

تطوير الأداء المؤسسي لمراكز اليونسكو الإقليمية في التعليم بالوطن العربي في ضوء مدخل
الريادة الاستراتيجية: نموذج مُقترح

Developing the institutional performance of UNESCO
regional centers in education in the Arab world in
light of the strategic leadership approach: a
proposed model

إعداد : دكتورة فاطمة الرويس

المستخلص

هدفت الرسالة إلى وصف الخبرات العالمية في مجال تطوير الأداء المؤسسي وتحليلها، وتطبيق الريادة الاستراتيجية وتحديد أوجه الاستفادة منها في بناء الأنموذج المُقترح، وتشخيص واقع الأداء المؤسسي بمراكز اليونسكو الإقليمية في التعليم بالوطن العربي في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية، من وجهة نظر منسوبيها وأصحاب المصلحة بها (وزارات التعليم، واللجان الوطنية بالدول الأعضاء، والمُنظمات)، وتقديم أنموذج مُقترح لتطوير الأداء المؤسسي للمراكز. وتحقيقاً للأهداف والإجابة عن الأسئلة؛ استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الأسلوب الوثائقي، والمنهج الوصفي للأسلوب المسحي، ومنهج الدراسات المستقبلية بأسلوب دلفاي (Delphi)، وتكوّنت العينة من فئتين، الأولى: حُدّدت العينة بأسلوب الحصر الشامل لمراكز اليونسكو، وقياداتها، وأعضاء مجالس الإدارة، والخبراء، وحُدّدت الفئة الثانية بعينة عشوائية طبقية من منسوبي المركز، وأصحاب المصلحة؛ وبلغت العينة ككل (٤١٩) خبير ومختص لضمان الاستجابة الشاملة من الدول العربية ذات العلاقة؛ أما الأدوات فهي: الوثائق، والاستبانة التي تم تطبيقها على العينة.

ومن أهم النتائج: الدروس المستفادة من الخبرات العالمية، بناء معايير ومؤشرات تطوير الأداء المؤسسي في مراكز اليونسكو الإقليمية في التعليم بالوطن العربي في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية، وتحديد المتطلبات لذلك، وتشخيص الواقع لدرجة تطبيق معايير الريادة الاستراتيجية ومؤشراتها في المراكز؛ التي جاءت بشكل عام متوسطة، وأن درجة تطبيقها فيما يتعلّق بالقيادة الريادية جاءت كبيرة، وأن درجة تطبيقها فيما يتعلّق بالثقافة الريادية جاءت متوسطة، وجاءت درجة تطبيقها فيما يتعلّق بالقيادة الريادية متوسطة، بينما جاءت درجة تطبيقها فيما يخص إدارة الموارد استراتيجياً متوسطة، وأتت درجة تطبيقها فيما يتعلّق بتطبيق الإبداع وتطوير الابتكار كبيرة، ثم بناء الأنموذج المقترح بالاستفادة من الخبرات العالمية، والإطار النظري والدراسات السابقة، واستناداً إلى ما تم التوصل إليه من نتائج ميدانية، عبر تطبيق استبانة الخبراء والاستبانة التشخيصية.

الكلمات المفتاحية:

تطوير الأداء المؤسسي، الريادة الاستراتيجية، العقلية الريادية، إدارة الموارد استراتيجياً، تطبيق الإبداع وتطوير الابتكار.

Abstract

The research aimed to describe and analyze global experiences in the field of developing institutional performance, applying strategic leadership and identifying ways to benefit from it in building the proposed model, and diagnosing the reality of institutional performance in UNESCO regional centers in education in the Arab world in light of the entrance to strategic leadership, from the point of view of its employees and stakeholders (Ministries of education, national committees in member states, and organizations), and presenting a proposed model for developing the institutional performance of the centers. To achieve goals and answer questions; The researcher used the descriptive method of the documentary method, the descriptive method of the survey method, and the method of future studies using the Delphi method. Of employees and stakeholders; The total sample was (419) experts and specialists to ensure a comprehensive response from the relevant Arab countries. As for the tools, they are the documents and the questionnaire that was applied to the sample.

Among the most important results: Lessons learned from international experiences, building standards and indicators for developing institutional performance in UNESCO regional centers in education in the Arab world in light of the entrance to strategic leadership, defining requirements, and diagnosing the reality of the degree of application of strategic leadership standards and indicators in the centers; Which is generally medium, and that the degree of application with regard to entrepreneurial mentality was large, and that the degree of application with regard to entrepreneurial culture was medium, and the degree of application with regard to entrepreneurial leadership was medium, while the degree of application with regard to strategic resource management was medium, and the degree of application with regard to By applying creativity and developing great innovation, then building the proposed model by benefiting from global experiences, the theoretical framework of the current research and previous researches, and based on the field results reached, through the application of the expert questionnaire and questionnaire.

Keywords: developing institutional performance, strategic leadership, entrepreneurial mindset, strategic resource management, creativity, and innovation development.

الفصل الأول

١ - تمهيد:

يعدّ التعليم أحد أهمّ الأنظمة الاجتماعية التي يتحدّد على أساسها مستقبل استثمارات الدول الماديّة والبشريّة؛ فقد وضعته معظم الدول في قائمة اهتماماتها الاستراتيجية بعيدة المدى، وتوسّع الدّول في المنطقة العربيّة إلى توفير الإمكانيات الماليّة والموارد البشريّة المؤهّلة لضمان جودة التّعليم وتوفيره للجميع وتحسين مُخرجاته، ويُعبّر عن طموحات التّعليم بشكلٍ أساسي في الهدف الرابع من أهداف اليونسكو للتّمية المُستدامة، الذي يهدف إلى "ضمان التّعليم الجيّد المنصف والشامل للجميع، وتعزيز فرص التعلّم مدى الحياة للجميع" بحلول عام ٢٠٣٠.

وخريطة الطريق لتحقيق هدف التّعليم هو (إطار عمل التّعليم ٢٠٣٠)، الذي أعتد في نوفمبر ٢٠١٥م، ويعدّ التزامًا عالميًا وجماعيًا يرمي إلى ضمان إقامة نظم تعليميّة أكثر قدرة على الصّمود، وتلبية الاحتياجات، وضمان استمراريّة توافر التّعليم، ويتطلّب هذا دورًا فعّالًا للمنظّمات الدوليّة والمجتمع المدني النّاشط في مجال التّعليم، ومهارات العلاقات الإنسانيّة، والتّوافق بين أولياء الأمور والإدارة التربويّة، من خلال التّخطيط والتنظيم والاتصال، وبناء أنظمة شاملة وعادلة وذات صلة بجميع طالبي التّعليم (The world Bank, 2020, p.65).

واليونسكو مسؤولة عن تنسيق تلك الجهود؛ لتحقيق هذا الهدف في المجتمع الدّولي من خلال الشّراكات، وتوجيه السياسات وتنمية القدرات والرصد، وعبر مراكزها الإقليمية لدعم برامجها في المنطقة العربيّة.

وقد جاءت تلك الجهود مواكبة لما يشهده العالم اليوم من تحولات وتغيّرات وتحديات تؤثر في مختلف مجالات الحياة، وأصبحت المؤسسات التعليميّة تتعرّض للضغوطات المتنامية لتحسين نوعية خدماتها، وتجويد أدائها؛ كي لا تخرج من المنافسة؛ ونتيجة لذلك أخذت المؤسسات بالبحث عن مداخل حديثة تضمن لها الاستباقية والإبداع والابتكار في توليد الفرص واستثمارها، وتحقيق الميزة التنافسيّة (لوشن، ٢٠١٣م، ص ٨٨).

ويؤكد توفيق (٢٠١٧م) أن الريادة الاستراتيجية أصبحت ضرورة ملحة؛ لمساهمتها الكبيرة في تحقيق المزايا التنافسيّة المُستدامة، وضمان بقاء المؤسسات، وامتلاكها لروح الابتكار والإبداع، واستثمار الموارد المتاحة بطريقة منظمة تضمن لها مُخرجات ناجحة؛ لتحقّق أهدافها.

وتقوم فكرتها كما أشار جينك (Genc,2012) على التكامل بين ميداني الريادة والإدارة الاستراتيجية (p.73)، كما أن الريادة الاستراتيجية مصمّمة كما ذكر كلين وآخرون (Klein et al., 2012)؛ للإجابة عن التساؤل

الآتي: لماذا تتفوّق بعض المؤسسات التعليميّة على مثيلاتها؟

وقد توصّلت دراسة اليونسكو (UNESCO, 2017, p.3) في تقريرها عن رصد التّعليم إلى أن تطوير الأداء الإداري في ظلّ الاتجاهات الإداريّة الحديثة؛ له أهمية بالغة في تحقيق الأهداف، ومواكبة المستجدّات والمُتغيّرات المتسارعة، والذي أكّد أن المشكلات بمجال الحوكمة والإدارة في أي قطاع يعود إلى عدم تحديد المسؤوليات تحديداً واضحاً، وعندما تخفق النّظم في أداء مهامها؛ فإن هذا يدعو الناس إلى اعتماد شخص ما ليحمّل المسؤولية، ووضع نظم تؤمّن الإجراءات التصحيحيّة والحيلولة دون تكرار الأخطاء.

وتبرز حاجة مراكز اليونسكو الإقليمية في التّعليم بالوطن العربي إلى تطوير أدائها المؤسسي، والتغلب على

مشكلاتها، ومواكبة التحولات التي تحدث في بيئتها السياسية والاجتماعية والاقتصادية؛ وذلك بتبني الريادة الاستراتيجية بوصفها مدخلاً إدارياً ثبت نجاحه في كافة المجالات الإدارية.

٢-١ المشكلة:

تبذل اليونسكو ومكاتبها ومراكزها الإقليمية ووزارات التعليم بالدول العربية جهوداً لرفع مستوى التعليم كمّاً ونوعاً، إلا أن التعليم في الوطن العربي، يحتاج لمزيد من الجهود لتحقيق أهداف التنمية المُستدامة ٢٠٣٠ (UNESCO,2019).

وقد ورد في دراسات إقليمية ودولية لليونسكو (٢٠١٧م، و٢٠١٨م) أن قطاع التعليم يعاني من مشكلات هيكلية كبيرة، منها: ضعف الدور التآثيري، وضعف مستوى التنسيق الفاعل، والمعاناة من بعض المشكلات التنظيمية.

وتوصّلت نتائج بعض الدراسات إلى أن تبني مدخل الريادة الاستراتيجية؛ يُعدُّ أحد أهم المداخل لتطوير أداء المؤسسات التعليمية وزيادة مستوى الابتكار والإبداع، ومنها دراسات: العتيبي (٢٠١٨م)، و(2014) Fink، و(Barakat & Hawahreh (2013)، و(2014) Bakar & Mahmood.

وكل ما سبق جاء مؤكداً لما تقتضيه الريادة الاستراتيجية بشكل أساسي أن سرعة التغير التي يتسم بها العصر الحديث؛ تُجبر المؤسسات التعليمية على أن تكون ريادية في أعمالها، واتخاذ قراراتها واستغلال الفرص، وأن تتسم الاستجابة للمتغيرات بالسرعة والإبداع. كما يتطلب الأمر من القيادات الإدارية أن تدرك أبعاد الريادة الاستراتيجية الأساسية؛ وصولاً إلى إيجاد الآليات المناسبة لتطبيقها؛ بغية تحقيق الأهداف المتوخاة منها (العتيبي، ٢٠١٩م).

ونظراً لعدم وجود دراسات تناولت تطوير الأداء المؤسسي في ضوء الريادة الاستراتيجية على مستوى مراكز اليونسكو الإقليمية في التعليم بالوطن العربي على حد علم الباحثة، وبناءً على ما عُرض، واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة، بالإضافة إلى ما توافر للباحثة من معلومات وخبرات خلال عملها (٢١) عاماً في الميدان التربوي على المستويات: المحلية والإقليمية والدولية، وتخصّصها في مجال الإدارة التربوية، وأطلاعها على نتائج بعض الأبحاث والدراسات المحلية والإقليمية والدولية، التي تناولت المداخل الإدارية الحديثة؛ فقد تبلورت المشكلة في كيفية تطوير الأداء المؤسسي لمراكز اليونسكو الإقليمية في التعليم بالوطن العربي في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية.

