديم حوافز مادية ومعنوية مجزية لأصحاب الأفكار الرائدة فى مجال تطوير مؤسسات التعليم قبل الجامعى، وكذلك للقيادات الإدارية التى تسعى لتنفيذها عمليا وتنجح فى تطبيق تلك الأفكار الريادية الجديدة،

ب- إقامة جائزة سنوية للريادة والتميز التعليمى، تُمنح للمدارس المصرية الرائدة والتميزة عن مثيلاتها، وذلك وفقا لأسس ومعايير علمية دقيقة وموضوعية تضمن الجودة والتميز والريادة، مما قد يسهم فى تشجيع التنافس بين المؤسسات التعليمية نحو التطوير والتغيير الإيجابى المطلوب.

ج- تشجيع القيادات الإدارية فى مؤسسات التعليم قبل الجامعى لأصحاب الأفكار الجديدة والرائدة، ومحاولة تذليل العقبات لهم حتى يمكنهم تنفيذها على أرض الواقع داخل المؤسسة التعليمية.

٦- نشر ثقافة تنظيمية داخل المؤسسات التعليمية على مختلف المستويات الإدارية، تشجع على الابتكار والإبداع فى تطوير أساليب العمل المختلفة، والتخلص من الروتينية والأساليب التقليدية العقيمة وأهمية استبدالها بأساليب جديدة ومبتكرة لتحقيق التميز والريادة فى تلك المؤسسات، ومن الآليات المقترحة لتحقيق ذلك، ما يلى:

- أ- عقد ندوات تربوية وتعليمية لإطلاع أفراد المجتمع التعليمى والقيادات الإدارية بأهمية التطوير والتغيير الإيجابى، وتعريفهم بأحدث الأساليب الإدارية والتربوية والتعليمية وكيفية تنفيذها.
- ب- توزيع كُتيبات دورية تتضمن أحدث الأساليب الإدارية والتربوية والتعليمية المستخدمة، مع توضيح أهميتها وكيفية تنفيذها.
- ج- عقد اجتماعات شهرية دورية لتوضيح كل ما يقلق أفراد المجتمع التعليمى، والاستماع إلى مخاوفهم عن تطبيق الأساليب الحديثة بصدر رحب، وفتح أبواب المناقشة والاستماع لمقترحاتهم أيضا قبل اتخاذ أى قرار بهذا الشأن، مما قد يقلل من فرص مقاومتهم للتغيير عند التنفيذ.

٧- توفير الإمكانيات المادية والتكنولوجية اللازمة لإحداث التغيير التطوير المطلوب فى المؤسسات التعليمية، ومن الآليات المقترحة لتحقيق ذلك، ما يلى:

- أ- تأسيس بنية تحتية تسمح بتوفر قواعد بيانات على أسس معلوماتية صحيحة ودقيقة لكل مؤسسة تعليمية.
- ب- إنشاء شبكة إلكترونية للربط بين تلك المؤسسات التعليمية المختلفة تكنولوجيا، بحيث تسمح بالتواصل فيما بينها بشكل أفقى (أى بين المؤسسات التعليمية التى تنتمى لنفس المستوى الإدارى)، وبشكل رأسى (أى بين المؤسسات التعليمية التى تنتمى لمستويات إدارية مختلفة).
- ج- عقد دورات تدريبية لمختلف أفراد المجتمع التعليمى والقيادات الإدارية للرفع من مهاراتهم التكنولوجية وإطلاعهم على أحدث الأساليب التكنولوجية بشكل دورى.
- ٨- اختيار قيادات إدارية تتميز بالكفاءة العلمية والمهنية والفنية عند التعيين لوظيفة قيادية، ومن الآليات المقترحة لتحقيق ذلك، ما يلى:
- أ- الابتعاد عن أسلوب الأقدمية فى تعيين القيادات الإدارية والتى تعتمد على عامل السن فقط عند الاختيار، بل من المهم الاهتمام بعامل الكفاءة والتميز الريادة الذى يتضح أثناء ممارسته اليومية عند تأديته لأعماله.
- ب- عقد مسابقة تسمح لعدد من الأفراد (يتم اختيارهم وفقا لأسس ومعايير محددة وموضوعية) التقدم لشغل الوظيفة القيادية المتاحة، وأن يتم اختيار الأفضل بناء على ما يملكه من خطة مقترحة ورؤية واضحة لمستقبل المؤسسة التعليمية المراد شغل وظيفة قيادية بها.
- ج- عقد دورات تدريبية مكثفة لمن يقع عليه الاختيار للتعيين فى الوظيفة القيادية قبل استلامه العمل، وذلك فى مجال الإدارة التربوية.
- ويتضح مما سبق، أهمية تحقيق القيادة الريادية فى المؤسسات التعليمية، والتى قد تسمح بتنفيذ الأفكار الجديدة والمبدعة، وتشجع العاملين على تقديم أى جديد قد يفيد المؤسسة التعليمية لدراسته بعناية واتخاذ القرار المناسب بشأنه، فى سبيل الارتقاء بمؤسسات التعليم قبل الجامعى فى مصر وتحقيق أهدافها بفعالية.