٣-١ الأسئلة:

تحددت الأسئلة فيما يأتي:

1. ما أبرز الخبرات العالمية في مجال تطوير الأداء المؤسسي وتطبيق الريادة الاستراتيجية؟
2. ما معايير ومؤشرات تطوير الأداء المؤسسي لمراكز اليونسكو الإقليمية في التعليم بالوطن العربي في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية، من وجهة نظر قياداتها من (أعضاء مجالس الإدارة، ومديري المراكز ومساعدتهم)، والخبراء؟

3. ما مُتَطَلَّبَات تطوير الأداء المؤسسي لمراكز اليونسكو الإقليمية في التعليم بالوطن العربي في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية، من وجهة نظر قياداتها من (أعضاء مجالس الإدارة، ومديري المراكز ومساعدتهم)، والخبراء؟
4. ما واقع الأداء المؤسسي لمراكز اليونسكو الإقليمية في التعليم بالوطن العربي في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية، من وجهة نظر منسوبيها وأصحاب المصلحة بها (وزارات التعليم، واللجان الوطنية بالدول الأعضاء، والمُنظَّمات)؟
5. ما الأنموذج المُقترح لتطوير الأداء المؤسسي لمراكز اليونسكو الإقليمية في التعليم بالوطن العربي في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية؟

٤-١ الأهداف:

تمثَّلت الأهداف فيما يأتي:

1. وصف وتحليل الخبرات العالمية في مجال تطوير الأداء المؤسسي، وتطبيق الريادة الاستراتيجية، وتحديد أوجه الاستفادة منها في بناء الأنموذج المُقترح.
2. تحديد معايير ومؤشرات تطوير الأداء المؤسسي بمراكز اليونسكو الإقليمية في التعليم بالوطن العربي في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية، من وجهة نظر قياداتها من (أعضاء مجالس الإدارة، ومديري المراكز ومساعدتهم)، والخبراء.
3. تحديد ووصف مُتَطَلَّبَات تطوير الأداء المؤسسي في مراكز اليونسكو الإقليمية في التعليم بالوطن العربي في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية، من وجهة نظر قياداتها من (أعضاء مجالس الإدارة، ومديري المراكز ومساعدتهم)، والخبراء.
4. تشخيص واقع الأداء المؤسسي بمراكز اليونسكو الإقليمية في التعليم بالوطن العربي في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية، من وجهة نظر منسوبيها وأصحاب المصلحة بها (وزارات التعليم، واللجان الوطنية بالدول الأعضاء، والمُنظَّمات).
5. تقديم أنموذج مُقترح لتطوير الأداء المؤسسي لمراكز اليونسكو الإقليمية في التعليم بالوطن العربي في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية.

٥-١ الأهمية:

برزت أهمية النظر في تطوير الأداء المؤسسي في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية، بوصفه اتجاهاً حديثاً من أجل مواكبة التغيُّرات المحيطة؛ ومن هنا تمثَّلت الأهمية فيما يأتي:

١-٥-١ الأهمية العلمية:

1. تبلورت الأهمية من أهمية موضوع الريادة الاستراتيجية وحدائته، ومن الحاجة إلى الاستفادة من تطبيقها في مجال التعليم، خاصة في مجال الإدارة التربوية.

2. مواكبة لأهداف التنمية المُستدامة نحو الريادة المتضمنة في الهدف الرابع، الذي يهدف إلى "ضمان التعليم الجيد، المُنصف، والشامل للجميع، وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة للجميع بحلول عام ٢٠٣٠"؛ لإحداث ثورة في التعليم، وغرس ثقافة الإبداع والمبادرة.

3. ركزت الدراسة على أصحاب القرار والقيادات، ومساعدتهم، والخبراء، وأصحاب المصلحة، الذين يملكون زمام التغيير في وزارات التعليم بالدول العربية.

١-٥-٢ الأهمية العملية:

1. انبثقت من دورها في بناء نموذج للريادة الاستراتيجية، من المؤمل أن يُسهم تطبيقه في تطوير الأداء المؤسسي لمراكز اليونسكو الإقليمية في التعليم بالوطن العربي.

2. مساعدة صناع السياسات وأصحاب القرار على اتخاذ ما يناسب بلدانهم بظروفها المختلفة المؤثرة في صنع قرارات السياسات التعليميّة، والعمل على تطويرها، خاصّة وأن لديهم أطرَ مقارنة وأطرًا تطويريّة يمكن الاعتماد على نتائجها.

3. دعم رسالة منظمة اليونسكو، التي تهدف إلى تعزيز كل ما هو إيجابي في حياة الشعوب، وتأكيد لالتزاماتها المحليّة والإقليمية والدوليّة تجاه توفير حقّ التعليم للجميع وجودته، بوصفه أحد أهم مرتكزات التنمية المُستدامة.

١-٦ الحدود:

تمثلت الحدود الموضوعية والزمانية والمكانية فيما يلي:

الحدود الموضوعية: شملت الحدود الموضوعية الأداء المؤسسي، من حيث: مفهومه وأبعاده، ومعايير ومؤشراته، ومتطلباته، من خلال خمسة محاور رئيسة، وهي: العمليات الداخلية، والهياكل، والموارد، والتقنية، والشراكات بمراكز اليونسكو الإقليمية في التعليم بالوطن العربي في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية، بأبعادها الشائعة (العقلية الريادية entrepreneurial mindset، والثقافة الريادية entrepreneurial culture، والقيادة الريادية entrepreneurial leadership، وإدارة الموارد استراتيجياً strategic resource management، وتطبيق الإبداع وتطوير الابتكار (applying creativity and developing innovation).

الحدود الزمانية: العام الجامعي ١٤٤٤هـ.

الحدود المكانية: اقتصر على مراكز اليونسكو الإقليمية في التعليم بالوطن العربي UNESCO regional centers in education in the Arab world وعددها (١٣)؛ لاختصاصها النظامي المركزي في دعم تطوير نظم التعليم، ولاتساع المنطقة الجغرافية التي تغطيها، وتعدّد الدول الأعضاء التابعة لها.

١-٧ المصطلحات:

تطوير الأداء المؤسسي Developing Institutional Performance:

التعريف الاصطلاحي: عزّفه سايمون (Simon, 2000) (في الشقران، ٢٠١٢م) بأنه: "قدرة المؤسسة

التعليمية على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مُخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها" (ص ٧٢).

التعريف الإجرائي: الجهود التي تبذلها إدارات مراكز اليونسكو الإقليمية في التعليم بالوطن العربي على كافة المستويات؛ في سبيل تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها ضمن التموضع الجغرافي لنطاق عملها، والبيئة المحيطة بها في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية، بأبعادها (العقلية الريادية، والثقافة الريادية، والقيادة الريادية، وإدارة الموارد إستراتيجياً، وتطبيق الإبداع وتطوير الابتكار). وتتطوي عملية تطوير الأداء على خمسة محاور رئيسة، وهي: العمليات الداخلية، والهياكل، والموارد، والتقنية، والشراكات في المراكز والتي يمكن التعرف عليها من خلال استجابات المبحوثين على فقرات الأداة المعدة في هذه الرسالة.

الريادة الاستراتيجية strategic leadership:

التعريف الاصطلاحي: عرّفها هيت وآخرون (Hitt et al. , 2007) بأنها: "مجموعة الأنشطة والطرائق والممارسات التي تعتمدها منظمات الأعمال ومديروها؛ لبناء المركز المناسب في السوق، وإيجاد الفرص واستثمار الموارد القيمة بطرق يصعب على المنافسين فهمها أو تقليدها" (p.336).

التعريف الإجرائي: مدخل إداري يتضمّن أبعاداً وعمليات وإجراءات وممارسات تتسم بالإبداع والابتكار، تُطبّقها إدارات مراكز اليونسكو الإقليمية في التعليم ومسؤولوها؛ لتطوير الأداء المؤسسي، وتحقيق أهدافها المأمولة، والتنمية المُستدامة، والميزة التنافسية من خلال: تعزيز الموقع المناسب، واستثمار الموارد بكفاءة وفاعلية، وتوليد الفرص بطرق يصعب على المنافسين فهمها وتقليدها، عبر أبعادها (العقلية الريادية، والثقافة الريادية، والقيادة الريادية، وإدارة الموارد إستراتيجياً، وتطبيق الإبداع وتطوير الابتكار) والتي يمكن التعرف عليها من خلال استجابات المبحوثين على فقرات الأداة المعدة في هذه الرسالة.

العقلية الريادية entrepreneurial mindset:

التعريف الاصطلاحي: عرّفها هيت وآخرون (Hitt et al., 2003) بأنها: عملية فكرية تهتم بكل ما هو ممكن بحماس كبير، واختيار أفضل الإمكانيات على أساس التقييمات الواقعية، بالإضافة إلى استغلال الفرص لتحقيق أرباح أكبر (p.97).

التعريف الإجرائي: عملية شمولية تتمحور حول استشراف المستقبل لمراكز اليونسكو الإقليمية في التعليم، من خلال الكشف عن الفرص الريادية وتمييزها؛ بهدف استغلالها وتحويلها إلى ميزات تنافسية متفردة، وتفعيل سلوكيات البحث عن الفرصة والميزة عبر دمجها؛ وصولاً إلى ميزات البيئة واستثمارها، وتقديم خدمات تنافسية للمستفيدين الحاليين والمستقبليين والتي يمكن التعرف عليها من خلال استجابات المبحوثين على فقرات الأداة المعدة في هذه الرسالة.

الثقافة الريادية entrepreneurial leadership:

التعريف الاصطلاحي: يُعرّفها أدريان (Adrian, 2008) بأنها: الأجواء أو المناخ الذي يساعد أو يشجّع على توليد الأفكار والإبداع والتجربة، ويشير إلى وجود عدد من المكونات الخاصة بالثقافة الريادية، وهي: مكونات التنظيم للقيام بالتجربة والمخاطرة، ومشاركة العاملين في عملية تطوير المؤسسة (p.83).

التعريف الإجرائي: القيم المشتركة بمراكز اليونسكو الإقليمية في التعليم، ودرجة الاعتقاد بها، التي تُشكّل

هيكل إجراءاتها، وتضع المعايير السلوكية لأعضائها، وتُعزّز الثقافة الريادية والسلوك الريادي الذي يدعم البحث المستمر عن الفرصة التي يمكن استغلالها؛ لتحقيق المزايا التنافسية المُستدامة والتي يمكن التعرف عليها من خلال استجابات المبحوثين على فقرات الأداة المعدة في هذه الرسالة.

القيادة الريادية entrepreneurial leadership:

التعريف الاصطلاحي: عرّفها بيرين وبورقوين (Perren & Burgoyne, 2002) بأنها: عملية متكاملة تضمّ عناصر مشتركة بين القيادة والريادة، وهي (الرؤية والإبداع، والقيادة الذاتية، والاعتماد على المخاطرة)؛ حيث تمرّ بسلسلة من المراحل قبل البدء، من خلال تقييم الفرص، وتحسين المفهوم الذاتي للمؤسسة، وتشخيص إمكانياتها، والحصول على الموارد المطلوبة؛ لتحقيق الأهداف المطلوبة (p.6).

التعريف الإجرائي: امتلاك قادة مراكز اليونسكو الإقليمية في التعليم لرؤية واضحة، وقدرتهم على التأثير في الآخرين لإدارة الموارد إستراتيجياً؛ لتأكيد البحث عن الفرصة والميزة التنافسية بطرق إبداعية والتي يمكن التعرف عليها من خلال استجابات المبحوثين على فقرات الأداة المعدة في هذه الرسالة.

إدارة الموارد إستراتيجياً strategic resource management:

التعريف الاصطلاحي: عرّفها الحديثي وإسماعيل (٢٠١٤م) بأنها: تُمثّل قدرة المؤسسة على الإدارة الفعالة لمواردها؛ والعامل الرئيس الأكثر تأثيراً في أدائها التنظيمي (ص ١١١).

التعريف الإجرائي: إدارة الموارد بإدارات مراكز اليونسكو الإقليمية في التعليم - سواء المادية أو غير المادية- وتوظيفها لتحقيق أهدافها، وسعيها نحو الريادة، وتشمل: المحافظة على رأس المال المالي وتميمته، واستقطاب رأس المال البشري، والاستفادة القصوى من قدراتهم الابتكارية والإبداعية، وترسيخ الولاء التنظيمي لاستدامة الخبرة والتي يمكن التعرف عليها من خلال استجابات المبحوثين على فقرات الأداة المعدة في هذه الرسالة.

تطبيق الإبداع وتطوير الابتكار applying creativity and developing innovation:

التعريف الاصطلاحي: يرى آيرلاند وآخرون (Ireland et al., 2007) أنها: نوع من النمو الموجّه الذي يتمكّن عبره الأفراد من تشجيع المرونة والابتكار والتجديد والإبداع، وتعزيز عمليات النمو على المستوى الكلي للمؤسسة (p.968).

التعريف الإجرائي: قدرة مراكز اليونسكو الإقليمية في التعليم على إيجاد الأفكار والأساليب الجديدة الخلاقة في العمل، ووضعها حيّز التنفيذ؛ لتحقيق الميزة التنافسية، والارتقاء بأدائها التنظيمي والريادي والتي يمكن التعرف عليها من خلال استجابات المبحوثين على فقرات الأداة المعدة في هذه الرسالة.

الأنموذج المقترح proposed model:

التعريف الاصطلاحي: "مخطّط يصمّمه الباحث وبينيه من خلاصة نتائج بحثه، بما فيه الإطار النظري للمشكلة، وخبرات الدول، وتحليل الأدوات وغيرها؛ ليوضح الخطوات التي مرّ بها لحل مشكلة ما؛ بحيث يُقدّم هذا الأنموذج لمُتخذ القرار لتنفيذه على أرض الواقع لحلّ المشكلة" (المنقاش، ٢٠١٨م، ص ١٧).

التعريف الإجرائي: إطار عام يتكوّن من أبعاد ومعايير ومؤشرات لتطوير الأداء المؤسسي في ضوء مدخل

الريادة الاستراتيجية والتفاعلات فيما بينها، ويتضمّن الخطط والأنشطة على المدى البعيد ضمن البيئتين الداخلية والخارجية لمراكز اليونسكو الإقليمية في التعليم، بناء على الإطار النظري والدراسات السابقة، والنتائج الميدانية، وآراء الخبراء؛ لاستشراف التغييرات الناتجة عن أدوارها الإقليمية، والاستفادة من الخبرات العالمية في ذلك والتي يمكن التعرف عليها من خلال استجابات المبحوثين على فقرات الأداة المعدة في هذه الرسالة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري:

١-٢ المبحث الأول: تطوير الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية:

١-١-٢ مفهوم تطوير الأداء المؤسسي:

عملية تطوير الأداء المؤسسي نهج استراتيجي متكامل لتحقيق النجاح المستمر للمنظمات، من خلال تحسين أداء العاملين، وتطوير قدرات فرق العمل والمساهمين؛ للحصول على ميزة تنافسية (Efang & Ifejiagwa, 2014, p.76). وهو استخدام جميع الموارد والإمكانات المتاحة لتقديم خدمة أو منتج متميز (النمر وآخرون، ٢٠١١م، ص ٣٦).

ويعرفه أحمد (٢٠١٥م) فيشير إلى أنه يقصد بتطوير الأداء المؤسسي: جميع التغيرات التي يمكن إحداثها في المؤسسة؛ بقصد زيادة فاعليتها وكفاءتها، بحيث تلبى حاجات المجتمع ومتطلباته (ص ١٥٢). ويُعدّ الاهتمام بالأداء المؤسسي أمراً ضرورياً؛ لارتباطه بكفاءة المؤسسات وفعاليتها في تحقيق أهدافها. وتتطوي عملية تطوير الأداء على أربعة محاور رئيسة، وهي: العمليات الداخلية، والهياكل، والموارد البشرية، والتكنولوجيا (حجازي، ٢٠١٥م).

ومن خلال التعريفات السابقة؛ يتضح أن تطوير الأداء المؤسسي عملية مستدامة شمولية متكاملة؛ تُسهم في تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية والفنية بأفضل صورة؛ لتحقيق الأهداف.

٢-١-٢ أهمية تطوير الأداء المؤسسي:

تظهر أهمية تطوير الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية، حيث تستطيع من خلاله الوصول إلى التميز والتفرد في العمل، وقد ناقش الشقران (٢٠١٦م) أهميته كما يأتي:

1. يعمل على ثبات العمل واستمراره، ويحافظ على تراكم الخبرات والمعلومات، ولا يتأثر بتغيير القيادات.
 2. يضمن عدم تفرد القيادة باتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة التعليمية.
 3. يحافظ على الاستقرار الإداري، عبر اتباع مجموعة من نظم العمل من سياسات وقواعد وإجراءات وأنظمة؛ تعمل على تحقيق الأهداف وبالوسائل المتاحة بما يتفق مع الرؤية والرسالة.
 4. يضمن التزام العاملين في المؤسسة التعليمية بمنظومة القيم والمبادئ التي يتمحور حولها أداؤهم وسلوكهم وعلاقاتهم الوظيفية والإنسانية.
- ومما سبق؛ يتضح أن تطوير الأداء المؤسسي عملية مخططة شمولية وانعكاس لكيفية استخدام المؤسسة التعليمية لمواردها بكفاءة وفاعلية.

٣-١-٢ أبعاد تطوير الأداء المؤسسي:

يختلف الأداء المؤسسي عن الأداء الفردي، ويختلف عن أداء الوحدات التنظيمي؛ لأنه في الحقيقة محصلة لكليهما، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية فيهما، كما وتحدد عملية تطوير الأداء

المؤسسي في الأبعاد التالية:

وقد أشارت الجبارية كحيلي (٢٠١٥م) أن أبعاد تطوير الأداء المؤسسي هي:

1. **البُعد التنظيمي:** ويقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسات التعليمية في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها وبناءً عليها توضع معايير يتم من خلالها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء.
2. **البُعد الاقتصادي:** تتمثل أدوات قياس الأداء الاقتصادي من خلال مقاييس: الربحية والقوائم والتقارير المالية للمؤسسة.
3. **البُعد البيئي:** حيث يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية بيئتها وتطويرها.
4. **البُعد الاجتماعي:** يُشير هذا البُعد إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة التعليمية على اختلاف مستوياتهم (ص ٦٢).

٢-١-٤ معايير الأداء المؤسسي ومؤشراته:

تحتاج جميع المؤسسات - على اختلاف أنواعها وأهدافها وأنشطتها- إلى استخدام المعايير للحكم على أدائها، والتأكد من تحقيق أهدافها؛ لذلك يجب على المؤسسات استخدام معايير عديدة ومختلفة للحكم على نجاحها. وقد تناول الباحثون المعايير التي يُقاس من خلالها الأداء المؤسسي بصورة مُثلى - ولاسيما المؤسسات التعليمية- ومنها ما جاء في دراسة البلولة (٢٠١٢م، ص ٦٥) على النحو الآتي:

1. **معيار الفلسفة والرسالة والغايات والأهداف:** حيث يجسّد هذا المعيار الإطار القيمي للمؤسسة التعليمية، عبر التركيز على أهمية تحديد المنطلقات الأساسية التي تحكم مسار العمل، وتحدّد غاياته، والغرض الذي تهدف إليه المؤسسة التعليمية. وتُعدّ مرحلة مهمة من مراحل العمل التنظيمي، وهي مرحلة التكوين والتخطيط؛ حيث إن من المسلّمات الضرورية صياغة الرؤية والرسالة والأهداف.
2. **معيار الحكم والإدارة:** يتعلّق هذا المعيار بالقيادة والإدارة التي تدير المؤسسة التعليمية، والبنية التنظيمية لها، والتي من خلالها تحقّق الأهداف في إطار منظومة بشرية ومادية تحتكم إلى سياسات واضحة، وأنظمة وقوانين تنظّم العمل، وهياكل تحدّد المسؤوليات، ومسار الاتصالات، وبيئة تناسب طبيعة العمل، وثقافة تنظيمية تُسهم في توحيد اتجاهات الموظفين نحو رؤية المؤسسة ورسالتها، وربط عناصر الحكم والإدارة بمنظومة رقابية تهدف إلى تقويم المسار، وتحسين الأداء وتطوير بنية العمل التنظيمي.
3. **معيار الموارد المؤسسية والخدمات:** تُعدّ موارد المؤسسة من العوامل الأساسية التي تساعد على القيام بمهامها التي تضمّنتها رسالتها وأهدافها، كما تعمل المؤسسة على تطوير هذه الموارد لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية، وتؤثر موارد المؤسسة في قدرتها على تحقيق المعايير المطلوبة؛ للوصول إلى درجة من التميز تمكّنها من تحسين أدائها والمنافسة على الصعيدين المحلي والعالمي.

٢-١-٥ مراكز اليونسكو الإقليمية في التعليم بالوطن العربي:

٢-١-٥-١ مراكز اليونسكو من الفئة الأولى (UNESCO, 2023):

يبلغ عدد المعاهد والمراكز المتخصصة في الأنشطة التعليمية والتابعة لقطاع التربية في اليونسكو سبعة معاهد ومركزين ومكتب، وهي تساعد البلدان على التعامل مع المشاكل التعليمية، وتعمل على نحو وثيق مع قطاع التربية (UNESCO, 2018)، ومن هذه المراكز ما يلي:

- مكتب التربية الدولي (IBE) (جنيف- سويسرا): يعمل على تعزيز تطوير المناهج الدراسية ومحتويات التعليم والمضامين التعليمية.
- معهد اليونسكو الدولي لتخطيط التربية (IIEP) (باريس، فرنسا- بوينس آيرس، الأرجنتين- داكار، السنغال): يساعد البلدان على تصميم النظم التعليمية ووضع خطط لها وإدارتها.
- معهد اليونسكو للتعليم مدى الحياة (UIL) (الذي كان يُعرف سابقًا باسم معهد اليونسكو للتربية) (هامبورغ- ألمانيا): يعزز سياسة التعلم مدى الحياة وتطبيقها، مع التركيز على تعليم الكبار ومحو الأمية عندهم، وعلى التعليم غير النظامي.
- المعهد الدولي للتعليم العالي في أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي (IESALC) (كاراكاس- فنزويلا): يعزز تطوير مستوى التعليم العالي في هذه المنطقة.
- معهد المهاتما غاندي من أجل السلام والتنمية المُستدامة (MGIEP) (نيودلهي- الهند): متخصص في الأبحاث وتبادل المعارف وصياغة السياسات من أجل السلام والاستدامة والمواطنة العالمية.
- مركز اليونسكو الأوروبي للتعليم العالي (CEPES) (بوخارست- رومانيا): يعمل هذا المعهد على تعزيز التعاون وإصلاح التعليم العالي في أوروبا.

٢-١-٥-٢ مراكز اليونسكو من الفئة الثانية:

أشار بيان منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) (UNESCO, 2016) إلى أنها تُعدّ امتدادًا مهمًا لليونسكو، كما تُسهم في تنفيذ البرامج الموضوعية، وتحسّن صورة اليونسكو في نظر الدول الأعضاء. ويتعاون قطاع التعليم في اليونسكو بشكل وثيق مع تسعة عشر مركزًا من الفئة الثانية. والجدير بالذكر أن مراكز اليونسكو للتربية من الفئة الثانية تُسهم في تنفيذ برامج قطاع التربية باليونسكو من خلال تخصصاتها المختلفة والمتكاملة (p.9). ومن المراكز الإقليمية في التعليم:

1. المركز الإقليمي لتعليم الكبار (ASFEC) (مقره جمهورية مصر العربية).
2. المركز الإقليمي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال (RCICT) (مقره مملكة البحرين).
3. المركز الدولي لتعليم الفتيات والنساء في أفريقيا (CIEFFA) (مقره دولة بوركينا فاسو).
4. مركز جنوب آسيا لتنمية قدرات المعلمين (SACTD) (مقره جمهورية الصين الشعبية).
5. المركز الدولي للتوجيه والإرشاد وتنمية الشباب (GCYDCA) (مقره جزر مالديف).

6. مركز جنوب آسيا لتنمية المعلم (SLNCU) (مقره دولة سيرلانكا).

7. معهد تنمية الطفولة المبكرة (SCHE) (مقره جمهورية سيشل).

٢-٢ المبحث الثاني: مدخل الريادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية:

١-٢-٢ مفهوم الريادة الاستراتيجية:

تعَدّ الريادة الاستراتيجية إحدى المداخل الجديدة في الفكر الإداري (Genc,2012)، وهي مدخل جديد للإدارة يستند على مفاهيم الريادة والإدارة الاستراتيجية. كما أنها تعَدّ مفهومًا مهمًا للإدارة في القرن الحادي والعشرين؛ لما يتميز به من سرعة التغيّر وحِدّة المنافسة.

ويُعرّف لويد (Lloyd,2005) الريادة الاستراتيجية بأنها: "العملية التي تقود إلى صنع القرار، والجهود الإدارية لتحديد أفضل الإمكانيات التي تهدف إلى تطابق الموارد الموجودة مع تحقيق أعلى نسبة محتملة من العائد والمنفعة؛ ومن ثمّ توظيفها من خلال المهام الاستراتيجية" (p.2).

ومدّد لومبكين ودس (Lumpkin and Dess) في ١٩٩٦م هذا المفهوم بتقديم (بناء التوجّه الريادي)، الذي أوضح فيه ميل المؤسسات إلى الانخراط في استراتيجيات إبداعية، وتقبّل المجازفة وممارسة الاستباقية (& Kyrgidou Hughes, 2010,p.44).