مراجع الدراسةأولاً: المراجع العربية:

- ١- أسامة محمود قرنى (سبتمبر ٢٠١٤م): " تدعيم علاقة القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية بالقدرة المؤسسية فى مدارس الثانوية العامة المصرية - رؤية مقترحة "، مجلة (الإدارة التربوية)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد الأول، العدد الثانى.
- ٢- أيمن عادل عيد (٢٠١٤م): " التعليم الريادى مدخل لتحقيق الاستقرار الاقتصادى والأمن الاجتماعى"، من بحوث مؤتمر (نحو بيئة داعمة لريادة الأعمال فى الشرق الأوسط)، فى الفترة من ٩-١١ سبتمبر ٢٠١٤م، جامعة الملك سعود بالتعاون مع جمعية ريادة الأعمال، الرياض.
- ٣- بدرناز محمد على البطراوى (٢٠١٣م): " تطوير المشاركة فى صنع القرارات التعليمية بالتعليم الإبتدائى فى ضوء التوجهات الإدارية المستقبلية للتعليم فى مصر"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- ٤- بلال خلف السكارنة (أيار ٢٠٠٨م): " استراتيجيات الريادة ودورها فى تحقيق الميزة التنافسية"، من مجلة (كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة)، العدد السابع عشر، بغداد.
- ٥- تركى الشمري ورمضان الشراح (٢٠١٤م): " نموذج مقترح من التجارب الدولية لأدوار الجهات فى دعم ريادة الأعمال"، من بحوث مؤتمر (نحو بيئة داعمة لريادة الأعمال فى الشرق الأوسط)، فى الفترة من ٩-١١ سبتمبر ٢٠١٤م، جامعة الملك سعود بالتعاون مع جمعية ريادة الأعمال، الرياض.
- ٦- تيسير محمد عبد القادر مغاى (٢٠٠٩م): " نمط القيادة السائد فى مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقته بصنع القرار التربوى من وجهة نظر العاملين بها"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر - غزة.
- ٧- حسن شحاتة وزينب النجار (٢٠٠٣م): " معجم المصطلحات التربوية والنفسية"، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية.
- ٨- خدير نسيم (٢٠١٥م): "مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية فى ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، الجزائر.
- ٩- خيرية على الجلاصى (٢٠١٢م): " تصور مقترح لتطوير عملية صنع القرار التعليمى فى المدرسة الثانوية بالجمهورية الليبية"، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية.
- ١٠- سيد محمد جاد الرب (٢٠٠٥م): " السلوك التنظيمى - موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة"، القاهرة، مطبعة العشرى.
- ١١- شاكر محمد فتحى وآخرون (٢٠٠٥م): " الإدارة المدرسية فى مرحلة التعليم الأساسى"، القاهرة، دار النهضة العربية.
- ١٢- صفية الجدوالى (ديسمبر ٢٠١٤م): " مهارات صنع القرار فى الإدارة التربوية"، من مجلة (العلوم الاجتماعية)، العدد ١٩، وزارة الثقافة والإعلام، المملكة العربية السعودية.
- ١٣- عزة أحمد محمد الحسينى (يونيو ٢٠١٥م): " الجدارات القيادية وتحسين الأداء المدرسى فى جمهورية مصر العربية"، مجلة (الإدارة التربوية)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الثانية، العدد الخامس.
- ١٤- عمار السامرائى (٢٠١٢م): "أهمية تطبيق معايير ضمان جودة التعليم العالى لبناء ودعم ثقافة الإبداع والتميز والريادة للجامعات الخاصة - دراسة حالة الجامعة الخليجية نموذجاً"، من بحوث (المؤتمر العربى الدولى الثانى لضمان جودة التعليم العالى)، فى الفترة من ٤-٥ إبريل ٢٠١٢م، الجامعة الخليجية ، البحرين .
- ١٥- فاروق عبده وأحمد عبد الفتاح (٢٠٠٤م): " معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً"، الإسكندرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
- ١٦- فؤاد أبو حطب ومحمد سيف الدين (١٩٨٤م): " معجم علم النفس والتربية"، الجزء الأول، مجمع اللغة العربية، جمهورية مصر العربية، الهيئة العامة لشئون المطابع الاميرية.
- ١٧- فيصل يونس محمد (٢٠١٣م): " استراتيجيات اتخاذ القرارات الإدارية"، من (مجلة البحوث التربوية والنفسية)، العدد ٣٦، جامعة بغداد.