وقد أشار الأدب التربوي في الريادة الاستراتيجية إلى تنوّع الاتجاهات التي تناولت مفهوم الريادة الاستراتيجية، فهناك اتجاه ينظر إلى كون الريادة الاستراتيجية تُعبّر عن توجيه جهود المؤسسة لتوليد القيمة، عن طريق تحقيق التوازن والتكامل بين البحث عن الفرص واستغلال المزايا، ومن هذه التعريفات:

1. الريادة الاستراتيجية هي التكامل بين تنظيم المشاريع (أي السلوكيات الساعية إلى البحث عن الفرص)، والمنظور الاستراتيجي (أي البحث عن المزايا)؛ لتطوير إجراءات واتخاذها تهدف إلى توليد القيمة وإيجاد الثروة (Hitt et al. , 2001, p. 481).

2. الريادة الاستراتيجية ابتكارات ذات أهمية تنظيمية داخل المؤسسات القائمة والتي تنطوي على التكامل بين السلوكيات الساعية للاستفادة من الفرص والمزايا، والتركيز على تطوير المؤسسة التعليمية من خلال الابتكار (Mazzei, 2018, p. 657).

3. يمكن تعريف الريادة الاستراتيجية بأنها: عملية تسهّل جهود المؤسسة؛ لتحديد الفرص التي تنطوي على أعلى إمكانيات تؤدي إلى إيجاد القيمة من خلال مكونات ريادة الأعمال، ومن ثمّ استغلالها من خلال إجراءات استراتيجية محدّدة تستند إلى موارد المؤسسة المتاحة (Kyrgidou & Hughes, 2010,p.47).

٢-٢-٢ أبعاد الريادة الاستراتيجية:

تعدّدت وجهات النظر حول تحديد أبعاد الريادة الاستراتيجية باختلاف النماذج التي تناولتها؛ لكن على الرغم من ذلك، فقد اتفقت الأدبيات البحثية على الأبعاد التالية:

أولاً: العقلية الريادية:

تُعَدّ العقلية الريادية القادرة على التخطيط واقتناص الفرص عاملاً أساسياً في جهود الريادة الاستراتيجية،

وتتميز العقلية الريادية بأنها ظاهرة فردية وجماعية في الوقت نفسه (Thesmar & Thoenig, 2000)، وهي وسيلة فعالة للتفكير في العمليات الإدارية والتنظيمية المختلفة، وتتميز العقلية الريادية بقدرة كبيرة على الإسهام في بناء القيمة المضافة التي تنشدها المؤسسة التعليمية، فضلاً عن عدها فرصاً لتحقيق الاستدامة المؤسسية (الحديثي وإسماعيل، ٢٠١٤م).

وتُشكل العقلية الريادية متطلباً أساسياً من مُتطلّبات الريادة الاستراتيجية، حيث إنها تركّز على طرق التفكير وأساليبه، والوعي الريادي اللازم لقيادة المؤسسة التعليمية وإدارتها في تطبيق الريادة الاستراتيجية ميدانياً، وبما يكفل تحقيق الأهداف المرسومة لها.

ثانياً: الثقافة الريادية:

تعدّ الثقافة الريادية متطلباً أساسياً للريادة الاستراتيجية، فهي القيم المشتركة، ودرجة الاعتقاد بها، التي تُشكل هيكل إجراءات المؤسسة التعليمية، وتضع المعايير السلوكية لأعضائها، وتُعزّز الثقافة الريادية السلوك الريادي الذي يدعم البحث المستمر عن الفرصة التي يمكن استغلالها لتحقيق المزايا التنافسية المُستدامة (Hitt et al., 2003).

ثالثاً: القيادة الريادية:

القيادة الريادية هي القيادة القائمة على الرؤية الريادية، واستكشاف الفرص واستثمارها من خلال الانتفاع من الموارد، وتشجيع الأفكار الجديدة والابتكار داخل المؤسسة التعليمية أو المجموعة أو لدى الأفراد (جلاب وجريمخ، ٢٠١٨م، ص ١٨٣). وتُشير القيادة الريادية إلى القدرات القيادية المطلوبة للنجاح في قيادة الأنشطة التنافسية، والتحديات التي تواجه أنشطة ريادة الأعمال، سواء في المشروعات الجديدة أو في المؤسسات القائمة (Bagheri & Pihie, 2010, p.471).

رابعاً: إدارة الموارد الاستراتيجية:

تُعَدّ الإدارة الاستراتيجية للموارد المؤسسية واحدة من الأبعاد الرئيسية التي تتألف منها بنية الريادة الاستراتيجية، حيث إن الموارد ومصادرها ركيزة أساسية لانطلاق الأفكار والمشاريع الريادية الطموحة، ويؤكد فتحي والمختار (٢٠١٤م، ص ١٦١) أهمية إدارة الموارد بشكل استراتيجي، فالمؤسسة التعليمية لا تتمكن من تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المديين القريب والبعيد بدون الارتكاز على قاعدة رصينة من أنواع الموارد الملموسة وغير الملموسة، ويُقصد بالإدارة الاستراتيجية لموارد المؤسسة: الموارد المادية وغير المادية التي يمكن توظيفها في عمليات التطوير المؤسسي، والسعي نحو الريادة، وهي: (رأس المال النقدي، ورأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي).

٢-٢-٣ الريادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية:

تُعَدّ الريادة الاستراتيجية أحد مداخل الإدارة العامة، ويمكن أن تُطبّق على كافة المؤسسات التعليمية الخاصة والعامة، وأنها ليست حكراً على مؤسسة تربوية دون أخرى، فالمؤسسات التعليمية تسعى إلى تقديم خدماتها بشكل متميز يحقّق تطلّعات المستفيدين منها، حيث تتوجّه إلى تبني المداخل الإدارية التي ثبت أنها تُحسّن الأداء وتطوره.

وقد أكد العديد من الدراسات أن الريادة الاستراتيجية تسعى إلى تحقيق الأداء المتميز، وتحسين فرص النمو، كما أنها تستثمر الإبداع والتطبيقات الريادية في تحقيق الأهداف، وتُسهم في دعم المزايا التنافسية المُستدامة وتحقيقها في ظل بيئة سريعة التغير.

ويعرّف كوراتكو (2007) Kuratko الريادة في المؤسسات التعليمية بأنها: نشاط ريادي ذو روح مبادرة مبتكرة في سياق تنظيمي، محكوم بضوابط وموارد محددة؛ يهدف إلى تحقيق نتائج إبداعية (p.46).

ويضيف القحطاني (٢٠١٢م) أنه الريادة الاستراتيجية عُرّفت في المؤسسات التعليمية بعدة طرق، تشمل عملية تقديم قيمة للمواطنين، وقد أكد القحطاني (٢٠١٢م) أن هناك عناصر عديدة للابتكار والريادة في المؤسسات التعليمية، حيث أكدت الدراسات أن الحكومة بحاجة إلى إعادة صياغة دورها، فالمؤسسات التعليمية تواجه بيئة خارجية مليئة بالمشاكل، كزيادة المُساءلة، والتقنيات سريعة التغير، وأعداد المستفيدين من خدماتها؛ لذا يمكن أن تكون الريادة الاستراتيجية عنصراً متكاملًا يؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتحسين العمليات الداخلية، وتقديم حلول مبتكرة لتلبية الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية (Fox, 2005).

وتعدّ مراكز اليونسكو الإقليمية مؤسسات غير ربحية، ينطبق عليها ما ينطبق على غيرها من المؤسسات الحكومية، وبما أن الريادة الاستراتيجية أثبتت فاعليتها في المؤسسات الحكومية الأخرى، وحيث إن الدراسات المختلفة تكررت أن معظم المؤسسات غير الربحية تواجه عدداً من التحدّيات والصعوبات، وأثبتت هذه الدراسات حاجتها إلى تطوير خدماتها وتطوير أدائها المؤسسي، وحاجتها لمواجهة التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية؛ لذا فإن الريادة الاستراتيجية تعدّ مدخلاً إدارياً مناسباً لتطبيقه في المراكز؛ إذ أثبت نجاحه في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتحسين العمليات الداخلية، وتقديم حلول مبتكرة لتلبية احتياجات المؤسسات للتحسين والتطوير.

٢-٢-٤ العوامل المؤثرة في الريادة الاستراتيجية لإدارة المؤسسات التعليمية:

أكدت العديد من الدراسات وجود عوامل تؤثر في مستويات الريادة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية، وأكد الكيمولي (2011) Kimuli وجود عاملين رئيسيين، وهما: التوجّه الريادي والتوجّه الاستراتيجي:

١- التوجّه الريادي: يُقصد به كافة العمليات، والممارسات والأنشطة المُستخدمة في صنع القرار واتخاذها، التي تُسهم في تصميم الخدمات المبتكرة وتقديمها، التي تُمكن المؤسسة التعليمية من تحقيق التميز على منافسيها. فالتوجّه الريادي هو وضع استراتيجي تتبناه المؤسسات التعليمية التي تتصف بالإبداع في خدماتها، ومرونة هيكلها التنظيمي؛ لتمكينها من إيجاد التميز التنظيمي، والتعامل مع الأفكار الريادية (زغمار، ٢٠١٧م).

٢- التوجّه الاستراتيجي: سلوكيات استراتيجية تنفّذ من قبل المؤسسة التعليمية؛ بقصد القيام بالأفعال السليمة المساهمة في بلوغ الأداء المتميز المُستدام، ويعرّفه العجمي (٢٠١٢م) بأنه: خطة لتحقيق التكامل بين أهداف المؤسسة التعليمية الرئيسة، وسياساتها، وتتابع إجراءاتها.

٢-٢-٥ مبررات تطوير الأداء المؤسسي بمراكز اليونسكو الإقليمية في التعليم بالوطن العربي في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية:

تبرز أهمية تطبيق الريادة الاستراتيجية بمراكز اليونسكو في استجابتها للتحديات التي تواجهها في عصر

سريع التغيير، شديد المنافسة؛ لتتمكّن المراكز من اتخاذ قرارات ذات توجّه استراتيجي يساعد على اختيار أفضل البدائل، واستثمار الفرص المتاحة، وإدارة مواردها استراتيجيا، وتشجيع الإبداع والابتكار والوصول إلى حلول ابتكارية للمشكلات.

وهناك العديد من المبررات التي تدعو إلى تطبيق الريادة الاستراتيجية في المراكز، حيث ذكرت الحديثي وإسماعيل (٢٠١٤م) أن توظيف استراتيجيات ريادية متطورة وتطبيقها، تُمكن من تحقيق النمو المنشود، والارتقاء بمنظومتها في البيئات التنظيمية التي تعاني من التحدّيات والتغيرات المتلاحقة، عبر الاستفادة من إدخال الوظائف الاستراتيجية في منظومة عملها، وربطها بما تتخذه من إجراءات وتدابير عملية؛ لتسريع وتيرة قدرتها للوصول إلى أعلى مستويات الأداء الفعال والتميّز على المستويين الإداري والتنظيمي.

وتكشف المبررات السابقة عن دور الريادة الاستراتيجية بوصفها مدخلا إداريا تطويريا، يُمكن المراكز من الاستجابة للتحدّيات التي تواجهها في بيئتها الخارجية، ومواجهة شدة المنافسة؛ ليسهل عليها اتخاذ قرارات ذات توجّه استراتيجي، تساعد على استشرف المستقبل، وتوقّع المخاطر والتعامل معها، واستثمار الفرص في بيئتها الخارجية، وإدارة مواردها المتاحة استراتيجيا، وتشجيع الإبداع والوصول إلى حلول ابتكارية للمشكلات وخدمات جديدة إبداعية؛ مما يُسهم في تحسين الأداء المؤسسي لها على كافة المستويات.

كما يعود استخدام الريادة الاستراتيجية بالعديد من المنافع للمراكز، ومنها:

1. تؤدي إلى إنجاز مهام المراكز ومسؤولياتها بفعالية عالية.
2. تشجّع منسوبي المراكز على التطلع والتقييم وقبول بدائل متنوّعة.
3. تكشف الفرص المستقبلية، والتحديات والمخاطر في بيئة المراكز.
4. تزوّد المراكز بنظام كلي لعملية اتخاذ القرارات.
5. تساعد المراكز على الاستجابة للتغيرات البيئية.
6. تزوّد المراكز بأساليب نوعية لقياس الإنجاز والإبداع، وابتكار طرائق وأنشطة جديدة؛ تعزّز تأثيرها المحلي والإقليمي والدولي.

٢-٧ نماذج الريادة الاستراتيجية:

تسعى الريادة الاستراتيجية إلى إيجاد الفرص والأفكار الجديدة، التي تساعد المؤسسات على الوصول إلى مستوى متميّز من الأداء، وقد أوضحت الأدبيات في مجال الريادة الاستراتيجية عدداً من النماذج التي استهدفت مزيداً من التوضيح حول الريادة الاستراتيجية وعملياتها وأبعادها، والتي تبين العلاقة بين الريادة والاستراتيجية، حيث أُنقِد منها في بناء الأنموذج المُقترح للدراسة. ويمكن تناول أبرز هذه النماذج على النحو الآتي:

١- نموذج إيرلندا وآخرين (٢٠٠٣م) الأولي:

يُشير هيت وآخرون (Hitt et al., 2003) في تحليله لريادة الأعمال الاستراتيجية إلى أنها تتكوّن من نظامين مكملين لبعضهما، ويدعم كل منهما الآخر، وهما: ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية، وأن فهم هذا التكامل بين المجالين يوفّر وسائل جيدة لفحص كيفية إنشاء المؤسسات للثروة، وقد حدّد أربعة أبعاد مميزة للريادة

الاستراتيجية تمثّلت في: عقلية ريادة الأعمال، والثقافة الريادية، وإدارة الموارد استراتيجياً، وتطبيق الإبداع وتطوير الابتكار (p.964).

وأوضح هيت وآخرون (Hitt et al. ,2003) أن الريادة يمكن أن تُوصف في إطار أربعة أقسام رئيسية (p.967)، وهي:

أولاً: تحديد عقلية ريادة الأعمال ومكوناتها الرئيسية، وهي: التعرّف على فرص تنظيم المشاريع الريادية، واليقظة في ريادة الأعمال، والاعتماد على الخيارات المتاحة، وتحديد إطار تنظيم المشاريع.

ثانياً: دراسة ثقافة ريادة الأعمال والقيادة الريادية: بوصفها جوانب حيوية في الريادة الاستراتيجية.

ثالثاً: تحديد كيفية إدارة الموارد التنظيمية بشكل استراتيجي: بالبحث عن الفرص والفوائد، وانطلاقاً من النظرية القائمة على الموارد؛ حيث تتضمن الإدارة الاستراتيجية للموارد مجموعة شاملة من الإجراءات (هيكله الموارد- تجميع الموارد وتحويلها إلى قدرات- الاستفادة من القدرات المتعددة)، اللازمة للاعتراف بالفرص، وتنمية المزايا التنافسية واستغلالها بنجاح. ويعدّ رأس المال المالي، ورأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي أهم الموارد الفعّالة.

رابعاً: تطبيق الإبداع وتطوير الابتكار: وهما نواتج حاسمة لعقلية ريادة الأعمال، وثقافة ريادة الأعمال وممارسات القيادة الريادية، فضلاً عن إدارة موارد المؤسسة استراتيجياً.

ويتضح مما سبق؛ أن هذا النموذج اعتمد على سلسلة من العمليات التي يتحقّق من خلالها الريادة الاستراتيجية في إطار أربعة أبعاد، وهي: تطبيق الإبداع وتطوير الابتكار، وإدارة الموارد استراتيجياً، وتدعيم الثقافة والقيادة الريادية، والفتنة الريادية؛ لتمييز الفرص والمرونة في استعمال الموارد المناسبة. وينتهي هذا النموذج إلى تحقيق هدف الريادة الاستراتيجية للمؤسسة في استمرارية تنافسية المؤسسة؛ مما يضمن ديمومة إيجاد الثروة للمؤسسة وتحقيق الريادة الاستراتيجية.

٢- نموذج "كيرغيدو وهيوز ٢٠١٠" (Kyrgidou & Hughes,2010):

قدّم كيرغيدو وهيوز (Kyrgidou and Hughes, 2010) نموذجاً محسناً وعملياً من النموذج الأولي لإيرلند؛ للتغلب على مشكلة التسلسل الخطي للأنشطة، التي قد تؤدي إلى التكرار بين المراحل، فمثلاً أي نقص في الموارد لن يظهر إلا بعد المشاركة في عملية الابتكار؛ مما يستدعي استكشاف خيارات موارد جديدة ووسائل الحصول عليها. كما تعدّ الموارد مدخلاً مهمّاً في مرحلة التسويق؛ وبالتالي فهناك حاجة للتكرار عبر هاتين المرحلتين لاستعادة فعاليتها؛ وهو الأمر الذي يدفع إلى ضرورة مراقبة تطور المؤسسة فيما يتعلّق بفاعلية عملية الريادة الاستراتيجية؛ لذا أُضيف في هذا النموذج ثنائية الاتجاه في شكل من أشكال شبه الخطية؛ لمراعاة حاجة المؤسسة إلى تنفيذ مراحل النموذج بطريقة تكرارية؛ لتحسين القرارات، ومنع تصعيد الالتزامات، ويتم ذلك من خلال العناصر الأساسية، وهي: القيادة الريادية، والمبادرة والثقافة الريادية، وفهم الموارد التي تُسهم في إيجاد القيمة، من خلال الجمع بين العناصر الريادية والاستراتيجية التي تُدار من خلال إدارة الموارد والقدرات الديناميكية (p.53).

٣- نموذج إيرلندا وهيت (٢٠١١م):

عدّل هيت وزميله النموذج الأولي لإيرلندا، وقدّم نموذجًا يعتمد على مُدخلات الإنتاج متعددة المستويات؛ لتوضيح الريادة الاستراتيجية، وأطلقا عليه نموذج (مدخلات- عمليات- مخرجات) ريادة الأعمال الاستراتيجية An Input-Process-Output- Model of Strategic Entrepreneurship، حيث يركّز على التصميم الحديث، واستخدام مفاهيم الإنتاجية والعمليات في الأجزاء الثلاثة للنموذج. ويحدّد هذا النموذج الريادة الاستراتيجية في ثلاثة أبعاد، وهي (Hitt et al. , 2011, p.59):

- **المُدخلات (الموارد- العوامل):** وفيها تحدّد الموارد أو العوامل التي تخدم مدخلات عملية الريادة الاستراتيجية على مستويات مختلفة، بما في ذلك العوامل البيئية، والعوامل التنظيمية، والموارد الفردية.
 - **عمليات تزامن الموارد والنواتج:** وفيها تُفحص الإجراءات أو العمليات المرتبطة في المؤسسة، مع التركيز على تنظيم مواردها، وإجراءات تنظيم المشاريع التي تُستخدم لحماية الموارد الحالية واستغلالها، مع استكشاف موارد جديدة، وإمكانية تقدير القيمة المحتملة في الوقت نفسه، وذلك على مستوى المؤسسة التعليمية.
 - **النتائج:** تختلف المُخرجات عبر المستويات المختلفة، فيتم التركيز على إيجاد القيمة للأفراد والمؤسسات التعليمية والمجتمع والأفراد، وتشمل هذه المزايا: الثروة، والمعرفة، والفرص، والتحسينات المجتمعية.
- يعدّ هذا التعديل على النموذج الأولي لإيرلندا بمنزلة تنظيم محدد للعمليات، ومركّز على تحقيق الفوائد على جميع المستويات، فعندما يستشعر الفرد بنتائج ملموسة على المستوى الفردي؛ فإنه يزيد من دافعيته إلى الإبداع والتجديد في العمل؛ مما يحقّق فوائد مادية ورمزية للمؤسسة، ويسير هذا النموذج خطياً نحو السلوكيات المحدّدة، التي تسعى إلى تحقيق ممارسة فعّالة للريادة الاستراتيجية، ولكنه يفتقر إلى التغذية الراجعة داخل المنظومة، التي تمثّل حلقة مهمة للتعرف إلى ردود الفعل التي يتعرّض إليها الأفراد داخل ممارسات الريادة؛ لتحقيق التوازن بين المزايا والفرص المتاحة، ومشكلات النظام؛ بما يسمح بإجراء التحسينات داخل النظام وتحقيق القيمة للمؤسسة.

٦- نموذج كريبوس وآخرين (Kraus et al., 2011) :

يتضمّن نموذج كريبوس وآخرين ستة أبعاد رئيسية؛ تُسهم في تحسين أداء المؤسسات؛ وصولاً إلى الريادة العامة، وقد حُدّدت بالمدخل التكويني (The configuration approach)، وهي: الموارد، والقدرات، والاستراتيجية، والبيئة، والهيكّل، والقيادة الريادية.

وفيما يأتي تناول كل من هذه الأبعاد (Kraus et al., 2011, pp. 64-67):

- **الموارد:** هي أساس المجالات الأخرى، وتختلف المؤسسات الكبيرة عن الصغيرة والمتوسطة من حيث التوافر العام للموارد؛ وبناء عليها تحدّد المؤسسات استراتيجياتها.
- **القدرات:** ترتبط الموارد والقدرات بشكل وثيق بتفسير النمو التنظيمي، حيث تتحدّد الموارد بالمواد المادية والبشرية، وبواسطة القدرات المعرفية للجهات الفاعلة، وقدرتها على تنسيق التفاعل بين الموارد في تقديم الخدمات؛ مما يؤدي إلى زيادة القدرات. وبمرور الوقت تتولّد القدرات الفريدة التي تزيد من الميزة التنافسية.

- **الاستراتيجية:** تهتم الإدارة الاستراتيجية بالتوجيه العام ورؤية المؤسسة (مقابل العمليات اليومية التي تتفّذها الإدارة)، من خلال الجمع بين الموارد من أجل بناء القدرات في بيئة محددة، وفي سياق الريادة الاستراتيجية يُدرس جانباً الإدارة الاستراتيجية: أي المحتوى والعمليّة؛ حيث يشير المحتوى إلى الاستراتيجية نفسها، وتُشير العمليّة إلى تنفيذ الاستراتيجية.
- **القيادة الريادية:** عادة ما يكون القيادي الريادي صانع القرار الاستراتيجي الرئيس، ويتحمّل مسؤولية التطوير، بالإضافة إلى تنفيذ الرؤية الشاملة والاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة؛ ومن ثمّ فإن القرارات الاستراتيجية تعكس التوجّهات والمواقف للشخصية القيادية الريادية، وعلى القيادة الريادية أن تعمل على تطوير عقلية ريادية بوصفها طريقة تفكير تركز على تحديد الفرص واستغلالها.
- **البيئة:** تتأثر الإدارة الاستراتيجية بشدة بديناميكية الموارد المؤثرة في البيئة والهيكل التنظيمية والقيادة الريادية واستقرارها ووفرتها؛ وكل هذه تؤدي إلى تنمية القدرات. وتعتمد القدرة على توقع التغييرات البيئية؛ ومن ثمّ الاستجابة إليها بشكل صحيح من خلال مهارة القدرة على الاستشعار، التي تسمح باقتناء موارد جديدة، وتطوير الموارد الحالية؛ بما يؤدي في وقت لاحق إلى مزايا تنافسية في بيئات مختلفة.
- **الهيكل التنظيمي:** يعدّ الهيكل التنظيمي أساس التنفيذ الفعال للاستراتيجية، حيث يُمكن استكشاف الفرص واستغلالها أو يقيدّها. ولا بد أن يساعد الهيكل التنظيمي على تخصيص العمل والموارد والآليات الإدارية، التي تؤدي إلى القدرات اللازمة لتنفيذ استراتيجيات المؤسسة ومراقبتها. ويعتمد هيكل المؤسسة على مواردها الرئيسية (رأس مالها المالي والبشري والاجتماعي)، كما يعكس الهيكل ثقافتها التنظيمية، التي تدعم البحث المستمر عن فرص تنظيم المشاريع واستغلالها لتكوين مزايا تنافسية مستدامة.

٣-٢ المبحث الثالث: الخبرات العالمية في الأداء المؤسسي والريادة الاستراتيجية بالمؤسسات التعليمية:

٣-٢-١ الخبرات العالمية في مجال تطوير الأداء المؤسسي بالمؤسسات التعليمية:

جوهر خبرات إدارة الأداء المؤسسي: هو تحديد مقاييس متعدّدة المستويات، وتعكس جوانب التأثير مزيجاً من المقاييس البعيدة والقريبة الأجل الحاضرة والمستقبلية، ومزيجاً من التوجّهات الداخلية والخارجية ما بين رغبات العملاء ووجهات نظر المنافسين، وفيما يأتي توضيح لبعض الخبرات الدولية في مجال تطوير الأداء المؤسسي:

٣-٢-١-١ جامعة كاليفورنيا (University of California):

بدأت جامعة كاليفورنيا التحوّل في نظام المُساءلة من الطبيعة الإجرائية للضوابط والرقابة إلى الطريقة التشخيصية، وذلك بتحديد الأهداف وقياس الأداء وتقييمه؛ مما زاد من مستويات الفاعلية التنظيمية والالتزام بأولويات الجامعة، ببنیان أداء لإدارة أدائها يحقّق قيمة من خلال ثلاثة جوانب: التركيز على المستقبل، وتحديد الأولويات الاستراتيجية، وأهداف الأداء حول أبعاد الأداء المؤسسي: العمليات، والهيكل، والموارد، والبحث العلمي والابتكار، والشراكات؛ لتعزيز الفكر الريادي الإستراتيجي والإبداعي والابتكاري، الذي يمكنهم من دعم منظّمتهم ونشر ثقافة الريادة فيها، مع متابعة التقدّم من خلال القياسات والمؤشرات.