- ١٨- محمد بن عبد العزيز الدغيشم وحسين السيد حسين محمد (٢٠١٤م): "مدخل مقترح لتفعيل مساهمة منشآت الأعمال في دعم صناعة ريادة الأعمال"، من بحوث مؤتمر (نحو بيئة داعمة لريادة الأعمال في الشرق الأوسط)، في الفترة من ٩-١١ سبتمبر ٢٠١٤م، جامعة الملك سعود بالتعاون مع جمعية ريادة الأعمال، الرياض.
- ١٩- محمد جاد حسين ووجيهة ثابت العاني (يونيو ٢٠١٥م): "خصائص القيادة المدرسية العالمية ودرجة تحققها لمديري المدارس الثانوية في مصر وسلطنة عمان - دراسة مقارنة"، مجلة (الإدارة التربوية)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الثانية، العدد الخامس.
- ٢٠- مصطفى عطية إبراهيم مصبح (٢٠١١م): "القدرة على اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر - غزة.
- ٢١- مصطفى محمود أبو بكر (٢٠١٤م): "منظومة ريادة الأعمال والبيئة المحفزة لها"، من بحوث مؤتمر (نحو بيئة داعمة لريادة الأعمال في الشرق الأوسط)، في الفترة من ٩-١١ سبتمبر ٢٠١٤م، جامعة الملك سعود بالتعاون مع جمعية ريادة الأعمال، الرياض.
- ٢٢- هناد إبراهيم أمين (٢٠١٤م): "دور مكونات الجودة الريادية في تعزيز السمعة الاستراتيجية"، من (مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية)، المجلد ١٦، العدد ٤، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، جمهورية العراق.
- ٢٣- وفاء ناصر المبيريك ونورة جاسر الجاسر (٢٠١٤م): "النظام البيئي لريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية"، من بحوث مؤتمر (نحو بيئة داعمة لريادة الأعمال في الشرق الأوسط)، في الفترة من ٩-١١ سبتمبر ٢٠١٤م، جامعة الملك سعود بالتعاون مع جمعية ريادة الأعمال، الرياض.
- ٢٤- وفيق حلمي الأغا (٢٠٠٩م): "الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي"، من سلسلة العلوم الإنسانية، مجلة (جامعة الأزهر)، المجلد ١١، العدد الأول، غزة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Arham, Ahmad Fadhly-Boucher, Carlene and Muenjohn, Nuttawuth (September 2013): " Leadership and Entrepreneurial Success: A Study of SMEs in Malaysia", In (World Journal of Social Sciences), Vol.(3), No.(5), PP.117-130.
- 2- Dingee, Alexander L.M.-Haslett, Brian and Smollen, Leonard E.: "Characteristics of a Successful Entrepreneurial Management Team", At the website: (<http://www.simon.rochester.edu/fac/raith/Entrepreneurship/Waasdorp%20et%20al/Week2%20handouts/Character%20of%20Successful%20Entrepreneurial%20Team.pdf>) (Date: 15/12/2016)
- 3- El-Annan, Saher H.(March 2013): "Innovation, Proactive and Vision are Three Integrated Dimensions Between Leadership and Entrepreneurship", In (European Journal of Business and Social Sciences), Vol.(1), No.(12), PP.148-163.
- 4- Koivuniemi, Reetta (2016): "What it Takes to Become an Entrepreneurial Leader?", Master's Thesis, School of Science, Aalto University, Finland, At the website: (https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/20948/master_Koivuniemi_Reetta_2016.pdf?sequence=1) (Date: 15/12/2016)

- 5- Kuratko, Donald F.(2007) : "Entrepreneurial Leadership in the 21st Century", In (Journal of Leadership and Organizational Studies), Vol.(13), No.(4).
- 6- Pihie,Zaidatol- Asimiran,Soaib and Bagheri,Afsaneh (2014): "Entrepreneurial Leadership Practices and School Innovativeness", In (South African Journal of Education), Vol. (34), No.(1).
- 7- Rahim, Hardy Loh and Others(2015) : " The Effect of Entrepreneurial Leadership Towards Organizational Performance", In (International Academic Research Journal of Business and Technology), At the website:
(<http://www.iarjournal.com/wp-content/uploads/IBTC2015-p193-200.pdf>) (Date:15/12/2016)
- 8- Roomi,Muhammad Azam and Harrison, Regram (2011): " Entrepreneurial Leadership: What is it And How should it be Taught?", In (International Review of Entrepreneurship), Vol.9, No.3, Senate Hall Academic Publishing.
- 9- Ruvio, Ayalla – Rosenblatt, Zehava and Lazarowitz, Rachel Hertz (2010): " Entrepreneurial Leadership Vision in Nonprofit VS. Profit Organizations", In (The Leadership Quarterly Journal), At the website:
(<http://www.fox.temple.edu/cms/wp-content/uploads/2011/09/leadership-quarterly1.pdf>) (Date:15/12/2016)
- 10-Wadesango, Newman and Bayaga, Anass (May 2013): "Management of Schools: Teachers Involvement in Decision Making Processes", In (African Journal of Business Management), Vol. (7).
- 11-Yang,Chung-Wen (2008): " The Relationships Among Leadership Styles, Entrepreneurial Orientation and Business Performance", In (Managing Global Transitions Journal), Vol.(6), No.(3), PP.257-275.

المشاركة فى صنع القرار بالجامعات الليبية

أ- عمران محمد مخلوف ضو