وتركّز إدارة الأداء التشغيلي بالجامعة على كيفية الأداء الداخلي، وتحديدًا على: الأنشطة، وسرعة الإنجاز،

والاستخدام الفعّال للموارد البشرية والمعلومات (أوبلنغر وكاتز، ٢٠١٦م).

٢-٣-١-٢ - مكتب التربية الدولي (IBE):

يركّز على شكل الأداء من خلال إدارة أداء الأفراد والمجموعات والإدارات والأقسام، ويلتزم بنظام إدارة الأداء؛ بما يعزّز الأداء الممتاز ويكافئه في بيئة عمل أكثر ابتكارًا وخاضعة للمساءلة، من خلال محاور الأداء المؤسسي التي شملت: القيادة، والإدارة، والحوكمة، ومؤشرات الأعمال الرئيسية، وتنسيق جهود المشرفين والموظفين مع أهداف المكتب والدول الأعضاء بما يتعلّق باختصاصه الدولي، حيث يعمل على تعزيز تطوير المناهج الدراسية ومحتويات التعليم والمضامين التعليمية، وتعزيز التناسق في مراجعة الأداء، وتحفيز جميع الموظفين على الأداء في أفضل حالاتهم، ويتم إجراؤها بعدل وشفافية عبر إشراك المعنيين؛ بما يضمن تخطيط الأداء والمراجعة والتدريب والتطوير (UNESCO, 2019).

٢-٣-١-٣ - وكالات التعليم الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية (SEAs):

تمثّلت خبرة إدارة الأداء الاستراتيجي لوكالات التعليم الحكومية (SEAs) في عمليات وخطوات متعددة تجمع بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء - كما في الشكل (٢-١٦) - حيث تبدأ من إنشاء أو إعادة النظر في رؤية الوكالة ورسالتها وقيمتها وأهدافها، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، وتقييم الوضع الراهن، وتحديد الاستراتيجيات ثم الأهداف، ومقاييس الأداء ومعالم الاستراتيجيات، والإجراءات الوظيفية الكلية، وإجراء التحليل الوظيفي والهيكلية، وإنشاء فرق التنسيق، واختيار الموظفين وفقًا للكفاءة والقدرة على تحمّل مسؤوليات كبيرة، وتحديد مصادر التمويل، وتحديد قادة مجموعات العمل المسؤولة عن المشاريع، وممثلين عن كل مجموعة خاضعة للمساءلة، ودمج الموظفين وإشراكهم في إدارة الأداء.

وتقدّم الجامعات العالمية مقررات ودورات تدريبية في مجال إدارة الأداء المؤسسي، وكمثال تطرح جامعة لندن في برنامج ماجستير المحاسبة المهنية مقرر إدارة الأداء المؤسسي، الذي يتعلّق بمنهجيات إدارة الأداء، وإدارة المعلومات وتقييم المخاطر المالية. ويوفّر المقرر الأساسيات والمعلومات التي يحتاج إليها المديرون؛ ليتمكّنوا من التخطيط للأداء؛ وبالتالي التحكم فيه والقدرة على اتخاذ قرارات مستتيرة، عندما يواجهون مواقف تتطلب اتخاذ قرارات مالية متشدّدة في سياق بيئة أعمال معقّدة ومتغيرة باستمرار.

ثانيًا: الدراسات السابقة:

١- الدراسات العربية:

دراسة الغامدي (٢٠١٧م)، بعنوان: "استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي لعمادة القبول والتسجيل في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة".

هدفت إلى بناء استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي لعمادة القبول والتسجيل بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، وانتهج المنهج الوصفي المسحي والوثائقي، واستخدمت الاستبانة، وتكوّن مجتمعها من فئتين، الأولى: القيادات، ومديري الإدارات والأقسام والوحدات، والمرشدين الأكاديميين في عمادة القبول والتسجيل بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وعددهم (٤٢) فردًا. والفئة الثانية: الخبراء وذوو

الاختصاص لتحكيم الاستراتيجية المُقترحة، وعددهم (٢٦) خبيرًا. وتوصّلت إلى أن أبعاد الأداء المؤسسي لعمادة القبول والتسجيل في ضوء مدخل إدارة الجودة؛ هي: البُعد المتعلّق برؤية العمادة ورسالتها وأهدافها، وبُعد الخدمات التي تقدّمها العمادة، ثم بُعد القيادة والتنظيم الإداري، والبُعد المتعلّق بدور العمادة في التنمية المهنية للعاملين.

دراسة العتيبي (٢٠١٨م)، بعنوان: "استراتيجية مُقترحة لتحقيق الميزة التنافسية بين الجامعات الحكومية السعودية في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية".

هدفت إلى عرض أبرز التجارب العالمية في مجال تحقيق الميزة التنافسية وتحليلها، والتعرّف على مُتطلّباتها بين الجامعات الحكومية في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية؛ ومن ثمّ بناء استراتيجية مُقترحة لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية. وقد انتهجت المنهج الوصفي الوثائقي والمسحي، واستخدمت الاستبانة، وتكوّن مجتمعها من (٩٦٣١) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، وبلغ عدد إجابات العينة (٧٣٨)، وتوصّلت إلى مجموعة من المُتطلّبات التشريعية والتنظيمية والمجتمعية، وبناء استراتيجية مُقترحة، وفي ضوء النتائج وضعت عددًا من التوصيات، منها: تبني الاستراتيجية المُقترحة من قِبَل الجهات المعنية.

دراسة العتيبي (٢٠١٩م)، بعنوان: "تحسين الأداء المؤسسي في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء الريادة الاستراتيجية: نموذج مُقترح".

هدفت إلى وضع نموذج مُقترح لتحسين الأداء المؤسسي لإدارات التعليم في ضوء الريادة الاستراتيجية، وانتهجت المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتكوّن مجتمعها من (٤٧١) من مديري الإدارات العامة ومساعدتها، ومديري ومديرات الإدارات ومساعدتهم في أربع إدارات تعليمية، وهي: (تعليم الرياض، وتعليم المدينة المنورة، وتعليم المنطقة الشرقية، وتعليم عسير)، و(١٧) خبيرًا وخبيرة من المتخصّصين في مجال الإدارة التعليمية والريادة الاستراتيجية بوزارة التعليم، ومن أساتذة الجامعات بالمملكة العربية السعودية والدول العربية الشقيقة، الذين أُختيروا قصدًا لا عشوائيًا. وتوصّلت إلى مجموعة من المُتطلّبات التشريعية والتنظيمية والمجتمعية، والمعوقات وسُبل التغلب عليها، وبناء نموذج مُقترح، وفي ضوء النتائج وضعت عددًا من التوصيات، منها: تبني الأنموذج المُقترح من قِبَل الجهات المعنية وتوفير متطلّباته، وتدليل مُعوقات تطبيقه.

دراسة اليونسكو (٢٠١٩م)، بعنوان: "الإطار المرجعي لإدارة الأداء المؤسسي في منظومة الأمم المتحدة".

هدفت إلى استعراض سياسات الأداء المؤسسي وممارساتها والخبرات المتعلقة بها في منظومة الأمم المتحدة، وتحديد أفضل الممارسات والدروس المستفادة في هذا الصدد. واستخدم المنهج الوصفي الوثائقي، وقدمت معلومات وتوصيات متوازنة بشأن ما يأتي: (أ) مفهوم إدارة الأداء المؤسسي وأهميته في سياق منظمات الأمم المتحدة. (ب) تقييم ممارسات الأداء المؤسسي في منظمات الأمم المتحدة. (ج) أفضل الممارسات في منظومة الأمم المتحدة والمؤسسات التعليمية الأخرى. (د) التعاريف الأساسية لبعض مفاهيم الأداء المؤسسي وأساليب تنفيذها. (هـ) التعاون والتنسيق وتقاسم المعارف بين الوكالات في منظومة الأمم المتحدة.

٢-الدراسات الأجنبية:

دراسة (Kimuli al et. (2016)، بعنوان: "دور المنظمة التعليمية في التأثير على تحسين المدرسة: دعم المدارس ذات الأداء المنخفض والتعامل معها بمنظور الريادة الاستراتيجية".

هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والأداء في المدارس الثانوية بأوغندا. واعتمدت المنهج الوصفي والاستبانة كأداة، وطبقت على (١٢٧) مدرسة ثانوية، وأظهرت النتائج وجود علاقة بين الريادة الاستراتيجية والأداء في المدارس الثانوية بدرجة متوسطة.

دراسة (Baltaci (2017)، بعنوان: "العلاقة بين الذكاء الثقافي ومستوى الريادة الاستراتيجية".

هدفت للتعرف على العلاقة بين الذكاء الثقافي ومستوى الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في أنقرة، واستخدمت المنهج المسحي الارتباطي، وطبقت على (٢١٧) مدير مدرسة في أنقرة، ومن نتائجها أن الذكاء الثقافي يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالريادة الاستراتيجية، وتوصلت لمجموعة من البدائل الاستراتيجية لمديري المدارس للمشاركة في الأنشطة الريادية.

دراسة (The world Bank (2020)، بعنوان: "مشاركة المعرفة لتطوير الأداء بالمنظمات الدولية".

هدفت إلى الكشف عن دور مشاركة المعرفة لتطوير الأداء بالمنظمات الدولية، واستخدمت المنهج النوعي، وتوصلت إلى أن إدارة المعرفة أصبحت أداة رئيسة لنجاح مجموعة متنوعة من المؤسسات، وطوّرت المؤسسات التعليمية الوطنية المعرفة وبرامج إدارتها؛ بوصفها مفتاحاً لمستقبلهم واستراتيجيات التنمية، وإدارة قواعد المعرفة وتكاملها عبر الحدود الوطنية في مجموعة ثقافية متنوعة، وداخل المنظمات، وتقديم المساعدة من خلال تضمين المعلومات في جميع العمليات المنهجية لإدارة المعرفة، عبر دراسة حالة الاتحاد الدولي لمعاهد ومراكز اليونسكو والمنظمات الدولية، ورصد الأدوار التي من خلالها يمكن الاستفادة من التدريب المهني من أجل المعرفة.

الفصل الثالث

المنهجية

٣-١ المنهج:

تحقيقاً للأهداف، وللإجابة عن الأسئلة؛ استخدمت الباحثة:

1. **المنهج الوصفي الأسلوب الوثائقي**، الذي يتخطى مجرد وصف تحليل المحتوى إلى الخروج باستدلالات موضوعية حول المحتوى؛ ليجيب عن السؤال الأول. وهو كما عرّفه العساف: الجمع المتأنى والدقيق للسجلات والوثائق المتوفرة، ذات العلاقة بموضوع مشكلة البحث؛ ومن ثمّ التحليل الشامل لمحتوياتها؛ بهدف استنتاج ما يتصل بمشكلة البحث من أدلة وبراهين تبرهن على إجابة أسئلة البحث (العساف، ٢٠١٦م، ص ٢٠٦).
2. **المنهج الوصفي الأسلوب المسحي**: أستخدم المنهج الوصفي المسحي؛ لأنه يهتم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، عن طريق جمع المعلومات والبيانات من جميع أفراد المجتمع، أو عينة كبيرة منهم؛ بهدف وصف الظاهرة المدروسة، وبناء الاستنتاجات في ضوء الواقع الحالي، أو تعميمات تُسهم في تحسين الواقع (عبيدات وآخرون، ٢٠١٦م)، فضلاً عن مناسبه لطبيعة المشكلة.

3. منهج الدراسات المستقبلية بأسلوب دلفاي (Delphi): واستخدمته الباحثة بوصفه أسلوباً علمياً مبنياً على آراء الخبراء والمتخصصين في الموضوع، ويمثل هذا الأسلوب حجر الزاوية لبحوث المستقبليات، فهو الأكثر استخداماً في التوقع للمستقبل. ويُعرفه سرحان (٢٠٠٨م) بأنه: أسلوب يتنبأ به مجموعة من الأشخاص المهتمين بمجال البحث والتطوير، يُطلق عليهم مصطلح خبراء، وذلك بأن توجه إليهم مجموعة من الأسئلة بصيغة مسحية متكررة، غالباً من خلال استبانات، ثم يقومون بعدد من الجولات المتكررة؛ حتى يتم التواصل إلى النقاء الآراء والنتائج (ص ٢٧٠).

4. أسلوب مسح الخبراء: لتحكيم الأنموذج المقترح من قبل خبراء متخصصين (الإدارة التعليمية، والريادة الاستراتيجية، ومراكز اليونسكو الإقليمية في التعليم).

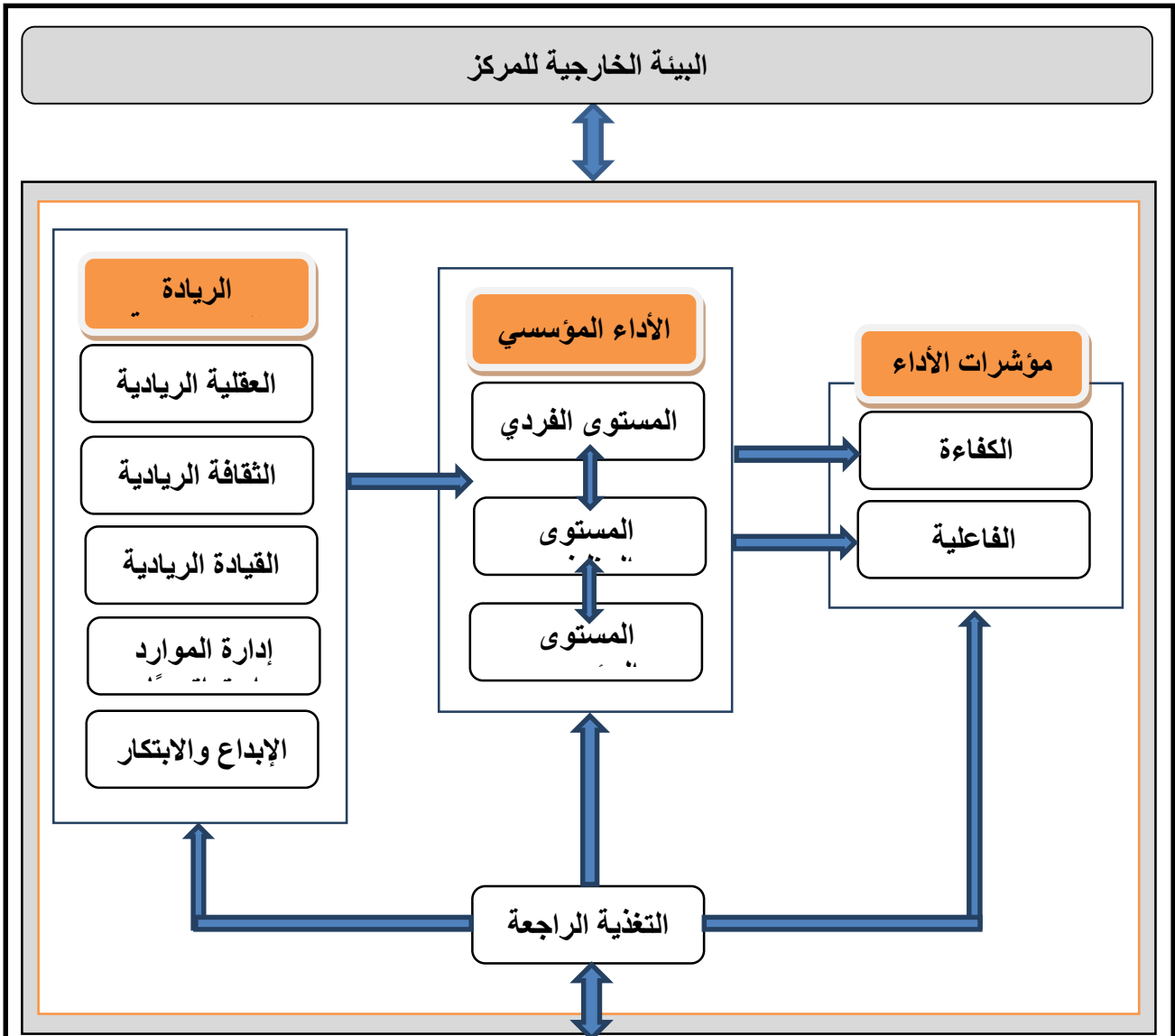
٢-٣ الأدوات والإجراءات:

تمثلت الأدوات في الوثائق والاستبانة.

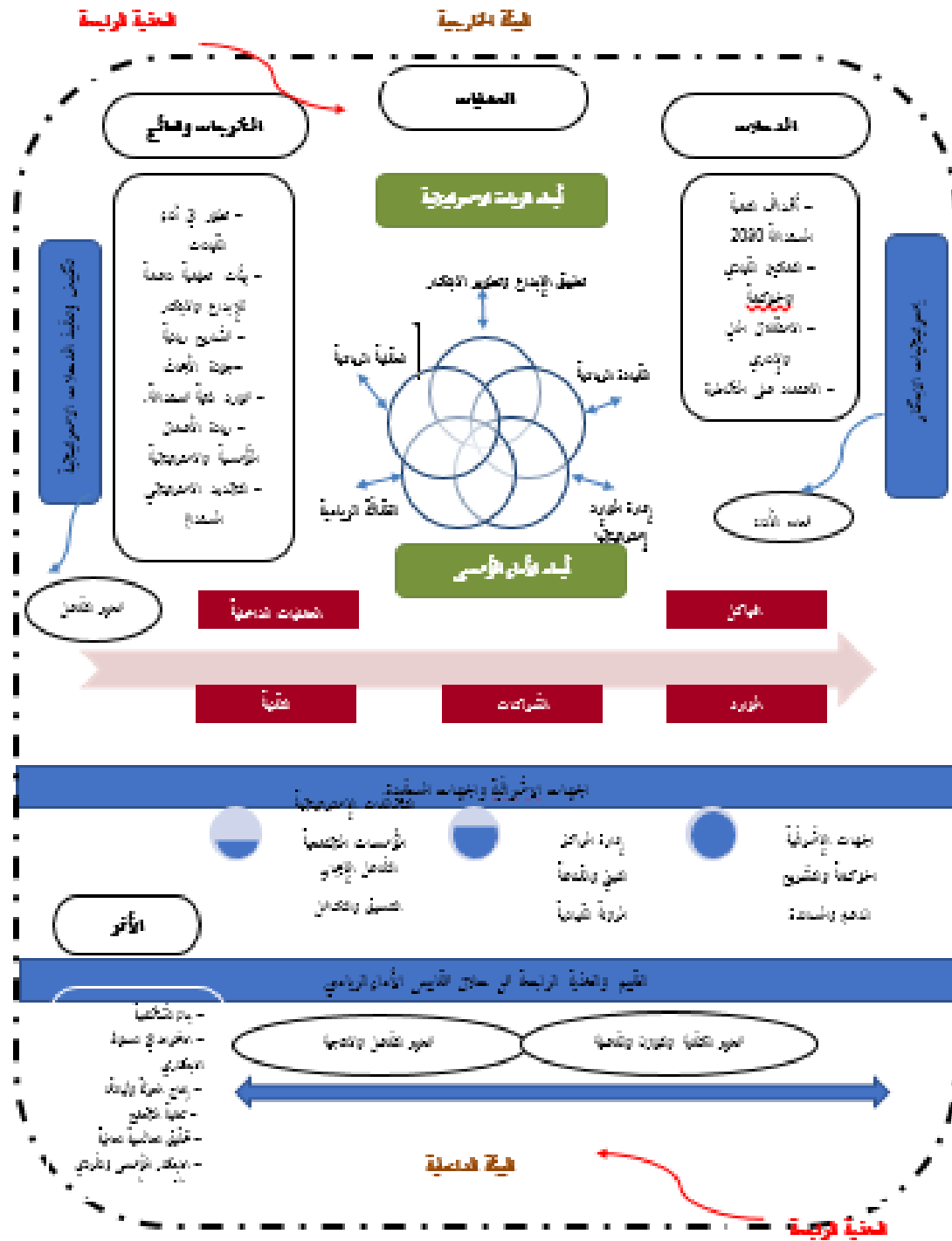
الفصل الرابع

الأنموذج المقترح لتطوير الأداء المؤسسي بمراكز اليونسكو الإقليمية في التعليم بالوطن العربي في ضوء

مدخل الريادة الاستراتيجية



المخطط التفصيلي للأنموذج المقترح ومراحله (Roaiss)



جدول معايير ومؤشرات تطوير الأداء المؤسسي بمراكز اليونسكو الإقليمية في التعليم بالوطن العربي في ضوء

مدخل الريادة الاستراتيجية

المؤشر	المعيار
تمتلك إدارة المركز رؤية مستقبلية واضحة.	العقلية الريادية
تعزز إدارة المركز المهارات الإبداعية لمنسوبيها في جميع المستويات الإدارية والفنية.	
تدعم إدارة المركز التفكير الريادي وفق مبادئ الإدارة الحديثة.	
تضع إدارة المركز خطة إستراتيجية تتواءم مع خطط اليونسكو وأهدافها المستقبلية.	
تضع إدارة المركز خطة تشغيلية مُعلنة لتطوير الأداء.	
تشجع إدارة المركز منسوبيها على التفكير الذاتي.	
توقع إدارة المركز بالحاجات المستقبلية للنطاقات المعنية بها؛ لإشباعها قبل غيرها.	
تضع إدارة المركز تصورات إستراتيجية حول الفرص الممكنة للريادة.	
تحوّل إدارة المركز التحديات إلى فرص يمكن الاستفادة منها في تطوير العمل والخدمات المقدّمة.	
إستراتيجيات المركز المستقبلية مُعلنة عبر قنوات متعددة.	
يُوجد اتساق بين رؤية المركز ورسالته وأهدافه.	الثقافة الريادية
تُمكن إدارة المركز منسوبيها الرياديين من تطوير إنجاز المهام والخدمات المقدّمة.	
تمتلك إدارة المركز الثقافة الريادية التي تتيح الحرية لمنسوبيها لتطبيق أفكار جديدة.	
تُطبق إدارة المركز نظام حوافز مستدام للمبدعين والمتميّزين من منسوبيها.	
تدعم إدارة المركز تطبيق ثقافة الإبداع في العمليات والخدمات المقدّمة.	
تدعم إدارة المركز التفكير الريادي؛ لإيجاد مهارات جديدة.	
تدعم إدارة المركز التفكير الريادي؛ لإيجاد موارد جديدة.	
تُرسّخ إدارة المركز القيم الداعمة للوصول إلى الأداء الريادي في إنجاز المهام.	
تتميّز إدارة المركز بقدرتها على تحويل التحديات إلى فرص تعزز الثقافة الريادية.	
تعمل إدارة المركز على تنمية الثقافة الريادية لدى جميع الموظفين عبر آليات وصيغ عديدة.	
تعمل إدارة المركز على تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية التنفيذية.	القيادة الريادية
تعمل إدارة المركز على استثمار كافة الفرص المتاحة من أجل حلّ المشكلات.	
تعمل إدارة المركز على تقديم الخدمات المتميزة وذات التأثير الإيجابي لكافة المستفيدين.	
تبادر إدارة المركز بإزالة العوائق التنظيمية التي تقف في طريق تنفيذ المبادرات.	
تسعى إدارة المركز إلى تكوين شراكات وتحالفات إستراتيجية - محلية وإقليمية ودولية- لدعم تطوير المركز وقطاعاته المختلفة.	
تملك إدارة المركز فرق عمل متمكّنة لأداء المهام العاجلة.	

المؤشر	المعيار
تطوّر إدارة المركز خطة إدارة المخاطر المحتملة؛ للحدّ من آثارها.	
ترصد إدارة المركز التغييرات المختلفة في بيئة العمل؛ بحثاً عن فرص التطوير.	
تستثمر إدارة المركز مواردها من منظور إستراتيجي يوائم بين اقتناص الفرصة وتحقيق الميزة التنافسية.	إدارة الموارد إستراتيجياً
تُهتم إدارة المركز باستدامة الخبرة والمعرفة لمنسوبيها؛ لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي.	
تخصّص إدارة المركز جزءاً من مواردها للمبادرات والمشاريع بناءً على خطط مدروسة.	
تعمل إدارة المركز على تحقيق تنسيق فعّال بين مختلف الموارد والوظائف.	
تُطبّق إدارة المركز عمليات إدارة المعرفة؛ لزيادة تنافسية رأس المال الفكري واستدامته.	
تُطوّر إدارة المركز آليات لتحقيق جودة الحياة في بيئة العمل.	
تعقد إدارة المركز شراكات مع بيوت خبرة لديها تجارب ناجحة في مجال الريادة الإستراتيجية والعمل الريادي.	
تحرص إدارة المركز على تفعيل التقنية الحديثة في تسير أعمالها.	
تُهتم إدارة المركز باستقطاب رأس المال البشري من خلال البحث عن الخبرات المتميزة.	
تُطبّق إدارة المركز سياسات مختلفة ومبتكرة؛ للارتقاء بأداء منسوبيها.	
تتبنى إدارة المركز الأساليب الحديثة للحوكمة؛ لتحقيق الميزة التنافسية.	تطبيق الإبداع وتطوير الابتكار
تُمارس إدارة المركز الإبداع بوصفه مكوّناً أساسياً في رؤية المركز ورسالته.	
تهيئ إدارة المركز بيئات آمنة وداعمة للإبداع.	
تدعم إدارة المركز أنشطة البحث والتطوير في المجال الإداري والتعليمي: محلياً وإقليمياً ودولياً.	
تشجّع إدارة المركز طرح الأفكار الإبداعية لحلّ المشكلات.	
تحرص إدارة المركز على الاستفادة من التجارب العالمية وأفضل الممارسات في مجال الإبداع والابتكار.	
تشجّع إدارة المركز على إقامة مجتمعات تعلّم مهنية داعمة للإبداع.	
تشجّع إدارة المركز على استثمار الفرص بطرق إبداعية في مجال تقديم الخدمات.	
تدعم إدارة المركز المبادرات التطويرية والأفكار الإبداعية مادياً ومعنوياً.	
تحرص إدارة المركز على تعزيز القدرات الإبداعية للموظفين في جميع المستويات الإدارية.	

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات والمقترحات

١-٥ أبرز النتائج:

توصّلت الرسالة إلى العديد من النتائج، يمكن إنجازها على النحو الآتي:

1. أن درجة تطبيق معايير الريادة الاستراتيجية ومؤشراتها في المراكز؛ جاءت بشكل عام متوسطة، حيث يأتي معيار القيادة الريادية بالمرتبة الأولى، يليه معيار تطبيق الإبداع وتطوير الابتكار، وبالمرتبة الثالثة يأتي معيار العقلية الريادية، وبالمرتبة الرابعة يأتي معيار إدارة الموارد استراتيجياً، وفي الأخير معيار الثقافة الريادية بوصفه أقل أبعاد الريادة الاستراتيجية.
2. أن درجة تطبيق الريادة الاستراتيجية في المراكز فيما يتعلّق بالعقلية الريادية جاءت كبيرة.
3. أن درجة تطبيق الريادة الاستراتيجية في المراكز فيما يتعلّق بالثقافة الريادية؛ جاءت متوسطة.
4. أن درجة تطبيق الريادة الاستراتيجية في المراكز فيما يتعلّق بالقيادة الريادية؛ جاءت كبيرة.
5. أن درجة تطبيق الريادة الاستراتيجية في المراكز فيما يتعلّق بإدارة الموارد استراتيجياً؛ جاءت متوسطة.

٢-٥ التوصيات:

في ضوء النتائج، يمكن تقديم عدد من التوصيات، التي يمكن إنجازها فيما يأتي:

1. توصي الباحثة بتبني منظمة اليونسكو للأنموذج المُقترح؛ لتطبيقه على كافة المراكز والمكاتب والمعاهد التابعة لها، وتوفير مُتطلّبات تطبيقه، وتذليل المُعوقات التي تعوق تطبيقه.
2. نشر الثقافة الريادية في المراكز، عبر زيادة الوعي في مجال الريادة الاستراتيجية بين أوساط منسوبي المراكز.
3. تعزيز القيادة الريادية في المراكز، من خلال التدريب الريادي للقيادات بالمراكز.
4. حتّى إدارات مراكز اليونسكو الإقليمية في التعليم بالوطن العربي على الاستفادة من الخبرات العالمية وأفضل الممارسات لتطبيق الريادة الاستراتيجية.
5. توجيه إدارات مراكز اليونسكو الإقليمية في التعليم بالوطن العربي لإظهار الثقة بالقيادات في المستويات الإدارية المختلفة.

- لوشن، حسين. (٢٠١٣م). استراتيجية تطوير التعليم: نماذج نظرية ورؤية مستقبلية. *المجلة العربية للتربية*، ٢٣ (٢)، ١١-٩١.
- توفيق، صلات الدين محمد. (٢٠١٧م). الجامعة الريادية ودورها في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المُستدامة: تصور مُقترح. *مجلة التربية بجامعة بنها بمصر*، ٢٨ (١٠٩)، ١-٦٩.
- العتيبي، دلال تركي. (٢٠١٩م). تحسين الأداء المؤسسي في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء الريادة الاستراتيجية: نموذج مُقترح [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الملك سعود.
- العتيبي، شيماء إبراهيم. (٢٠١٨م). استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية بين الجامعات الحكومية السعودية في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الشقران، رامي إبراهيم. (٢٠١٦م). فاعلية نظم المعلومات الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي ومقترحات للتطوير من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة اليرموك.
- الحديثي، ابتسام إبراهيم، وإسماعيل، حمدان محمد. (٢٠١٤م- ديسمبر ٢٣-٢٤). تصور مُقترح لتطبيق مدخل الريادة الاستراتيجية للقيادات الجامعية في إدارة مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية: الواقع والتطلعات، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- المنقاش، سارة عبد الله. (٢٠١٨م). تصميم وبناء منتجات الرسائل العلمية "الاستراتيجية المقترحة، الأنموذج المُقترح، التصور المُقترح، البرنامج التدريبي". عمادة تطوير المهارات، جامعة الملك سعود.
- النمر، سعود محمد، وخاشقجي، هاني يوسف، ومحمود، محمد فتحي، وعزاوي، محمد سيد. (٢٠١١م). الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة. مكتبة الشقري.
- أحمد، محمد جاد. (٢٠١٥م). تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة: النموذج الأوروبي لإدارة التميز. *مجلة الإدارة التعليمية*، ٢ (٧)، ١٥-١٧٦.
- حجازي، هناء شحات. (٢٠١٥م). مؤشرات الأداء المؤسسي وإصلاح التعليم. مكتبة الأنجلو المصرية.
- كحيلي، الجبارية. (٢٠١٥م). دور استراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة حدود سليم لتوضيب وتصدير التمور - طولقة بسكرة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد خيضر.
- البلولة، نرجس بابكر. (٢٠١٢م). أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي: بالتطبيق على مؤسسة الخرطوم للتعليم الخاص (القبس) من ٢٠٠٨-٢٠١٢ [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم درمان.
- فتحي، سلطان عبد الرحمن، والمختار، جمال عبد الله. (٢٠١٤م). دور مُتطلّبات الريادة الاستراتيجية في تعزيز المزايا التنافسية للمدارس الأهلية. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، ٣٧ (٩٩)، ١٠٢-١١٩.

القحطاني، سالم سعيد. (٢٠١٢م- نوفمبر ١١-١٤). *الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المؤسسات التعليمية الحكومية*. [عرض ورقة]. ورقة مقدّمة إلى المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض.

زغمار، ســــلمى. (٢٠١٧م). *أبعاد التوجه الريادي ودورها في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية في قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر للعجائن - قالمة- مؤسسة نقاوس للمصبرات - باتنة* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.

العجمي، سالم حسين. (٢٠١٢م). *أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المؤسسة التعليمية في ضوء القدرات التسويقية المتاحة: دراسة تطبيقية* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.

أوبلنغر، دايانا جي وكاتز، رتشارد إن. (٢٠١٦م). *تجديد الإدارة: تهيئة الكليات والجامعات للقرن الحادي والعشرين*. (مسيح أبو فارس، مترجم). مكتبة العبيكان. (نشر العمل الأصلي عام ١٩٩٠م).

الغامدي، علي بن مرزوق. (٢٠١٧م). *استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي لعمادة القبول والتسجيل في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة* [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

العساف، صالح أحمد. (٢٠١٦م). *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية*. (ط٣)، دار الزهراء للنشر والتوزيع.

عبيدات، ذوقان، وعبد الحق، كايد، وعدس، عبد الرحمن. (٢٠١٦م). *البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه*. (ط١٨)، دار الفكر ناشرون وموزعون.

سرحان، محمد عمر. (٢٠٠٨م). *تطوير أنموذج تعليمي مُقترح باستخدام منهج دلفي أسلوباً تقنياً في التعليم*. مجلة العلوم التعليمية، ١٦ (١)، ٢٦٥-٢٩٤.

المراجع الأجنبية:

The World Bank Group. (2020). *Sharing knowledge to develop performance in international organizations*. World Bank Publications NW, Washington, DC.

Genc, K., Y. (2012). The response of the entrepreneurship to the changing business environment: Strategic entrepreneurship. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 5(9), 71-83.

UNESCO. (2017). *Where Is the Headquarters of The UNESCO Located?* www.worldatlas.com, Retrieved 10-11-2021. Edited.

UNESCO. (2018). *UNESCO Institutes and Centres*. www.unesco.org, Retrieved 10-11-2021.

UNESCO. (2019). *Education 2030 Incheon declaration and framework for action towards inclusive and equitable quality education and lifelong learning for all*. Paris.

Fink, Ryan (2014). *District-led Instructional Improvement in a Remote Town* [Unpublished Ph.D]. The George Washington University.

- Bakar, M. & Mahmood, R.(2014). Linking Transformational Leadership and Corporate Entrepreneurship to Performance in the Public Higher Education Institutions in Malaysia. *Advances in Management and Applied Economics Athens*, 4(3), 109-122.
- Barakat, A. & Hawahreh, K. (2013). Entrepreneurial Management and its role in achieving strategic success: an empirical study from the perspective of the top leader in Jordanian universities. *Delhi Business Review Rohini*, 14(2), 1-18.
- Hitt, M., Ireland, R. & Sirmon, D. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship the Construct and its Dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963-989.
- Hitt, M., Ireland, R., Hoskisson, E.& Robert, E. (2007). *Management Competitiveness and Globalization*. (7th ed.). South - Western.
- Adrian, D, T. (2008). Common Dimensions for Entrepreneurship and Strategy: The Need for Strategic Entrepreneurship. *Management & Marketing*, 3(1), 72-80.
- Perren, & Burgone. (2002). *Management and Leadership Abilities: An analysis of texts, testimony and practice*. report from the SME wctice, report from the SME working group, (Management & Leadership Abilities), London.
- Ireland, R. & Webb, J. (2007) . Strategic entrepreneurship: creating competitive advantage through streams of innovation . *Business Horizons*, 50(1), 49-59.
- Efanga, S. & Ifejiagwa, C. O(2014). Influence of Organizational Culture on Performance Management Practices in Secondary Schools in Akwa Ibom State, Nigeria. *International Journal of Humanities and Social Science*, 4(6), 300- 304.
- Genc, K.,Y. (2012). The response of the entrepreneurship to the changing business environment: Strategic entrepreneurship. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 5(9), 71-83.
- Lloyd W, Fernald, Jr., George, T., & Ayman, T. (2005). A New Paradigm Entrepreneurial Leadership. *Southern Business Review*, 30(2), 1-11 .
- Kyrgidou, L. & Hughes, M. (2010). Strategic entrepreneurship: origins, core elements and research directions. *European business review*, 22(1), 43-63.
- Hitt, M., Ireland, R., Camp, S. & Sexton, D. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic management journal*, 22(6-7), 479-491.
- Mazzei, M., J. (2018). Strategic entrepreneurship: Content, process, context, and outcomes. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14, 657–670.
- Kyrgidou, L. & Hughes, M. (2010). Strategic entrepreneurship: origins, core elements and research directions. *European business review*, 22(1), 43-63.
- Thesmar, D., & Thoenig, M. (2000). Creative destruction and firm organization choice. *Quarterly Journal of Economics*, 115 (4), 1201-1237.

- Bagheri, A., & Pihie, Z. (2010). *Entrepreneurial search In learning: leadership links*. *Procedia-Social and* and 470-479.
- Kuratko, D.,F, (2007). Corporate entrepreneurship. Foundations and Trends in Entrepreneurship. *Journal of Academy of Management t Review*, 3(2), 151-203.
- Fox, J., M. (2005). *Organizational Entrepreneurship and the organizational performance linkage in University Extension.*] Unpublished Ph.D]. Ohio State University.
- Kimuli, L., N. (2011). *Strategic Entrepreneurship and Performance of Selected Private Secondary Schools in Wakiso District*] Unpublished master's thesis] . Makerere University Business School.
- Hitt, M., Ireland, R., Sirmon, D. & Trahms, C.(2011) .Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society. *Academy of management perspectives*, 25(2), 57-75.
- Kraus, S., Kauranen, I., & Henning, R. (2011), Identification of domains for a new conceptual model of strategic entrepreneurship using the configuration approach. *Management Research Review*, 34(1), 58-74.
- Baltaci, A.(2017). Relations between Prejudice, Cultural Intelligence and Level of Entrepreneurship: A Study of School Principals. *International Electronic Journal of Elementary Education*, 9(3),645-666.